



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE**

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ANDRÉA MEIRIANE NUNES

**CONFIGURAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO ORÇAMENTÁRIO
EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS: UM ESTUDO DE CASO**

FORTALEZA

2017

ANDRÉA MEIRIANE NUNES

**CONFIGURAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO ORÇAMENTÁRIO
EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS: UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, como requisito parcial a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Isidro Pereira

**FORTALEZA
2017**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- N923c Nunes, Andréa Meiriane.
Configuração e implementação de um plano orçamentário em uma rede de supermercados : Um Estudo de Caso / Andréa Meiriane Nunes. – 2017.
92 f. : il.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2017.
Orientação: Prof. Dr. Francisco Isidro Pereira.
1. Orçamento. 2. Gestão. 3. Supermercads. I. Título.

CDD 658

ANDRÉA MEIRIANE NUNES

**CONFIGURAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO ORÇAMENTÁRIO
EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS: UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, como requisito parcial a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Aprovada em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof. Francisco Isidro Pereira (Orientador)
Universidade Federal do Ceará

Profa Dra Alane Siqueira Rocha
Universidade Federal do Ceará

Prof. MSc Idevaldo Barbosa Silva
Universidade Federal do Ceará

À minha filha, Maria Eduarda, meu apoio
pelo simples fato de existir,
e meu refúgio.

AGRADECIMENTOS

Aos meus familiares pelo amor e apoio sempre presente mesmo com a distância, em especial a Leidiane Guerreiro, minha prima/mãe, crucial na minha formação como pessoa e influenciadora pela minha feliz escolha pelo curso de Administração de Empresas, e a minha avó Maria do Socorro pela educação de fibra e disciplinadora, que Deus a tenha.

A minha segunda família, Dona Preta e Seu Guirlan, pelo apoio, cuidado, respeito e compreensão. Assim como também o pai da minha filha, Carlos Magno, hoje um grande amigo.

Agradeço a meu amigo Allan Maia por acreditar no meu potencial até mais do que eu e me fazer acreditar que posso ser e fazer qualquer coisa que eu queira.

As pessoas especiais que a faculdade me proporcionou, Katrine, Hudson, Marcus, Jean e Stéfanne.

Agradeço a meu orientador, professor Isidro Pereira por aceitar a orientação e acreditar no meu trabalho.

Por fim, agradeço à Instituição Universidade Federal do Ceará pela excelência no ensino, que me fez crescer como pessoa, trabalhando minhas limitações e me capacitando para competir num mercado de trabalho altamente competitivo.

RESUMO

A literatura contábil financeira enfatiza que o desempenho econômico financeiro e continuidade dos negócios está estreitamente relacionado à existência do planejamento e do controle das atividades operacionais, os quais se iniciam pela definição da missão e das estratégias e posteriormente formalizam-se pelo processo orçamentário. No âmbito da Contabilidade Gerencial, observa-se que, a maioria dos autores abordam a questão do planejamento, dedicando ao assunto capítulos especiais que enfatizam sua relevância no processo de gestão. Portanto, espera-se que todos os gestores tenham algum tipo de planejamento, muito embora nas pequenas organizações a realidade demonstra um claro amadorismo onde os planos esboçados não passam de rascunhos sem alcançar o *status* da formalidade. Todavia, não se pode afirmar que todas as empresas têm como prática a elaboração e a execução do orçamento. Será que essa prática realmente condiz com o cotidiano das empresas brasileiras, mas especificamente nas companhias do segmento supermercadista? Como ocorre a configuração orçamentária? Este estudo surgiu dentro do próprio ambiente de trabalho da pesquisadora. No que diz respeito à abordagem do problema, o estudo é qualitativo. A investigação é do tipo pesquisa-ação e o método de pesquisa é o estudo de caso. A pesquisadora foi simultaneamente sujeito e agente de pesquisa. Apesar do domínio da área de investigação, foi desenhado um protocolo dos momentos da pesquisa-ação. O bloco de campo foi um objeto de registro inseparável. Foi adotado o método da observação participante total em que se propõe a participar em todas as atividades do grupo em estudo, atuando *ipsi literi* como membro; a identidade e os propósitos do pesquisador foram desconhecidos pelos sujeitos observados. Recorreu-se ainda ao uso da entrevista tipo não estruturada. Se privilegiou a espontaneidade do sujeito evitando todavia que desviasse do foco. Usufruiu-se ainda dos artefatos documentais tomando como base a análise de conteúdo. Foram relatórios gerados, comunicados e e-mails. O tratamento analítico proporcionados aos dados resultaram em condensação no formato de quadros e figuras e contrastes teóricos. A coordenação orçamentária não consegue ainda atingir os departamento comercial e compras para assim trabalharem sob uma régia orçamentária. Persiste a dificuldade de operacionalizar as atividades orçamentárias como instituir um comitê orçamentário ou evoluir para uma abordagem *bottom up*, com a alta administração participando ativamente. Percebe-se que aos poucos a Controladoria está ganhando musculatura: há credibilidade. Porém, não se pode negar que o âmbito de atuação ainda é bastante restrita.

Palavras-chave: Orçamento. Gestão. Supermercados.

ABSTRACT

The financial accounting literature emphasizes that financial economic performance and business continuity are closely related to the existence of planning and control of operating activities, which begin with the definition of mission and strategies and are then formalized by the budget process. In the scope of Managerial Accounting, it is observed that, most of the authors approach the planning issue, dedicating to the subject special chapters that emphasize their relevance in the management process. Therefore, it is expected that all managers have some sort of planning, although in small organizations reality shows a clear amateurism where the outlined plans are nothing more than drafts without achieving the status of formality. However, it can not be said that all companies have the practice of drawing up and implementing the budget. Does this practice really match the daily routine of Brazilian companies, but specifically in supermarket companies? How does the budget configuration occur? This study emerged within the researcher's own work environment. With regard to approaching the problem, the study is qualitative. The research is of the research-action type and the research method is the case study. The researcher was simultaneously subject and research agent. Despite the domain of the research area, a protocol of moments of action research was designed. The field block was an inseparable record object. It was adopted the method of total participant observation in which it is proposed to participate in all activities of the study group, acting *ipsi literi* as a member; The identity and purposes of the researcher were unknown to the observed subjects. We also used the non-structured type interview. He privileged the spontaneity of the subject while avoiding that he deviated from the focus. Documentary artifacts were also used based on content analysis. There were generated reports, communications and e-mails. The analytical treatment provided to the data resulted in condensation in the form of pictures and figures and theoretical contrasts. Budget coordination can not yet reach the commercial and procurement departments to work under a budget system. The difficulty of operating budget activities persists, such as establishing a budget committee or moving to a bottom-up approach, with top management actively participating. It is noticed that little by little the Comptroller is gaining muscle: there is credibility. However, it can not be denied that the scope of action is still very restricted.

Keywords: Budget. Management. Supermarkets.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema ilustrativo da organização do estudo	3
Figura 2 - Tipos de sistemas de informação.....	20
Figura 3 - Fluxograma do processo orçamentário	22
Figura 4 - Abordagens orçamentárias	28
Figura 5 - Histórico do varejo alimentar brasileiro	31
Figura 7 - Relações funcionais entre as unidades organizacionais da Rede XY de supermercado.....	48
Figura 8 - Estrutura organizacional da Rede XY de supermercado	49
Figura 9 - Processo de efetuação de despesa.....	68
Figura 10 - Evolução do Lucro Líquido Supermercado	71
Figura 11 - Processo orçamentário em ordem cronológica da Rede XY de supermercado....	73
Figura 12 - Repartição das despesas operacionais da Rede XY de supermercado.....	77
Figura 13 - Esquema do processo orçamentário da Rede XY de Supermercado.....	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características das abordagens dos orçamentos	12
Quadro 2 - Comparativo de elementos na gestão das empresas	17
Quadro 3 - Modelo centralizador do processo orçamentário	19
Quadro 4 - Modelo participativo do processo orçamentário.....	19
Quadro 5 - Características de um sistema de elaboração de orçamentos	21
Quadro 6 - Demonstrativo de limites de despesas.....	24
Quadro 7 - Vantagens e desvantagens das abordagens orçamentárias	29
Quadro 8 - Primeiros supermercados brasileiros	31
Quadro 9 - Classificação de lojas no varejo	32
Quadro 10 - Síntese dos resultados de 2015 segmento supermercadista.....	33
Quadro 11 - 20 maiores do Ranking 2015	34
Quadro 12 - Unidades organizacionais e tipos e quantitativos de sujeitos de pesquisa	44
Quadro 13 - Informações financeiras das filiais.....	46
Quadro 14 - DRE 2015	46
Quadro 15 - Departamentos de Faturamento	69
Quadro 16 - Faturamento anual Rede de supermercado XY	74
Quadro 17 - Plano de Contas Contábil	76

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Empresas familiares são mais prevalentes entre as maiores empresas em mercado emergentes.....	5
Gráfico 2 - As empresas familiares nos mercados emergentes crescem rapidamente, mas têm relativamente	6
Gráfico 3 - Faturamento do setor supermercadista 2006 a 2015 em bilhões	35
Gráfico 4 - Crescimento em vendas de 2010 a 2015	36
Gráfico 5 - Perdas x Lucro no setor supermercadista	37

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. EMPRESAS FAMILIARES E O PLANEJAMENTO FINANCEIRO	4
3. ORIGEM E DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES ORÇAMENTÁRIAS NAS EMPRESAS	8
4. MODELOS E DESENHOS DE PLANOS ORÇAMENTÁRIOS	11
5. PROCESSO ORÇAMENTÁRIO	18
6. PRINCÍPIOS E ABORDAGENS ORÇAMENTÁRIAS	26
7. A CONTROLADORIA E A GESTÃO ORÇAMENTÁRIA NO VAREJO DE SUPERMERCADO	30
7.1 O segmento de supermercado no Brasil	30
7.1.1 <i>Dados e Estatísticas</i>	33
7.1.2 <i>Associação Brasileira de Supermercados</i>	38
7.2 Controladoria no Segmento de Supermercado	38
8. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
9. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	45
9.1 Caracterização da Empresa	45
9.2 Estrutura Organizacional da Empresa	47
9.3 Estrutura Orçamentária atual	68
9.4 Cenário Interno	69
9.5 Implantação do Plano Orçamentário	70
9.6 Projeção das Demonstrações Contábeis	79
9.6.1 <i>DRE (Demonstrativo Resultado do Exercício)</i>	79
9.6.2 <i>Balanco patrimonial</i>	79
9.6.3 <i>DFC (Demonstrativo Fluxo de Caixa)</i>	79
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
REFERÊNCIAS	85

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, muitas mudanças ocorreram na economia, gerando transformações no setor supermercadista. Dentre as principais modificações, pode-se citar a incorporação de novas tecnologias e técnicas de gestão pelas empresas, o aumento da concentração de capital, o abastecimento global em substituição ao local, as mudanças nos hábitos de consumo e modificações nas relações de trabalho e a maior penetração de redes mundiais supermercadistas no país.

Todos esses fatores obrigam as redes de supermercados de pequeno e médio porte a se estruturarem e se modernizarem – para que consigam manter-se no mercado e aumentar a sua competitividade. Assim, torna-se imperativa a elaboração de estratégias, planejamentos e controles que permitam a sustentabilidade dos negócios de pequeno e médio porte deste segmento.

A literatura contábil financeira enfatiza que o desempenho econômico financeiro e continuidade dos negócios está estreitamente relacionado à existência do planejamento e do controle das atividades operacionais, os quais se iniciam pela definição da missão e das estratégias e posteriormente formalizam-se pelo processo orçamentário. No âmbito da Contabilidade Gerencial, observa-se que, a maioria dos autores abordam a questão do planejamento, dedicando ao assunto capítulos especiais que enfatizam sua relevância no processo de gestão. Portanto, espera-se que todos os gestores tenham algum tipo de planejamento, muito embora nas pequenas organizações a realidade demonstra um claro amadorismo onde os planos esboçados não passam de rascunhos sem alcançar o *status* da formalidade. Todavia, não se pode afirmar que todas as empresas têm como prática a elaboração e a execução do orçamento. O arsenal bibliográfico em torno da temática convergem em apontar que existem empresas que o utilizam, empresas que não aplicam as técnicas orçamentárias de acordo com a forma proposta pela teoria, assim como empresas que o utilizam parcialmente e ainda, empresas que utilizam outros instrumentos para formalizar o planejamento.

Entende-se que o orçamento empresarial é o instrumento que formaliza o compromisso das metas e os objetivos estabelecidos no planejamento, servindo para comunicar de onde e para onde a corporação está se direcionando, além de focalizar a atenção nas operações e finanças da empresa, antecipando os problemas, sinalizando metas e objetivos que necessitem a atenção dos gestores, contribuindo, portanto, para a tomada de decisões com vistas ao atendimento da missão e ao cumprimento dos objetivos empresariais. Sob este raciocínio o orçamento, aceito como relevante no processo de planejamento, deveria então ser utilizado por

todas as empresas. Mas será que essa prática realmente condiz com o cotidiano das empresas brasileiras, mas especificamente nas companhias do segmento supermercadista? Como ocorre a configuração orçamentária?

Este estudo surgiu dentro do próprio ambiente de trabalho da pesquisadora cuja vivência e experiência convergiu para a reflexão ora apresentada neste documento. No que remete a planejamento orçamentário, análise de investimentos quer em ativos reais e/ou financeiros, análise de indicadores de operação ou de caixa, até mesmo a existência de um Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC) ou balanço patrimonial para fins gerenciais, são instrumentais de controle gerencial totalmente inexistentes e por que não, ignorados, na empresa foco de campo empírico. A única variável gerencial totalmente dependente do desenho de metas é o faturamento mensal, que é calculado no começo de cada mês pela diretoria. Dado o tamanho da empresa é intrigante como a estrutura funciona. E o desafio maior foi configurar o plano orçamentário e pelo menos mudar a cultura da não utilização de orçamentos que por vezes nenhuma importância era dada pela diretoria.

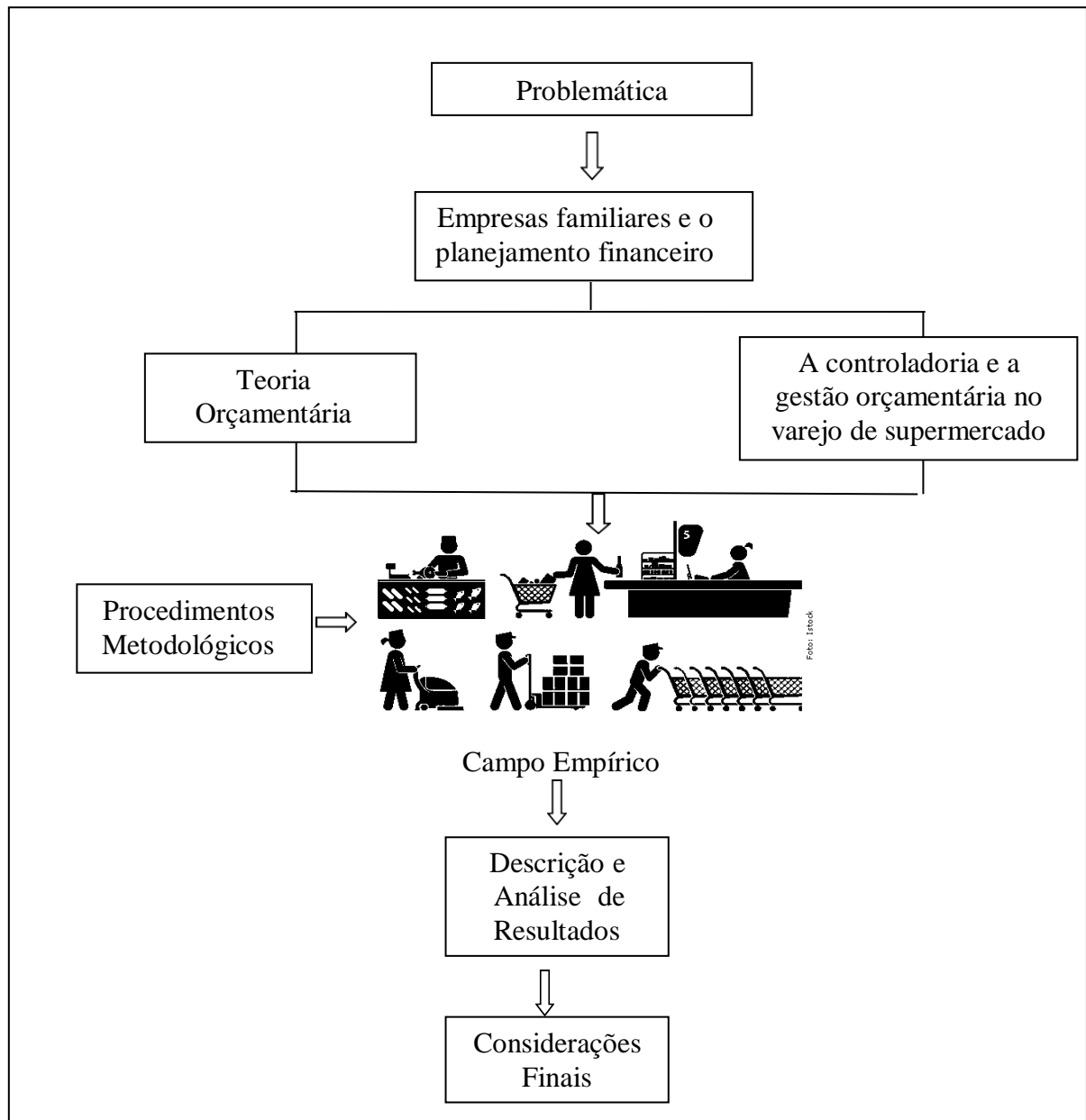
O objetivo a pesquisa é justamente configurar e implementar um plano orçamentário em uma rede de supermercado onde não há nenhum departamento ou atividade que remeta a análise de resultado financeiro, de investimentos, ou elaboração e execução de orçamento. O único sinal de atividade de Controladoria praticada é a contabilidade para fins fiscais e controle de estoque. A empresa tem 10 lojas, 8 na Região Metropolitana de Fortaleza, e 2 no interior do Ceará.

Desse modo essa pesquisa se justifica pela contribuição teórica e prática que traz ao tema, servindo como referência ao segmento de supermercados, mais especificamente quem detêm uma rede de supermercados sob gestão familiar. Entendida esta como tomada de decisões exclusivas dos entes e aderentes familiares no campo financeiro, comercial, compras, composição do quadro humano para citar as principais áreas impactantes na condução do negócio.

A estrutura do estudo se encontra assim organizada: o capítulo 1, traz os elementos que estimularam o desenvolvimento da investigação, sua problemática bem como o objetivo tracejado. O capítulo 2, relaciona a linha conceitual de empresa familiar e a atividade de planejamento financeiro, intencionando dessa forma destacar as suas fragilidades e enaltecer o papel no contexto gerencial. No capítulo 3 são discutidas as origens, bem como, a definição de orçamento, para então no capítulo seguinte se aborda os modelos e os desenhos dos planos orçamentários disponíveis na teoria. O capítulo 5, discorre a respeito do processo orçamentário

e o capítulo 6 apresenta os aspectos relacionados aos princípios de implementação do orçamento. O capítulo 7, trata da questão da atividade de controladoria e gestão orçamentária no contexto dos negócios de varejo de supermercado. As orientações metodológicas adotadas no estudo são objeto do capítulo 8, para então descrever e analisar os resultados no capítulo 9. Finalmente no capítulo 10 são apresentadas as considerações finais. Esquemáticamente a Figura 1 exibe a sequência lógica dos capítulos.

Figura 1 - Esquema ilustrativo da organização do estudo



Fonte: Elaborado pela autora

2. EMPRESAS FAMILIARES E O PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Grande parte das empresas de vários países são administradas por familiares. Nos Estados Unidos pode-se citar *Wal-mart*, *Ford*, *Chase Manhattan*, *Cargill* e *Firestone*. Além dessas, a *Levi Strauss* era, também, controlada e administrada por uma família desde a sua fundação em 1802, até que profissionais assumiram sua direção em meados dos anos 1970 (Drucker, 1975). Na Europa, encontram-se entre empresas familiares de destaque a Olivetti, Michelin e Rothschild. No Brasil, figuram nomes expressivos como Rede Globo, Gerdau, Votorantim, Klabin, Aracruz, entre outros.

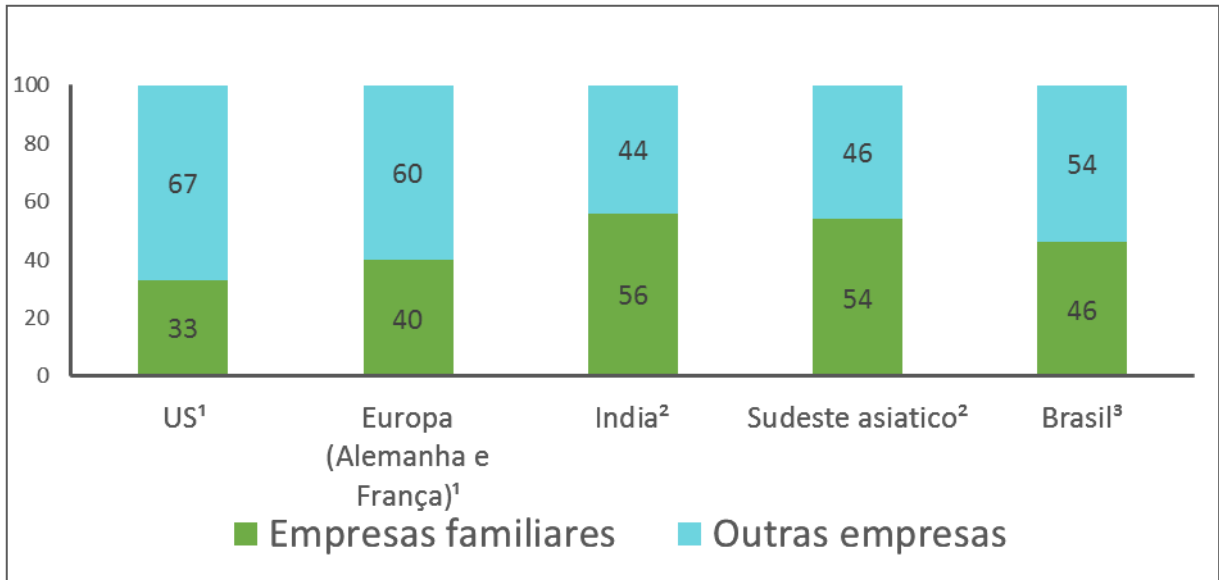
No que se refere a conceituação para caracterizar uma empresa como sendo familiar, Barry (1975) afirma que uma empresa familiar é o tipo de organização que na prática, é controlada pelos integrantes de uma única família. Já Ulrich (1997) categoriza como empresa familiar a organização cuja propriedade e decisões operativas estão nas mãos de uma ou mais pessoas pertencentes a mesma família. Para Oliveira (2011), a empresa só pode ser considerada como familiar se tiver passado por, pelo menos, um processo sucessório, estando operando a partir da segunda geração.

A Boston Consulting Group em artigo publicado referente a uma extensa pesquisa sobre empresas familiares em ambos os mercados desenvolvidos e emergentes (compôs a pesquisa 200 empresas familiares nos países desenvolvidos e 1.000 na Índia, Sudeste da Ásia e Brasil), constatou que as empresas familiares crescem mais rápido do que as empresas não-familiares em seus mercados, muitas vezes em detrimento da rentabilidade. E as famílias que permanecem ativas no negócio ao longo do tempo superam aqueles que não o fazem. A definição para a BCG de “negócio de família” se utiliza de dois critérios: a família deve possuir uma parte significativa da empresa e ser capaz de influenciar as decisões importantes, especialmente a escolha do presidente ou CEO; e deve ter havido uma transição de liderança de uma geração para a seguinte ou, no caso de uma empresa de propriedade do fundador, os planos para essa transição.

Com base nessa definição a BCG identificou que as empresas familiares estão entre as principais empresas em todas as regiões globalmente. Eles representam 33% dos EUA e 40% das empresas francesas e alemãs que têm uma receita anual de mais de US \$ 1 bilhão. E eles são ainda mais prevalentes nos mercados emergentes, sendo responsável por aproximadamente 55% das grandes empresas na Índia e sudeste da Ásia e 46% no Brasil. Se excluir empresas multinacionais, as empresas familiares constituem uma parte muito maior de grandes empresas

em mercados emergentes, mais de 70% na Índia, por exemplo, conforme o Gráfico 1.

Gráfico 1 - Empresas familiares são mais prevalentes entre as maiores empresas em mercado



Fonte: BCG (Boston Consulting Group)

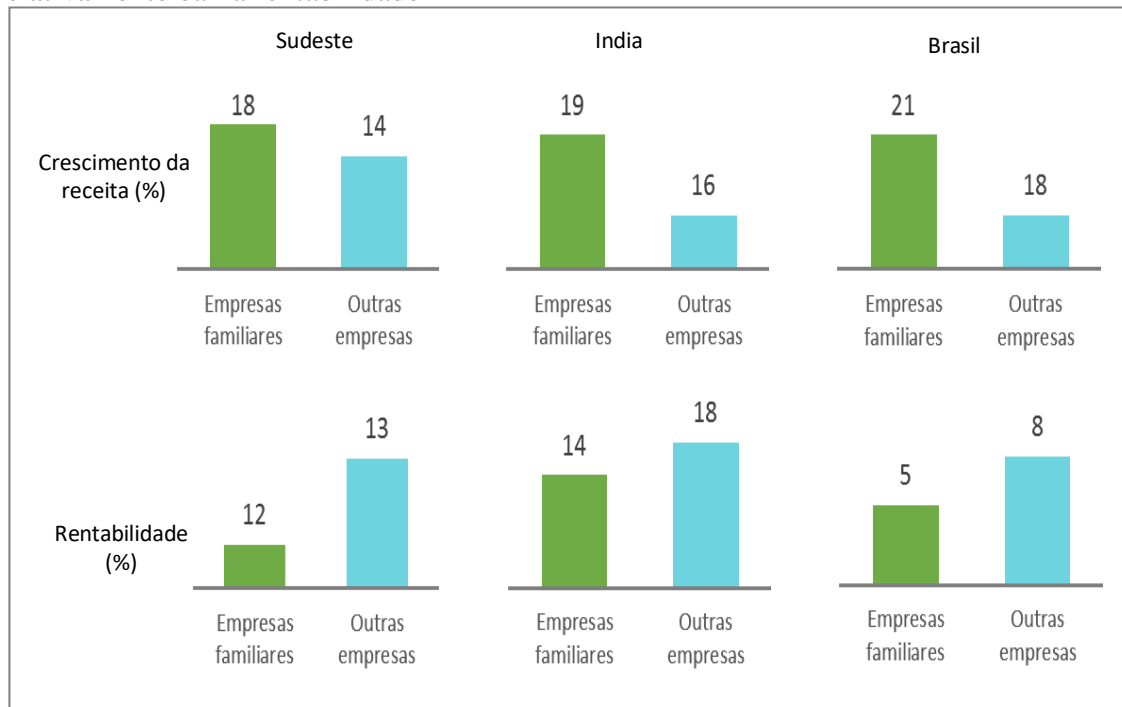
Notas: ¹ Empresas com receita anual maior que US\$ 1 bilhão.

² Top 200 empresas de maior receita.

³ Empresas com receita anual maior que US\$ 500 milhões.

Ainda com base na pesquisa, considerando que as empresas familiares nos mercados desenvolvidos crescem a uma taxa anual mais lenta do que outras empresas em seus mercados, o CAGR (Taxa Composta Anual de Crescimento) de empresas familiares em mercados emergentes é de 3% a 5% maior do que a de outras empresas. Nos mercados desenvolvidos as empresas familiares têm um retorno sobre o patrimônio líquido maior do que as outras empresas, porém olhando o retorno nos países emergentes as empresas familiares têm retorno mais baixos. Referente a fusões e aquisições as empresas familiares em mercados desenvolvidos gastam menos do que outras empresas, perseguindo menos e aquisições de valor menor. Nos mercados emergentes, eles tomam uma abordagem mais ambiciosa, fazendo mais e maiores ofertas do que outras empresas como exibe o Gráfico 2.

Gráfico 2 - As empresas familiares nos mercados emergentes crescem rapidamente, mas têm relativamente baixa rentabilidade



Fonte: BCG (Boston Consulting Group)

Notas: Para todas as regiões, o crescimento da receita é medida em termos de taxa de crescimento anual composta. Para a África do Sul e Índia rentabilidade é medida em termos de retorno sobre o capital empregado. Para a Brasil, a rentabilidade é medida em termos de retorno sobre ativos.

¹ Dados é a partir de 2005 até 2013.

² Dados é a partir de 1995 até 2012.

³ Dados é a partir de 2006 até 2010.

Para Marcatti (2016), as questões que envolvem a necessidade de planejamento financeiro estão presentes em todas as empresas, de todos os tamanhos, em qualquer ramo de atividade. E elas são constantes, contínuas e desafiantes, podendo ganhar diferentes nuances e prioridades que estarão relacionadas ao momento da empresa e do mercado. No que se refere especificamente às empresas de controle familiar existem preocupações e problemas sobre a maneira como os familiares relacionam-se com a empresa. É muito comum nesse ambiente a mistura entre o profissional e o pessoal, quando empresários utilizam recursos financeiros e profissionais da empresa para solucionar demandas pessoais e de sua família. O caixa da empresa, além de pagar fornecedores, impostos e salários dos colaboradores, também paga despesas da casa dos donos, cartões de crédito pessoais, investimentos particulares, entre outros. Essa mistura de funcionalidade é prejudicial à boa gestão financeira da empresa. Não permite a clareza necessária para identificar o quanto a empresa consegue realmente ser sustentável com sua geração de caixa, ou as carências que exigem correção de rota. Muitas vezes encontram-se familiares que trabalham no negócio,

mas não têm um salário formal, compatível com sua função. Suas despesas pessoais são pagas pelo caixa da empresa, e ainda alguns donos criam alguns parâmetros particulares, tanto para controlar quanto para equiparar os gastos entre seus familiares. Por um lado, pode parecer que esta situação traz conforto, mas também pode criar um sentimento de total dependência, pois, quando alguém quiser comprar um imóvel, ou um automóvel, por exemplo, terá de recorrer à compreensão e às benesses de quem lidera a empresa e a família. Para um profissional, uma das piores sensações que pode existir é não ter certeza de sua real capacidade de gerar recursos financeiros, por meio de seu trabalho.

3. ORIGEM E DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES ORÇAMENTÁRIAS NAS EMPRESAS

A palavra "orçamento" tem a sua fonte ligada com sacos chamados de fiscus utilizados pelos antigos romanos para recolher impostos. Mais tarde a palavra foi usada para nomear as bolsas da tesouraria e funcionários que utilizavam. Na França, o termo era conhecido como *Bougue* ou *bouguete* e, provavelmente, entre 1400 e 1450, o termo foi incluído no vocabulário inglês (Lunkes, 2003).

Lunkes (2003, p. 35) também afirma que o desenvolvimento da Constituição Inglesa, em 1689, foi a base das práticas contemporâneas de orçamento. A lei estabelecia que o rei, e depois o primeiro-ministro, poderia cobrar certos impostos ou gastar recursos, mas somente com a autorização do parlamento.

Por volta de 1860, com um sistema de contabilidade uniforme desenvolvido pela França, o qual era aplicado a todos os departamentos do governo e suas respectivas unidades, estabeleceu-se um ano fiscal padrão, além de convenções de tempo para prestação de contas, a fim de que os departamentos explicassem a programação fiscal das contas para todos os recursos que foram alocados, bem como os procedimentos padrão e relatórios de fim de ano que comparavam estimativas e gastos (LUNKES, 2003, p. 36).

Nos Estados Unidos, no início do século XX, desenvolveram-se conceitos e uma série de práticas para planejamento e administração financeira que se tornaram conhecidas como o "movimento do orçamento público". O orçamento era um plano elaborado que continha todas as atividades do governo e utilizava um número de contas-padrão para promover o controle dos gastos. Em 1907, Nova York foi a primeira cidade a implementar o orçamento público (LUNKES, 2003, p. 36).

Conforme Leite et al. (2008), no Brasil, trabalha-se com orçamento na administração pública desde a criação do Erário Régio e do Conselho da Fazenda, em 1808, com a vinda de D. João VI. Posteriormente, a Constituição de 1824 disciplinava que o ministério da fazenda deveria receber dos demais ministérios os orçamentos relativos as suas despesas. Já a Constituição de 1891 delegava ao Congresso Nacional o orçamento da receita e a fixação das despesas anualmente.

O tema orçamento conforme comentado por Lunkes (2007) em seu manual começou a ser estudado a partir de 1940, mas foi pouco utilizado pelas empresas neste período e no período posterior, somente a partir da década de 70 as empresas brasileiras passaram a

adotá-lo com maior frequência em suas atividades. Embora a necessidade de adoção do orçamento fosse desejada pelos empresários, algumas dificuldades não permitiam sua implantação nos moldes americanos.

Tung (1983) aponta como motivos do pouco aproveitamento dos métodos orçamentários a falta de uma técnica própria, pois as empresas estrangeiras planejavam e controlavam suas operações com base nas moedas de origem; a escassa literatura no campo de planejamento e controle financeiro das empresas apesar do aumento das traduções de obras estrangeiras; e o modelo econômico brasileiro é *sui generis*, pois seus problemas e soluções tem características próprias.

Assim, pode-se dizer que o orçamento primordialmente foi criado como instrumento de controle dos gastos dos governos. Porém a necessidade de um método para consolidar a visão estratégica das atividades empresariais fez o orçamento se tornar um instrumento de aplicação geral.

No tocante ao aspecto conceitual, conforme Warren, Reeve e Fess (2003) o orçamento vai determinar um rumo para a empresa, delineando seus planos em termos financeiros. É ele que vai estimar e alocar de maneira mais eficiente os recursos, a fim de que os objetivos e as metas traçadas pela empresa sejam alcançados.

Oliveira, Perez Jr e Silva (2002, p.117) conceituam que o orçamento é:

[...] expressão monetária de um plano operacional. É a etapa final de um processo de planejamento. [...] um compromisso de realização. É um instrumento de acompanhamento e continua avaliação de desempenho das atividades e dos departamentos.

O orçamento consiste em um documento que reflete o planejamento. Corresponde a uma extensão do planejamento, pois enquanto esse explicita a natureza das ações e objetivos, o orçamento as traduz em metas e esforço financeiro. Neste sentido, Fernandes e Berton (2005) abordam que a maneira tradicional da organização buscar a integração dos seus objetivos e controle para que os resultados sejam como o esperado, é consolidá-los na forma de orçamento.

Sendo que, de acordo com Brookson (2000, p.6), o orçamento é um plano de atividades futuras. Ele pode assumir diversas formas, mas normalmente reflete os departamentos e o conjunto de empresa em termos financeiros, fornecendo as bases para se aferir o desempenho da organização. O orçamento é uma declaração de planos financeiros e não financeiros para um período que está por vir, normalmente de um ano.

Para Cardoso, Mário e Aquino (2007) orçamento é uma ferramenta que serve como bússola, para direcionar a organização ao alcance de seus objetivos. Um instrumento que traduz a estratégia da empresa com a finalidade de detalhar de maneira aproximada sua situação financeira futura. De acordo com Lunkes, (2007) “o processo orçamentário deve apresentar as seguintes características; projeção do futuro, flexibilidade na aplicação e participação direta dos responsáveis”. Neste sentido, Padoveze (2012) menciona que orçar correlacionar os dados atuais do sistema de informações contábeis da organização e introduzir os dados previstos para o próximo exercício dentro da melhor visão que se tem no momento da elaboração. Entende-se que, com o orçamento pode-se projetar agora, o que quer se alcançar no futuro. Mas para que isso ocorra, é preciso envolvimento de todos os setores da organização.

O orçamento é essencial para o planejamento e o controle da empresa. Desse modo ele reúne diversos objetivos na busca de expressar o plano e controle e resultados. Para Oliveira, Perez Jr e Silva (2002, p.117) “o processo orçamentário é um dos instrumentos que permitem acompanhar o desempenho da empresa e assegurar que os desvios do plano sejam analisados e adequadamente controlados”. De modo geral ele possui o intuito de direcionar e coordenar as atividades da empresa para atingir as metas estabelecidas.

Para Welsch (1983) o objetivo principal do orçamento é relacionar-se com duas funções administrativas: o planejamento e controle. Já para Tung (1994, p.33) a essência é atingir maior eficiência nas diferentes atividades empresariais, com base nos recursos aplicados. Isso, porque o orçamento materializa os planos em termos financeiros, permitindo aos gestores uma previsão do futuro, auxiliando na tomada de decisão e no cumprimento dos objetivos propostos, visando uma melhor eficiência na alocação dos recursos.

Sendo assim, caracteriza-se o orçamento como um meio eficaz de efetuar a continuação dos planos, entretanto, é importante que ele esteja alinhado as metas da organização, e envolva todos os setores, fornecendo medidas para controlar e avaliar o seu desempenho, e caso necessário tomar as devidas ações corretivas.

Neste contexto, Padoveze (2012, p.199) ressalta que o plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e seu posterior controle. O ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar os objetivos para todas as áreas da empresa, de forma tal que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucro.

Resumidamente, o orçamento atua como uma importante ferramenta gerencial, proporcionando condições de avaliação de desempenho da organização, estabelecendo, coordenando e controlando os objetivos de todos os setores, para que se alcance os resultados almejados.

4. MODELOS E DESENHOS DE PLANOS ORÇAMENTÁRIOS

Ao longo de sua evolução, os orçamentos receberam denominações em função de fatores como a finalidade, a estrutura dos planos orçamentários, das características quanto às formas de elaboração, entre outras.

O orçamento pode tomar diferentes formas em função de sua elaboração e cabe aos gestores escolher a forma que melhor se adapte aos objetivos, à filosofia de gestão, a sistemas de mensuração e aos métodos de controle. Conforme Lunkes (2003, p. 51), é possível estabelecer o orçamento em função:

- a) Da unidade de medida (orçamento operacional, orçamento financeiro, etc.);
- b) Do método de classificação das transações (orçamentos por recursos, orçamento por atividades, etc.);
- c) Do comportamento modelizado dos custos (orçamento fixo, orçamento flexível etc.);
- d) Do nível de análises previstas (orçamento empresarial, orçamento por atividades, orçamento flexível etc.);
- e) Da forma de elaboração (orçamento contínuo, orçamento de tendências, orçamento base zero etc.).

Em razão dessas possíveis variações, o propósito desta seção é apresentar as classificações, terminologias e metodologias associadas ao orçamento e ao processo orçamentário, tendo em vista que a aplicação deste instrumento se dará de forma diferenciada, pois além das diferenças nas atividades de empresas industriais, comerciais e de prestação de serviços, fatores como a estrutura organizacional, a complexidade operacional, a filosofia administrativa, entre outros, influenciam o modo de condução do processo orçamentário. O Quadro 1 resume algumas abordagens dos orçamentos apontadas pela literatura.

Quadro 1 - Características das abordagens dos orçamentos

PERÍODO	ABORDAGEM	CARACTERÍSTICA
1919 a 1940	Orçamento Estático ou Periódico	As receitas, os custos e as despesas são projetados em função de um nível de atividade específico, e que raramente se iguala às atividades reais. Geralmente é o próprio orçamento-mestre projetado para um ano. Geralmente parte dos dados passados, adicionando-se valores incrementais.
1950 e 1960 Welsch, Hilton e Gordon	Orçamento Contínuo	O objetivo é atualizar periodicamente o orçamento elaborado geralmente por 12 meses. A final de cada ciclo, que pode ser mensal, trimestral ou semestral, acrescenta-se outro ciclo. Os gestores e empregados envolvidos nesse modelo de processo orçamentário estão constantemente incorporando no orçamento as informações relevantes que surgem.
1970 Kilger e Plaut (Alemanha) Horngren (EUA)	Orçamento Flexível	Projeção das receitas e despesas para vários níveis de atividade, ajustado de acordo com as mudanças no nível de atividade real ou receita e medidas de custos reais, permitindo que os gestores obtenham avaliações de desempenho em relação ao nível de atividade, o que torna esta avaliação mais objetiva.
1970 Peter Pyhrr	Orçamento Base Zero	Parte da análise das operações existentes e a continuidade da atividade precisa ser justificada por sua necessidade ou utilidade. Cada gestor tem o ônus de justificar a necessidade do dinheiro a ser gasto e cada subunidade elabora orçamentos começando do nível zero. Deve conter as metas, os benefícios esperados e as conseqüências caso o pacote não seja aprovado. Por exigir análises extensivas e em profundidade é onerosa e demorada.
1990 Kaplan, Norton e Cooper	Orçamento por Atividades	Como conseqüência do gerenciamento preditivo do <i>ABC</i> , o <i>Activity Based Budgeting – ABB</i> permite identificar os recursos alocados para cada atividade e como estas estão contribuindo para maximizar as oportunidades de seus produtos e clientes. Esta abordagem descreve o orçamento como custos de realização de diversas atividades necessárias à produção de bens e serviços.

Fonte: LEITE, R. M., 2008. p. 82

Embora a literatura apresente como tipos de orçamentos, Lunkes (2003, p. 51) prefere denominar de métodos orçamentários, justificando a escolha da palavra método por significar um caminho para chegar a um fim proposto, um processo racional, um conjunto de procedimentos dispostos convenientemente. Para o autor a definição, os objetivos e as características básicas são os mesmos para todos os métodos orçamentários, mas, alguns aspectos e procedimentos são únicos e específicos de cada método.

A diversidade de práticas orçamentárias, que são produzidas pelas organizações, são maiores do que as contábeis e, no entanto, as orçamentárias não possuem um sistema amplo. Tal sistema é composto por três tipos: Orçamento de Operação: que mostra as operações planejadas para um período vindouro; Orçamento de caixa: que representa antecipadamente a origem e aplicação do numerário; e Orçamento de Capital: que mostra as modificações planejadas no ativo fixo (ANTHONY, 1981). Abaixo tais conceitos com mais detalhes:

- a) Orçamento Operacional: Para Hansen e Mowen (2003), o orçamento operacional se preocupa com as atividades geradoras de renda de uma empresa, podendo ser subdividido em orçamento de vendas, de produção, de despesas administrativas financeiras, de marketing e outras receitas e despesas operacionais. Nas empresas comerciais o orçamento de produção é substituído por um orçamento de compras de mercadorias, cuja finalidade principal é identificar a quantidade de cada item a ser adquirida para a revenda, seu respectivo custo unitário e o custo total da compra. A única diferença entre os orçamentos operacionais de empresas industriais e comerciais é a ausência de orçamentos de materiais diretos e de mão- de-obra direta em uma empresa comercial.
- b) Orçamento de Caixa: Segundo Zdanowicz (1984, p 115), através do orçamento de caixa, “são levantados os recursos financeiros (entradas e saídas de caixa) necessários para a execução do plano geral de operações e também da realização das transações monetárias da empresa”. Para Hansen e Mowen (2003, p. 258), “é crítico conhecer os fluxos de caixa na gestão de um negócio”, pois uma empresa pode apresentar sucesso na fabricação e venda de produtos e fracassar em razão da má gerência das entradas e saídas de caixa.
- c) Orçamento de Capital: O orçamento de capital, denominado também orçamento de investimentos (SANVICENTE; SANTOS, 1995), orçamento de dispêndio de capital (WARREN; REEVE; FESS, 2003), objetiva projeção das despesas (gastos) necessárias para aquisição, modificações, substituição, construções e transformações que tenham caráter de melhoria ou reposição da capacidade produtiva ou de prestação de serviços. Considerando que muitos ativos fixos têm vida útil longa, é normal que o orçamento de capital compreenda vários períodos e geralmente envolva um volume elevado de recursos. Basicamente, o propósito do orçamento de capital é quantificar os montantes de dinheiro que serão gastos na sustentação do orçamento operacional.

A orientação metodológica que considera um nível de atividade fixa para todo o período denomina-se orçamento estático e a metodologia que considera a possibilidade de alteração nos nível de atividades denominam-se orçamento flexível.

Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 266) afirma que o orçamento estático é, na verdade, apenas um outro nome para o orçamento mestre. Todos os orçamentos-mestres são estáticos ou inflexíveis, porque, mesmo que possam ser facilmente revisados, eles supõem níveis fixos de atividade”. Se a empresa estimar suas vendas em números de unidades de seu(s)

produtos(s), os demais “números do orçamento”, ou seja, os custos e despesas serão projetados com base nesse nível de atividade. Padoveze (2004, p. 130) afirma que “este tipo de orçamento é muito utilizado, principalmente para grandes corporações, notadamente as que operam em vários países”. A explicação para tal uso está na necessidade de consolidação dos orçamentos de todas as unidades dispersas geograficamente em um orçamento empresarial (“mestre”) único da corporação.

Para o orçamento flexível, de acordo com Hansen e Mowen (2001, p. 263), os orçamentos são medidas úteis de controle. Porém para que sejam usados em avaliações de desempenho, devem-se levar em conta duas condições principais: “A primeira é determinar como os montantes orçados devem ser comparados com os resultados realizados. A segunda envolve o impacto dos orçamentos sobre o comportamento humano.” Para Horngren, Sundem e Stratton (2004, p. 269), os resultados reais podem diferir do orçamento-mestre por dois motivos. O primeiro é que as vendas e outras atividades direcionadoras de custo não foram as mesmas que as originalmente previstas. O segundo é que as receitas ou os custos variáveis por unidade de atividade e os custos fixos por período não foram como esperados.

O período de revisão e montagem do processo de planejamento empresarial como um todo começa pelo planejamento estratégico, o qual, segundo Frezatti (2007, p. 43), normalmente é desenvolvido no início do ano ou imediatamente antes do início da montagem do orçamento para o próximo ano. Tal revisão, normalmente feita a partir de um período móvel, seja de 3,5 ou 10 anos, leva em conta os fatores necessários para esse horizonte. Posteriormente, depois de aprovada a revisão dessa etapa, a montagem de orçamento é iniciada.

Para garantir a consistência entre os pontos de partida e o período planejado, é necessário que o período remanescente do ano em curso também seja considerado no planejamento. Iniciando o período planejado, a periodicidade das revisões orçamentárias pode ser mensal, bimestral, semestral, anual, etc. duas denominações do orçamento são utilizadas para indicar esse período de revisão: orçamento contínuo e orçamento periódico:

- a) Orçamento Periódico: A terminologia “orçamento periódico” se refere ao orçamento em sua dimensão temporal para os períodos em que são elaborados. Segundo Welsch (1983) esclarece que o planejamento “periódico” tem o propósito de explicar a segmentação do tempo que é essencial à elaboração de orçamentos de curto e longo prazo, como integrantes do plano orçamentário global.
- b) Orçamento Contínuo: Entendido como uma variação do orçamento para o ano fiscal, Warren, Reeve & Fess (2003, p. 183), explicam que o orçamento contínuo é

uma forma de conseguir controle efetivo, pois nesse método o orçamento de 12 meses “[...] é continuamente revisado, removendo-se os dados do mês recém-concluído e acrescentando-se dados orçados para o mesmo mês do ano seguinte.” Uma vantagem apontada por Welsch (2015) é a eliminação da necessidade de revisão de planos em função de acontecimentos e circunstâncias não previstas com antecedência. Além disso, a empresa pode dispor de planos detalhados e contínuos para um período futuro relativamente regular, enquanto que no planejamento periódico de resultados o período de planejamento a curto prazo encerra-se no final do ano.

Quanto a projeção de valores, são orientações metodológicas para orçar os itens em unidades monetárias e físicas.

Denomina-se orçamento incremental por sua relação com a forma de obtenção das estimativas, em unidades física e monetária, dos itens de despesas. De acordo com Robbins e Coulter (1998, p. 191) assinalam duas características específicas para este método, primeira, os fundos são alocados aos departamentos e unidades organizacionais; a segunda, um orçamento incremental se baseia no orçamento anterior. O orçamento de cada período começa usando o último período como ponto de referência. Apenas as mudanças incrementais na tabela do orçamento são revistas.

Para Atkinson et al. (2000, p. 494) o orçamento incremental é uma “abordagem para o desenvolvimento de apropriação de despesas discricionárias, que assume como ponto de partida, para cada item de despesas, a quantia gasta por ele, no ano anterior.” Esse tipo de orçamento não requer justificativas para as metas organizacionais quanto às despesas discricionárias, pois tem como base os valores gastos com esses mesmos itens no ano anterior.

Ao utilizar dados do passado como base para o próximo período esse sistema favorece a existência das folgas orçamentárias, deixa de destinar verbas para projetos ou investimentos que poderiam trazer maior retorno para a empresa, e incentiva os gestores a realizarem gastos desnecessários para não terem suas verbas diminuídas nos próximos períodos.

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.

A metodologia do orçamento base-zero (OBZ) requer justificativas para cada despesa continuamente, de forma que a cada período de orçamento, por exemplo, para o ano

seguinte, cada item de uma despesa deve ser orçado considerando a sua real necessidade, como se não houvesse gastos no passado. Portanto, a linha de base é zero e não o orçamento do ano anterior, exigindo assim que todos os gerentes justifiquem todos os gastos orçamentários, e não apenas as variações em relação ao orçamento do ano anterior.

Na opinião de Padoveze (2004) o OBZ propõe discutir toda a empresa, a cada vez que se elabora o orçamento, e em questionar cada gasto, cada estrutura, rompendo com o passado, ou seja, para fins de orçamento, nunca deve ser observado o passado, os dados anteriores, pois eles podem conter ineficiências que o orçamento de tendências ou incremental acaba por perpetuar.

Segundo Kaplan e Cooper (1998, p. 324), o orçamento baseado em atividades proporciona às organizações a oportunidade de autorizar e controlar os recursos com base nas demandas previstas das atividades realizadas pelos recursos. O orçamento por atividades focaliza o custo das atividades necessárias à fabricação e venda de bens e serviços, decompondo os custos indiretos em centros de custos por atividades homogêneas.

Segundo (MCLEMORE, 1997 apud LUNKES, 2007) define o orçamento por atividades como a expressão quantitativa das atividades esperadas pela empresa, refletindo a capacidade necessária para produzir o nível desejado e os recursos financeiros e não financeiros de acordo com as metas estratégicas e as mudanças planejadas para melhorar o desempenho.

O orçamento evita gastos desordenados e sem critérios ou em atividades que não agregam valor ao cliente, avaliando as atividades que realmente necessitam de melhorias ou que estejam com seus custos muito elevados. Esse orçamento permite que o planejamento seja elaborado com ampla visão de como atividades e recursos são consumidos no alcance das metas estratégicas, facilitando que gestores e empregados identifiquem e saiba como lidar com a falta e o excesso de capacidade.

De acordo com Hope e Fraser (2003), *beyond budgeting* é um “grupo de processos alternativos que apoiam metas e reconhecimentos, um planejamento contínuo, a demanda de recursos, a coordenação dinâmica da empresa e um significativo grupo de controles nos vários níveis”.

Os ingredientes tratados nessa abordagem são os seguintes (Hope e Fraser, 2003, p. 70):

- a) definição de metas levando em conta benchmarking externo à organização, numa

perspectiva de médio prazo. Não existem metas fixas, mas variáveis, decorrentes do momento vivenciado pelos gestores;

- b) motivação e premiações baseadas nas metas externas avaliadas posteriormente, levando em conta o que deveria ser feito;
- c) processo estratégico contínuo, descentralizado e até mesmo local, que deve ser incentivado considerando o nível de ambição e respostas rápidas;
- d) oferecimento de recursos quando demandados, o que reduz perdas, desperdícios e gastos desnecessários;
- e) coordenação entendida como “um time” ou “todos no mesmo barco”, encorajando a cooperação e a excelência dos serviços;
- f) circulação rápida de informações, que devem ser disponibilizadas para facilitar o aprendizado e encorajar o comportamento ético.

No Quadro 2 é possível identificar as diferenças entre as características entre o orçamento tradicional e o *beyond budgeting*.

Quadro 2 - Comparativo de elementos na gestão das empresas

DESCRIÇÃO	ORÇAMENTO	BEYOND BUDGETING
Metas	As metas são fixadas anualmente.	As metas não são fixas, mas continuamente monitoradas contra um dado <i>benchmarking</i> , preferencialmente externo, negociado com o grupo de gestores.
Premiações e bonificações	Os executivos recebem desde que se enquadrem nos objetivos das metas.	Existe a confiança do recebimento da premiação a partir da avaliação do grupo de gestores que analisa o desempenho na abordagem “daquilo que deveria ser feito”.
Planos	A figura das metas fixas (contratos fixos) está relacionada aos planos	Existe a confiança de que qualquer ação possa ser exigida para atingir metas de médio prazo aceitas pelo grupo de gestão, dentro dos princípios de governança e parâmetros estratégicos da entidade.
Recursos	Os recursos cuja aceitação de disponibilidade para apoiar os orçamentos operacionais e de capital são colocados a disposição	Existe a confiança de prover os recursos quando forem necessários.
Coordenação	As atividades são coordenadas com outros gestores de planos de acordo com plano aceito ou redirecionado por nível superior.	Existe a delegação de confiança para que o gestor coordene as atividades a partir de acordos periódicos e exigências de clientes.
Controles	O desempenho deve ser monitorado mensalmente e qualquer variação significativa deve ser revisada. <i>Forecast</i> demandado trimestralmente.	Existe confiança de que <i>forecast</i> seja baseado na alternativa mais provável, de maneira que só existirá interferência se a tendência dos indicadores ficar fora de certos parâmetros.

Fonte: Frezzati (2015)

5. PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

Padoveze (2015, p. 18) afirma sobre a importância da criação de um comitê orçamentário não permanente com a função de explicitar e orientar a entrada das metas e dos objetivos estratégicos no plano orçamentário. Dentre as atribuições de tal comitê, o autor indica consolidar o cronograma, definir os tipos de orçamentos a serem utilizados e definir as premissas gerais orçamentárias.

Segundo Welsch (2015, p. 86) o comitê orçamentário deve ser composto pelo presidente, por vice-presidente e pelo diretor de orçamentos. Dentre as funções mais relevantes o autor explicita:

- a) Receber e estudar os planos de resultados das divisões ou dos departamentos e fazer as recomendações apropriadas para melhorá-los;
- b) Recomendar decisões em relação a itens importantes incorporados aos planos de resultados e para os quais possa haver algum conflito ou falta de coordenação entre os departamentos, divisões ou outras subdivisões funcionais da empresa;
- c) Recomendar modificações para melhorar os processos de planejamento e controle na medida em que se relacionem ao programa de planejamento e controle de resultados;
- d) Receber e analisar os relatórios periódicos de desempenho de todos os centros de responsabilidade da empresa;
- e) Estudar as diversas alternativas e fazer recomendações e decisões quanto a medidas corretivas;
- f) Fazer recomendações para alterar os planos de resultados quando as circunstâncias assim o exigirem;
- g) Fazer recomendações para alterar as políticas e os métodos do programa de planejamento e controle de resultados com o objetivo de aumentar sua eficiência.

Padoveze (2015, p.19) identifica duas abordagens básicas de condução do processo orçamentário. Um modelo mais centralizador onde a controladoria faz a preparação de todas as peças orçamentárias e após aprovação do comitê orçamentário vai para validação dos gestores. Já o segundo modelo é mais participativo, pois a elaboração das peças orçamentárias é feita primeiramente por cada gestor, depois repassado para o comitê e a controladoria. Nos Quadros 3 e 4 indica com detalhes os dois processos.

Quadro 3 - Modelo centralizador do processo orçamentário

ETAPAS		ÁREA RESPONSÁVEL
1	Preparação das peças orçamentárias	Controladoria
2	Aprovação inicial	Comitê Orçamentário
3	Remessa aos responsáveis	Controladoria
4	Retorno das peças orçamentárias com as sugestões dos responsáveis	Todas as áreas responsáveis por peças orçamentárias
5	Revisão dos orçamentos recebidos	Controladoria e comitê orçamentário
6	Ajuste das sugestões com base nas reorientações do comitê	Controladoria e áreas responsáveis
7	Conclusão das peças orçamentárias	Controladoria
8	Elaboração do orçamento geral e projeção dos demonstrativos contábeis	Controladoria
9	Controle orçamentário	Controladoria
10	Reporte das variações	Áreas responsáveis

Fonte: Padoveze (2015. P,20)

Quadro 4 - Modelo participativo do processo orçamentário

ETAPAS		ÁREA RESPONSÁVEL
1	Preparação das peças orçamentárias	Todas as áreas responsáveis por peças orçamentárias
2	Revisão das peças recebidas	Controladoria
3	Discussão com os responsáveis	Controladoria e áreas responsáveis
4	Análise para aprovação	Controladoria e comitê orçamentário
5	Retorno das peças orçamentárias com as sugestões e determinações do comitê	Controladoria
6	Ajuste das sugestões e determinações do comitê	Controladoria e áreas responsáveis
7	Análise final para aprovação	Controladoria e comitê orçamentário
8	Conclusão das peças orçamentárias	Controladoria
9	Elaboração do orçamento geral e projeção dos demonstrativos contábeis	Controladoria
10	Controle orçamentário	Controladoria
11	Reporte das variações	Áreas responsáveis

Fonte: Padoveze (2015. p, 20)

A tecnologia utilizada nas fases de coleta, processamento, transformação e distribuição das informações é um fator determinante da qualidade das informações, sejam financeiras, ou gerenciais. Um sistema de informações, que organize os fluxos de informações

para atender aos diversos usuários internos é imprescindível para a contabilidade gerencial.

Para atender as necessidades de informação de todos os níveis da organização, são necessários sistemas específicos, ilustrados na Figura 2.

Figura 2 - Tipos de sistemas de informação

TIPOS DE SISTEMAS		Sistemas do nível estratégico				
Sistemas de apoio executivo (SAEs)		Previsão quinquenal da tendência de vendas	Plano operacional quinquenal	Previsão quinquenal de orçamento	Planejamento de lucros	Planejamento de pessoal
		Sistemas do nível gerencial				
Sistemas de informações gerenciais (SIGs)	Gerenciamento de vendas	Controle de estoque	Orçamento anual	Análise de investimento de recursos	Análise de realocamento	
Sistemas de apoio à decisão (SADs)	Análise das vendas por região	Programação da produção	Análise de custos	Análise de preços e lucratividade	Análise de custo de contratos	
		Sistemas do nível do conhecimento				
Sistemas de trabalhadores do conhecimento (STCs)	Estações de trabalho de engenharia		Estações de trabalho gráficas		Estações de trabalho administrativas	
Sistemas de automação de escritório	Edição de texto		Tratamento de imagens (digitalização) de documentos.		Agendas eletrônicas	
		Sistemas do nível operacional				
Sistemas de processamento de transações	Acompanhamento de pedidos	Controle do maquinário	Negociação de seguros	Folha de pagamento	Remuneração	
	Processamento de pedidos	Programação industrial	Gerenciamento do caixa	Contas a pagar	Treinamento e desenvolvimento	
		Controle de movimentação de materiais		Contas a receber	Manutenção do registro de funcionários	
	Vendas e Marketing	Fabricação	Finanças	Contabilidade	Recursos Humanos	

Fonte: LAUDON e LAUDON (2004, p.41)

Para os autores (2004, p. 40-42), os sistemas específicos podem ser classificados de acordo com o tipo de atividade organizacional que apoiam: operações ou tomada de decisão gerencial. O sistema de elaboração de orçamentos recebe os dados das hipóteses ou proposições que irão embasar o modelo e os processa gerando as projeções orçamentárias expressas em relatórios como demonstrações contábeis projetadas, fluxos de caixa mês a mês, despesas e receitas, investimentos e outros relatórios conforme as necessidades definidas na etapa da implementação do sistema orçamentário. O sistema de acompanhamento do orçamento recebe

os dados do sistema de elaboração de orçamento e posteriormente os compara aos dados realizados que recebe do sistema de contabilidade.

Sá e Moraes (2005, p. 42) afirmam que o custo de elaborar o orçamento, segundo pesquisa em empresas do EUA, é elevado e, dessa forma, as empresas devem investir em bons sistemas de orçamentos. Por ser um processo caro e moroso (em média 110 dias), os autores relacionam características desejáveis ao sistema de elaboração de orçamentos conforme Quadro 5.

Quadro 5 - Características de um sistema de elaboração de orçamentos

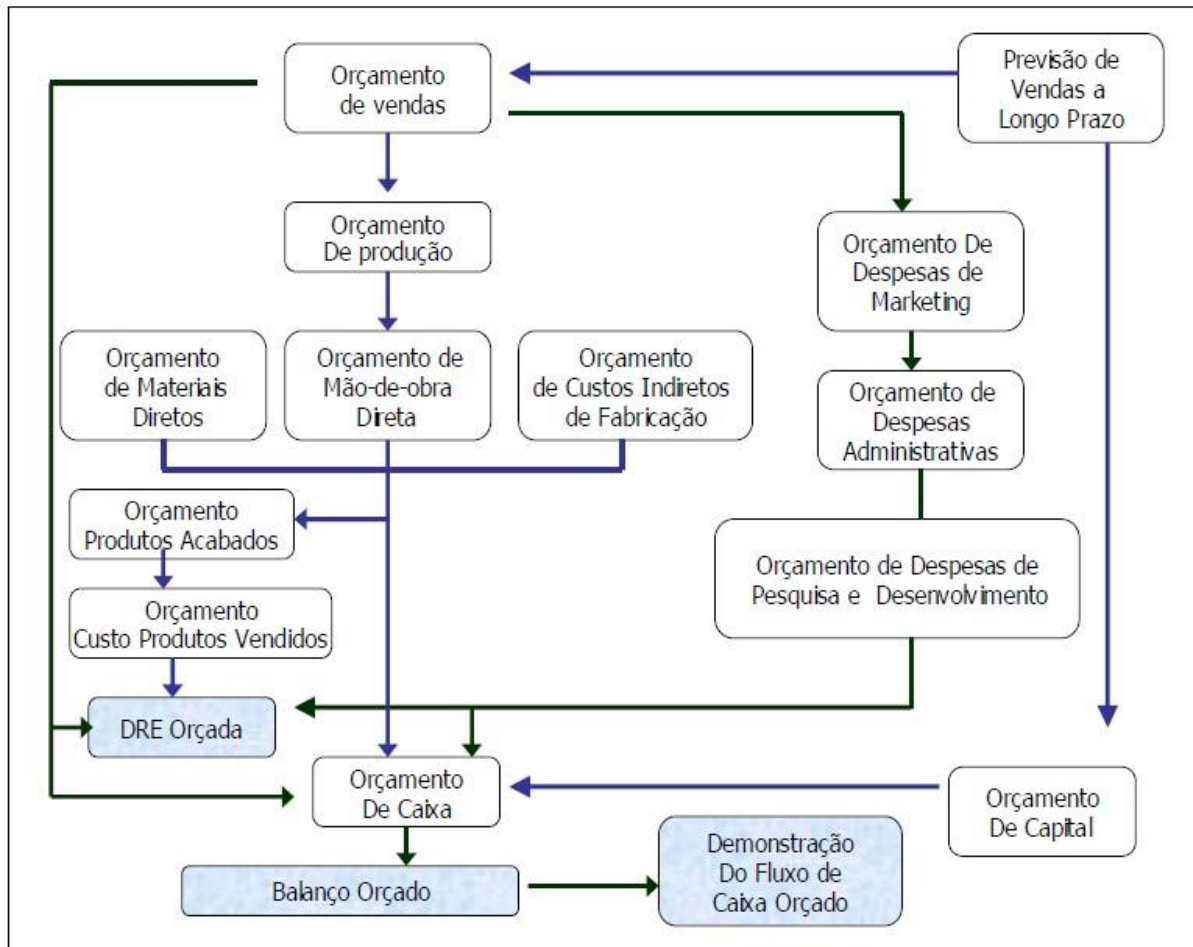
CARACTERÍSTICA		FINALIDADE
INTEGRAÇÃO COM OUTROS SISTEMAS	Sistema contábil	Coletar dados passados e atuais. Comparação resultados projetados com realizados
	Sistema controle estoques	Quantificação e precificação de materiais
	Sistema folha de pagamentos	Dimensionamento da equipe pelo usuário (gestor) e precificação
	Sistema de controle do imobilizado	Orçamento de depreciações por centros de custos; dados para orçamentos de despesas de manutenção e de substituições de bens
	Sistema de suprimentos	Permitir validação de pedidos previstos no orçamento e bloquear pedidos não previstos.
EXPORTAÇÃO DE DADOS	Para outros softwares	Possibilitar geração de relatórios personalizados e com recursos gráficos
NÍVEIS DE ACESSO	Por hierarquia, por centros de responsabilidades	Proteger informações confidenciais; limitar utilização às responsabilidades; evitar exclusão, alteração ou inclusão de dados por pessoas não autorizadas.
SISTEMA DE AUDITORIA		Registrar e monitorar o acesso e as operações realizadas por usuário, data e tempo.
GERAR INFORMAÇÕES SINTÉTICAS E ANALÍTICAS		Divulgar resultados por empresa; por grupos de empresas; por centro de custos; de lucros; de responsabilidades; de unidades de negócios, níveis hierárquicos, ou níveis de plano de contas.
FLEXIBILIDADE		Permitir que o usuário estabeleça os parâmetros, possibilitando exclusões e modificações posteriores.
SIMULAÇÃO		Permitir que sejam identificados os reflexos decorrentes da variação de algumas premissas. Por exemplo, projetar quais seriam os resultados se as vendas tiverem uma variação de 10% para mais ou para menos.
GRAVAÇÃO DE CENÁRIOS		Permitir a recuperação em data futura para comparações, revisões, evitando retrabalho.

Fonte: Elaborada com base em Sá e Moraes (2005, p. 42)

Para que o sistema orçamentário seja devidamente elaborado, deve-se seguir uma sequência de etapas. O formato e tipos de etapas variam muito de empresa para empresa. Cada organização deve desenvolver o orçamento com base em seu ramo de atividade e nas suas próprias necessidades. O orçamento é composto pelas seguintes peças orçamentárias: vendas, estoques/compras, despesas, investimentos, caixa e demonstrações contábeis projetadas. A

Figura 3 apresenta as etapas do orçamento mestre, abrangendo os orçamentos operacional e financeiro, e o seu inter-relacionamento com as demonstrações contábeis projetadas.

Figura 3 - Fluxograma do processo orçamentário



Fonte Hansen e Mowen (2003, p. 248)

As funções de direção e coordenação são características chaves do processo orçamentário global da empresa, e por isso as organizações precisam delegar essa responsabilidade, a qual geralmente é atribuída ao *controller*. Entretanto, outras empresas podem ter um departamento ou seção de orçamento, cujo gestor responsável se reportará ao *controller* ou à alta direção. Independente da estrutura adotada pela empresa são atribuições do responsável pela área de orçamento: (HANSEN; MOWEN, 2003, p. 247).

a) Orçamento de Vendas

Passarelli e Bomfim (2003, p. 51) observam que “tanto nas empresas industriais,

comerciais e de serviços, cujo objetivo final consiste sempre na comercialização de um determinado produto ou serviço, o orçamento de vendas representa o ponto de partida de todo o processo orçamentário.”

Para Welsch (2010, p. 369) o primeiro item básico a ser orçado detalhadamente, tanto em estabelecimentos comerciais quanto em industriais, é o volume esperado de vendas. Ainda complementa que nas empresas não-industriais, o termo orçamento de mercadorias é frequentemente usado em referência à preparação de orçamentos. O termo normalmente abrange o planejamento de vendas, estoques, reduções, remarcações, compras e margens brutas.

De acordo com Oliveira, Perez Jr e Silva (2002) a elaboração do orçamento de vendas consiste na abertura das metas de vendas em linhas de produtos, região, tipos de clientes, etc. Além disso, é muito importante ressaltar que essas metas de vendas sejam, preferencialmente, atingíveis, pois todos os demais sub-orçamentos estarão sendo elaborados partindo-se dessa premissa.

b) Orçamento de Compras/Estoque

O orçamento de estoque e compras é tão importante para as empresas comerciais quanto é o orçamento de produção para as organizações industriais. Depois de se planejar as vendas, três projeções são necessárias, a saber: (1) volume de estoques que devem estar disponíveis no início do mês; (2) as quantidades de mercadorias a serem compradas no período; e (3) os estoques desejados no final do mês.” (Welsch, 2010, p. 371).

Logo, nota-se que o nível de estoques é um dos problemas mais sérios enfrentados pelas organizações. Uma vez projetadas as vendas e as necessidades de estoques da empresa, as exigências de compra e o custo da mercadoria vendida poderão ser calculadas como uma quantidade residual.

c) Orçamento de Despesas

Após a realização do orçamento de vendas, estoques e compras, chega-se o momento de elaborar o orçamento de despesas.

Para Padoveze (2003, p. 237) “a elaboração do orçamento de despesas, pode-se ser considerada a parte mais trabalhosa do sistema orçamentário, pois a variedade de despesas tende a ser significativa, uma vez que o planejamento deve ser elaborado da forma mais sintética possível.”

Segundo Welsch (2010) o indivíduo responsável pela realização das despesas deve participar ativamente do seu planejamento para o sucesso do departamento ou atividade.

De acordo com o exemplo apresentando no Quadro 6, percebe-se sempre que se o orçamento de despesas alcançar mais de R\$ 46.310, ele deve ser cuidadosamente reestudado visando uma redução ao limite de despesas necessário. Esse processo torna-se fundamental para que a margem líquida estipulada pela alta administração seja preservada.

Quadro 6 - Demonstrativo de limites de despesas

Receitas planejadas	R\$ 90.000
Custo planejado das vendas	R\$ 40.990
Margem bruta planejada (<i>markup</i>)	R\$ 49.010
Margem líquida necessária (3%)	R\$ 2.700
Limite de despesas	R\$ 46.310

Fonte: Welsch (2010, p.382)

d) Orçamento de Investimentos

Tanto no planejamento a longo prazo quanto no orçamento anual, a empresa deve planejar a realização de investimentos em instalações, construções, equipamentos, reformas e outras decisões que exige recursos financeiros para manutenção das atividades.

Conforme Sanvicente e Santos (1995), nesta peça orçamentária consideram-se aquelas despesas incorridas com aquisições de máquinas ou veículos, construções, modificações e transformações que tenham caráter de melhoria ou reposição da capacidade produtiva ou de prestação de serviços.

Moreira (2002, p. 48) elucida que o orçamento de investimentos tem por função detalhar os investimentos planejados, especialmente os de ampliação do ativo permanente da empresa, que visam atingir metas de produção e vendas fixadas para o futuro, as quais dependem da existência de capacidade de produção.

Assim, pode-se dizer que o orçamento de investimentos, compreende as necessidades de melhorias da organização, seja pela expansão do espaço físico ou a criação de estruturas visando à obtenção de receitas futuras.

e) Orçamento de caixa

O orçamento de caixa demonstra todas as movimentações de entradas, saídas e saldos de recursos monetários disponíveis para administração da organização. O objetivo do orçamento de caixa é assegurar recursos monetários suficientes para atender às operações da empresa estabelecidas nas outras peças orçamentárias. (LUNKES, 2007, p. 53).

Por outro lado, Figueiredo e Caggiano (1992, p. 107) encaixam o orçamento de caixa, como uma estimativa dos recebimentos e dos pagamentos de caixa, provenientes dos níveis de atividades planejados e do uso dos recursos que foram considerados nos vários orçamentos examinados. O orçamento de caixa é um completo estudo das implicações financeiras do planejamento das saídas de natureza corrente e de capital durante o ano.

Desse modo, pode-se afirmar que o orçamento de caixa consiste no resumo de todas as operações financeiras da empresa. Com esta peça orçamentária possibilita-se a avaliação de uma possível necessidade futura de captação de recursos ou aplicação das sobras de caixa.

Após elaboração de todas as peças orçamentárias, tem-se a realização das demonstrações contábeis projetadas, com destaque para a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e o Balanço Patrimonial (BP).

De acordo com Sanvicente e Santos (2008, p. 166), as projeções da demonstração de resultados e do balanço são talvez as peças mais importantes do processo orçamentário, pois permitem a avaliação de todo o planejamento realizado.

Neste contexto, Padoveze (2000, p. 391) afirma que são imprescindíveis tais projeções, tendo em vista que tanto o balanço patrimonial, como a demonstração de resultados, são os pontos-chave para o encerramento fiscal e societário da empresa, onde se apurarão os impostos sobre o lucro, bem como as perspectivas de distribuição de resultados.

Com isso, entende-se que as projeções dessas demonstrações contábeis possibilitam a visualização geral dos prováveis resultados que a organização pode alcançar. Logo permite avaliar se os resultados projetados realmente estão de acordo com os objetivos definidos no plano estratégico da organização.

6. PRINCÍPIOS E ABORDAGENS ORÇAMENTÁRIAS

Os princípios básicos do orçamento são considerados como condições ambientais em que a administração precisa estar comprometida, isto porque tendem a representar orientações, atividades e abordagens administrativas desejáveis e necessárias para a aplicação adequada do conceito de orçamento. Sendo assim, destacam-se abaixo os princípios fundamentais do Planejamento e Controle de Resultados (WELSCH, 2015):

- a) Envolvimento administrativo: A administração – estando confiante das vantagens entende a natureza e características do planejamento e orçamento, cobra resultados, mas também, incentiva a participação de todos os setores da empresa. Este princípio é considerado fundamental, isto porque representa apoio, participação, confiança e orientação – principalmente pela alta administração.
- b) Adaptação organizacional: segundo Welsch (1983), é necessária a formalização da estrutura organizacional como definição dos níveis de autoridade e de responsabilidades – para que existam condições de alcançar as metas, identificando quem deve colaborar nas discussões do plano e quem será cobrado. Isto evitará sobreposições de funções e ausência de responsabilidades, pois devem estar claramente definidas e divulgadas.
- c) Contabilidade por áreas de responsabilidade: este princípio visa abordar a importância de ter dados históricos que podem ser úteis na elaboração de projeções das peças orçamentárias. O acompanhamento e o controle do orçamento envolvem a comparação de resultados reais com resultados projetados, havendo a necessidade de se ter um sistema contábil estruturado, conforme as responsabilidades organizacionais. As áreas de responsabilidade podem ser estruturadas através das unidades de negócios, centros de custos, centros de lucros, entre outras. Entretanto, o importante é que o plano de contas reflita de maneira adequada as operações existentes ou previstas na empresa.
- d) Orientações para objetivos: este princípio tem como finalidade orientar a administração que, segundo Welsch (1983, p. 56), “[...] o futuro da empresa a longo prazo tenderá a ser favorecido pelo estabelecimento de objetivos, subobjetivos e padrões de desempenho [...]” para a empresa como um todo e para cada departamento que a compõem. Serve para evitar conflitos de objetivos entre a empresa e gestores, assim como não deixar que nenhum departamento fique sem

objetivos. Os objetivos específicos permitem que padrões sejam aplicados para conferir o nível de eficiência alcançado pelo todo e pelos departamentos.

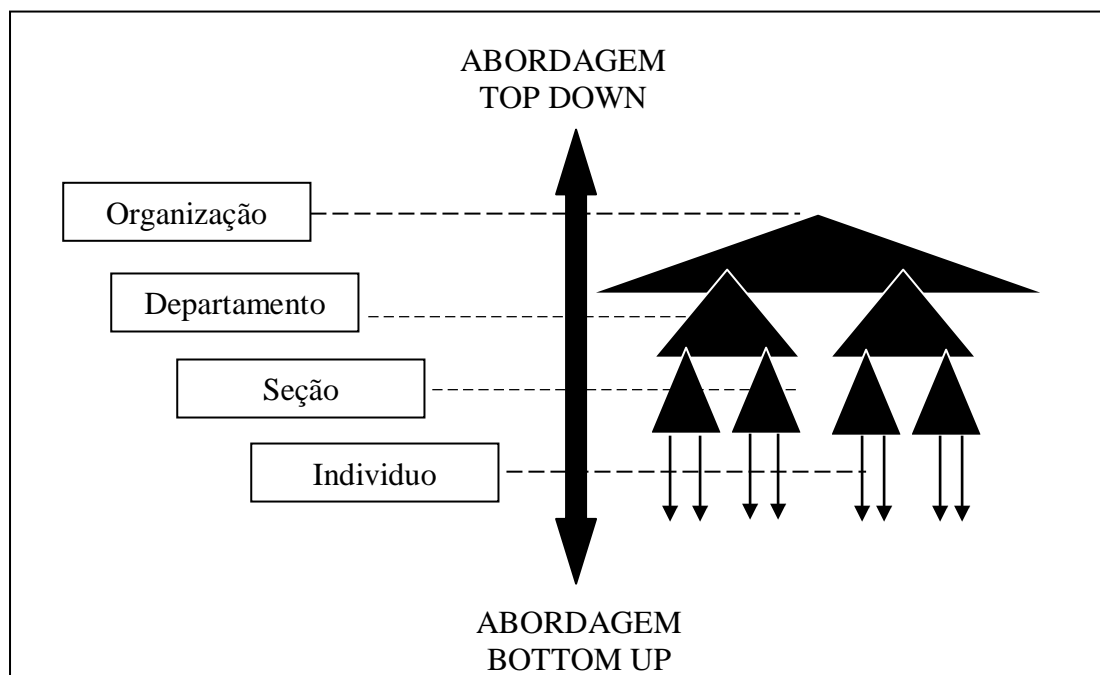
- e) Comunicação integral: sintetiza os aspectos da participação e da harmonia na elaboração dos planos. Segundo Frezatti (2007, p. 49/50), geralmente, a comunicação “[...] ocorre a partir do momento em que a instituição decide que a participação deve ocorrer e em que grau e nível.” O grau de intensidade da comunicação das pessoas no processo de planejamento contribui para que os problemas sejam enfrentados com facilidade.
- f) Expectativas realistas: planos se desafios ou demasiadamente arrojados têm poucas chances de se concretizarem, pois isso são considerados prejudiciais à empresa. Este princípio está relacionado aos objetivos e metas orçamentárias no sentido de representarem um desafio real às questões do comportamento humano. Vendas subestimadas refletem em outras atividades da empresa, tais como: produção, estoques e fluxo de caixa, bem como despesas superestimadas.
- g) Oportunidade: este princípio trata do fato de ser ter um cronograma de execução das atividades – para que o orçamento anual seja elaborado, analisado, aprovado e divulgado antes que inicie o período para o qual foi elaborado. As atividades referentes ao acompanhamento e controle também devem constar neste cronograma. O cronograma deve ser minucioso, ou seja, abranger e distribuir as tarefas de cada departamento de forma que as informações sejam fornecidas e utilizadas no tempo certo.
- h) Aplicação flexível: este princípio diz que a empresa não pode ser dominada pelo programa de orçamento, e para tanto tem de fazer uso da flexibilidade na execução dos planos – em função dos possíveis desvios. O planejamento deve ser entendido como um instrumento a serviço dos gestores e, portanto, deve ser flexível.
- i) Reconhecimento do esforço individual e do grupo: a idéia central deste princípio está relacionada aos aspectos do comportamento humano e suas influências no processo de orçamento. O sistema de avaliação individual tem de ser justo, compreensível e preciso – no sentido de reconhecer a capacidade e o desempenho de cada administrador.
- j) Acompanhamento: este princípio está relacionado ao desempenho departamental e global da empresas – ressaltando que o planejamento se concretiza quando há monitoração, acompanhamento e controle – reforçando o princípio de envolvimento administrativo. Deve-se, também, identificar as variações, ações

corretivas e preventivas a serem implementadas.

Sendo assim, a observância dos princípios expostos acima orienta a administração para que o orçamento não seja um mero exercício de estimativas de números para projeções de resultados financeiros e econômicos. Tais princípios despertam à administração a necessidades de comunicar aos gestores e empregados que os resultados econômicos e financeiros tendem a corresponder ao planejado se os planos de ação forem executados com seriedade e de acordo com as políticas e diretrizes estabelecidas. Sob essa perspectiva há ainda que considerar que o orçamento pode apresentar um caráter impositivo (*top down budgeting*) e participativo (*bottom up budgeting*).

Orçamento de cima para baixo é um processo de orçamentação cuja base estimativa parte primeiro da cúpula administrativa a qual servirá como parâmetro para restringir as estimativas das atividades do nível de base. Contrariamente, o orçamento *bottom up*, parte dos níveis operacionais contemplando os processos e as tarefas que requererão recursos financeiros e repassados para os níveis posteriores. A Figura 4 ilustra esquematicamente.

Figura 4 - Abordagens orçamentárias



Fonte: HORNGREN, et al (2004)

O Quadro 7 sintetiza comparativamente as vantagens e desvantagens de cada abordagem.

Quadro 7 - Vantagens e desvantagens das abordagens orçamentárias

ABORDAGEM TOP DOWN	ABORDAGEM BOTTOM UP
Vantagens:	Vantagens:
1 - Toma menos tempo 2 - Promove o compromisso de nível superior 3 - Pode abordar os objetivos da organização	1 - Informações claras e detalhadas 2 - Envolve-se a todos os colaboradores 3 - Maior nível de moral e motivação
Desvantagens	Desvantagens
1 - A decisão tomada pelos altos executivos pode ser imprecisa devido ao conhecimento limitado, o que, por sua vez, resultará em um orçamento insuficiente para o departamento e causará um potencial de baixo desempenho 2 - Menor moral dos subordinados por eles não estarem envolvidos	1 - A alta administração tem pouca influência sobre o processo de orçamento 2 - Algumas áreas essenciais podem ser ignoradas pelos gerentes de nível inferior 3 - Algumas partes do orçamento podem ser exageradas 4 - Muito demorado e caro

Fonte: Compêndio de autores do referencial

7. A CONTROLADORIA E A GESTÃO ORÇAMENTÁRIA NO VAREJO DE SUPERMERCADO

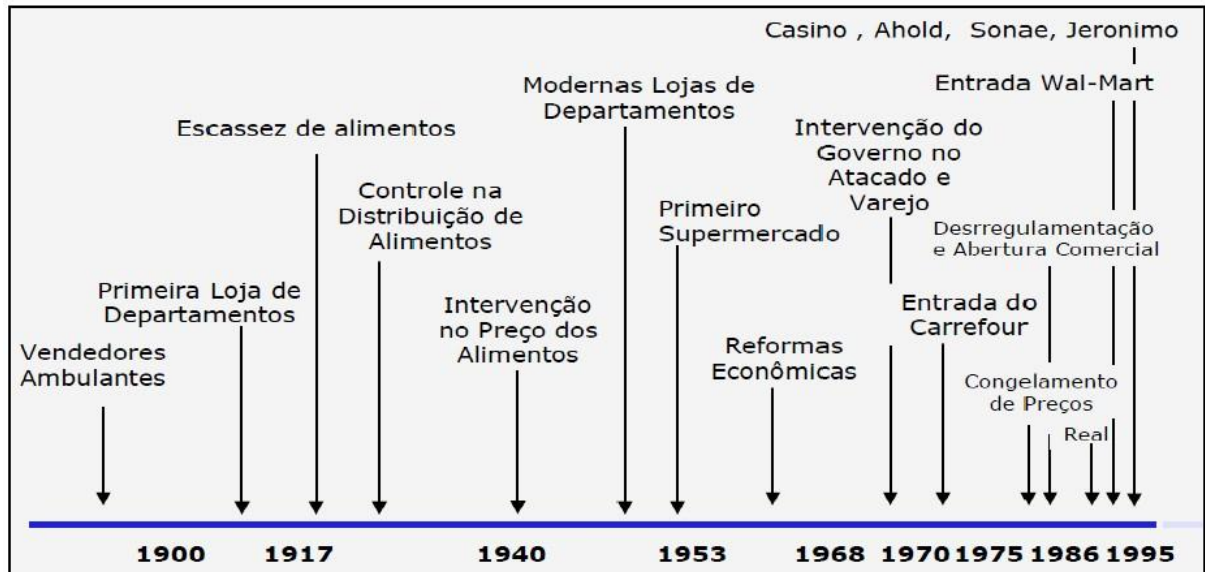
Neste capítulo resgata elementos que especificam o segmento de supermercado no país e sublinha os aspectos que caracterizam a atividade de controladoria no bojo desse negócio.

7.1 O segmento de supermercado no Brasil

De acordo com Macedo (2008), o auto-serviço surgiu nos Estados Unidos na década de 30, período da Grande Depressão. Nesta época, a queda da renda, causada pelo desemprego, resultou na redução de demanda e rentabilidade das tradicionais mercearias, que vendiam pelo “balcão”, ou seja, o cliente era atendido por um funcionário que buscava as mercadorias. Concomitantemente, o desenvolvimento do pré empacotamento e enlatamento permitiu a apresentação das mercadorias em quantidades definidas, liberando o empregado das atividades de pesagem e acondicionamento. Assim, as dificuldades econômicas e o desenvolvimento de embalagens para alimentos deram impulso ao setor (CYRILLO, 1987).

O varejo brasileiro surgiu apenas na segunda metade do século XIX. Anterior a esta data, as trocas comerciais (vendas) eram exercidas por comerciantes individuais que percorriam diversas localidades, negociando produtos diferenciados, de forma bastante rudimentar a conhecida hoje. Segundo Spanhol e Benites (2004), os primeiros estabelecimentos comerciais instalaram-se no país no final do século XIX, comercializando artigos importados para a aristocracia local, como a Casa Masson, estabelecida no Rio de Janeiro em 1871, e as Casas Pernambucanas em 1906. Ambos os estabelecimentos, e mais a Mesbla, no Rio de Janeiro em 1912, e o Mappin Stores em 1913 em São Paulo, inovaram o comércio nacional, introduzindo novos métodos de vendas e exposição de mercadorias que muito se parecia com o modelo de lojas americanas e europeias. Neste período, o varejo brasileiro não provia de identidade própria recebendo total influência externa. A Figura 5 ilustra cronologicamente os acontecimentos mais marcantes para o segmento até 1995.

Figura 5 - Histórico do varejo alimentar brasileiro



Fonte: Ferreira (2013)

Morgado e Gonçalves (1997) argumentam que, em 1917, ano da Revolução do Cheque na Rússia, foi deflagrada uma greve geral em São Paulo. Aproximadamente quarenta e cinco mil trabalhadores exigiam melhorias nas condições de vida, o pleno controle de preços e a punição de varejistas e atacadistas na época denominados “açambarcadores”. Devido às manifestações, instituiu-se o primeiro instrumento de intervenção do Estado no varejo em 1918, o comissariado de Alimentação pública, cujo objetivo era “intervir e controlar” o abastecimento de mercadorias.

A partir de 1953, surgem os primeiros supermercados brasileiros como pode ser verificado a seguir no Quadro 8.

Quadro 8 - Primeiros supermercados brasileiros

Supermercado	Data	Local
Americano	Março de 1953	SP
Sirva-se	Agosto de 1953	SP
Peg-Pag	Dezembro de 1954	SP
Disco	Novembro de 1956	SP
Pão de Açúcar	Abril de 1959	SP

Fonte: Mattar (2011, p.9)

Parente (2010) destaca que o varejo brasileiro sofreu significativas transformações especialmente durante a década de 1990 com a chegada de grandes grupos internacionais. Nesta década a atividade varejista brasileira sofre um acelerado ritmo de consolidação; e um número crescente de varejistas já aparece na relação das maiores empresas do país.

Estes fatos contribuíram para o retardamento na evolução do varejo alimentar no país, que passou a apresentar modificações somente a partir da década de 50, período em que o país viveu uma explosão no crescimento urbano e, a partir daí, observou-se um verdadeiro despertar do varejo nacional. O comissariado tinha como responsabilidade fixar preços e definir isenções fiscais para alimentos de consumo popular. O Brasil conviveu com a intervenção pública no varejo até a década de 90, quando foram eliminados os tabelamentos de preço de venda (SPANHOL E BENITES, 2004).

Para Silveira e Lepsch (1997, p. 6) definem o supermercado como “um varejo generalista, que revende ao consumidor final ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamental, no sistema de auto-serviço.”

Conforme Rojo (1998), os hipermercados e os supermercados são diferenciados pela variedade de produtos não-alimentares oferecidos. Segundo o autor, o primeiro, além dos produtos alimentares, oferece uma ampla variedade de não-alimentos, como as linhas hard (por exemplo, eletro-eletrônicos, utensílios domésticos) e soft (como confecções, cama, mesa e banho). Porém, como o setor possui outras características além da variedade de produtos, a Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS estabeleceu uma classificação das lojas considerando a área de vendas, número médio de itens disponíveis, porcentagem de vendas de produtos não alimentares, número de caixas e seções, como apresentado na Quadro 9.

As empresas do setor são classificadas, ainda, pelo número de lojas. São chamadas de redes ou cadeias as firmas que possuem seis ou mais lojas e de rede ou cadeia independentes as que contam com cinco ou menos lojas.

Quadro 9 - Classificação de lojas no varejo

Formato	Área (m2)	Média de Itens	% venda de não-alimentos	Check out	Seções
Bares	20 - 50	300	1	-	Mercearia e bebidas
Mercearias	20 - 50	500	3	-	Mercearia, frios e bazar, laticínios
Padaria	50 - 100	1.000	1	-	Padaria, mercearia, frios, laticínios
Minimercado	50 - 100	1.000	3	1	Mercearia, frios e bazar, laticínios
Loja de Conveniência	50 - 250	1.000	3	2	Mercearia, frios e bazar, laticínios
Supermercado Compacto	300 - 700	4.000	3	4	Mercearia, frios e bazar, laticínios, hortifruiti, carnes
Supermercado Convencional	700 - 2.500	9.000	6	20	Mercearia, frios e bazar, laticínios, hortifruiti, carnes
Superloja	3.000 - 5.000	14.000	12	36	Todos os itens acima, têxtil e eletrônicos
Hipermercado	7.000 - 16.000	45.000	30	80	Todos os itens acima, têxtil e eletrônicos
Clube Atacadista	5.000 - 12.000	5.000	35	35	Todos os itens acima, têxtil e eletrônicos

Fonte: ABRAS

7.1.1 Dados e Estatísticas

O setor supermercadista é hoje um dos pilares da economia brasileira. São mais de 84 mil lojas, cerca de dois milhões de funcionários diretos, além de um faturamento anual de cerca de R\$ 315 bilhões, o que representa 5,35% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

As 500 maiores do Ranking Abras/SuperHiper registraram, em 2015, um faturamento de R\$ 256,8 bilhões. O montante supera em 10% a receita obtida no período anterior, que foi de R\$ 233,5 bilhões como se pode inferir do Quadro 10.

Quadro 10 - Síntese dos resultados de 2015 segmento supermercadista

	Fat. Nominal (R\$ bilhões)	Nº de lojas	Nº de check- outs	Área de Vendas m ² (milhões)	Número de funcionários****
Setor autosserviço*	315,8	84.547	215.580	21,6	1.847.557
Segmento Supermercado*	293,3	38.317	168.906	16,1	1.625.155
Ranking (500 Empresas)**	256,8	7.638	78.022	9,4	683.672
300 Maiores Empresas*	251,6	7.261	75.432	9,1	664.900
20 Maiores**	180	4.824	47.164	5,9	392.467
280 Outras**	71,6	2.437	28.268	3,2	272.433

Fonte: Ranking Abras/SuperHiper

* Estrutura do varejo Brasileiro - Nielsen **Resumo top 500 ajust ***Rais/Caged

Enquanto a concentração entre as dez primeiras empresas supermercadistas chega a 80% do faturamento em países europeus como Inglaterra e Alemanha, por aqui, cada vez mais o setor se mostra pulverizado. Não só a característica continental do País contribui para isto, mas as peculiaridades regionais também fortalecem empresas locais e trazem um cenário bastante diferenciado. No ano de 2015, para haver uma concentração da ordem de 47,2% do faturamento no segmento supermercadista brasileiro, foi necessário somar os ganhos das 50 primeiras colocadas no Ranking Abras/SuperHiper (Abras, 2016).

O fato é que muita movimentação ocorreu nas classificações do seletivo grupo das 50 maiores empresas nos últimos anos, em especial 2015. As cinco primeiras seguem inalteradas em termos de classificação, porém com muita história para contar sobre operação e busca de eficiência. O segundo colocado, Carrefour, ampliou em 12,6% o faturamento nominal com 288 lojas, 30 unidades a mais que em 2014. A empresa, além de investir em reformas para o novo conceito de hipermercado, também inaugurou lojas da bandeira Atacadão e Carrefour Express.

A terceira colocada Walmart, desde o ano passado está passando por reestruturação. A rede norte-americana tem fechado lojas pouco eficientes, de 544 unidades espalhadas pelo País passou para 485. Com isso, seu faturamento foi 1,1% menor. Mas no quesito faturamento por loja ampliou consideravelmente a eficiência, em 10,9%. A chilena Cencosud, por sua vez, teve uma queda de 5,4% nas vendas em um ano de reestruturação de suas operações. Mesmo assim, a quarta colocada abriu duas lojas, e segue em busca de crescimento orgânico neste ano, em maio abrirá mais uma unidade da bandeira mineira Bretas. No Quadro 11 está compilado os 20 primeiros no ranking.

Quadro 11 - 20 maiores do Ranking 2015

CLASS_2015	CLASS_2014	RAZAO_SOCIAL	SEDE	FATURAMENTO BRUTO EM 2015 (R\$)	NÚMERO DE LOJAS
1	1	COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	SP	76.933.000.000	2.181
2	2	CARREFOUR COM IND LTDA	SP	42.701.594.004	288
3	3	WALMART BRASIL LTDA	SP	29.323.141.083	485
4	4	CENCOSUD BRASIL COMERCIAL LTDA	SE	9.267.780.338	222
5	5	COMPANHIA ZAFFARI COMÉRCIO E INDÚSTRIA	RS	4.508.000.000	31
TOTAL 5 MAIORES				162.733.515.425	3.207
6	6	IRMÃOS MUFFATO & CIA LTDA	PR	4.095.683.945	44
7	8	SUPERMERCADOS BH COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA	MG	3.972.886.248	149
8	10	SDB COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA	SP	3.883.659.200	52
9	7	CONDOR SUPER CENTER LTDA	PR	3.815.586.102	41
10	9	SONDA SUPERMERCADOS EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO SA	SP	3.110.899.189	39
TOTAL 10 MAIORES				181.612.230.109	3.532
11	12	DMA DISTRIBUIDORA S/A	MG	2.636.919.105	109
12	11	Á ANGELONI CIA LTDA	SC	2.389.884.820	27
13	15	SAVEGNAGO-SUPERMERCADOS LTDA	SP	2.115.468.064	37
14	16	LIDER COMERCIO E INDÚSTRIA LTDA	PA	1.987.633.833	21
15	13	COOP - COOPERATIVA DE CONSUMO	SP	1.986.037.754	42
16	17	MULTI FORMATO DISTRIBUIDORA S/A	MG	1.938.759.911	37
17	19	AM/PM COMESTÍVEIS LTDA	RJ	1.807.578.678	1.910
18	21	CARVALHO E FERNANDES LTDA	PI	1.755.831.887	46
19	14	YYAMADA S/A - COMÉRCIO E INDÚSTRIA	PA	1.745.719.376	36
20	18	COMERCIAL ZARAGOZA IMP EXP LTDA	SP	1.739.254.223	14
TOTAL 20 MAIORES				201.715.317.760	5.811

Fonte: Ranking Abras 2015/SuperHiper

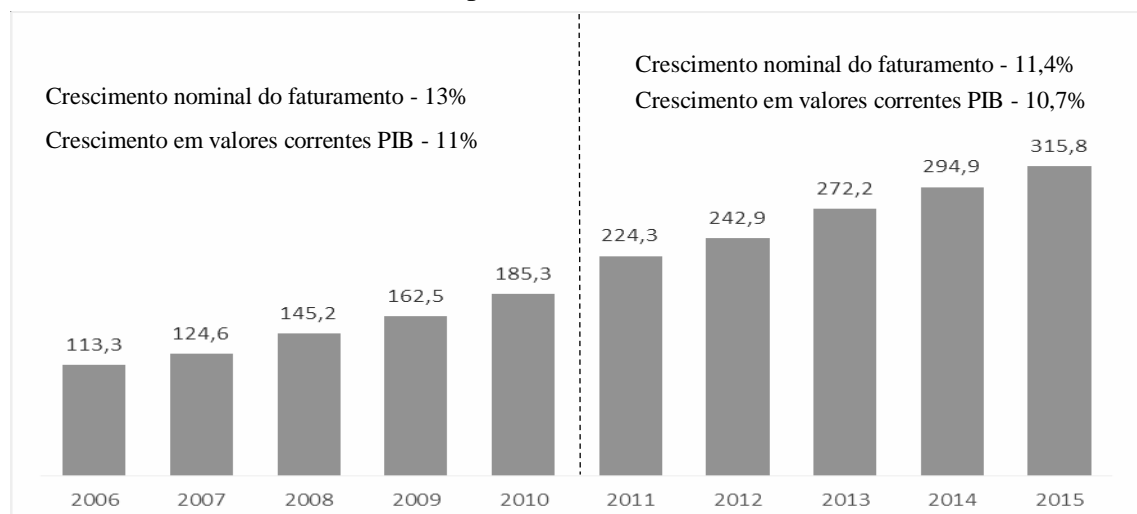
De acordo com o estudo Estrutura do Varejo Brasileiro, desenvolvido pela Nielsen desde 1990, consolidando informações de 500 supermercados (4221 lojas), em 2015, depois de 13 anos de expansão nas vendas reais, o setor apresentou uma retração com queda de - 3,25%. Apesar do crescimento nominal de 7,1%, a inflação de mais de dois dígitos (10,67% — IPCA) colocou para baixo o desempenho real do setor: -3,25%. Ainda assim, o varejo alimentar alcançou uma receita bruta de R\$ 315,8 bilhões, o que lhe garantiu ligeiro aumento de participação no PIB brasileiro (5,35%) na comparação com 2014 (5,3%), o que só foi possível porque o PIB teve involução de -3,8% no ano passado.

A participação dos supermercados, no faturamento de todo o autosserviço brasileiro, seguiu crescendo no ano passado. A expansão do segmento na participação da receita do setor foi tímida em 2015, passando de 92,8% para 92,9%. Em 2014, esse percentual havia subido também 0,1 ponto percentual (p.p.), de 92,7% para 92,8%. Ao separar o autosserviço em supermercados, lojas com mais de dois *check-outs*, e varejo tradicional, lojas com apenas um *check-out*, o primeiro grupo teve desempenho superior ao do segundo, o que vem acontecendo sucessivamente nos últimos anos. O varejo tradicional, em 2015, foi o que menos cresceu: 6,2%, nominalmente, contra 7,1% do segmento supermercadista. Porém, de acordo com os dados da Nielsen, esse segmento aumentou em 3% o número de lojas e, naturalmente, teve a mesma expansão em número de checkouts. (Revista SuperHiper/2016)

De todos os dados, contudo, o mais impressionante foi o de funcionários, com expansão de 7,2%, saindo de 207.390, em 2014, para 222.402 em 2015. O segmento supermercadista, com base no estudo da Nielsen, embora tenha elevado sua área de vendas em 1,1% e o número de *check-outs* em 0,7%, teve queda no número de funcionários e de lojas — -0,3% e -0,9%, respectivamente —, dados que não se refletem quando a análise se restringe às empresas do Ranking, que apontam crescimento, em número de lojas, superior ao de área de vendas, além de apresentarem alta no número de funcionários.

Em uma análise histórica, conforme mostra o Gráfico 3, o segmento de supermercados consegue se manter em crescimento apesar do cenário econômico não ser favorável com base na análise do PIB. Divide-se em dois períodos de 5 anos e compara-se o crescimento, em relação ao PIB e crescimento do setor.

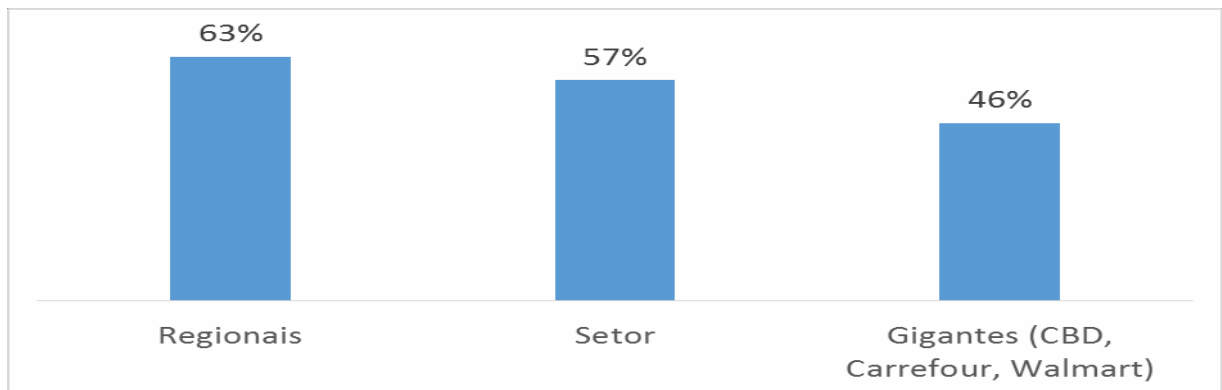
Gráfico 3 - Faturamento do setor supermercadista 2006 a 2015 em bilhões



Fonte: IBGE e ABRAS

As redes supermercadistas regionais vêm sendo as grandes estrelas do varejo alimentar. Tiveram crescimento real de 63%, entre 2010 e 2015, desempenho bem superior à alta dos gigantes e do setor, no mesmo período (Gráfico 4). Têm sido as regionais, não os gigantes CBD, Carrefour e Walmart, que vinham impulsionando o faturamento do segmento. Essas empresas, com média de nove lojas, estavam sendo beneficiadas pelo aumento da renda do brasileiro, pelos programas sociais do governo, pela ascensão de boa parte da população local para a classe C e até pela migração de pessoas para cidades com imóveis e custo de vida mais baratos.

Gráfico 4 - Crescimento em vendas de 2010 a 2015

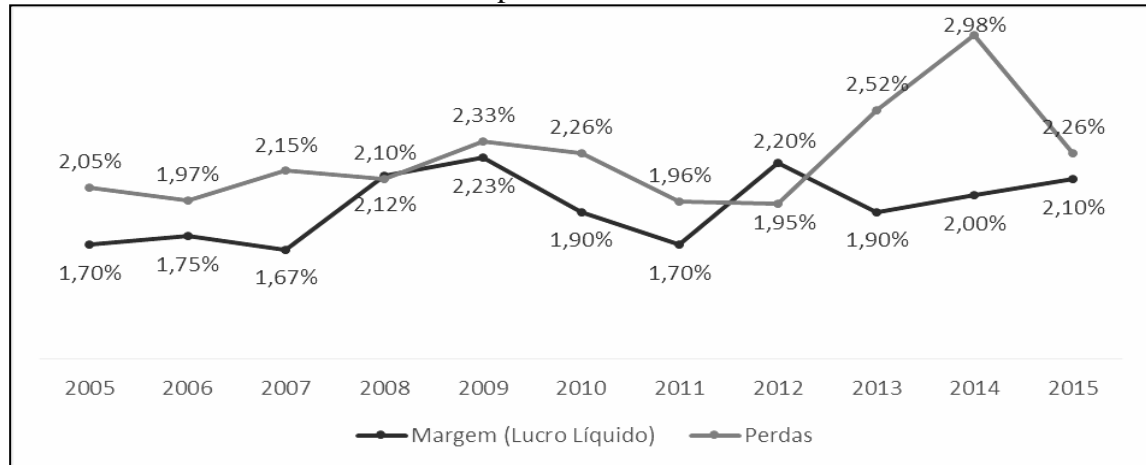


Fonte: Ranking Supermercado Moderno de 2010 a 2015

Graças ao custo operacional menor do que o dos grandes grupos, o que viabilizava preço final competitivo, e graças ainda à maior proximidade com o consumidor e boa relação com fornecedores locais, essas empresas tinham se desenvolvido e conquistado mercado, há também quem apontasse outras fortalezas das regionais. Elas estavam se adaptando com mais sabedoria às boas práticas dos gigantes.

Porém, os altos índices de perdas (Gráfico 5) comprometiam as margens do setor e, para manter a rentabilidade crescente, as empresas precisavam adotar uma postura expansionista, com agressivo crescimento orgânico e forte política de fusões e aquisições. O lucro médio de 2005 a 2015 foi de 1,93% do faturamento, bem abaixo da média do setor supermercadista europeu, que chegava a 4%, e do setor supermercadista americano, que chegava a 3%. Em 2014 e 2015 o segmento vem se recuperando de uma queda de 0,3 pontos percentuais no ano de 2013, influenciada pela crise e os empresários do setor não tinham outra alternativa a não ser repassar a perda de faturamento para o consumidor, aumentando o preço dos produtos nas gôndolas dos supermercados.

Gráfico 5 - Perdas x Lucro no setor supermercadista



Fonte: ABRAS

Essa prática era evidenciada pelo histórico do índice de inflação aplicado aos alimentos (IPCA – Alimentos e Bebidas). A precificação foi, portanto, importante ferramenta utilizada pelos supermercadistas para amortecer os efeitos da crise financeira sobre o consumo. No entanto, o desafio dos varejistas era encontrar o ponto ótimo de reajuste dos preços para não perder sua base de clientes. A negociação com a indústria, nesta etapa, foi de extrema importância para viabilizar a estratégia de preços do setor. Na figura 6 pode-se observar que enquanto o IPCA fechou em dezembro de 2015 em 10,7, a alta de preço média no varejo alimentar foi de 25%. Os preços no setor subiram 19% em 2015, muito acima da média do IPCA.

O desempenho da indústria de alimentos é essencialmente importante para garantir bons resultados para o varejo. A ruptura é um conceito comum do meio varejista, que significa a falta de um produto no momento da compra pelo consumidor. Conforme pesquisa da Nielsen publicada na revista Supermercado Moderno, edição de janeiro de 2012, o índice médio de falta de produtos levantado na pesquisa chegava a 10%, ou seja, a cada 100 produtos que o consumidor tinha a intenção de comprar nos mercados, 10 estavam em falta nas gôndolas. Porém, alguns itens, chegavam a 22% de ruptura, fato crítico, pois os maiores problemas estavam nos produtos de maior giro. A consultoria analisou as 30 categorias mais importantes, em 1,4 mil lojas responsáveis por 54% do faturamento do setor. Para ter uma idéia, a ruptura do leite condensado, que foi de 14,1%, fez com que as redes deixassem de arrecadar cerca de R\$ 147 milhões.

Porém, nem sempre os casos de ruptura são problemas dos fornecedores. Segundo a pesquisa, mais da metade da ruptura era consequência de problemas na própria loja. Casos em que, por exemplo, o produto era entregue, mas não saía do estoque, porque não aparecia no sistema ou simplesmente não ia para reposição. Havia casos em que a mercadoria demorava tanto para ser

entregue que, no momento da reposição, a gôndola já tinha sido tomada por outros itens. A carga voltava para o estoque sem que houvesse definição do que fazer. (SUPERMERCADO MODERNO, Jan/2013)

7.1.2 Associação Brasileira de Supermercados

A Associação Brasileira de Supermercados (Abras) é uma entidade que atua com a missão de representar, defender, integrar, impulsionar e desenvolver o setor supermercadista no País. Com sede em São Paulo e escritório em Brasília, representa o setor de autosserviço no Brasil, que responde por cerca de 6% do Produto Interno Bruto (PIB) do País.

Criada em 11 de novembro de 1968, ao longo de 48 anos a entidade criou uma ampla rede de relacionamento com a sociedade, com órgãos de governo e diversas instituições nacionais e internacionais, agindo de forma participativa com as 27 Associações Estaduais filiadas, com foco na evolução das lojas; no estímulo intercâmbio com os fornecedores; além do esforço dirigido ao melhor atendimento aos consumidores e à evolução do mercado de consumo no País.

Anualmente, a instituição pública no mês de abril o Ranking Abras, onde é discutido o histórico dos principais indicadores do setor supermercadista por especialistas do mercado. Também são feitas análises macro ambientais do cenário brasileiro, assim como perspectivas para os próximos anos. Os indicadores macroeconômicos e setoriais utilizados, pelo autor, para análise do setor supermercadista e do ambiente de negócios no Brasil foram retirados do Ranking ABRAS.

7.2 Controladoria no Segmento de Supermercado

Wernke, Martins e Junges (2016) não encontraram nenhum estudo que focasse especificamente práticas de controladoria no segmento supermercadistas brasileiro, evidenciando assim uma lacuna de pesquisa.

Na visão de Falconi (2016), a gestão financeira dos supermercados ainda se dedica pouco ao controle financeiro, operação enxuta e produtividade. Para ele, o varejo alimentar precisa trabalhar de maneira contínua os três pontos: reduzir despesas, elevar a eficiência e aumentar a receita, onde muitos só focam nisso em épocas de crise econômica. A gestão de capital é um dos pontos negligenciados na gestão financeira, muitas vezes o capital da empresa está todo aplicado em ativos que não geram liquidez. O controle financeiro deve envolver o acompanhamento e a comparação de despesas, faturamento e lucratividade loja a loja, seção a seção. Mas uma boa parte das redes supermercadistas ainda não faz isso. Sem esse controle, não é possível saber o que

acontece dentro da empresa – os entraves e as oportunidades – e, portanto, torna-se difícil tomar boas decisões.

Ainda com base em Falconi (2016), um problema comum entre os supermercadistas é se apegar demais ao negócio. Por isso, não conseguem se desfazer de unidades mesmo que estejam puxando os resultados para baixo. Isso é inadmissível, pode acabar com um bom negócio. É preciso entender que, às vezes, o mercado obriga a empresa a se encolher, a fim de adquirir forças para uma expansão saudável. Tem de fazer o básico bem feito e manter uma atitude inconformada com seus resultados. Acompanhar, medir, comparar os números e, a partir daí, encontrar oportunidades.

Não obstante, no entender de Silvestrini (2016), o maior problema ainda está na gestão. Historicamente, o varejo se embasa pouco em ciência e em processos. As decisões se dão à base do *feeling*, da intuição, da iniciativa. É comum as pessoas referirem ao varejo como dinâmico, não dando margens para reflexões acadêmicas. Serve como desculpa para improvisação. É desculpa para falta de disciplina e falta de processo científico na medição da execução do cotidiano.

Codesso et al (2015) apresentou os seguintes resultados de uma amostra de 19 supermercados do estado de Santa Catarina quanto as características do processo orçamentário:

- Uso de manual orçamentário: 74%
- A existência de comitê orçamentário: 74%
- Número de horas para preparar e rever o orçamento:
 - < 40 horas: 63%
 - de 41 a 80 horas: 16%
 - de 81 a 120 horas: 11%
 - > 120 horas: 11%
- Como o processo orçamentário é conduzido:
 - *Bottom up* (preparado por departamentos ou setores): 6%
 - *Top down* (preparado pela cúpula administrativa): 61%
 - Combinação/Participação (preparação em conjunto): 33%
- Período de revisão orçamentária:
 - Mensalmente: 37%
 - Trimestralmente: 32%
 - Semestralmente: 26%
 - Outro: 5%
- Horizonte de tempo de preparação orçamentária:
 - Um mês: 26%

- Três meses: 11%
- Seis meses: 16%
- 12 meses: 42%
- Outro: 5%
- Frequência de elaboração de relatórios orçamentários:
 - Mensalmente: 68%
 - Semestralmente: 16%
 - Anualmente: 16%
- Ajustes no volume de vendas – orçamento flexível: 89%
- Software ou outra tecnologia utilizada por ocasião do processo orçamentário:
 - Microsoft Excel® – 32%
 - Rede da empresa – 5%
 - Microsoft Excel® e outro – 63%
- Se a empresa elabora e implementa o planejamento estratégico:
 - Define e implementa: 79%
 - Define, mas não implementa: 0%
 - Não define: 21%

Sales (2017) aborda orçamento de margem. Ele discute que ao trabalhar a margem, o comportamento do varejista costuma ser reativo. Se os resultados vão mal, sacrifica ou eleva margem indiscriminadamente. Se os negócios vão bem, opera na mesma batida, sem pensar que poderia incrementar os ganhos. Para tudo, usa as mesmas fórmulas. Projeta a margem do futuro, analisando a margem do passado e as despesas do presente. No dia a dia, o comercial se concentra principalmente na negociação de margem percentual com os fornecedores. O posicionamento da loja, a precificação adequada, a promoção que incrementa as vendas são pontos negligenciados.

Em vez de garantir uma massa de margem boa e resiliente, o supermercadista fica mais vulnerável ao sobe e desce do mercado. O ideal, para escapar dessa rotina, seria instituir um orçamento de margem. Segundo ele, sem uma mudança de cultura, a massa de margem vai continuar sofrendo quedas danosas, ou aumentos passageiros. Nesse processo, o primeiro passo é questionar algumas convicções. Uma delas é de que o aumento de margem significa necessariamente perda de vendas. A outra é de que giro elevado sempre garante boa massa de margem. Cada uma dessas certezas pode se confirmar ou não dependendo da relação entre o

preço vendido ao consumidor e o valor oferecido a ele (atendimento, ambientação, mix). Isso levando em consideração a própria empresa e o concorrente. Quem entrega pouco tem de oferecer preços melhores, mas quem entrega muito tem de cobrar pelos serviços. Quando esse raciocínio passa a integrar o orçamento, é possível um aumento médio de 1 a 3 pontos percentuais na massa de margem.

8. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração desse trabalho de cunho científico, faz-se necessário a definição dos métodos e procedimentos utilizados na elaboração desta pesquisa.

Em relação aos objetivos do estudo é realizado uma pesquisa descritiva, pois descreve as características do orçamento no que concerne ao conceito, tipos, controle, elementos favoráveis e desfavoráveis a sua aplicação e principalmente a sua importância no processo de tomada de decisão. Para Sampieri, Collado e Lucio (2006, p.101) do ponto de vista científico, descrever é coletar dados, isto é, em um estudo descritivo seleciona-se uma série de questões e mede-se ou coleta-se informações sobre cada uma delas, para assim descrever o que se pesquisa.

No que diz respeito à abordagem do problema, este estudo é qualitativo, pois instiga a relacionar as variáveis que constituem o teor de um sistema orçamentário e seus relacionamentos. De acordo com Goldenberg (2004, p.63), os métodos qualitativos poderão observar, diretamente, como cada indivíduo, grupo ou instituição experimental, concretamente, a realidade pesquisada. A pesquisa qualitativa é para identificar conceitos e variáveis relevantes de situações.

O método é um estudo de caso mas a pesquisa é do tipo pesquisa-ação. A pesquisadora foi simultaneamente sujeito e agente de pesquisa. Um papel duplo de difícil atuação: ora deveria cumprir as responsabilidades do cargo pela qual fora pleiteada e ao mesmo tempo teria que refletir teoricamente os momentos instantâneos em que a ação se concretizava. Conforme Thiollent (1985), a pesquisa ação é um tipo de pesquisa social que preconcebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação da realidade a ser investigada estão envolvidos de modo cooperativo e participativo.

Apesar do domínio da área de investigação, pois a pesquisadora é parte do cenário de pesquisa, foi desenhado um protocolo dos momentos da pesquisa-ação. Cada avanço do plano orçamentário a atenção era redobrada: as reações das pessoas, diretores, chefes e funcionários eram nitidamente observados e em um momento adequado as anotações devidamente registradas. O bloco de campo foi um objeto de registro inseparável. As vezes quando fora do ambiente de pesquisa se usufruía de aplicativo de unidades móveis.

Como explicitam Rufino e Darino (2015), a pesquisa ação opera a partir de determinadas instruções (diretrizes). Geralmente tais ações realizadas através de reuniões e seminários nos quais participam pessoas de diversos grupos implicados na transformação, pode mesclar com outras técnicas, mais tradicionais de pesquisa como observações e entrevistas. Adotou-se então a observação do tipo participativo. Usualmente a intervenção decorrente do ato do observar resultava em atos concretos, quer seja para dirimir dúvidas como reforçar argumentos.

Lima et al. (1999) atribui que a observação participante pode assumir formas diversas, que variam em um *continuum*, no qual quatro situações são teoricamente possíveis, dependendo do envolvimento do pesquisador no campo: o participante total; o participante como observador, o observador como participante e o observador total. Nesta pesquisa foi adotado o participante total em que se propõe a participar em todas as atividades do grupo em estudo, atuando *ipsi literi* como membro; a identidade e os propósitos do pesquisador foram desconhecidos pelos sujeitos observados.

O uso da entrevista foi ocasional, ainda que recorrida muitas vezes. Era do tipo não estruturada. Dependia sempre de algum episódio não previsto, embora as dúvidas geradas usualmente requereria um “papo” que acabaria culminando em uma entrevista do tipo ocasional. Ela uma fala natural em que focava atentamente nas palavras do sujeito de pesquisa. Deixando discorrer livremente e tendo sempre em mente a retomada quando ocorria o desvio. O registro da captura das falas eram explícitas após o término da interação em que se recorria ao diário de campo para registrar o depoimento. Ainda dentro dos instrumentais de recolhimento de dados recorreu-se constantemente de análise documental. Artefato gerado entre as unidades organizacionais da empresa.

Os dados eram retransmitidos à coletividade, a fim de conhecer sua percepção da realidade e de orientá-la de modo a permitir uma avaliação mais apropriada dos problemas detectados.

A análise e interpretação dos dados devem resultar de discussões de grupo exigindo uma linguagem acessível a todos. O traço principal da pesquisa-ação impõe a comunicação dos resultados da investigação aos membros nela envolvidos, objetivando a análise de suas reações. Assim foi procedido. Os resultados foram submetidos, os quais previamente negociados dia a dia entre o pesquisador e os participantes da pesquisa, a toda a coletividade para provocar a avaliação. A coletividade passa, então, à determinação das possibilidades de melhoria. De qualquer forma a técnica usada para a análise dos dados foi a Análise de Conteúdo, tendo como unidade cada entrevista, cada observação e cada reunião.

No tocante aos arranjos organizacionais e seus personagens que foram objetos de entrevistas, observações e foco de análise dos artefatos documentais originados estão contemplados no Quadro 12.

Quadro 12 - Unidades organizacionais e tipos e quantitativos de sujeitos de pesquisa

Unidades Organizacionais	Quantitativo e Funcionários envolvidos
Departamento de Contabilidade	1 Gestor Contábil
Departamento Financeiro	1 Gerente e 1 Tesoureira
Departamento de Compras	6 Auxiliares de compras
Departamento de Infraestrutura	1 Diretor e 1 Gerente
Departamento de Frota	1 Diretor, 1 Gerente e Assistente
Departamento de RH	1 Diretor e 1 Analista
Departamento de TI	1 Gerente e 1 Assistente
Departamento de Marketing	1 Gerente

Fonte: Pesquisa de campo

As vezes o ato da entrevista acontecia simultaneamente a observação e de repente se deparava com um documento gerado e dali mesmo já nascia uma inquietação e o ato do observar acionava, pois, os traços comportamentais chamavam atenção. Não obstante, a essas peculiaridades o comum era dispende um espaço temporal não inferior a quarenta minutos. Considerando o espaço da pesquisa, maio/2015 a maio/2017, o número de semanas efetivamente trabalhadas como 50, resultam em 100 semanas no referido biênio. São 200 minutos semanais e totalizando em 20.000 minutos na interação direta com todos os sujeitos elencados no Quadro 12.

Finalmente, segundo Cervo e Bervian (2002, p. 67) o estudo de caso é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida. O campo empírico selecionado se insere nessa linha de raciocínio haja vista o porte da empresa no contexto do segmento econômico, a forma como a unidade de Controladoria surgiu dentro do arranjo estrutural, quase que sob a “benção” do patriarca maior, pois a maior dificuldade do financista era convencer o controlador a importância da unidade o que foi obtido graças a habilidade da portadora gerencial que obteve o “moral” tão necessário, para fincar o processo da controladoria para melhor subsidiar os processos decisórios, invertendo assim a realidade teórica: primeiro convence-se o senso comum baseado em artifícios as vezes pouco científicos. Como brinde, galga-se a permissão para instalação de ações e passos em prol da busca performance gerencial.

9. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

9.1 Caracterização da Empresa

Para fins deste estudo, determina-se o nome fictício da empresa como Rede de Supermercado XY, devido ao sigilo das informações. A mesma atua no comércio varejista no ramo de supermercados no estado do Ceará. É uma empresa 100% familiar, de grande porte, enquadrada como uma sociedade limitada, a qual é composta por pais e filhos em cargos estratégicos. A sociedade teve início há trinta anos com 2 irmãos e atualmente fatura em torno de 500 milhões de reais mensal. Teve início com um pequeno comércio de frango abatido no ano de 1979 e a primeira loja de supermercado foi inaugurada no ano de 1988.

Atualmente a XY Varejo é formada por 12 filiais, sendo 10 lojas de vendas e 2 centros de distribuição, a administração está junto a um dos centros de distribuição assim como também a indústria da padaria. O quadro de funcionários é composto por 2.065 (duas mil e sessenta e cinco) pessoas, possui 235 *check outs* e dispõe de cerca de 15.000 (quinze mil) itens para venda.

A empresa trabalha com o sistema de gestão integrada, onde, pode gerenciar todas as unidades envolvidas dos processos da organização, incluindo Lojas, Centros de Distribuição, Escritório Central e Fornecedores, tudo integrado de forma única. Assim, proporcionando mais flexibilidade e eficiência para enxergar a situação da organização e auxiliar no direcionamento dos objetivos estratégicos.

A visão de futuro da empresa é “Ser uma empresa reconhecida nacionalmente por sua excelência operacional no sistema de distribuição e serviços do varejo e gestão de pessoas, atingindo um crescimento contínuo na participação do mercado com rentabilidade”. A missão, “Proporcionar aos nossos clientes um excelente atendimento com produtos de qualidade e preços competitivos”. E os valores que indicam os princípios que regem o caráter da organização são: Confiança no ser Supremo; Ética; Honestidade; Transparência; Valorização do colaborador e fornecedor; Comprometimento; Trabalho em equipe e Responsabilidade social.

Para realização deste estudo serão utilizados os dados e informações referente as 10 filiais de venda assim como o plano orçamentário será para as 10 filiais de venda. Sendo assim, para informação inicial das filiais será exposto no Quadro 13 os valores de faturamento, margem, despesas, e compra de mercadoria referente ao ano de 2015. O volume de venda não é um fato de análise para a empresa.

Quadro 13 - Informações financeiras das filiais

	LOJA 1	LOJA 2	LOJA 3	LOJA 4	LOJA 5
FATURAMENTO	R\$ 43.723.672	R\$ 79.839.695	R\$ 58.835.370	R\$ 54.908.465	R\$ 31.808.542
COMPRA	R\$ 35.427.639	R\$ 63.327.116	R\$ 46.971.888	R\$ 44.044.805	R\$ 25.538.466
DESPESAS	R\$ 7.023.304	R\$ 11.154.431	R\$ 9.569.232	R\$ 8.135.178	R\$ 5.770.267

	LOJA 6	LOJA 7	LOJA 8	LOJA 9	LOJA 10
FATURAMENTO	R\$ 48.572.322	R\$ 28.129.480	R\$ 33.951.892	R\$ 38.293.018	R\$ 28.862.980
COMPRA	R\$ 38.649.599	R\$ 22.939.599	R\$ 27.418.152	R\$ 29.991.337	R\$ 25.135.885
DESPESAS	R\$ 7.816.380	R\$ 5.026.252	R\$ 6.118.659	R\$ 6.286.688	R\$ 4.567.488

Fonte: Sistema RMS

No Quadro 14 é possível vislumbrar a DRE Total Empresa de 2015, onde a empresa teve um lucro líquido de 1,78%:

Quadro 14 - DRE 2015

TOTAL	ANO
RECEITA BRUTA	446.923.771
CxV	92.261.128
PERDA DE MERCADORIA	- 14.183.361
LUCRO BRUTO	78.077.767
DESPESAS COM PESSOAL	34.961.640
FOLHA DE PAGAMENTO	19.882.551
ENCARGOS SOCIAIS	9.621.255
RH - BENEFICIOS	5.457.834
DESP. ADMINISTRATIVAS	26.529.752
INFRA-ESTRUTURA	13.361.279
MARKETING	296.386
SESMT	119.862
TI	698.061
FROTA	36.795
ALUGUEL	7.744.069
EMBALAGENS	2.656.124
MAT. DE EXPEDIENTE	746.453
IMPOSTOS E TAXAS	870.723
DESPESA ADM e CD	18.409.748
OUTRAS REC. E DESP.	13.908.259
DESP. FINANCEIRAS	4.183.204
REC. FINANCEIRAS	18.091.463
	-
LUCRO OPERACIONAL	12.084.886
	-
PROVISÕES PARA IR/CSLL	4.108.861
CSLL	1.087.640
IRRF	3.021.221
LUCRO LIQUIDO	7.976.024

Fonte: Elaborado pela autora

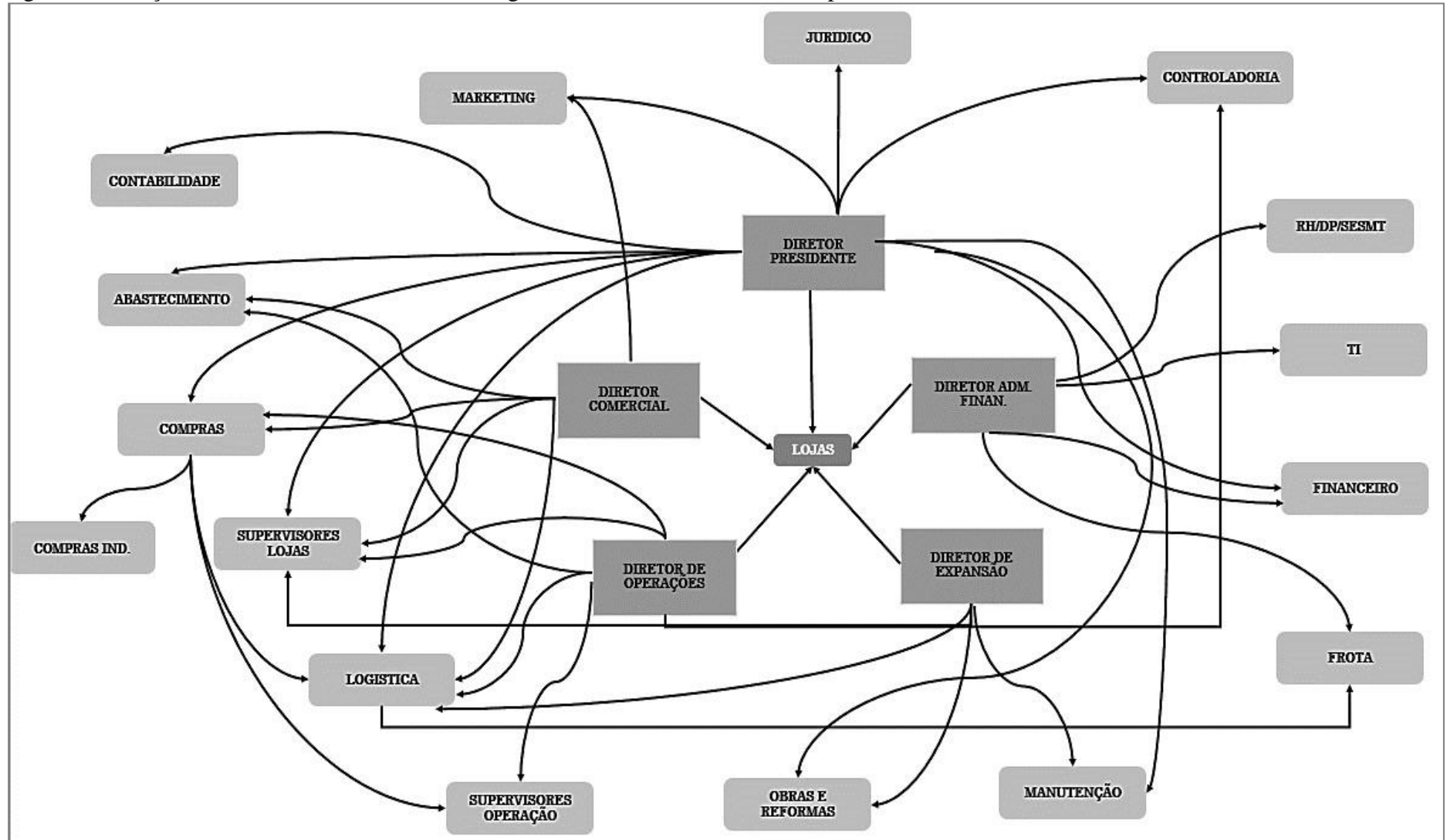
9.2 Estrutura Organizacional da Empresa

Na Rede de Supermercado XY a estrutura organizacional é totalmente centrada na figura dos diretores que são 5 (cinco), Diretor Presidente, Diretor Administrativo Financeiro, Diretor Comercial, Diretor de Operações e Diretor de Expansão. Todos eles são da família e pode-se perceber o nível de centralização na imagem indicada abaixo na Figura 7 retratando o organograma existente atualmente de acordo com as relações existentes de hierarquia. Existe uma regra que cada diretor é responsável pela sua pasta, porém as relações hierárquicas são várias entre os setores e os diretores, impedindo assim que o organograma seja feito no formato que a literatura indica.

Na estrutura física onde fica a administração estão os departamentos indicados na região periférica da imagem, e são todos prestadores de serviços para as lojas de venda. E as setas ligando o diretor ao departamento indica que existe alguma relação hierárquica. A Controladoria tem uma relação hierárquica tanto com o diretor presidente como o diretor de operações. (Figura 7)

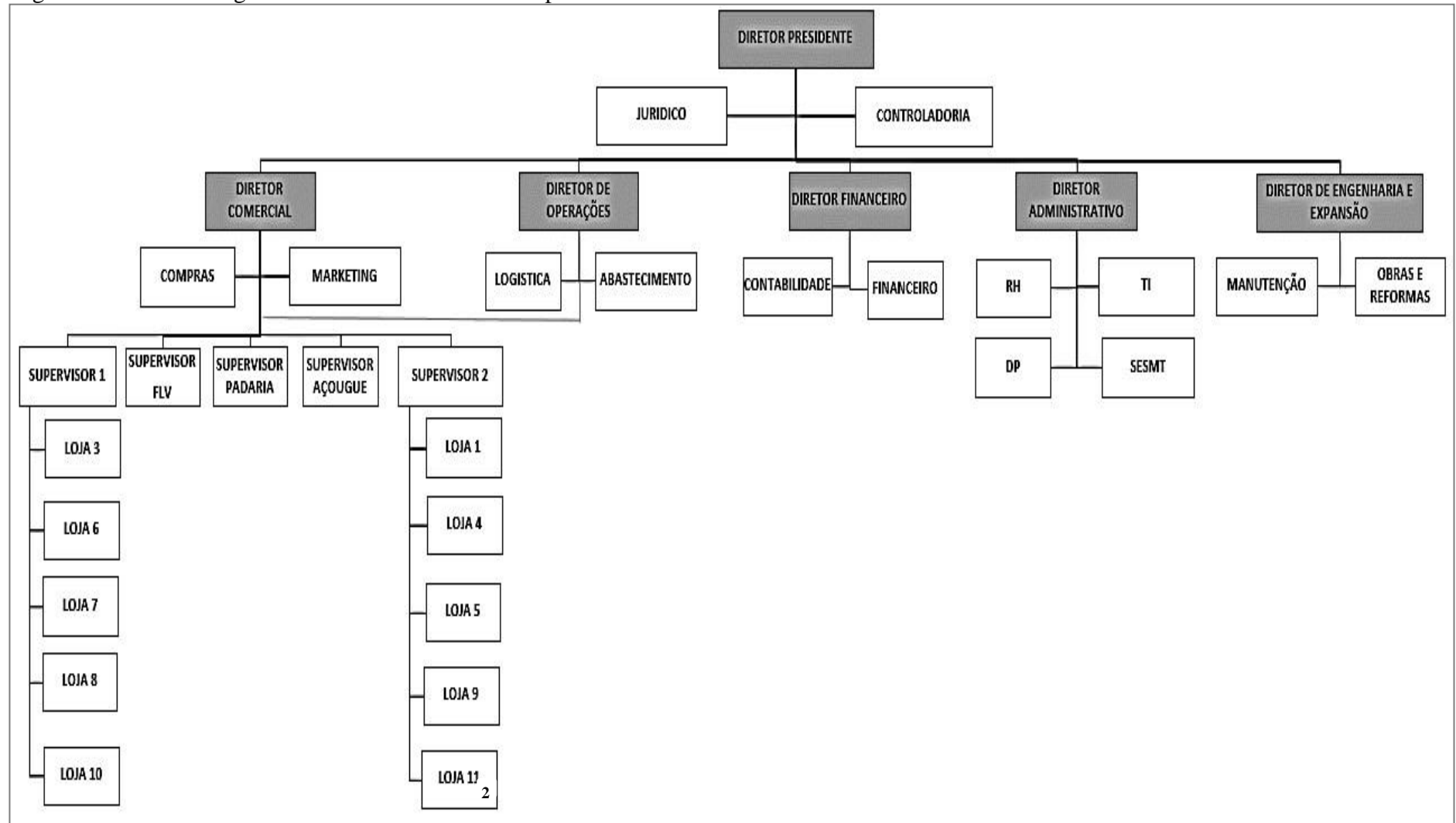
No que remete aos processos e reporte de ações e projetos em andamento a hierarquia é confusa como foi explicitado na Figura 7, porém para fins de análise, na figura 8 o organograma validado pela diretoria considerado sob a visão de autorização de orçamentos e pagamentos.

Figura 6 - Relações funcionais entre as unidades organizacionais da Rede XY de supermercado



Fonte: Pesquisa de campo

Figura 7 - Estrutura organizacional da Rede XY de supermercado



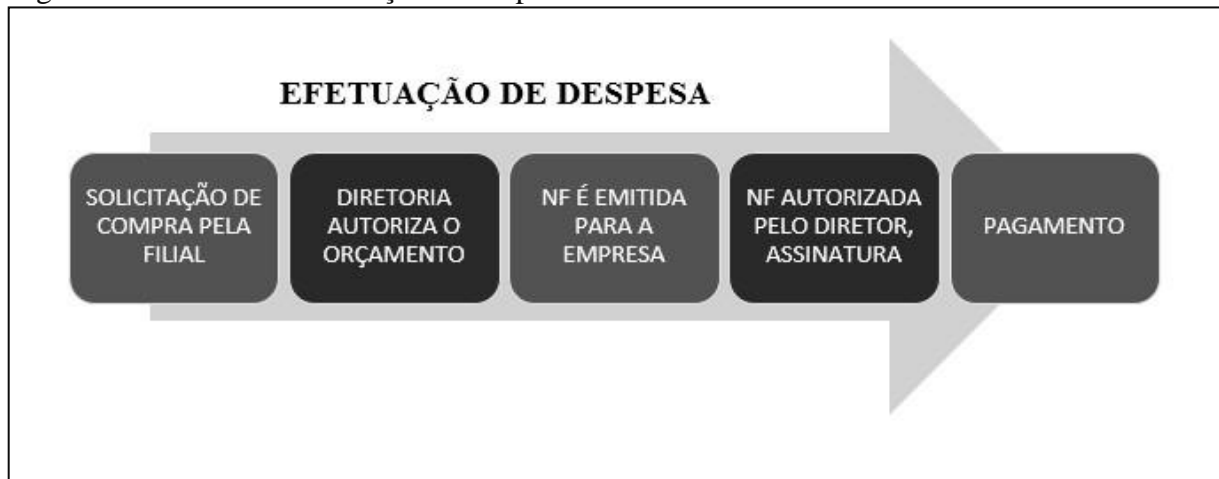
Fonte: Pesquisa de Campo

9.3 Estrutura Orçamentária atual

A controladoria com cunho gerencial financeiro é um departamento jovem na empresa Rede de Supermercado XY, implantando em maio de 2015. É considerado um *staff* na organização, conforme ilustrado no organograma. Até então diretrizes orçamentárias não faziam parte dos encontros de discussão para análise de resultados, resultados esses envolto somente na disponibilidade de caixa e faturamento.

A DRE analisada é sob o regime de caixa. Todas as contas que afetam o caixa, ou seja, todos os pagamentos de despesas, sem exceção, passam pela aprovação de algum diretor e de acordo com o sentimento e experiência do mesmo tal despesa é aprovada ou não. Na Figura 9 temos o fluxo detalhado referente a efetuação de despesas. Sobre a compra de mercadoria, responsável por 85% da saída de caixa, não é autorizado por nenhum diretor com exceção de grandes negociações onde é o diretor comercial que efetua.

Figura 8 - Processo de efetuação de despesa



Fonte: Pesquisa de campo

A empresa foca seu orçamento em uma única peça orçamentaria: faturamento. O orçamento de faturamento é elaborado pelo diretor administrativo financeiro no início do mês vigente, baseado em dados históricos de faturamento de cada filial. É repassado para a controladoria onde é dividido de forma proporcional entre 23 departamentos, descritas abaixo no Quadro 15.

Quadro 15 - Departamentos de Faturamento

MERCEARIA	PERECIVEIS
Cereais	Frios/Congelados
Bebidas	Frutaas/Leg/Verduras
Limpeza	Padaria
Doces/Geleias	Açougue
Conservas	Peixaria
Condimentos	
Biscoitos/Salgadinhos	
Matinais	
Importados	
Massas	
Bomboniere	
Sopas/Caldos	
Artigos para animais	
Perfumaria	
Institucionais	
Dieteticos	
Bazar	

Fonte: Sistema ERP RMS

9.4 Cenário Interno

Analisar o cenário interno e apontar os aspectos que mais influenciam para a sobrevivência da empresa é essencial para os rumos pode seguir para assim atingir a excelência de resultados, e eficiência nos processos. Segundo dados da SM (Revista Supermercado Moderno), em valores nominais, as vendas do setor apresentaram queda de -0,68% em relação ao mês anterior análise de junho/maio de 2016, quando comparadas a junho do ano anterior, alta de 10,66%. No acumulado do ano as vendas cresceram 9,74% de janeiro a junho de 2016, como podemos vislumbrar apesar do segmento de supermercado não ser tão afetado pela economia instável, o setor sofre com o aumento dos custos repassados pela indústria, o segmento mais afetado por essa mesma economia, assim como também o aumento da despesa devido reajustes altíssimos.

Nos últimos 3 anos a Rede de Supermercado XY vem investindo intensamente em novas filiais e ultimamente o investimento que mais está extraindo dos recursos próprios da empresa é um centro de distribuição de 18.000m² (dezoito mil metros quadrados). No que remete a despesas, o último dissídio aplicado para a categoria no início do ano de 2016 foi de 12,7%, aumentando consideravelmente a conta de pessoal que chega a ter participação de até 10% do faturamento. A Rede de Supermercado XY opta por terceirizar 80% dos serviços que requer o operacional, de manutenção, TI, frota, limpeza geral, contratos estes que elevam o

custo fixo da empresa. O IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor) é principal índice que o mercado utiliza para reajustes de preços de serviços e produtos, e no ano de 2016 fechou em 10,67%.

Apesar de ter os seus processos macros e substanciais dentro de um ERP, os departamentos de maior participação na despesa, depois da folha de pagamento, não tinham seus processos acompanhados e monitorados via sistema, como a manutenção de máquinas e equipamentos e a manutenção da frota de caminhões que atualmente são 18 caminhões de grande porte para abastecer as filiais de venda. O investimento em tecnologia está em pauta no panorama atual da empresa principalmente nesse dois pontos críticos de despesa. A renegociação de contratos foi outra ação tomada durante todo esse ano de 2016.

A Rede de Supermercado XY tem um modo agressivo de atuar, com preço baixíssimos, e para atuar com preços baixos é seguro e necessário que se tenha uma operação enxuta e eficiente em gastos gerais.

Diante de todos esses pontos levantados o fato de ter um orçamento norteando os resultados não é indispensável, é extremamente necessário. Até os dias atuais o espírito empreendedor e centralizador dos diretores fazem a rede ocupar um lugar de destaque no segmento supermercadista do Ceará, porém o planejamento orçamentário e execução do mesmo poderá facilitar às tomadas de decisões com mais precisão.

A resistência dos próprios diretores é algo que influencia no planejamento e implantação de metas orçamentárias, que acreditam que a controladoria é responsável pela redução de custos, porém, sem que os outros 1999 funcionários tenham conhecimento sobre o que o seu departamento está efetuando de despesas, mas que cabe a controladoria mudar tal pensamento e o passo inicial é mostrar os benefícios da utilização dessa ferramenta.

Neste contexto, foi construído um plano orçamentário operacional para a Rede de Supermercado XY e elencado as premissas do mesmo considerando o ano de 2016.

9.5 Implantação do Plano Orçamentário

É essencial indicar as premissas para implantação de um plano orçamentário, antes de tudo, é essencialmente necessário um departamento de controladoria voltado para o viés de planejamento orçamentário.

Partindo então do que foi exposto como cenário para a organização, inicia-se seu planejamento a partir de algumas premissas. Considerando que não existe uma cultura organizacional voltada para a execução de metas baseadas em orçamentos oficiais, é mais produtivo que a montagem do plano no que remete a estrutura e finalidade seja operacional de caixa, e quanto a projeção de valores o método será utilizando base histórica das informações gerenciais da organização. A base histórica utilizada foi de 2014 e 2015.

Conforme a Figura 10 apresenta, o segmento de varejo supermercadista historicamente tem um lucro líquido médio de 2,2% sobre o faturamento. Todas as peças do orçamento geral da Rede de Supermercado XY devem ser elaboradas respeitando o lucro líquido mínimo adotado pelo segmento de 2,2% e para o ano de 2016 o proposto é de 3,12%.

Figura 9 - Evolução do Lucro Líquido Supermercado



Fonte: Revista Supermercado Moderno

Para o orçamento de faturamento considera-se um crescimento mínimo igualmente a inflação, que de acordo com o relatório de mercado do Banco Central de julho de 2016, a uma previsão anual que redundou em 7,32%. Portanto, para todas as 10 filiais de venda o crescimento deve ser proporcional ao % indicado. Deve-se observar também o faturamento de equilíbrio da filial, se por mais que cresça o percentual indicado não pague a operação o faturamento meta deve ser o de equilíbrio.

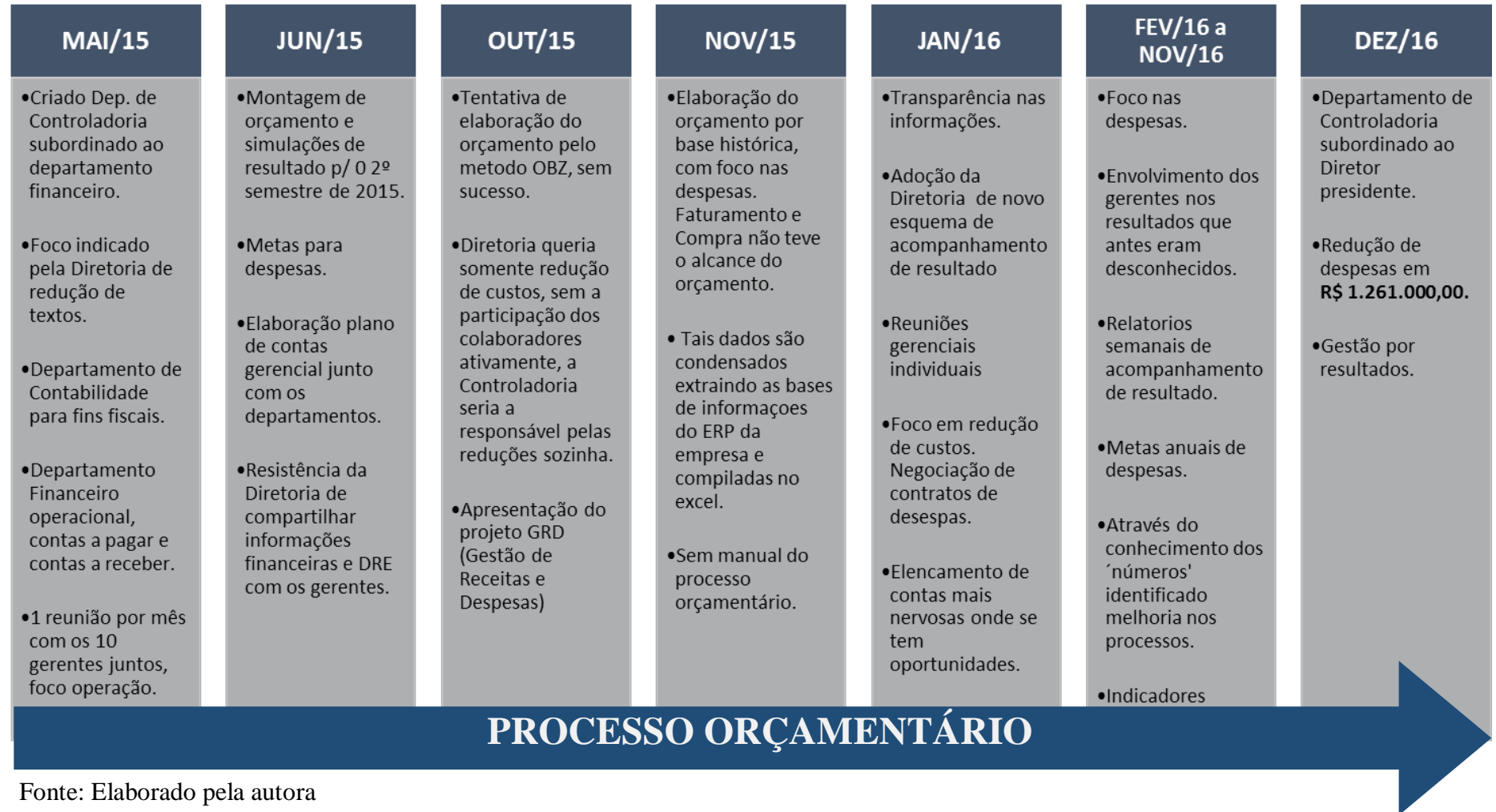
Sobre as premissas para basear o planejamento de compras de mercadoria o critério é que as compras não devem ultrapassar 78% sobre o faturamento mensal. As despesas, primeiro deve ser elaborado o plano de contas de cada departamento, e baseado nesse plano de conta elencar os contratos de serviços para os departamentos como manutenção, TI e frota, após

elaborado as despesas fixas, deve-se indicar as despesas variáveis de acordo com as despesas variáveis já efetuadas em anos anteriores.

Para o plano de investimentos, considera-se a construção de uma filial de venda a cada ano, porém para o ano de 2016 o investimento considerado é a construção de um Centro de Distribuição.

Na Figura 11 foi feito um esquema sobre o processo de implantação do planejamento orçamentário baseado em um fluxo temporal. É possível ver que a mudança na cultura organizacional é algo necessário e o processo de convencimento sobre os benefícios são lentos.

Figura 10 - Processo orçamentário em ordem cronológica da Rede XY de supermercado



Fonte: Elaborado pela autora

Sobre o plano de vendas, considerando a premissa de 2% de lucro mínimo líquido para toda a organização, cada filial de venda deve participar desse número de acordo com o perfil de resultado que historicamente a filial vem dando. Assim como também a premissa de crescimento mínimo de 7,32% no faturamento. O Quadro 16 indica o histórico do faturamento nos anos de 2012 a 2015.

Quadro 16 - Faturamento anual Rede de supermercado XY

FILIAL	2012	2013	2014	2015	AH%
LJ1	38.423.544	41.393.818	44.490.128	43.727.399	-1,7%
LJ2	66.310.708	74.526.173	77.971.180	79.851.288	2,4%
LJ3	29.866.558	9.146.793	54.375.649	58.845.720	8,2%
LJ4	51.273.885	54.245.032	53.875.954	54.898.544	1,9%
LJ5	31.463.403	34.111.887	26.423.373	31.800.598	20,4%
LJ6	40.552.422	50.190.670	46.335.237	48.619.153	4,9%
LJ7	25.625.458	28.831.959	30.219.773	28.139.124	-6,9%
LJ8		6.840.177	27.444.560	33.949.669	23,7%
LJ9			6.836.280	38.293.703	0,0%
LJ10				28.839.798	0,0%
TOTAL	283.515.978	299.286.509	367.972.134	446.964.995	21,5%

Fonte: Elaborado pela autora

Nota: AH%, se refere a análise horizontal do faturamento, o quanto cresceu ou caiu, ano a ano.

Desde o ano de 2013 que investe-se em uma nova loja por ano, o percentual de crescimento de 2015 em relação a 2014 foi de 21,5%. Na mesma tabela identifica-se o percentual de crescimento de cada loja, com a loja fechando o crescimento em uma média de 22% no faturamento total. No mesmo quadro 16, indica que a loja de maior crescimento nos últimos quatro anos foi a loja 5, com 20,4% de crescimento. A análise é feita das lojas 1 a 7.

O faturamento projetado para o ano de 2016, para cada loja foi maior que o ano de 2015, no mínimo 7%. Partindo disso foi feita uma análise do faturamento de equilíbrio econômico, ou seja, o faturamento necessário que pague a sua operação e retorne com o lucro líquido mínimo estipulado para cada uma das filiais.

Para o faturamento mensal de 2016, foi calculado baseado no comportamento mensal de 2015 por loja, uma vez que assim já se considera as sazonalidades.

Na construção do orçamento de compras, vale explicar a estrutura organizacional do setor responsável. O departamento de Compras da Rede de Supermercado XY é composto por seis compradores. Cada comprador é responsável por uma carteira de itens. A compra é norteada pelo *feeling* desses compradores, o ERP disponibiliza um mecanismo de compra de acordo com a saída de itens, porém o conhecimento dos compradores ainda é o predominante e aceitável pela organização na execução das compras. Ainda, de acordo com a natureza do item a compra acontece de forma direta, a loja compra diretamente do fornecedor, nesse formato o sistema norteia indicando a quantidade a ser comprada.

O volume de compra não pode ser maior do que a receita da empresa, sob pena de causar um descontrole de estoques e fazendo com que o fluxo de caixa fique totalmente comprometido. Para controle de tal processo, optou-se por trabalhar com uma meta de 78% sobre o faturamento, ou seja, as compras não podem ultrapassar 78% da receita gerada pela loja, no período, o que deixa uma margem de 22%. O abastecimento é realizado de forma automatizada por um sistema de gestão. Para isso, a loja tem seus parâmetros de reposição cadastrados de acordo com a necessidade (giro de venda) de cada produto, o chamado "Máximo" e "Mínimo". O parâmetro "Máximo" significa dizer qual quantidade de estoque à loja precisa manter para atender suas vendas. Na medida em que as vendas acontecem, o saldo do produto atinge o "Mínimo" (ou ponto de reposição).

Para identificar o valor da compra efetuada pela loja, soma-se todas as compras feitas para a central de distribuição e para os fornecedores. O departamento de compras abrange todo o cunho comercial da Rede de Supermercado XY, é também corresponsável pelas metas de vendas das filiais de venda e cada comprador é avaliado através de um programa de recompensa interno da organização.

Para acompanhar as despesas foi necessário criar um plano de contas gerencial dentro do ERP utilizado pela Rede de Supermercado XY pois o plano de contas existente era de cunho contábil. No Quadro 17 está indicando o plano de contas contábil referente a despesas de venda e administrativas que abrange dois níveis, loja e a despesa. As contas onde são lançadas as notas fiscais ou documentos são chamadas de agendas, nomenclatura designada pelo sistema ERP utilizado pela Rede de Supermercado XY.

Quadro 17 - Plano de Contas Contábil

070 DESPESAS OPERACIONAIS E DE VENDA	
070.02 (-) Despesas Administrativas	070.02.19 (-) Doações
070.02.01 (-) Aluguéis	070.02.20 (-) Seguro Predial
070.02.02 (-) Energia Elétrica	070.04 (-) Despesas com Pessoal
070.02.03 (-) Água	070.04.01 (-) Mão de Obra Geral
070.02.04 (-) Telecomunicações	070.04.02 (-) Previdência Social
070.02.05 (-) Mat.Expediente e Consumo	070.04.03 (-) FGTS
070.02.06 (-) Despesa c/ Veículos	070.04.04 (-) Alimentação
070.02.07 (-) Combustíveis e Lubrificantes	070.04.05 (-) Vale Transporte
070.02.08 (-) Manut.Maquinas e Equipamentos	070.04.06 (-) Fardamentos
070.02.09 (-) Informática	070.04.07 (-) Outras Despesas
070.02.10 (-) Mão de Obra limp./conserv.	070.04.08 (-) Indenizações Trabalhistas
070.02.11 (-) Serviços Prestados P.J e P.F	070.04.09 (-) Encargos s/ferias e 13º
070.02.12 (-) IPTU, IPVA, Taxas e Multas	070.04.10 (-) Assistência Médica
070.02.13 (-) Leasing	070.04.11 (-) Funrural
070.02.14 (-) Outras Despesas	070.06 (-) Despesas Financeiras
070.02.15 (-) Obras e Reformas	070.06.01 (-) Despesas Bancárias e Juros
070.02.16 (-) Advogados e Custas Judiciais	070.06.02 (-) Despesas Cartão de Crédito
070.02.17 (-) Propaganda e Publicidade	070.06.03 (-) Outras Despesas

Fonte: Contabilidade da Rede de Supermercado XY

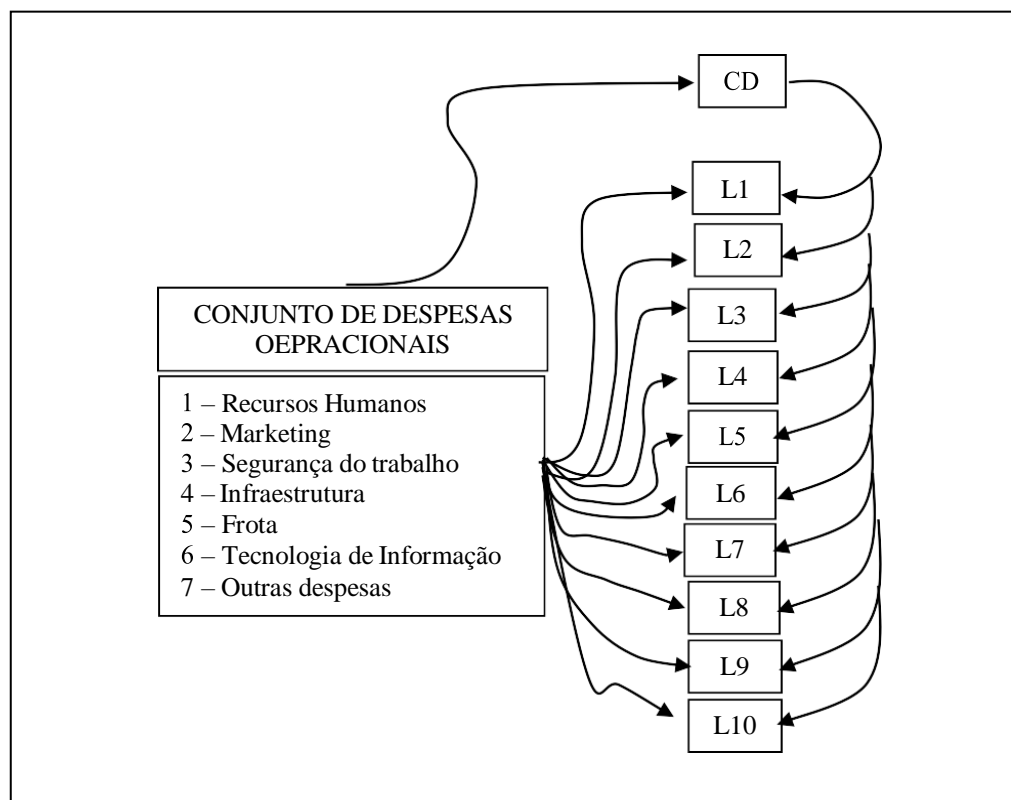
Para o formato do plano de contas gerencial, partiu-se da limitação de que o ERP não tem centro de custo, portanto as despesas foram separadas de acordo com o responsável pela conta. Ex: Manutenção – Toda a manutenção de todas as filiais o responsável é o gerente de manutenção e o gerente da loja é corresponsável, uma vez que o ERP não tem a funcionalidade de indicar centros de custos dentro das lojas sendo a própria loja um centro de custo. Nesse formato o esquema de implantação e acompanhamento das despesas funciona em um formato de GMD (Gestão Matricial de Despesas). Para melhor acompanhamento e até mesmo para que se tenha uma base de informação mais consistente foi feito um plano de contas gerencial.

Após a implantação do plano de contas gerencial, teve um trabalho de orientação quando aos lançamentos que passariam a ocorrer de acordo com a nova estrutura que acabou decorrendo em uma mudança processual, o lançamento de notas fiscais de despesas centralizadas em uma pessoa só, otimizando o processo e elevando o nível de assertividade quando a alocação das despesas às contas certas. Antes, cada departamento fazia os lançamentos de suas despesas, porém sem o conhecimento necessário para tal, causando

retrabalhos e equívocos quanto a impostos entre outros.

Para a elaboração do plano de despesa, foi feito com base nas informações históricas já presentes no ERP em parceria com os gerentes de departamentos ‘donos’ das contas, a divisão se fez em Recursos Humanos, Manutenção, Tecnologia da Informação, Marketing, SESMT, Frota e Outras Despesas (Figura 12). Teve reuniões com todos, para mostrar os números do seu departamento e questionar sobre contratos que permaneceriam e provisionar as despesas variáveis. No ano de 2015 a Rede de Supermercado XY realizou R\$ 98.609.290 (noventa e oito milhões, seiscentos e nove mil, duzentos e noventa reais) em despesas, onde não se tinha um plano orçamentário.

Figura 11 - Repartição das despesas operacionais da Rede XY de supermercado



Fonte: Pesquisa de campo

Apesar dos reajustes de contratos que pesam bastante no custo fixo e a inclusão de 3 meses de despesa na loja aberta em abril de 2015, a proposta assumida, no plano de orçamento, inclusive pela diretoria é de reduzir a despesa em 12,4%, colocando como meta para 2016 o valor de R\$ 86.362.593. Para isso se teve início um trabalho de negociação de valores de contratos com os fornecedores de serviços, conscientização das filiais de venda no que se

refere a consumo sustentável, racionamento e economia através de reuniões mensais com os gerentes mostrando indicadores e números de resultados de sua loja, entre outras ações.

A despesa do centro de distribuição é rateada para as filiais de venda de acordo com o percentual de participação da despesa no faturamento total, assim é retirado esse percentual igualmente sobre todas as filiais.

Da mesma forma que em uma indústria existe a perda operacional da matéria prima, no segmento de supermercados também se admite uma perda de mercadoria referente a vencimentos, avariados, perda de liquido no açougue ou FLV (Frutas, Legumes, Verduras) impróprio para consumo. O mercado indica que com uma operação funcionando de forma alinhada o percentual de participação dessa perda não deve passar de 1,8% sobre o faturamento, segundo dados da SM. Para a XY varejo, a meta adotada para o ano de 2016 foi de 2,5% de janeiro a junho e de 2% de julho a dezembro. No ano de 2015 fechou com 3,29%. Na DRE tal valor vem antes da margem líquida.

O orçamento de investimentos e financiamentos tem por função detalhar os investimentos planejados e a necessidade de financiamentos, especialmente para aumento do imobilizado. A XY Varejo para o ano orçado, deu início a construção do centro de distribuição já citado anteriormente, que está provisionado em R\$ 30.000.000 (trinta milhões de reais) gastos no ano em questão. A empresa tem disponibilidade de caixa e recursos próprios para dar andamento nesse investimento. Os investimentos feitos são pautados nas emergências e urgências da operação de loja, não existe uma programação de aquisições ou reformas e a liberação é baseada no sentimento de cada diretor responsável por sua área, passando pela validação do diretor presidente.

Para 2016, nas filiais de venda, projetou-se o investimento da reestruturação da refrigeração de 4 filiais onde a despesa com manutenção corretiva é constante, as filias 1, 5, 7 e 8. O prestador de serviço indicou um orçamento total de R\$ 660.000 (seiscentos e sessenta mil reais).

Nas filiais 2 e 6 onde o maquinário do açougue e padaria já estavam totalmente depreciados e causando significativas ações corretivas, foi cogitado a substituição, ficando em R\$ 180.000 (cento e oitenta mil reais).

9.6 Projeção das Demonstrações Contábeis

Após a elaboração de cada uma das peças orçamentárias, faz-se necessário consolidar e confrontar as mesmas com a finalidade de estruturar as demonstrações contábeis que são responsáveis por constituir o sistema orçamentário.

9.6.1 DRE (*Demonstrativo Resultado do Exercício*)

A projeção do demonstrativo de resultado do exercício é de grande importância, pois apresenta o resultado final das operações, permitindo assim uma análise dos resultados do planejamento da empresa. As DRE's das 10 filiais e o consolidado da empresa está exposto nas tabelas a seguir. O lucro a alcançar no total da empresa é de 3,28%.

9.6.2 *Balanço patrimonial*

Ao fim do período orçamentário da XY Varejo, é elaborado o balanço patrimonial. Este demonstrativo visa estimar os saldos que irão compor as contas patrimoniais. Desta forma, é possível avaliar os efeitos que objetivos e metas traçados pela empresa exercerão sobre sua situação patrimonial. Cabe ressaltar que o balanço apresenta uma posição estática das contas patrimoniais, consistindo em um retrato do período.

Encerrando assim todo um processo de planejamento orçamentário, o qual se iniciou passando pela elaboração de premissa, com fim de auxiliar as peças orçamentárias de receitas, custos e despesas e investimentos, resultando na projeção de demonstrativos os quais possuem por finalidade, evidenciar todo o resultado das projeções, possibilitando avaliar se o planejamento está de acordo ou não com o que se espera realizar ao longo do exercício projetado.

9.6.3 *DFC (Demonstrativo Fluxo de Caixa)*

A demonstração de fluxo de caixa tem como finalidade projetar as entradas e saída de caixa, de modo a dimensionar e estruturar a política financeira da organização. Desta forma é possível evidenciar a capacidade da organização em gerar caixa no decorrer do período. Esse demonstrativo é dividido em três fluxos de atividades: operacionais, de investimentos e de financiamentos.

As entradas operacionais considerando 50% a vista e um rotativo de cartão de 30%

em 30 dias, 15% em 60 dias, e 5% em 90 dias. Além da entrada de outras receitas, como verbas negociadas de fornecedores, e receitas com descarrego e venda de recicláveis. O prazo de pagamento médio a fornecedores gira em uma média de 24 dias. O que pode-se ver que a empresa financia o fornecedor uma vez que ela paga antes e recebe com um prazo maior de 24 dias.

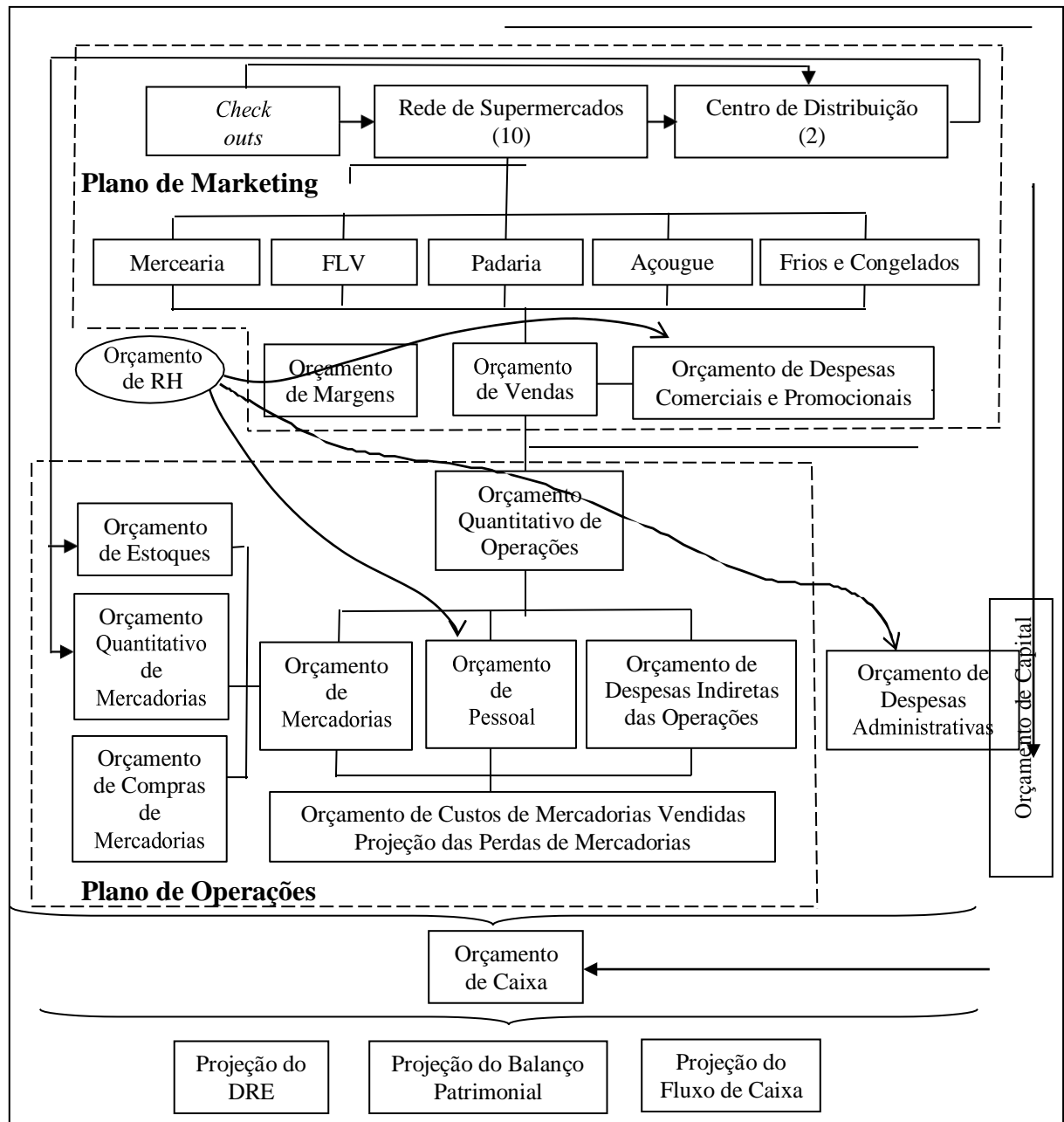
Apesar da geração de caixa apresentar-se negativa em alguns meses, isto reflete a política corporativa, tendo como fatores redutores o pagamento de mercadoria uma baixa nas entradas podendo ser ocasionada pela antecipação de cartões.

O conteúdo da Figura 13 resgata esquematicamente o desenho do sistema orçamentário implementado na Rede XY de Supermercado. Os *check outs* de cada loja ditam a dinâmica dos Centros de Distribuições que por sua vez definem simultaneamente os dados orçamentários de vendas e mercadorias. Ambos configuram quantidades e valores. No tocante as vendas, se desdobra em orçamento de margens por cada produto, delineando assim o preço de venda.

Quanto ao orçamento de mercadorias este se desponta como o mais importante. Conduzido por uma equipe de seis pessoas, desfrutam de um alto *status* junto a cúpula da empresa. Gozam de prestígio e confiabilidade. O *feeling* do time é determinante nas operações de compras. As negociações de preços entre os fornecedores não passam sem o crivo da referida equipe. Pode-se afirmar que o próprio desempenho do giro de estoque tem impacto na condução da unidade de compras.

O orçamento de Recursos Humanos (RH) conforme sua explicitação no conteúdo da Figura 13 não exerce influência como se pode inferir. O quadro de pessoal é 100% controlado pelo clã familiar. Não há quaisquer tipo de plano de capacitação. Os benefícios existentes se restringem aos exigidos legalmente.

Figura 12 - Esquema do processo orçamentário da Rede XY de Supermercado



Fonte: Baseado em Pereira (no prelo) e pesquisa de campo

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que pode extrair do corpo teórico é que a figura orçamentária é um complemento ao processo de planejamento estratégico, esse que tem a finalidade de desdobrar as estratégias e objetivos corporativos em projeções numéricas e financeiras. Instrumento de controle, o orçamento em suas mais diversas formas, permite acompanhar e revisar os processos organizacionais, refinando sistematicamente o processo de gestão. O que se questiona é o que se estar errado nesse argumento. O que faz uma empresa de porte com visão extremamente pragmática, ignorar o conteúdo da afirmativa recém exposta? E se o orçamento empresarial é o instrumento que formaliza o compromisso das metas e os objetivos estabelecidos no planejamento, servindo para comunicar de onde e para onde a corporação está se direcionando, além de focalizar a atenção nas operações e finanças da empresa, antecipando os problemas, sinalizando metas e objetivos que necessitem a atenção dos gestores, contribuindo, portanto, para a tomada de decisões com vistas ao atendimento da missão e ao cumprimento dos objetivos empresariais, não deveria ser utilizado por todas as empresas? Como ocorre a configuração orçamentária no cotidiano das empresas brasileiras, mas especificamente nas companhias do segmento supermercadista? Este estudo surgiu dentro do próprio ambiente de trabalho da pesquisadora cuja vivência e experiência convergiu para a reflexão.

O foco da pesquisa foi inicialmente ter um orçamento baseado em dados históricos convencendo e inserindo os conceitos da importância dessa ferramenta no vislumbre de resultados de desempenhos, iniciando assim uma rusga na cultura vigente. Pois até então a única variável gerencial determinante do estado futuro de cenários construídos pelos gestores era o faturamento mensal, o qual calculado no começo de cada mês.

O resultado obtido da implantação do plano orçamentário junto a empresa Rede de Supermercado XY, é precipitado. Não obstante há indícios salutares. Os gestores passaram a ser conhecedores dos seus resultados e despesas, e as reuniões passaram a ser individuais com cada gerente de loja, responsabilizando o mesmo por toda a operação e não somente pelo faturamento. Com isso foi possível identificar melhorias e reduções de despesas, além do ganho de ter gerentes com maior nível de conhecimento e profissionalismo. Antes os gerentes de loja não sabiam o quanto a sua loja gerava de lucro ou o quanto se gastava de energia, hoje os orçamentos são disponibilizados aos mesmos e o sentimento é de participação, envolvimento e responsabilidade. A diretoria já entende sobre a competitividade que se tem quando as pessoas são conhecedoras do quão elas estão sendo produtivas ou não e que estão sendo cobradas por números, por orçamentos elaborados para ter um resultado positivo.

Porém apesar do entendimento dos benefícios da evolução lenta quando adoção da ferramenta de orçamento, ainda se vê um cenário onde usar tal instrumento em sua plenitude, para o bem da empresa, ainda é difícil. A organização objeto dessa pesquisa exemplificou, a existência real de empresas de grande porte onde sequer tem uma ferramenta de controle orçamentário, e quando há, se dá através de *felling* e empirismo, e isso é mais comum encontrar em empresas familiares onde existe a ideia que por ter a empresa nas mãos de familiares é o que faz o negócio ‘progredir’.

A coordenação orçamentária não consegue ainda atingir os departamento comercial e compras para assim trabalharem sob uma régia orçamentária. Persiste a dificuldade de operacionalizar as atividades orçamentárias como instituir um comitê orçamentário ou evoluir para uma abordagem *bottom up*, com a alta administração participando ativamente. A resistência para uma abrangência do orçamento além das despesas ainda é forte, ainda não é possível operacionalizar um plano orçamentário de compras ou de faturamento por exemplo.

O apoio da cúpula existe no tocante a conhecer quais gastos estão sendo aportados para qual área sem adentrar demais na “intimidade” das áreas. Foi um verdadeiro reboliço quando surgiu a nova unidade da Controladoria. Nos bastidores era unanimidade a opinião de, “isso ser coisa de grandes empresas”. O medo de represália até mesmo da diretoria existia quando se começou abrir contas de despesas onde claramente havia um descontrole de gastos.

Contudo, é notório o quanto a organização está evoluindo com essa ferramenta que por enquanto é utilizada tão somente para controlar despesas. Chama atenção de onde provem os ganhos e de onde partem as perdas. Percebe-se que aos poucos a Controladoria está ganhando musculatura: há credibilidade. Porém, não se pode negar que o âmbito de atuação ainda é bastante restrita.

Dentre as limitações do estudo, pode-se concluir que empreender uma construção intelectual ainda que incompleta tem limitações e esse não poderia ser diferente. Assim merece destacar:

- a) mesmo consciente é possível que se deixou contaminar pela emoção no afã de concretizar um ideal teórico;
- b) má interpretação do conteúdo das falas do próprios colegas de trabalho, por ocasião do processo de interação entre os sujeitos de pesquisas;
- c) demasiada simplificação da realidade recortada com intuito de superar os entraves erigidos por ocasião da implementação do processo orçamentário.

Para sugestões de estudo futuro, segue abaixo:

- a) Seria interessante até mesmo como forma de acelerar a popularização das atividades

orçamentárias, quais seriam as reações se o orçamento começasse pelos próprios gerentes das lojas.

- b) Um outro aspecto mais instigante é se a constituição de um comitê orçamentário, no ambiente estudado, condiz com o estágio de amadurecimento gerencial nas estruturas da rede.
- c) Um terceiro estudo, já que a empresa perfila fortemente concentrada e ao mesmo tempo impõe responsabilidades por metas junto aos gerentes atrelando assim o desempenho da loja ao do gerente, por que não experimentar a lógica do *beyond budgeting*?
- d) Aprofundar o estudo da resistência criada pelos integrantes dos departamentos comercial e vendas e o papel do atual time da Controladoria se convergiria para pensamentos humanos consensuais entre os diretores de Recursos Humanos e Contábil Financeiro?

REFERÊNCIAS

- ALVES, M. **Como escrever teses e monografias: Um roteiro passo a passo.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007
- ANTHONY, R. N. **Contabilidade gerencial: introdução à contabilidade.** Tradução Luiz Aparecido Caruso. São Paulo: Atlas, 1981.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). **Revista SuperHiper** Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/superhiper/>. Acesso de 1 a 20 outubro de 2016.
- ATKINSON, A. A.; BAKER, R. D.; KAPLAN, R. S.; YOUNG, S. M. **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Atlas, 2000.
- BARRY, B. The development of organization structure in the family firms. **Journal of General Management**, v. 3, n. 1, 1975.
- BEUREN, M. I.; MULER, E. T. C. Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras. **Revista Gestão & Regionalidade.** v. 26. n. 76. jan./abr. 2010.
- BEUREN, M. I.; MULER, E. T. C. Evidências da institucionalização da controladoria em empresas familiares. *Revista Administração. FACES Journal Belo Horizonte.* v. 9. n. 2. abr./jun. 2010.
- BIROLO, D. S. B. Análise inicial da implantação do controle orçamentário em uma empresa do setor supermercadista. 2010. 61p. **Monografia.** UNESC - Universidade do Extremo Sul Catarinense. Criciúma.
- BROOKSON, S. Como elaborar orçamentos. São Paulo: Publifolha, 2000.
- CANÇADO, V. L.; MUYLDER, C. F.; LIMA, J. B.; CASTANHEIRA, R. B. Ciclo Evolutivo e Sucessão em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo Seculus. In: **Encontro da ANPAD.** 25. 2011. Rio de Janeiro.
- CARDOSO, R. L.; MÁRIO, P. do C.; AQUINO, A. C. B. **Contabilidade Gerencial: mensuração, monitoramento e incentivos.** São Paulo: Atlas, 2007.

CENTURION, J. de A.; VIANA, J. J. S. **Empresa familiar, suas vantagens, desvantagens e desafios**: o caso da empresa Recuperadora Bras Soldas Ltda. Artigo publicado, 2007.

Disponível em: <http://www.aedb.br>. Acesso em 25 de setembro de 2016.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson, 2002.

CODESSO, M. M.; LYRIO, M. V. L.; LUNKES, R. J. e PINTO, H. de M. Budgeting practices applied to supermarket in the state of Santa Catarina, Brazil. **Business and Management Review**, v. 4, n. 7, feb./2015.

CYRILLO, D. C. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos**. São Paulo: IPE, 1987.

DEPARTAMENTO DE PESQUISAS E ESTUDOS ECONOMICOS (DEPEC).

Informações Regionais. Disponível em:

<http://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infreg_CE.pdf>. Acesso em 15 de janeiro de 2016.

DEPARTAMENTO DE PESQUISAS E ESTUDOS ECONOMICOS (DEPEC).

Informações Setoriais. Disponível em:

<http://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_supermercados.pdf>.

Acesso em 16 de janeiro de 2016.

DRUCKER, P. F. **Administração**: tarefas, responsabilidades, práticas. Trad. Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1975.

FALCONI, V. Varejo se dedica pouco a gestão eficiente. **Revista Supermercado Moderno**. jul./2016.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H.; **Administração Estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERREIRA, P. R. do A. **O processo de globalização do varejo de massa e as lutas competitivas**: O caso do setor supermercadista no Brasil. 2013. 288 p. Dissertação. COPPEAD – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro.

FIGUEIREDO, S. CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1992.

FRANCESCO, F. C. **Planejamento estratégico em pequenas empresas construtoras de direção familiar: um estudo de caso.** 2005. 109p. Monografia. Escola Politecnica da Universidade de São Paulo. São Paulo.

FREZATTI, F. *Beyond Budgeting: Inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial.* **Revista de Administração de Empresas.** v.45. n.2. abr./jun. 2015.

FREZATTI, F. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GERICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M. & LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar.** 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

GOLDENBERG, F.. **Planejamento Estratégico.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de custos: contabilidade e controle.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOPE, J.; FRASER, R. ***Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap.*** Boston: Harvard Business School Press, 2003.

HORNGREN, C. T.; SUNDEM, G. L.; STRATTON, W. **Contabilidade gerencial.** 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Pesquisa Anual do Comércio (PMC). Disponível em: <
<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2013/default.shtm>>, Acesso de 1 a 31 de setembro de 2016.

KAPLAN, R. S.; COOPER, R. **Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo.** São Paulo: Futura, 1998.

LANGRAF, R. **Os 7 principais erros das empresas familiares.** Artigo publicado, 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em 25 de setembro de 2016.

LAUDON, K.C.; LAUDON, J.P. **Sistemas de informação gerenciais.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEITE, R. M. et al. **Orçamento empresarial:** Levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006. 2008. Revista Contabilidade & Finanças. São Paulo, n.47, p. 56-72, 2008.

LEITE, R. M. **Orçamento Empresarial:** Um estudo exploratório em indústrias do estado do Paraná. 2008. 238p. Dissertação. Universidade Federal do Paraná. Curitiba.

LIMA, M. A. D. da S.; ALMEIDA, M. C. P. de e LIMA, C. C. A utilização da observação participante e da entrevista semi estruturada na pesquisa na enfermagem. **Revista Gaúcha de Enfermagem.** v. 20, n. esp. Porto Alegre, 1999.

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

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

MACEDO, L. G. **Proposta de modelo orçamentário econômico descentralizado para o supermercado Gecepel Ltda.** 2008. 123p. Monografia. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

MANOEL, J. M. **Estruturação do sistema orçamentário com base na estratégia empresarial:** um estudo de caso em uma empresa supermercadista. 2013. 129p. Monografia. UNESC - Universidade do Extremo Sul Catarinense. Criciúma.

MATTAR, F. N. **Administração de Varejo.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. PARENTE, J. **Varejo no Brasil:** Gestão e Estratégia. São Paulo: Atlas, 2010.

MOREIRA, J. C. **Orçamento Empresarial:** manual de elaboração. São Paulo: Atlas, 2010.

MORGADO, M. G.; GONÇALVES, M. N. (Org.). **Varejo:** Administração de empresas comerciais. São Paulo: SENAC, 1997.

NOGUEIRA, L. S. J. **Sucessão em empresas familiares**: um estudo multicaso no Amazonas. Cadernos do Núcleo de Engenharia de Produção e Desenvolvimento Local da UEA. v.2. 76p.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 29. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, L. M. de; PEREZ JR, J. H.; SILVA, C. A. dos S.; **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2012.

PASSARELLI, J.; BOMFIM, E. A. **Orçamento Empresarial: como elaborar e analisar**. São Paulo: Thomson, 2003.

PEREIRA, F. I. O aspecto comportamental na implementação do processo orçamentários nas redes de supermercados cearenses: Um estudo de campo. **Relatório no prelo**. 2017.

RANKING ABRAS. Mapa do setor supermercadista (2009 a 2012). Disponível em: < <http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/>>, acesso em 10 outubro de 2016.

RANKING SUPERMERCADO MODERNO. Mapa do setor supermercadista (2008 a 2016). Disponível em: < <http://www.sm.com.br/Ranking-Supermercados-38>>, acesso em 15 de agosto de 2016.

REVISTA SUPERMERCADO MODERNO. Ranking ABRAS 2008. Edição de abril de 2009.

REVISTA SUPERMERCADO MODERNO. Ranking ABRAS 2009. Edição de abril de 2010.

REVISTA SUPERMERCADO MODERNO. Ranking ABRAS 2010. Edição de abril de 2011.

REVISTA SUPERMERCADO MODERNO. Ranking ABRAS 2011. Edição de abril de 2012.

REVISTA SUPERMERCADO MODERNO. Ranking ABRAS 2012. Edição de abril de 2013.

REVISTA SUPERMERCADO MODERNO. Ranking ABRAS 2013. Edição de abril de 2014.

REVISTA SUPERMERCADO MODERNO. Ranking ABRAS 2014. Edição de abril de 2015.

REVISTA SUPERMERCADO MODERNO. Ranking ABRAS 2015. Edição de abril de 2016.

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. **Administração.** Trad. Luiz Roberto M. Gonçalves. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

ROJO, F. J. G. **Supermercados no Brasil: qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor.** São Paulo: Atlas, 1998.

RUFINO, L. G. B. e DARIDO, S. C. A pesquisa ação como forma de investigação no âmbito da educação física escola. **Anais.** 4 SIPEQ. Universidade Estadual Paulista, RioClaro, São Paulo, 2010.

SÁ, C. A.; MORAES, J. R. **O orçamento estratégico: uma visão empresarial.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SALLES, F. Orçamento de margens. **Revista Supermercado Moderno.** 31.05.2017.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B.. **Metodologia de pesquisa.** 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006

SANVICENTE, A. Z., SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle.** São Paulo: Atlas, 2008.

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

SENA, D. C.; SANTOS, E. R. B.; TRZASKOS, J. I. **Gerenciamento de custos em empresas familiares de pequeno e médio porte: Desafios e Dificuldades.** Revista das Faculdades Santa Cruz, v.9, n. 1, janeiro/junho 2013.

SÉRGIO, J.; GONÇALVES, R.C. **As empresas familiares no Brasil.** RAE Light – Revista de administração de empresas. v. 7. n.1. jan./mar. 2000

SILVEIRA, J.A. G.; LEPSCH, S. L. **Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro.** Revista de Administração, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 5-13, abr./jun. 1997.

SILVESTRINI, A. Dinamismo do varejo é muleta para improvisação. **Supermercado Moderno**, 12.09.2016.

SPANHOL, C. P.; BENITES, A. T. **Evolução histórica do varejo brasileiro de alimentos e seus fatores competitivos.** Campo Grande. UFMS. 2004.

TERRA, E. **Revista Supermercado Moderno** (2009 a. 2016). Disponível em: <<http://www.sm.com.br/edicoes-nacionais>>. Acesso de 1 a 20 de setembro de 2016.

THE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG). O que torna as empresas familiares em mercados emergentes tão diferentes?. Disponível em: <<https://www.bcgperspectives.com/content/articles/globalization-strategy-what-makes-family-business-emerging-markets-different/>> Acesso em 28 de outubro de 2016.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa ação.** São Paulo: Cortez, 1985.

TUNG. N. H. **Orçamento empresarial e custo padrão.** 4 ed. São Paulo: Edições Universidade-Empresa, 1994.

TUNG, N. H. **Orçamento empresarial no Brasil:** para empresas industriais e comerciais. 3 ed. São Paulo: Edições Universidade-Empresa, 1983.

WARREN, C. S.; REEVE, J. M.; FESS, P. E. **Contabilidade gerencial.** 6. ed. Trad. André O. D. Castro. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

WERNKE, R; MARTINS, M. W. L. e JUNGES, I. Práticas de controladoria em supermercado de grande porte: estudo de caso. **Congresso Brasileiro de Custos.** 23, Porto de Galinhas, PE, 16-18.11.2016.

WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial.** 4a ed. São Paulo: Atlas, 1983.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial.** São Paulo: Atlas, 2010

ZAMBONI, L. B. **O orçamento como instrumento de planejamento e controle nas organizações brasileiras.** 2010. 26p. Monografia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

ZDANOWICZ, J. E.. **Orçamento operacional:** uma abordagem prática. 2. ed. Porto Alegre: Sagra, 1984.