

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Miguel Furian Campos**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO:  
AGROPECUÁRIA TIPUANA LTDA**

**Porto Alegre  
2013**

Miguel Furian Campos

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO:  
AGROPECUÁRIA TIPUANA LTDA

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Guilherme Ribeiro de Macedo

Porto Alegre  
2013

Miguel Furian Campos

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO:  
AGROPECUÁRIA TIPUANA LTDA

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013

---

Prof. Dr. Guilherme Ribeiro de Macêdo – Orientador

---

Prof. Dr. Guilherme Kirch

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu pai e minha mãe, que são os grandes responsáveis por me fazer chegar onde estou hoje e nunca mediram esforços para me oferecer atenção, carinho e orientação nos momentos bons e difíceis.

Aos meus irmãos e familiares, que sempre me orientaram e ofereceram suporte em todas as decisões e dificuldades da minha vida.

Aos meus colegas na Escola de Administração da UFRGS, que compartilharam todos os acontecimentos desde o início do curso e se tornaram grandes amigos.

Ao pessoal do administrativo da empresa estudada, em especial à Suzy.

Ao professor orientador, que aceitou participar da construção desse trabalho e me auxiliou na conclusão dessa etapa.

À todas as pessoas, que de alguma forma contribuíram e me auxiliaram na minha trajetória até aqui.

“Ter um sonho grande dá o mesmo trabalho do que ter um sonho pequeno.”

**Jorge Paulo Lemann, empresário.**

## RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de apresentar uma proposta de planejamento financeiro e orçamento operacional para a Agropecuária Tipuana LTDA, visto que a empresa está inserida em um setor que, segundo o Ministério da Agricultura ainda é pouco profissionalizado no país, mas com grande potencial de crescimento nos próximos anos, dado todas as vantagens competitivas do Brasil no agronegócio. Fundamentado em um referencial teórico sobre o assunto, o estudo consiste, primeiramente, na observação da atual situação econômico-financeira da organização através da análise das Demonstrações Financeiras e do cálculo de índices financeiros. Posteriormente, o trabalho propõe algumas mudanças a serem implementadas na empresa através da elaboração de um planejamento financeiro, visando à melhoria dos resultados e agregação de valor aos sócios. Além disso, o presente estudo propõe um modelo de orçamento operacional a ser seguido pela empresa até o final de 2013, com o intuito de otimizar os controles organizacionais e facilitar o acesso à informação como suporte à tomada de decisão.

Palavras-chave: planejamento financeiro, orçamento, análise econômico-financeira, agronegócio.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Evolução da produção de grãos 1960-2010.....	14
Figura 2- Evolução Anual da Balança Comercial Brasileira e do Agronegócio- 1989 a 2011...	15
Figura 3- Principais destinos das exportações do agronegócio brasileiro – 2010.....	16
Figura 4- Ranking Brasileiro da Produção e Exportação – 2010.....	17
Figura 5- Mapa da Produção de Soja no Brasil- Safra 2010/2011.....	20
Figura 6- Produção de soja por município-2006.....	21
Figura 7- Sistema Orçamentário Global.....	33
Figura 8- Orçamento Operacional.....	35
Figura 9- Ciclo Operacional.....	57
Figura 10- Organograma da Tipuana Agropecuária.....	64

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Modelo para Orçamento de Mão-de-Obra Direta.....	38
--	----



## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1- Produção de grãos no Rio Grande do Sul de 2001 a 2011.....	18
---	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Comparativo da Produção de Grãos no Rio Grande do Sul em Toneladas.....	18
Tabela 2- Comparação entre 2010 e 2011 das Exportações do Agronegócio do Rio Grande do Sul.....	19
Tabela 3- DRE da Tipuana Agropecuária (Valores em R\$).....	69
Tabela 4- BP da Tipuana Agropecuária (Valores em R\$).....	71
Tabela 5- Índices de Liquidez.....	74
Tabela 6- Índices de Endividamento.....	75
Tabela 7- Índices de Rentabilidade.....	76
Tabela 8- Análise do Capital de Giro.....	78
Tabela 9- Análise dos Ciclos.....	79
Tabela 10- Dados das Safras de Soja Recentes.....	87
Tabela 11- Dados das Safras de Azevém Recentes.....	88
Tabela 12- Dados Recentes de Venda de Gado.....	90
Tabela 13- Orçamento de Vendas (Valores em R\$).....	90
Tabela 14- Orçamento de Custos com Matérias-Primas (Valores em R\$).....	92
Tabela 15- Orçamento de Despesas Indiretas (Valores em R\$).....	93
Tabela 16- Custos com Gado Projetados.....	93
Tabela 17- Orçamento de Mão-de-Obra Direta Projetado (Valores em R\$).....	94
Tabela 18- Orçamento de Produção (Valores em R\$).....	95
Tabela 19- Orçamento de Despesas Operacionais (Valores em R\$).....	95
Tabela 20- Orçamento de Caixa (Valores em R\$).....	98
Tabela 21- DRE Projetado (Valores em R\$).....	100
Tabela 22- BP Projetado (Valores em R\$).....	101
Tabela 23- Índices Econômico-Financeiros Projetados.....	103
Tabela 24- Análise dos Ciclos Projetados.....	105

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2. JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>24</b>
<b>3. REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>25</b>
3.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	25
<b>3.1.1 Funções da Administração Financeira.....</b>	<b>25</b>
3.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE.....	27
3.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	28
<b>3.3.1 Elementos do Planejamento Financeiro.....</b>	<b>29</b>
<b>3.3.2 Princípios do Planejamento Financeiro.....</b>	<b>30</b>
<b>3.3.3 Planejamento Financeiro de Longo Prazo.....</b>	<b>30</b>
<b>3.3.4 Planejamento Financeiro de Curto Prazo.....</b>	<b>31</b>
3.4 SISTEMA ORÇAMENTÁRIO GLOBAL.....	31
<b>3.4.1 Princípios e Requisitos do Sistema Orçamentário Global.....</b>	<b>34</b>
<b>3.4.2 Orçamento Operacional.....</b>	<b>35</b>
<b>3.4.3 Orçamento de Vendas.....</b>	<b>36</b>
<b>3.4.4 Orçamento de Produção.....</b>	<b>37</b>
3.4.4.1 Orçamento de matérias-primas.....	37
3.4.4.2 Orçamento de mão-de-obra direta.....	38
3.4.4.3 Orçamento dos custos indiretos de fabricação.....	39
3.4.4.4 Orçamento dos custos dos produtos vendidos.....	40
<b>3.4.5 Orçamento de Despesas Operacionais.....</b>	<b>40</b>
3.4.5.1 Orçamento das despesas administrativas.....	41
3.4.5.2 Orçamento de despesas com vendas.....	41
3.4.5.3 Orçamento de despesas tributárias e financeiras.....	41
<b>3.4.6 Orçamento de Caixa.....</b>	<b>42</b>
<b>3.4.7 Demonstrativo de Resultado do Exercício Projetado.....</b>	<b>43</b>
<b>3.4.8 Balanço Patrimonial Projetado.....</b>	<b>43</b>
3.5 INDICADORES FINANCEIROS.....	44
<b>3.5.1 Índices de Liquidez.....</b>	<b>45</b>
3.5.1.1 Índice de Liquidez Corrente.....	45
3.5.1.2 Índice de Liquidez Seca.....	46

3.5.1.3 Índice de Liquidez Geral.....	46
<b>3.5.2 Índices de Endividamento.....</b>	<b>47</b>
3.5.2.1 Índice de Endividamento Geral.....	48
3.5.2.2 Índice de Cobertura de Juros.....	48
3.5.2.3 Índice de Participação de Capital de Terceiros.....	49
<b>3.5.3 Índices de Rentabilidade.....</b>	<b>49</b>
3.5.3.1 Margem de Lucro Bruto.....	49
3.5.3.2 Margem de Lucro Operacional.....	50
3.5.3.3 Margem de Lucro Líquido.....	50
3.5.3.4 Retorno sobre o Ativo Total.....	51
3.5.3.5 Retorno sobre o Patrimônio Líquido.....	51
3.6 ANÁLISE DO CAPITAL DE GIRO.....	52
<b>3.6.1 Necessidade de Capital de Giro.....</b>	<b>53</b>
3.7 ANÁLISE DO CICLO DE CAIXA.....	55
<b>4. OBJETIVOS.....</b>	<b>58</b>
4.1 OBJETIVO GERAL.....	58
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	58
<b>5. METODOLOGIA.....</b>	<b>59</b>
5.1 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	59
5.2 ANÁLISE DOS DADOS.....	60
<b>6. A EMPRESA.....</b>	<b>61</b>
6.1 CARACTERIZAÇÃO.....	61
6.2 HISTÓRICO.....	62
6.3 PRINCIPAIS PRODUTOS.....	63
6.4 CLIENTES.....	63
6.5 ORGANOGRAMA.....	64
<b>7. ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL.....</b>	<b>66</b>
7.1 DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO.....	67
7.2 BALANÇO PATRIMONIAL.....	70
7.3 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA.....	74
<b>7.3.1 Análise da Liquidez.....</b>	<b>74</b>
<b>7.3.2 Análise do Endividamento.....</b>	<b>75</b>
<b>7.3.3 Análise da Rentabilidade.....</b>	<b>76</b>
<b>7.3.4 Análise do Capital de Giro.....</b>	<b>77</b>

<b>7.3.5 Análise dos Ciclos.....</b>	<b>78</b>
<b>8. PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....</b>	<b>80</b>
8.1 DIRETRIZES DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	80
8.2 PREMISSAS.....	82
8.3 OBJETIVOS.....	83
8.4 METAS E ESTRATÉGIAS.....	84
8.5 PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA.....	86
<b>8.5.1 Orçamento de Vendas.....</b>	<b>86</b>
<b>8.5.2 Orçamento de Produção.....</b>	<b>91</b>
<b>8.5.3 Orçamento de Despesas Operacionais.....</b>	<b>95</b>
<b>8.5.4 Orçamento de Caixa.....</b>	<b>97</b>
<b>8.5.5 Demonstração do Resultado do Exercício Projetado.....</b>	<b>99</b>
<b>8.5.6 Balanço Patrimonial Projetado.....</b>	<b>101</b>
<b>8.5.7 Análise da Situação Econômico-Financeira Projetada.....</b>	<b>103</b>
<b>8.5.8 Análise dos Ciclos da Situação Projetada.....</b>	<b>104</b>
<b>9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>106</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>108</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O agronegócio é uma importante atividade produtiva no Brasil, país que é considerado uma das grandes potências mundiais no setor. Segundo dados do IBGE (2012), o setor respondeu por 5,45% do Produto Interno Bruto do país no segundo semestre de 2012. O conceito de agronegócio, segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2006, p.5) pode ser melhor entendido como:

[...] a cadeia produtiva que envolve desde a fabricação de insumos, passando pela produção nos estabelecimentos agropecuários e pela transformação, até o seu consumo. Essa cadeia incorpora todos os serviços de apoio: pesquisa, assistência técnica, processamento, transporte, comercialização, crédito, exportação, serviços portuários, distribuidores (*dealers*), bolsas, e o consumidor final. O valor agregado do complexo agroindustrial passa, obrigatoriamente, por cinco mercados: o de suprimento, de produção propriamente dita, processamento, distribuição e o do consumidor final.

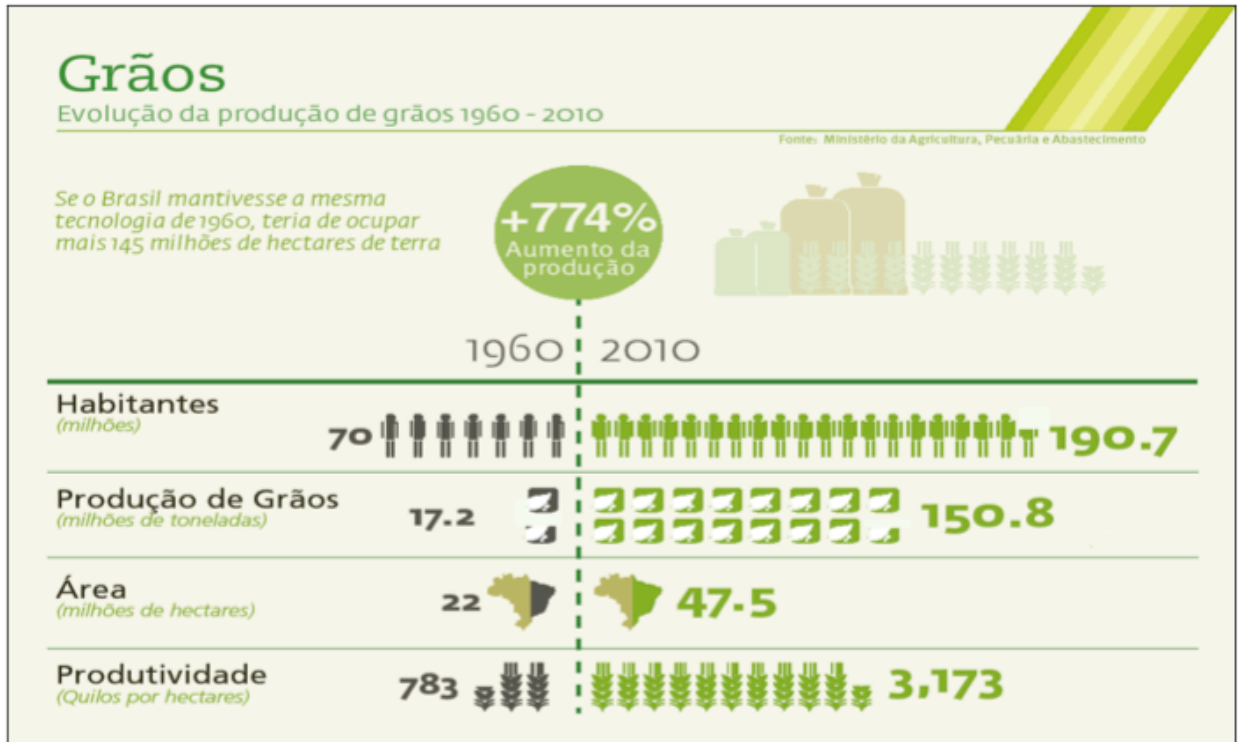
A atividade agropecuária brasileira iniciou-se no século XVI, com a plantação de cana-de-açúcar nos grandes latifúndios e serviu de base para a economia do país naquela época. Até o século XVIII, ainda persistia uma agricultura de subsistência, que só deixou de o ser com a intensificação do comércio e o surgimento das pequenas propriedades. Já no século XIX, houve uma expansão na ocupação de terras e a ampliação das propriedades existentes, destacando-se ainda a produção de cana-de-açúcar e de café.

Em 1909, o agronegócio deu um grande passo rumo ao seu desenvolvimento com a criação do Ministério da Agricultura, em uma tentativa do governo de regular o setor e contribuir para o aumento dos investimentos e interesse pelo agronegócio. A partir de 1973, como surgimento da Empresa Brasileira de pesquisa Agropecuária (Embrapa), o setor entra em uma nova fase caracterizada por modernização, aumento de produtividade e pesquisa científica com o intuito de desenvolvimento de novas técnicas de produção. Atualmente, o agronegócio vem atingindo um grau de profissionalização cada vez maior, com o surgimento de novas técnicas, com o plantio de novas culturas e com a sazonalidade da produção.

O Brasil pode ser considerado, no contexto atual, um celeiro mundial de agronegócio. O país possui mais de 22% das terras agriculturáveis do mundo, terras férteis, de alta produtividade e propícias para a atividade primária e mais de 100 milhões de hectares ainda não explorados.

De acordo com Gambin (2012), o país, nos últimos 50 anos tem apresentado evolução na produção de grãos, conforme se pode observar na figura 1:

Figura 1- Evolução da produção de grãos 1960-2010



Fonte: Brasil - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2011).

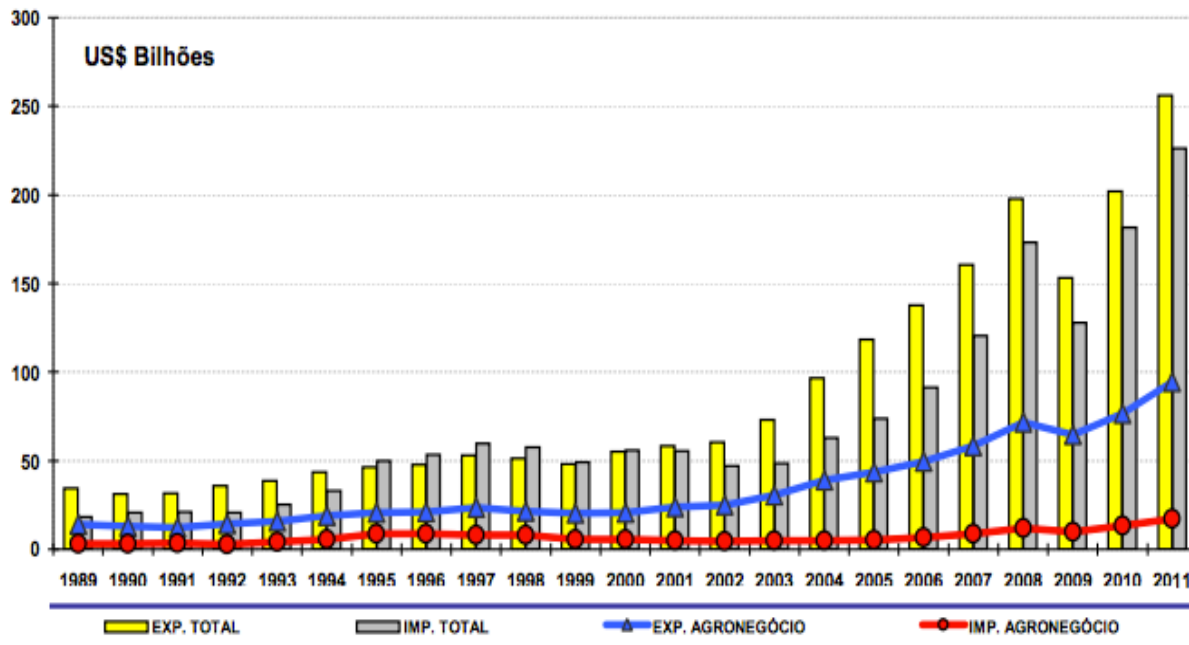
Pode-se observar que a evolução da produção no Brasil se deve, principalmente, pelo aumento considerável da população, o que gerou uma forte demanda por alimentos e a substancial melhora na produtividade das lavouras, muito devido à rotação de culturas, ao correto uso de fertilizantes e ao advento de novas técnicas de produção, como a agricultura de precisão. Além disso, cabe destacar a expansão das fronteiras de produção, com o início do plantio em estados antes inexplorados, como o Tocantins, Maranhão e o Piauí.

De acordo com o MAPA (2012), a expectativa para os próximos anos do agronegócio também é positiva. O órgão federal prevê que nos próximos dez anos, haverá um incremento de 21,1% na produção de grãos e uma expansão de 9% na área cultivada, ou seja, a produtividade continuará sendo o principal vetor de crescimento da atividade no Brasil. A produção anual de grãos deve evoluir dos atuais 153 milhões de toneladas para 185,6 milhões de toneladas em 2022, com uma área plantada de 71,9 milhões de hectares.

O agronegócio também desempenha um papel essencial nas exportações brasileiras, sendo um dos principais responsáveis pelo sucesso da balança comercial do país. De acordo com o MAPA (2011), o Brasil apresentou exportações recordes no setor, atingindo a soma de

US\$ 76 bilhões ante US\$ 64 bilhões em 2009, alta de 18%. O agronegócio acrescentou, em 2010, US\$ 63 bilhões na balança comercial do país, resultado maior do que os números apresentados pelo comércio brasileiro no mesmo período de comparação.

Figura 2 - Evolução Anual da Balança Comercial Brasileira e do Agronegócio- 1989 a 2011



Fonte: Brasil - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2011).

Os principais destinos das exportações agrícolas brasileiras continuam sendo, a União Europeia, a China, os Estados Unidos, a Rússia e o Japão, conforme pode ser observado na figura 1.3:



Figura 3- Principais destinos das exportações do agronegócio brasileiro - 2010



Fonte: Brasil - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2011).

Apesar de produzir uma enorme variedade de produtos que variam de carne bovina a frutas, o Brasil tem destaque, principalmente, na produção e exportação de café, açúcar e suco de laranja, em que aparece como o principal produtor e exportador no mundo e em soja, em que aparece na segunda posição no ranking mundial. Além disso, a pecuária desempenha papel fundamental no resultado do agronegócio e para as exportações brasileiras, com destaque para a carne de frango e a carne bovina, conforme podemos observar na figura 1.4:

Figura 4 -Ranking Brasileiro da Produção e Exportação – 2010



Fonte: Brasil - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2011).

Dentre os estados da federação, um dos que mais contribuem para o resultado do setor agropecuário é o Rio Grande do Sul. Segundo estudo do MAPA (2012), o setor no estado é o segundo mais importante do país, contribuindo com 11,8% na agropecuária nacional. Já dentro do Estado, o setor é responsável por aproximadamente 10% do Produto Interno Bruto, número maior do que a média brasileira, que é de 5,6%. Estima-se, segundo o estudo, que cerca de 20% da população gaúcha encontra-se no meio rural, ou seja, o Rio Grande do Sul teria em torno de 2 milhões de pessoas ligadas direta ou indiretamente à agropecuária.

Após um período de baixa em 2005, a produção de grãos no Estado tem crescido de forma consistente desde então. De acordo com a FARSUL (2012), foram produzidas, em 2011, 28,8 milhões de toneladas de grãos, um crescimento percentual de 14% ante 2010. A evolução da produção de grãos no Rio Grande do Sul pode ser melhor observada na figura 1.5:

Gráfico 1- Produção de grãos no Rio Grande do Sul de 2001 a 2011



Fonte: Federação da Agricultura do Rio Grande do Sul (2012).

Nos grãos, o Rio Grande do Sul possui grande destaque no cenário nacional na produção de soja, arroz e trigo. A soja, foi o complexo que teve a maior representatividade na safra de 2011, quando apresentou crescimento de 11% ante a safra de 2010, alcançando produção recorde. O Estado, atualmente, é o terceiro maior produtor da oleaginosa no Brasil, atrás apenas do Mato Grosso e do Paraná. O arroz também foi outro destaque na safra de 2011, quando apresentou produção recorde e crescimento de 30% ante a safra de 2010, confirmando a liderança do Rio Grande do Sul na produção desse grão no país.

Tabela 1- Comparativo da Produção de Grãos no Rio Grande do Sul em Toneladas

AGRÍCOLAS	Safra/2010	Safra/2011	Varição(%)	Varição(abs.)
AMENDOIM (em casca) - 1ª safra	6.530	6.500	-0,5%	- 30
ARROZ (em casca)	6.875.077	8.942.000	30,1%	2.066.923
FEIJÃO (em grão)	112.510	123.900	10,1%	11.390
MILHO (em grão) - 1ª safra	5.633.912	5.776.300	2,5%	142.388
SOJA (em grão)	10.480.026	11.621.300	10,9%	1.141.274
SORGO (em grão)	49.321	44.700	-9,4%	- 4.621
TRIGO (em grão)	2.116.952	2.304.000	8,8%	187.048
TRITICALE (em grão)	10.140	10.100	-0,4%	- 40
<b>TOTAL</b>	<b>25.284.468</b>	<b>28.828.800</b>	<b>14%</b>	<b>3.544.332</b>

Fonte: Federação da Agricultura do Rio Grande do Sul (2012).

O agronegócio também possui papel essencial no comércio exterior do Rio Grande do Sul. Segundo a FARSUL (2012), 64% das exportações do Estado em 2011 foram de produtos que compõe a cesta do agronegócio. Além disso, o setor respondeu por apenas 6% das importações totais do Rio Grande do Sul no período. Conforme estudo da Farsul (2012), o Estado, sem o agronegócio, seria deficitário em quase US\$ 7 bilhões no ano de 2011.

Dentre os destaques nas exportações do Rio Grande do Sul, estão o complexo soja, que respondeu por 40% do volume total exportado de janeiro a outubro de 2011 e o complexo carne, que foi responsável por 19% dos embarques do setor.

**Tabela 2- Comparação entre 2010 e 2011 das Exportações do Agronegócio do Rio Grande do Sul**

PRODUTOS	2010	2011	VAR. (%) (11/10)
COMPLEXO SOJA	2.715.681.008	4.238.542.797	56,1%
COMPLEXO CARNES	1.852.894.498	1.980.356.201	6,9%
COMPLEXO FUMO	1.662.174.552	1.662.113.649	0,0%
CEREAIS, FARINHAS E PREPARAÇÕES	217.767.406	945.100.198	334,0%
COUROS, PRODUTOS DE COURO E PELETERIA	836.664.662	771.331.826	-7,8%
COMPLEXO FLORESTAL	411.257.520	432.615.103	5,2%
DEMAIS PRODUTOS DE ORIGEM VEGETAL	87.443.118	115.425.701	32,0%
DEMAIS PRODUTOS DE ORIGEM ANIMAL	67.909.311	66.231.493	-2,5%
PRODUTOS ALIMENTÍCIOS DIVERSOS	41.066.129	59.011.024	43,7%
DEMAIS PRODUTOS	183.265.889	238.865.129	30,3%
<b>TOTAL</b>	<b>8.076.124.093</b>	<b>10.509.593.121</b>	<b>30,1%</b>

Fonte: Federação da Agricultura do Rio Grande do Sul (2012).

A soja, conforme pode ser observado nas estatísticas acima, possui importância fundamental não só dentro do agronegócio, mas também na economia do país. Segundo dados da Embrapa (2004), essa oleaginosa começou a ser cultivada no Brasil em 1914, em Santa Rosa, no Rio Grande do Sul. Desde então, a produção da soja cresceu bastante, se consolidando como a principal cultura do agronegócio brasileiro, devido ao alto emprego de tecnologia e ao aumento constante da produtividade. Na safra 2011/2012, a produção atingiu 70 milhões de toneladas, crescimento de 110% ante a safra de 10 anos atrás, fazendo do Brasil, o segundo maior produtor desse grão no mundo, atrás apenas dos Estados Unidos.

A soja também se destaca como um importante item nas exportações brasileiras. Somente no ano de 2011, foram exportados mais de 30 milhões de toneladas do grão, totalizando o valor de US\$ 12 bilhões, o que auxiliou no superávit da balança comercial do país. A China foi o principal destino da oleaginosa brasileira, sendo responsável por 48% do total exportado.

De acordo com Fel (2012), a produção de soja no Brasil é liderada pelos estados de Mato Grosso, Paraná, Rio Grande do Sul e Goiás, que juntos, respondem por mais de 82% do total cultivado. Contudo, a produção de soja está evoluindo e alcançando novos estados, principalmente os do Nordeste, como se pode observar na figura 1.6:

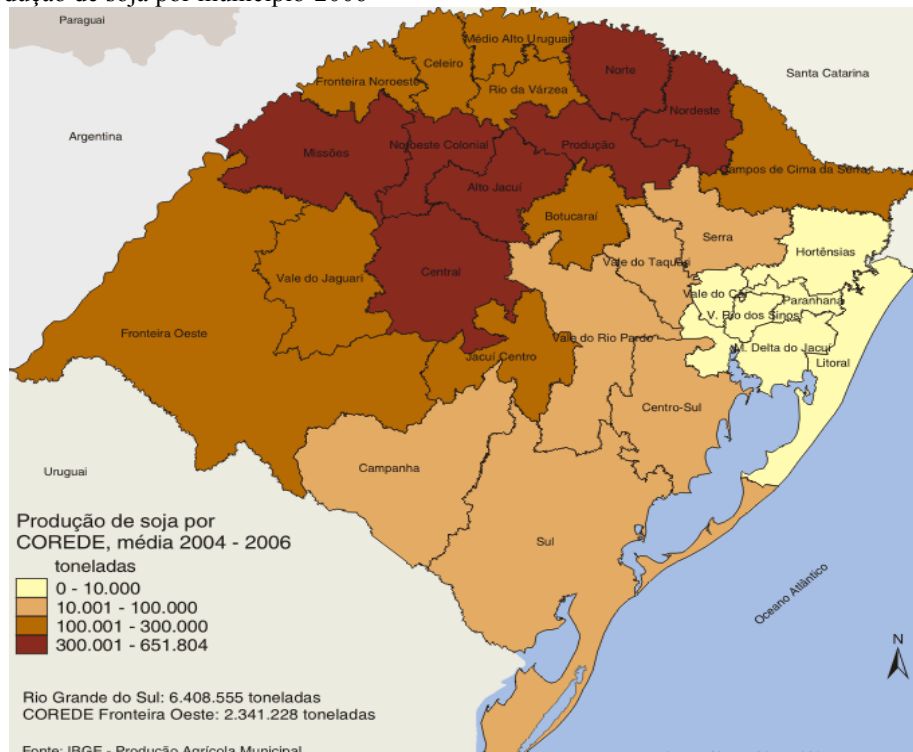
Figura 5- Mapa da Produção de Soja no Brasil- Safra 2010/2011



Fonte: Brasil - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2011).

O Rio Grande do Sul é responsável por cerca de 12% do total da soja produzida no país. A produção gaúcha destaca-se pelo alto emprego de tecnologia e a utilização da agricultura de precisão, com o uso de alguns sistemas de gerenciamento de informação e posição. Os municípios que se destacam no cultivo da oleaginosa em questão são aqueles localizados na região do Alto Jacuí, em especial Tupanciretã, Cruz Alta, Ibirubá e Palmeira das Missões, conforme pode-se observar na figura 1.7 abaixo:

Figura 6- Produção de soja por município-2006



Fonte: IBGE/Atlas Socioeconômico Rio Grande do Sul

Segundo dados do IBGE (2009), hoje no Rio Grande do Sul existem em torno de 80.000 estabelecimentos agropecuários que se dedicam ao cultivo e posterior comercialização da soja. Mesmo que tais propriedades desempenhem um papel fundamental na geração de riqueza do país, elas ainda apresentam, segundo Crepaldi (1999), graves problemas de planejamento e controle orçamentário. Essas organizações geralmente desenvolvem métodos e critérios de gestão bastante tradicionais ou com um padrão de desempenho inaceitável. Entretanto, diferentemente do que é observado em outros setores, essa característica é observada não só nas pequenas propriedades, mas também nas médias e grandes, com economia de mercado e altos níveis de renda e importância para a economia local.

Assim, a necessidade de atualização no gerenciamento das propriedades rurais torna-se fundamental como forma de se alcançar sucessivos ganhos de produtividade que permitirão a continuidade do estabelecimento. Diferentemente do que se crê, em muitos locais no Rio Grande do Sul e do Brasil, as propriedades rurais devem ser consideradas empresas e os proprietários, empresários rurais. Dessa forma, torna-se imprescindível a qualquer organização desse setor utilizar as melhores técnicas de gestão disponíveis e adaptá-las ao seu contexto.

Sobre o contexto, cabe destacar, segundo Araújo (2005), que o setor agrícola apresenta algumas características próprias e que acabam por dificultar a tomada de decisão e o

planejamento do gestor. Uma delas é a dependência do clima, já que ele condiciona não só a escolha por determinada cultura mas também os resultados de uma safra. Além disso, existe estacionalidade da produção, ou seja, épocas em que ocorre abundância ou falta de produtos, cabendo ao empresário tentar comercializar a sua produção quando há escassez do produto no mercado. Outra característica muito presente no setor agrícola é a alta incidência de risco, sejam eles biológicos, climáticos ou econômicos, causando frequentes flutuações nos preços. Os empresários rurais também estão suscetíveis à um sistema de competição econômica, em que a diferença entre os produtos é quase inexistente, isto é, são considerados commodities.

Apresentadas essas características específicas do setor agropecuário e a dificuldade que ele impõe aos empresários, verifica-se a necessidade, como já comentado, da adoção de técnicas de gestão que permitirão às empresas sobreviverem e competirem nesse ambiente. A elaboração de um correto planejamento financeiro e de um eficiente orçamento operacional são cruciais para o atingimento de tais objetivos, pois trarão agilidade no acesso à informação e melhorarão o processo de tomada de decisão do empresário, além de contribuir na melhor profissionalização do negócio.

Por planejamento financeiro entende-se, segundo Bonfim (2007), como um processo gerencial que permite que se estabeleça um direcionamento financeiro adequado a ser seguido pelos gestores da organização, buscando-se, sempre, a otimização na relação entre a empresa e suas atividades, gerando benefícios de curto e longo prazo. De acordo com o Sebrae (2007), esse tipo de planejamento é a área do conhecimento que mais contribui para o sucesso das empresas, diminuindo a probabilidade de mortalidade nos primeiros anos de existência.

O orçamento operacional também se configura em uma ferramenta de suma importância na gestão das empresas, já que permite aos gestores controlarem as atividades organizacionais e definirem metas e objetivos a serem perseguidos ao longo do tempo. Para Rodovalho (2006), toda propriedade rural com uma gestão eficiente tem no orçamento um dos fatores mais importantes, pois ele auxilia na mensuração do andamento das atividades. Contudo, o que se verifica, é que a utilização do orçamento ainda é pouco comum nas pequenas e médias organizações, sendo que o improvisado ainda é a técnica mais utilizada, o que atrapalha a capacidade de previsão e gestão das incertezas nessas empresas.

Nesse contexto, o presente trabalho realizou um estudo na Agropecuária Tipuana Ltda, empresa de médio porte localizada no município de Cruz Alta, que situa-se na região do Alto Jacuí, no Rio Grande do Sul. A empresa tem como sua principal receita o plantio e comercialização de soja cultivados nos 4300 hectares pertencentes a agropecuária ou arrendados de terceiros. A Tipuana também atua no engorde de gado para venda e no cultivo e

comercialização de azevém. A empresa é de caráter familiar, tendo como sócios dois irmãos que estão no negócio desde 1982.

A Agropecuária Tipuana, como a maioria das empresas familiares desse porte, possui controle e planejamento de suas finanças pouco estruturado, o que dificulta a avaliação financeira do negócio. O foco desse estudo, portanto, é propor um modelo de planejamento e orçamento operacional para a empresa, abordando a importância da gestão financeira através da implementação de indicadores de controle financeiro capazes de auxiliar na projeção de receitas, despesas e resultados futuros. Nesses termos, acredita-se que será possível melhorar a gestão do capital de giro, controlar a liquidez da empresa e desenvolver políticas de uso dos recursos que possam vir a se tornar disponíveis e de recursos que possam se tornar escassos. Além disso, pretende-se elaborar uma base de dados financeiros que sirva de apoio na tomada de decisão e estruturar um orçamento operacional que proporcione um controle capaz de evitar problemas financeiros futuros.



## 2. JUSTIFICATIVA

O planejamento financeiro e o orçamento operacional se tornaram, nos últimos anos, essenciais para qualquer organização que deseje ter sucesso nesse ambiente de alta competitividade. O que se observa, contudo, segundo Lourenço (2006) é que muitos empreendedores e gestores de pequenas e médias empresas no Brasil só utilizam essas ferramentas quando já se encontram em dificuldade, quando o que deveria ser efetivamente realizado era o uso do planejamento financeiro e do orçamento como forma de prevenção na ocorrência de falhas na gestão financeira.

Dessa forma, o presente trabalho pretende abordar e explorar a importância do uso de tais ferramentas na gestão tanto de curto quanto de longo prazo de uma organização. Para isso, escolheu-se uma média empresa do setor agropecuário que apresenta alguns problemas na sua gestão financeira que podem ser melhorados para que ela atinja suas metas e objetivos estratégicos. A escolha de uma organização desse setor foi proposital, à medida que existem poucos estudos de caráter administrativo-financeiro em empresas agropecuárias, apesar dessa atividade ser fundamental para o Brasil e ter total relevância na economia e nas exportações do país.

Ressalta-se, assim, que o presente estudo será extremamente importante para as organizações agropecuárias, à medida que podem basear-se na teoria e nos modelos de planejamento financeiro e orçamento operacional que serão propostos aqui para melhorarem a gestão e auxiliarem no processo de tomada de decisão. Além disso, o presente trabalho será importante, em especial, para a organização estudada, que carece das ferramentas de gestão que aqui serão exploradas. Em um setor que carece de empresas bem geridas financeiramente, esse trabalho pode vir a ser um bom canal de consulta e, assim, auxiliar na evolução do setor agropecuário no Brasil.

### 3. REVISÃO TEÓRICA

Para auxiliar na análise da atual gestão financeira da Agropecuária Tipuana Ltda e propor um novo planejamento financeiro e orçamento operacional para a empresa, faz-se necessário discutir alguns aspectos teóricos que esclarecem os conceitos abordados, visando a facilitar o entendimento do leitor, através da contextualização dos mesmos. Esta seção, então, será dedicada à exploração da opinião de diversos autores quanto aos temas tratados, começando pela definição do que é planejamento financeiro, passando por alguns conceitos da administração financeira e chegando à questão do orçamento operacional e suas principais características.

#### 3.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Por finanças entende-se, segundo Gitman (2010), como o processo, as instituições, os mercados e os instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre as partes interessadas. Esse conceito pode ser considerado abrangente, mas, dado o aumento da complexidade no cenário global, torna-se necessário incluir os diversos participantes que de alguma forma transacionam recursos diariamente. Já para Gropelli (2002), as finanças poderiam ser melhor entendidas como a aplicação de uma série de princípios econômicos e financeiros para maximizar a riqueza ou o valor total de um negócio. Assim, verifica-se a necessidade do gestor financeiro de possuir conhecimentos de outras áreas, como a economia, a fim de tomar decisões que levem em consideração o cenário macroeconômico atual, sempre com o foco na criação de valor ao negócio.

A administração financeira é essencial para qualquer organização, independente do seu porte ou setor de atuação. Decisões importantes rotineiras e estratégicas, que impactarão no futuro da empresa, são diariamente tomadas pelos gestores financeiros, o que requer um foco especial das organizações na melhora contínua dos seus processos na área de finanças

##### 3.1.1 Funções da Administração Financeira

A administração financeira, segundo Gitman (2010), seria responsável por todas as tarefas ligadas à gestão dos recursos financeiros de uma organização. Isso envolve, dentre outras atividades, o planejamento, a concessão de crédito a clientes, a avaliação de novos

investimentos e a captação de fundos para o financiamento das operações da empresa. Gitman (2010) também chama a atenção para a necessidade da área financeira de uma organização interagir com as demais áreas, como a contabilidade e o marketing. Isso possibilitará uma maior integração e análise das informações disponíveis e a tomada de decisão conjunta, visando a criação de valor no negócio.

Já para Ott (2011) a função de um gestor financeiro é acompanhar os principais indicadores financeiros e informações contábeis de uma empresa a fim de ter o conhecimento necessário para tomar decisões de planejamento e controle, gestão do ativo empresarial e gestão do passivo empresarial. As decisões de planejamento e controle, segundo Ott (2011), estariam relacionadas à previsão das necessidades futuras de capital da empresa utilizando-se dos dados financeiros e informações disponíveis, procedidas de um controle para se verificar se os objetivos e metas estão sendo cumpridos. Já as decisões de gestão do ativo empresarial abordariam as questões relativas à aplicação dos recursos excedentes, bem como da administração do ativo imobilizado e do capital de giro, buscando-se sempre níveis ótimos que maximizem o valor da empresa. Por fim, a gestão do passivo empresarial estaria relacionada à busca da melhor forma de capitalização disponível no mercado e que melhor se adapta ao contexto da organização, sem descuidar, porém, do grau de endividamento da empresa.

Ross, Westerfield e Jordan (2010) também comungam da ideia de que o administrador financeiro deve preocupar-se com três tipos de questões que seriam, basicamente, o orçamento de capital, a estrutura de capital e a administração do capital de giro. Na primeira questão, o orçamento de capital, o gestor deve buscar, segundo os autores, investimentos que possuam valor superior ao custo de capital da empresa, preocupando-se também com o montante e o risco dos fluxos de caixa que espera receber. Já nas decisões de estrutura de capital, o administrador financeiro deve se preocupar em como financiar os investimentos necessários da organização a longo prazo, buscando uma combinação ótima entre recursos próprios e capital de terceiros. Cabe também ao gestor, decidir como e onde levantará tais recursos, já que, atualmente, existem inúmeras possibilidades no sistema financeiro. Por fim, a terceira questão que deve ser abordada pela administração financeira, segundo proposto por Ross, Westerfield e Jordan (2010), é a gestão do capital de giro da empresa, em que se deve buscar a correta administração dos recursos de curto prazo da organização, visando assegurar a continuidade das operações e evitar interrupções dispendiosas.

### 3.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE

Desde os tempos de Henri Fayol, autores das mais diversas correntes de pensamento atribuem funções básicas aos gestores em geral. Dentre elas, a que mais se destaca é a que divide o processo administrativo em quatro funções: planejamento, controle, direção e organização. No presente trabalho serão mais abordadas as funções planejamento e controle, motivo pelo qual se apresenta a seguir uma revisão desses conceitos.

Segundo Frezatti (2009), planejar significa decidir antecipadamente por uma alternativa de ação em detrimento de outras disponíveis, em função de preferências, disponibilidades, grau de aceitação de riscos. Assim, o processo de planejamento seria visto como uma atividade proativa no que se refere ao processo de gestão, já que tenta-se, de alguma forma, controlar seu próprio futuro. Já para Braga (2009), o significado de planejar envolve, basicamente, a definição antecipada dos objetivos das ações preestabelecidas, a forma pela qual as ações serão desenvolvidas, os recursos físicos, técnicos, humanos e financeiros necessários e os prazos de execução e conclusão de cada etapa do plano. Welsch (2012) acrescenta também que é importante que as empresas, ao formularem suas estratégias e planos, atentem para as variáveis externas, que em muitos casos são incontroláveis, apesar de apresentarem oportunidades e riscos para o sucesso da organização.

Hoji (2004) divide o planejamento dentro da organização em três tipos principais: o estratégico, o tático e o operacional. O planejamento estratégico envolve decisões de longo prazo e leva em conta questões como as expectativas macroeconômicas para os próximos anos, o cenário para o setor no qual a empresa está inserida e as incertezas operacionais da organização. Já o planejamento tático possui um horizonte temporal mais curto em que busca-se otimizar aquilo que foi planejado estrategicamente. Por fim, o planejamento operacional está mais relacionado às operações do dia-a-dia, tendo como finalidade maximizar os recursos da empresa aplicados em operações.

Além do planejamento, o controle também é uma função administrativa essencial e que deve ser bem utilizada pelos gestores de qualquer organização. Para Maximiano (2010), o controle pode ser definido como um processo de tomada de decisões que tem como finalidade manter a empresa dentro das metas e objetivos estabelecidos, com base, principalmente, em informações sobre o desempenho alcançado nesses objetivos. Frezatti (2009, p.18) ainda acrescenta que “(...) o controle é fundamental para o entendimento do grau de desempenho atingido e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado”.

Entretanto, para Kwasnicka (2004), é muito difícil separar as funções de planejamento e controle, pois elas seriam interdependentes. Assim, para a autora, enquanto o planejamento seria uma antecipação das ações a serem tomadas, o controle tentaria manter a organização dentro do foco do seu planejamento traçado, checando se as atividades realizadas estão de acordo com as traçadas. Kwasnicka (2004) acrescenta também a importância de que se exerça o controle das ações antes delas ocorrerem, como forma de prevenir intervenções corretivas e o gasto de capital desnecessário.

Para Zdanowicz (2004, p.50), nas micro e pequenas empresas, em que as dificuldades de gestão e recursos enfrentadas são mais acentuadas, torna-se imprescindível a correta utilização do planejamento e do controle:

A experiência tem comprovado que as dificuldades financeiras, especialmente as que embarçam as pequenas e micro empresas, parecem decorrer das ausências do planejamento e controle em suas atividades operacionais. Não se quer com isso afirmar que todos os fracassos possam ser evitados única e exclusivamente do planejamento e do controle, porém muitos os seriam com certeza.

### 3.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro é essencial às organizações, à medida que auxilia no atingimento dos objetivos da empresa, possibilitando uma análise mais consistente quanto às decisões de orçamento de capital e investimento, além de prever possíveis situações adversas ao longo do tempo. É elaborado, basicamente, através de dados históricos, aplicando métodos e ferramentas a fim de otimizar o processo de tomada de decisão do gestor financeiro.

Zdanowicz (2003) entende que o planejamento financeiro é a ferramenta capaz de traçar os objetivos da empresa para determinado horizonte de tempo antecipadamente, antevendo mudanças que possam abrir oportunidades ou ameaças ao negócio. Assim, segundo o autor, quando essas oportunidades e ameaças ocorrerem, a organização já estará preparada para aproveitá-las ou minimizá-las, garantindo sua sobrevivência no mercado competitivo. Já para Gitman (2004), o planejamento financeiro é caracterizado pela utilização de planos financeiros para direcionar a atividade da empresa, visando o atingimento de seus objetivos. Dessa forma, se pode observar que, de acordo com a visão desses dois autores, esse tipo de planejamento está muito focado no alcance das metas e objetivos da organização.

Braga (1995, p. 230), contudo, fornece uma visão mais abrangente, afirmando que “o planejamento financeiro global compreende a programação avançada de todos os planos da

administração financeira e a integração e coordenação desses planos como os planos operacionais de todas as áreas da empresa”. Para ele, o gestor financeiro, ao planejar, deve seguir os seguintes passos:

- a) Projeção dos recursos necessários para execução de planos operacionais;
- b) Definição do montante de recursos que podem ser obtidos internamente e quanto será necessário captar externamente;
- c) Avaliação do melhor meio e fonte de captação de recursos adicionais, se necessário;
- d) Escolha do melhor método de utilização dos recursos adquiridos interna e externamente para aplicação nos planos operacionais.

A correta elaboração do planejamento financeiro torna-se essencial devido à sua importância, já que, segundo Gitman (2010), ele “fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos”. Esse mapa pode ser comparado inclusive com um plano de negócios, cuja finalidade é estudar os possíveis caminhos que a organização pode seguir, definindo aquele que mais se adequa aos recursos disponíveis e às estratégias de curto e longo prazo definidas.

### **3.3.1 Elementos do Planejamento Financeiro**

Para Zdanowicz (2003), existem elementos que são necessários no processo de planejamento financeiro. Dentre eles destacam-se as diretrizes, as premissas, os objetivos, as metas e as estratégias.

As diretrizes, segundo esse autor, são as ideias globais do planejamento, geralmente definidas pela direção e que são a base para a formulação do plano. Já as premissas podem ser definidas como as hipóteses que devem ser levadas em consideração como eventuais circunstâncias e que podem afetar a implantação dos planos estratégicos da empresa. Os objetivos, segundo Zdanowicz (2003), devem ser projetados sempre após a definição das diretrizes e premissas da empresa, já que eles são os resultados que a organização espera obter. Já as metas, nada mais são do que a quantificação dos objetivos determinados, sendo importante a fixação de datas para o atingimento de tais metas. Por fim, as estratégias, são as alternativas que mostram a direção, o emprego dos recursos e os esforços necessários para se cumprir com os objetivos e metas definidas previamente nos passos anteriores.

Além dos elementos citados acima, Frezatti (2009) acrescenta a importância da elaboração de cenários entre o processo de definição das diretrizes e das premissas. Em um ambiente em constante mudança, como o atual, os cenários são essenciais, já que permitem

que se considerem aspectos que podem afetar o negócio, principalmente os de caráter externo e de difícil domínio da organização.

### **3.3.2 Princípios do Planejamento Financeiro**

Zdanowicz (2003) também elenca alguns princípios básicos do planejamento financeiro, que podem ser caracterizados como normas, regras e fundamentos de aplicação geral, servindo como parâmetro de condução de toda a organização.

O primeiro princípio abordado pelo autor é o da exequibilidade, que determina que as metas e objetivos planejados devem ser viáveis de se alcançar, ou seja, não se recomenda elaborar planos demasiadamente otimistas e ambiciosos. Outro princípio comentado é o da objetividade e mensurabilidade, em que se determina que o planejamento deve ser baseado em dados objetivos, seja de estudos estatísticos ou de mercado, não se limitando apenas à opiniões subjetivas e especulações. Zdanowicz (2003) também aborda o princípio da flexibilidade, que discorre sobre o fato de que os planos devam ter margens de segurança para enfrentar situações imprevistas e ajustem-se à pequenas mudanças no mercado. Por fim, a última norma definida pelo autor para a elaboração de um correto planejamento financeiro é a unidade, que determina que todos os planos específicos da empresa devem ser convergentes, a fim de alcançar os objetivos principais definidos pela empresa.

### **3.3.3 Planejamento Financeiro de Longo Prazo**

Para Gitman (2010), o processo de planejamento financeiro de uma organização deve começar pelos planos definidos a longo prazo, também chamados de estratégicos. Esses planos segundo Gitman (2010, p.106) “expressam as ações financeiras planejadas por uma empresa e o impacto previsto dessas ações ao longo de períodos que vão de dois a dez anos”. O horizonte de tempo do planejamento, porém, depende do setor no qual a empresa está inserida, ou seja, organizações sujeitas a alto grau de incerteza devem ter horizontes de planos mais curtos e que sejam revisados constantemente.

O planejamento financeiro de longo prazo está geralmente integrado com os planos de produção e marketing de uma empresa, a fim de orientar a organização na busca de suas metas estratégicas. Tais planos incluem geralmente decisões de investimento em ativos imobilizados, ações de marketing e desenvolvimento de produtos, encerramento de projetos e alteração da estrutura de capital.

Lemes Junior (2002) ressalta também a importância do planejamento financeiro de longo prazo, principalmente na adequação com os objetivos e estratégias da empresa. Ele

acrescenta ainda que tais planos devem concentrar seus esforços na definição e projeção do orçamento de capital, nos lucros futuros e na geração de fluxos de caixa que sustentem as operações e os investimentos propostos.

### 3.3.4 Planejamento Financeiro de Curto Prazo

Diferentemente do planejamento financeiro de longo prazo, os planos de curto prazo focam-se em horizontes de tempo menores, de um a dois anos. Nesses casos, os gestores financeiros estão mais preocupados com as questões operacionais e do dia-a-dia da empresa, como o orçamento de caixa.

Gitman (2010, p.107), apresenta uma definição sobre o processo de planejamento financeiro de curto prazo:

O planejamento financeiro de curto prazo começa com a projeção de vendas. Partindo dela, as empresas desenvolvem planos de produção que levam em conta os prazos de espera (preparação) e incluem estimativas das matérias-primas necessárias. Usando os planos de produção, a empresa pode estimar as despesas diretas de folha de pagamento, o desembolso com custo fixo das fábricas e as despesas operacionais. Uma vez realizadas essas estimativas, a empresa pode elaborar uma demonstração do resultado e um orçamento de caixa. Com essas informações pode, finalmente, desenvolver um balanço patrimonial.

Assim, conclui-se que o planejamento de curto prazo de uma empresa está mais ligado às questões relacionadas aos ativos e passivos circulantes da organização, principalmente a administração do capital de giro. Busca-se, assim, a maximização do valor desses itens de forma a melhorar a liquidez da empresa e permitir a continuidade das operações.

## 3.4 SISTEMA ORÇAMENTÁRIO GLOBAL

O orçamento é parte essencial de qualquer processo de planejamento e controle em uma empresa. Segundo Zdanowicz (2003, p.136), o orçamento “fundamenta-se na elaboração de um plano geral de ação da empresa, de acordo com os objetivos, as metas e as políticas de ação a curto e longo prazos”. Já para Frezatti (2009, p.46), “o orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado período”. Assim, ele surge como sequência à montagem do plano estratégico, contendo, apenas, as prioridades e a direção da entidade para determinado período. Frezatti (2009) acrescenta também que o orçamento não é uma simples estimativa, mas deve conter um compromisso dos gestores em termos de metas a



serem alcançadas, além de proporcionar condições de se avaliar o desempenho da empresa, tanto de suas áreas internas quanto dos seus gestores.

Fernandes (2009, p.18) resume bem esse conceito, afirmando que:

O orçamento é um plano administrativo-financeiro que cobre todas as fases operacionais por um período determinado, ou seja, é uma expressão formal das diretrizes, políticas, planos e metas estabelecidas pela alta direção de uma empresa, buscando quantificar e valorizar tais operações, tanto sobre o aspecto global, quanto sobre as diversas divisões e setores das organizações.

Assim, pode-se notar que tanto Zdanowicz (2003) quanto Fernandes (2009) abordam a importância da definição de metas dentro da elaboração do orçamento. Para Zdanowicz (2003) deve-se adotar uma metodologia de superação de obstáculos durante a elaboração, planejando-se o melhor rendimento da empresa e de seus funcionários, sem porém tornar os objetivos e metas não realistas, a ponto de serem relegados e gerarem desmotivação. Fernandes (2009) acrescenta também que as previsões ou projeções de receitas e despesas também devem ser as mais realista possíveis, tentando, de certa forma, antecipar a operação da empresa e permitir a projeção das demonstrações financeiras para o próximo período.

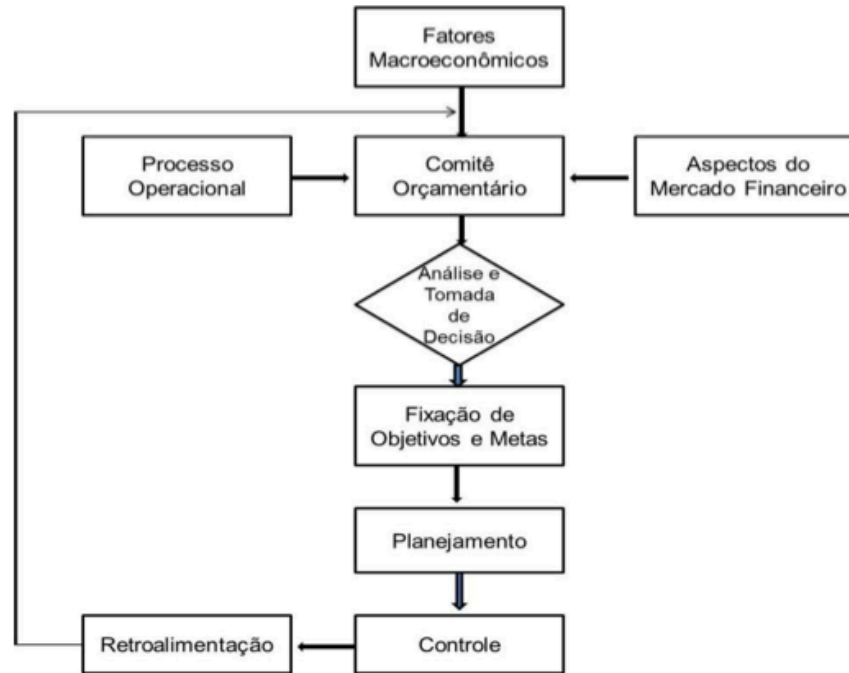
Contudo, deve-se levar em conta que o orçamento aborda o futuro incerto e, por isso, podem existir problemas inevitáveis e incontroláveis durante a sua elaboração que determinem o fracasso da empresa. Assim, Brealey, Myers & Allen (2008), afirmam que, ao se elaborar o orçamento, não podem ser considerados apenas os resultados mais prováveis, mas sim complementá-los com a elaboração de cenários. Nesses cenários, segundo os autores, várias hipóteses poderiam ser considerada a fim de diminuir as incertezas decorrentes do processo de projeção.

Como pode-se observar acima, a elaboração do processo orçamentário é um atividade complexa e que requer uma série de etapas que devem ser observadas. Zdanowicz (2003) propôs um modelo, chamado de sistema orçamentário global, que visa orientar os gestores da empresa no planejamento e controle orçamentário das suas operações. Assim, segundo Zdanowicz (2003, p. 137):

O sistema orçamentário global é um plano financeiro e operacional, que visa antecipar os resultados esperados pela empresa de um período determinado, que deve ser orientado por objetivos e metas definidos pela direção, mas também monitorado através de índices de controle, procurando analisar e reverter as possíveis variações ou desvios, os quais poderão vir a ocorrer durante a fase de implantação.

A figura 7 a seguir apresenta o processo que compreende a elaboração de um orçamento:

Figura 7- Sistema Orçamentário Global



Fonte: Zdanowicz (2003, p.136)

Como pode-se observar, o comitê orçamentário deve, primeiramente, considerar algumas informações como fatores macroeconômicos e aspectos do mercado financeiro, a fim de compreender o cenário externo e otimizar as projeções. Além disso, torna-se essencial entender o processo operacional da empresa, de forma que se possa elaborar um orçamento condizente com o momento atual da organização e que vise otimizar os recursos aplicados. No processo de análise e tomada de decisão, o comitê orçamentário, segundo Zdanowicz (2003) deve analisar e interpretar todas as informações, debater as atividades projetadas, criticar as premissas básicas e estruturar a tomada de decisão, fixando objetivos e metas para a empresa. Terminada essa fase, cabe aos membros do comitê planejar e projetar as principais atividades da empresa, sem esquecer, contudo, das metas e objetivos fixados anteriormente. Já a etapa de controle, ocorre quando o orçamento já foi elaborado e as atividades projetadas por ele já estão ocorrendo, o que permite aos gestores da empresa comparar os valores até então realizados com os estimados durante a projeção. Por fim, cabe ao comitê, durante o estágio de retroalimentação, analisar se o que foi projetado realmente foi condizente ao realizado, ou seja, se as metas e objetivos foram cumpridos durante o período. Além disso, se houve

sucesso no cumprimento das metas, o comitê pode propor no próximo período, objetivos um pouco mais difíceis de serem alcançados, a fim de tornar a empresa cada vez mais eficiente em seus processos.

### **3.4.1 Princípios e Requisitos do Sistema Orçamentário Global**

O processo de elaboração do sistema orçamentário global, conforme já foi abordado, constitui-se em uma importante etapa do planejamento da empresa e demanda, portanto, participação ativa dos colaboradores da organização na implantação e sucesso do plano. Além disso, para a correta implantação do orçamento, deve-se, segundo Zdanowicz (2003), observar-se alguns princípios, em que se destacam os descritos abaixo:

- a) Participação e conhecimento da direção da empresa do orçamento elaborado e auxílio na sua implantação;
- b) Estrutura organizacional alinhada aos objetivos e as metas da organização;
- c) Contabilidade aberta, informatizada e descentralizada;
- d) Aprovação dos objetivos e metas pelo comitê orçamentário, encorajando-se a discussão para torna-los realistas;
- e) Disciplina e seriedade no cumprimento de todas as suas etapas.

A implantação do orçamento dentro da organização também requer alguns requisitos básicos para que se alcance sucesso nos resultados. Segundo Zdanowicz (2003, p.143), o requisito fundamental é o “apoio efetivo da cúpula administrativa, para superar as dificuldades que possam surgir nas definições de prioridades de investimentos e na aplicação do controle orçamentário”. Outro requisito necessário, segundo esse autor, é a elaboração de um plano adequado ao porte da organização e do mercado, observando-se o contexto estratégico da empresa e seus objetivos, estratégias e planos para o período.

Já para Fernandes (2009, p.23), para que um projeto orçamentário obtenha sucesso é necessário que “a empresa possua uma estrutura organizacional bem definida, na qual as atividades de cada unidade de negócio ou centros de responsabilidades estejam claramente identificadas e as responsabilidades de seus gerentes fortemente delineadas”. Essa importância de se ter uma estrutura organizacional definida se prende ao fato de que cada unidade de negócio conhece suas necessidades para cumprir suas operações e investimentos e, portanto, tem mais facilidade de estimar tais necessidades e projetar seu orçamento para determinado período no futuro. Por fim, para se alcançar o sucesso na implantação do orçamento na empresa torna-se também necessário a formulação de um plano de educação e treinamento dos colaboradores, a fim de auxiliá-los no aprendizado do correto uso desse

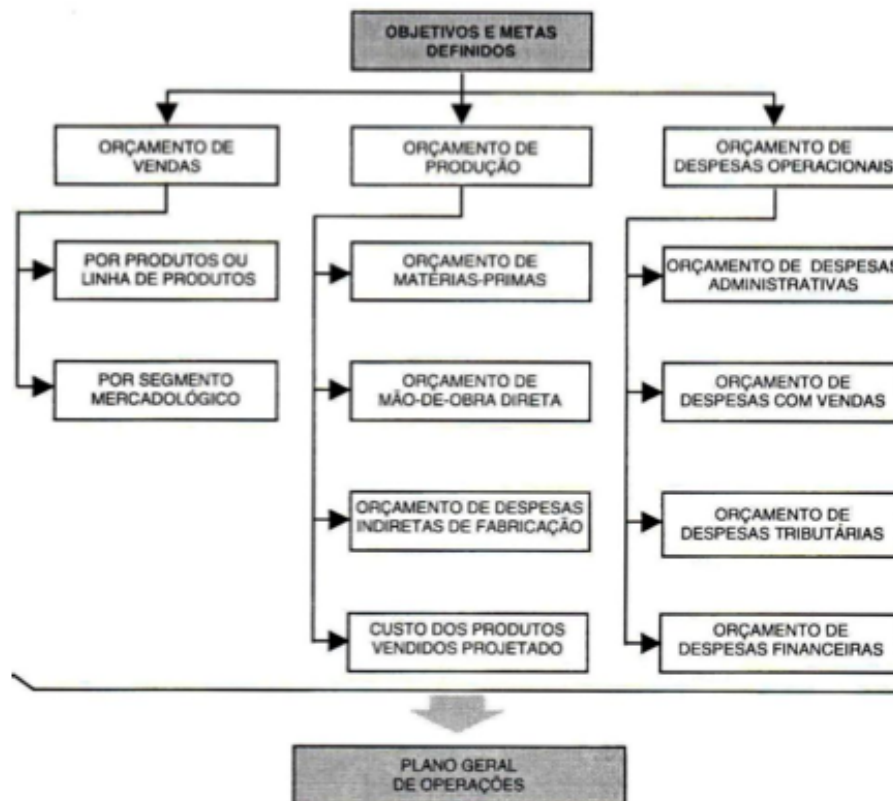
instrumento de planejamento e controle financeiros. Deve-se também, segundo Zdanowicz (2003), implementar um processo interno de contínuo aperfeiçoamento da educação e treinamento do pessoal, a fim de que se alcance a prática de uma filosofia orçamentária na empresa.

### 3.4.2 Orçamento Operacional

De acordo com Fernandes (2009), o orçamento operacional compreende todas as contas contábeis e atividades relacionadas às operações da empresa. Ao final das projeções das contas desse grupo é possível visualizar o resultado do exercício da empresa, ou seja, se ela obterá lucro ou prejuízo. Se o resultado não for satisfatório deve-se, conforme Fernandes (2009, p. 36) “efetuar a reprogramação de todo o grupo até que o resultado cumpra os interesses dos administradores.

A seguir, encontra-se, conforme detalhado por Zdanowicz (2003), as fases que compreendem a elaboração do orçamento operacional:

Figura 8- Orçamento Operacional



Fonte: Zdanowicz (2003, p.146)

Como se pode perceber Figura 8, o nível de detalhamento para a elaboração do orçamento operacional é alto, o que faz com que se minimize as chances de erro ao longo do processo e se encontre problemas a serem melhorados com mais facilidade. É importante mencionar também que todos os valores projetados por esses diferentes grupos de contas devem ser baseados nos objetivos e metas propostos pelo comitê orçamentário, a fim de que se busque a coesão da empresa no atingimento de tais metas e objetivos.

### **3.4.3 Orçamento de Vendas**

Dentro das operações da empresa, o orçamento de vendas é, segundo Welsch (2012), a parte mais importante, já que o restante do processo operacional depende das estimativas de vendas da organização. Assim, torna-se essencial, segundo esse autor, que esse orçamento seja elaborado de forma prática e realista a fim de que as demais partes do sistema orçamentário global sejam projetadas corretamente e se minimizem os erros ao longo do processo. Lemes Junior (2002) vai além, afirmando que é através do orçamento de vendas que se formulam os programas de produção, compras, pesquisa, investimentos em imobilizado entre outros.

Gitman (2010) acrescenta que deve-se focar, especificamente, na previsão de vendas, já que ela se constitui na principal informação não só para a continuidade do processo de elaboração do orçamento operacional, mas também para o planejamento financeiro. Essa previsão, que é geralmente elaborada pelo departamento de marketing em conjunto com outras áreas, deve levar em conta tanto fatores externos à organização quanto indicadores internos. Os fatores externos incluem, entre outros, dados macroeconômicos dos mercados de atuação, concorrência, fornecedores e as tendências do setor em que a organização está inserida. Já os indicadores internos dizem respeito ao consenso que se deve buscar entre a estratégia, as metas e os objetivos da organização para a área de vendas, utilizando-se informações passadas e o conhecimento dos gestores.

Dentre os objetivos do orçamento de vendas de uma empresa, Zdanowicz (2003) destaca o foco na rentabilidade, a visão mercadológica e a logística de distribuição. O primeiro deles, o foco na rentabilidade, é essencial e deve ser alcançado através de uma boa política de vendas, que assegure o produto e o preço certo ao cliente. A visão mercadológica, por sua vez, pressupõe um planejamento da política de comunicação da empresa com o mercado, através de propaganda e publicidade, avaliando o retorno dessas campanhas e tornando cada vez mais eficiente os gastos com imagem e divulgação dos produtos da organização com seus clientes. Já a logística de distribuição recomenda que os gestores da

empresa avaliem o canal mais eficiente de distribuição dos produtos, além de definirem o melhor caminho a ser percorrido pelas mercadorias, desde a saída da empresa até o consumidor final.

#### **3.4.4 Orçamento de Produção**

De acordo com Moreira (2008, p.67), “o orçamento de produção visa informar às unidades organizacionais, relacionadas diretamente com o processo produtivo, as quantidades a serem produzidas para atender às necessidades de vendas e da política de estoques de produtos acabados”. Assim, a partir dessas definições, segundo Welsch (2012), torna-se possível determinar outros orçamentos ligados ao processo de fabricação, como o de matérias-primas, o de mão-de-obra direta e o de despesas indiretas de fabricação, que inclui as estimativas de todos os custos de produção.

Pode-se observar acima que, de acordo com os conceitos apresentados pelos autores, uma boa elaboração do orçamento de produção requer que tenha sido realizado anteriormente um bom planejamento de vendas. Além disso, pode-se inferir que o planejamento da produção requer um equilíbrio entre as vendas, os estoques e a produção em si, sendo que o nível de cada um dependerá da estratégia da empresa, bem como de suas metas e objetivos.

Zdanowicz (2003) também aponta alguns objetivos principais ligados diretamente indiretamente à produção da empresa e que estão de certa forma conectados à elaboração do orçamento. São eles:

- a) Estabelecimento de políticas de estoque para matérias-primas, produtos prontos e em processamento;
- b) Estabilizar o processo produtivo da empresa, como forma de reduzir os custos e agregar qualidade na execução de tarefas;
- c) Qualificar e quantificar cada produto para atender às exigências de vendas;
- d) Programar a produção para períodos de sazonalidade do produto fabricado;
- e) Minimizar os custos e melhorar a qualidade geral dos produtos, sem esquecer da contínua busca pela otimização do processo produtivo.

A seguir, descrevem-se os principais elementos do orçamento de produção: o orçamento de matérias-primas, mão-de-obra direta e despesas indiretas de fabricação.

##### **3.4.4.1 Orçamento de matérias-primas**

Segundo Moreira (2008), o orçamento de matérias-primas requer que a administração da companhia avalie as necessidades físicas de cada tipo de matéria-prima necessária para a

produção, auxiliando também na tomada de decisão sobre a adequação dos estoques. Faz-se necessário também, segundo Welsch (2012), que se atente à qualidade, à entrega e aos custos dessas matérias-primas, de modo a evitar paradas na produção ou problemas de liquidez na empresa.

Quanto aos custos das matérias-primas, Zdanowicz (2003) apresenta uma fórmula abaixo que permite calculá-los, como forma de otimizar as projeções das necessidades desses matérias e dos recursos financeiros necessários para adquiri-los.

$$CMP = EIMP + COMP - EFMP$$

Onde:

CMP = custo ou consumo de matérias-primas;

EIMP = estoque inicial projetado de matérias-primas;

COMP = compra de matérias-primas projetadas;

EFMP = estoque final de matérias-primas.

É importante mencionar que, no cálculo acima, o estoque inicial é igual ao final do período imediatamente anterior. Já o nível de compras de matérias-primas será definido de acordo com a estratégia que a empresa irá adotar, ou seja, uma política de estoque baixo, com foco na eficiência ou de estoque alto, acreditando no aumento da demanda nos próximos meses.

#### 3.4.4.2 Orçamento de mão-de-obra direta

De acordo com Moreira (2008), o orçamento de mão-de-obra direta determina a quantidade de horas de mão-de-obra direta e os custos das horas trabalhadas por esse pessoal aplicadas diretamente à produção. Lemes Júnior (2002) acrescenta ainda que os gestores devem atentar, basicamente, ao custo da hora trabalhada e ao número de horas necessárias para se atingir a produção desejada, sempre em busca do aumento de produtividade da mão-de-obra.

O Quadro 1 abaixo foi proposto por Zdanowicz (2000) com vistas a facilitar o cálculo do custo de mão-de-obra direta de uma empresa.

Quadro 1- Modelo para Orçamento de Mão-de-Obra Direta

Itens Produtos	NÚMERO DE UNIDADES A SEREM PRODUZIDAS	HORA-PADRÃO POR u.f.	HORAS-PADRÃO NECESSÁRIAS	SALÁRIO MÉDIO DE REMUNERAÇÃO COM ES	CUSTO ORÇADO DA MOD COM ES
A					
B					
C					
...					
Z					
TOTAL					

Fonte: Zdanowicz (2000, p.64)

Conforme se pode observar acima, o custo da mão-de-obra é função do número de unidades a serem produzidas, do número de horas-padrão necessárias e do salário médio gasto com os trabalhadores alocados na produção.

#### 3.4.4.3 Orçamento dos custos indiretos de fabricação

Segundo Moreira (2008, p.90), “os custos indiretos de fabricação abrangem os custos decorrentes do processo produtivo que não podem ser identificados diretamente com os respectivos produtos e devem ser agregados ao custo do produto segundo algum critério de rateio”. Para Welsch (2012), este orçamento pode ser complexo de se elaborar, já que alguns custos ou despesas são difíceis de se correlacionar aos volumes de produção da empresa e acabam sendo de difícil controle.

Sobanski (1994) afirma que os itens que devem ser classificados em despesas indiretas de fabricação são os serviços de terceiros, o aluguel, a manutenção dos equipamentos e a depreciação dos ativos utilizados, entre outros. Assim, Sobanski (1994, p.48) propõe uma fórmula para o cálculo desses custos:

$$CIF = MOI + MI + EE + SI + D + S$$

Sendo que:

CIF = despesas indiretas de fabricação projetadas;

MOI = mão-de-obra indireta;

MI = custo dos materiais indiretos;

EE = energia elétrica;

SI = despesas com sistemas de informação;

D = depreciação projetada;

S = seguros projetados.



#### 3.4.4.4 Orçamento dos custos dos produtos vendidos

A última etapa de elaboração do orçamento de produção é a mensuração do custo dos produtos vendidos (CPV). Esse custo leva em consideração os demais custos já comentados (matérias-primas, mão-de-obra direta e despesas indiretas de fabricação), além de incluir as variações estimadas para os estoques de produtos prontos e em elaboração.

Sanvicente e Santos (2000, p.111) propuseram uma fórmula para o cálculo desse custo:

$$CPV = CDP \pm \Delta E_{PP} \pm \Delta E_{PemP}$$

Onde:

CPV = custo dos produtos vendidos;

CDP = custo derivado de produção;

$\Delta E_{PP}$  = variação do estoque dos produtos prontos;

$\Delta E_{PemP}$  = variação do estoque dos produtos em elaboração.

Lembrando que o custo derivado de produção é a soma dos custos de mão-de-obra direta, dos custos de matérias-primas e das despesas indiretas de fabricação. Além disso, é importante afirmar que as variações de produtos prontos e em elaboração são obtidas subtraindo-se o saldo final pelo inicial.

Por fim, conclui-se que o orçamento de produção é peça fundamental dentro do sistema orçamentário global, já que ele requer uma mensuração e análise dos principais custos ligados direta e indiretamente à produção, permitindo à administrando sempre buscar a otimização na utilização desses recursos. Além disso, esse orçamento demanda um excelente planejamento financeiro para se projetar os níveis de compras e de estoques, a fim de que a liquidez da empresa não seja comprometida.

#### 3.4.5 Orçamento de Despesas Operacionais

O orçamento de despesas operacionais compreende todos os gastos necessários na comercialização e nas funções de apoio às atividades operacionais da empresa. Assim, ele será elaborado a partir do orçamento de despesas administrativas, despesas com vendas, despesas tributárias. Apesar de não serem mais consideradas operacionais, as despesas financeiras também são incluídas nessa sub-seção.

Segundo Zdanowicz (2003, p.163), esse orçamento deve ser “elaborado com o propósito de manter, em níveis realistas, as despesas operacionais para atingir os objetivos e as metas fixadas pela empresa”. Esses objetivos, de acordo com esse autor, devem ser, na maioria das vezes, de redução das despesas operacionais, para que a empresa continue operando com margens cada vez melhores e aumento sua competitividade no mercado.

#### 3.4.5.1 Orçamento das despesas administrativas

As despesas administrativas são, na maior parte das vezes, ligadas às atividades de apoio da empresa, mas que são necessárias para a gestão das operações. Elas envolvem, entre outros gastos, despesas com viagens, pessoal, materiais de escritório, seguros, taxas, energia elétrica e serviços prestados por terceiros. Como pode-se observar, muitas delas são gastos fixos, ou seja, não dependem do nível de atividade da organização.

Outra característica dessas despesas é que elas ocorrem em diversos setores da empresa. Assim, para elaborar o orçamento das despesas administrativas deve-se buscar a integração entre os setores responsáveis pelos gastos, a fim de que se obtenham mais informações para a determinação de objetivos e metas de redução de tais despesas em períodos futuros.

#### 3.4.5.2 Orçamento de despesas com vendas

Segundo Welsch (2012), as despesas com vendas incluem todos os recursos gastos na venda, comercialização e distribuição dos produtos a clientes. Assim são exemplos de tais despesas comissões de vendedores, encargos sociais, propaganda, publicidade, amostras, fretes, embalagens e outros.

Como se pode observar, diferentemente das despesas administrativas, os gastos com vendas variam de acordo com o nível de atividade da empresa. Deve-se, portanto, incorrer em um esforço maior na projeção de tais despesas de forma que se evite que ela se torne incompatível com a estrutura da empresa, bem como o nível de gastos projetado para o período.

#### 3.4.5.3 Orçamento de despesas tributárias e financeiras

O orçamento de despesas tributárias está relacionado aos tributos que a empresa pagará ao longo do período projetado, o que envolve impostos, taxas e contribuições de melhoria. Segundo Zdanowicz (2003, p.166):

O orçamento de despesas tributárias procura relacionar todos os tributos que a empresa deverá recolher, tendo como objetivo analisar a participação dos encargos fiscais na estrutura de custos da empresa, classificando a carga fiscal e seus reflexos nos preços dos produtos, decidindo pela permanência, ou não, de sua fabricação em relação às alíquotas legais.

Assim, torna-se necessário para a empresa realizar um planejamento tributário, projetando todo o gasto com determinado tributo, visando um recolhimento justo e no tempo certo. Além disso, os gestores devem atentar à diferença entre as legislações tributárias entre os estados brasileiros como forma de não incorrer em erros na elaboração do orçamento.

Já o orçamento de despesas financeiras está ligado à projeção dos futuros gastos da organização com a captação de recursos de terceiros para o financiamento do capital de giro e dos demais investimentos. São exemplos dessas despesas gastos com juros sobre a dívida, impostos sobre operações de crédito, taxas de abertura de crédito, atualizações monetárias, comissões bancárias, dentre outros. É importante mencionar também que o orçamento de despesas financeiras irá informar as necessidades de captação ou não de recursos de terceiros, já que eles deverão constar nesse orçamento.

### **3.4.6 Orçamento de Caixa**

Segundo Gitman (2010, p.108), “o orçamento de caixa, ou projeção de caixa, é uma demonstração das entradas e saídas de caixa previstas da empresa. Serve para estimar as necessidades de caixa no curto prazo, dando especial atenção ao planejamento de superávits e déficits de caixa”. Para Welsch (2012), a projeção do orçamento de caixa deve ser realizada com bases nas estimativas de vendas, produção e despesas operacionais. Além disso, segundo esse autor, os gestores não devem se descuidar, na hora da elaboração, dos prazos médios de pagamento e recebimento das compras e vendas da empresa, além dos desembolsos decorrentes das amortizações e juros de empréstimos captados para os investimentos da empresa.

Dessa forma, os principais objetivos do orçamento de caixa são, segundo Zdanowicz (2003):

- a) Projetar o nível desejado de caixa para a continuidade das operações;
- b) Tornar eficiente o fluxo financeiro, tendo em vista às entradas e saídas de caixa;
- c) Saber, de acordo com o projetado, os excedentes ou a escassez de caixa;
- d) Delimitar a data em que haverá necessidade de captação ou aplicação de recursos pela empresa;

- e) Definir as bases para a política de crédito.

Assim, pode-se perceber a relevância que o orçamento de caixa exerce dentro do sistema orçamentário global, pois, é esse instrumento que informa, antecipadamente, a situação financeira futura da empresa com base nas projeções dos orçamentos de vendas, produção e de despesas operacionais. Além disso, a análise do resultado desse orçamento permitirá ao comitê definir as suas principais políticas comerciais e de pagamento, bem como o nível desejado de caixa que desejará que a empresa encerre seu próximo exercício social.

### **3.4.7 Demonstrativo de Resultado do Exercício Projetado**

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2010, p. 59), “a demonstração do resultado mede o desempenho ao longo de um determinado período, geralmente um trimestre ou um ano.” Essa demonstração financeira também possui a função de apurar o resultado líquido de um exercício, ou seja, descrever se houve lucro ou prejuízo na organização no período.

Já Ross, Westerfield e Jaffe (2009, p.41) vão mais além, mostrando as várias partes que compõe a demonstração de resultado:

A demonstração de resultado geralmente inclui diversas seções. A seção operacional apresenta as receitas e despesas associadas às operações principais da empresa. Entre outras coisas, a seção não operacional da demonstração de resultado inclui todos os custos de financiamento, tais como despesas de juros. Em geral, uma segunda seção indica, como item separado, o valor dos impostos lançados contra o lucro. O último item da demonstração de resultado é o lucro líquido. O lucro líquido muitas vezes é medido em função do número de ações ordinárias, ou seja, o lucro por ação.

O demonstrativo de resultado projetado, segundo Zdanowicz (2003) terá como função, portanto, informar o desempenho econômico da empresa no período projetado, baseando-se nos orçamentos auxiliares já discutidos, como o de vendas, o de produção e o de despesas operacionais. Assim, se o resultado for insatisfatório, o comitê orçamentário ainda poderá refazer as suas projeções de forma que satisfaça, se possível, o interesse dos acionistas.

### **3.4.8 Balanço Patrimonial Projetado**

De acordo com Gitman (2010, p.43), “o balanço patrimonial é uma descrição resumida da posição financeira da empresa em uma certa data”. Além disso, segundo esse autor, o balanço equilibra os ativos da empresa contra seu financiamento, que pode ser capital de terceiros (dívidas) ou capital próprio (patrimônio líquido). É importante destacar também que

o balanço patrimonial separa as contas da empresa de acordo com a liquidez, classificando-as em circulante e não-circulante.

Já o balanço patrimonial projetado caracteriza-se, segundo Zdanowicz (2003, p.174), “por ser peça contábil que encerrará o plano geral de operações da empresa, estimado todos os itens patrimoniais e financeiros necessários ao cumprimento das metas fixadas pelo comitê orçamentário”. Assim, entre os objetivos dessa projeção estão, segundo esse autor:

- a) Determinação da liquidez da empresa para o período orçado;
- b) Avaliação da capacidade financeira para o período projetado;
- c) Reunião de informações e dados sobre o patrimônio da empresa, em termos de bens, direitos e obrigações;
- d) Comparação das situações financeiras e patrimoniais da empresa entre os períodos realizados e projetados.

### 3.5 INDICADORES FINANCEIROS

Essa seção propõe-se a apresentar os indicadores financeiros que farão parte da análise econômico-financeira da situação atual e projetada da empresa em estudo. Tais indicadores podem ser utilizados para mostrar a evolução histórica das finanças da organização ou para comparar seu desempenho com a de outras empresas do seu setor de atuação.

Assim, para Ross, Westerfield & Jordan (2010, p.80), “esses índices consistem em ferramentas de comparação e investigação das relações entre diferentes informações financeiras”. Além disso, complementa que os insumos fundamentais para a análise de índices são a demonstração de resultado do exercício e o balanço patrimonial.

As partes interessadas nessa análise, segundo Gitman (2010), são os acionistas, os credores e os administradores da empresa. Os acionistas, segundo esse autor, estão interessados em analisar a evolução da relação risco e retorno da empresa. Já os credores, atentam, principalmente, para a liquidez de curto prazo da organização para fazer frente ao pagamento de juros e amortização dos saldos devedores. Por fim, os administradores estão engajados na análise constante do desempenho da empresa e buscam corrigir problemas que possam produzir índices cada vez mais favoráveis.

Apesar de existirem, atualmente, inúmeros índices financeiros que podem ser calculados e analisados, o presente estudo optou por abordar aqueles que auxiliarão no melhor

entendimento e interpretação da empresa em questão. São eles: Índices de Liquidez, Índices de Endividamento e Índices de Rentabilidade.

### 3.5.1 Índices de Liquidez

Segundo Gitman (2010, p. 51), “a liquidez de uma empresa é medida em termos de sua capacidade de saldar suas obrigações de curto prazo à medida que se tornam devidas”. Os índices de liquidez, portanto, fornecem sinais de possíveis problemas que a organização possa estar enfrentando ao honrar suas dívidas no curto prazo.

Para Ross, Westerfield & Jordan (2010), os índices de liquidez são muito observados pelos credores a curto prazo da empresa, já que o pagamento da dívida da organização com esses credores está atrelada à sua saúde financeira. Assim, a compreensão de tais indicadores torna-se essencial, não só para os credores, mas para todas as partes interessadas e dependentes da empresa.

Os índices que serão analisados nesse grupo serão os principais, que consistem no de liquidez corrente, no de liquidez seca e no de liquidez geral.

#### 3.5.1.1 Índice de Liquidez Corrente

De acordo com Iudícibus (2009, p. 94), “este índice relaciona quantos reais dispomos, imediatamente disponíveis e conversíveis em curto prazo em dinheiro, com relação às dívidas de curto prazo”. Em outras palavras, este indicador mede a capacidade da empresa de pagar suas obrigações de curto prazo, já que os ativos, por serem circulantes, serão convertidos em caixa em um prazo de até doze meses. Uma melhor interpretação para esse índice é dada por Gitman (2010), que afirma que quanto maior for o resultado desse indicador, melhor é a liquidez atual da empresa.

A fórmula para o cálculo do índice de liquidez corrente é:

$$ILC = \frac{AC}{PC}$$

Onde:

ILC = índice de liquidez corrente;

AC= ativo circulante;

PC= passivo circulante.

Entretanto, o índice de liquidez corrente, como todos os outros indicadores que serão abordados durante esse trabalho, deve ser interpretado com ressalvas a fim de evitar conclusões errôneas sobre a situação financeira da empresa. O principal problema refere-se aos prazos de vencimento das contas a receber e das contas a pagar, já que, mesmo que tenhamos um índice maior que um, indicando que os ativos a curto prazo são maiores que as obrigações, essas dívidas podem vencer antes da conversão dos ativos em caixa, afetando a liquidez da empresa. Além disso, é importante ressaltar que em alguns setores onde o fluxo de caixa é mais previsível, é aceitável indicadores com resultados próximos de um.

### 3.5.1.2 Índice de Liquidez Seca

O índice de liquidez seca é muito semelhante ao de liquidez corrente, excluindo do cálculo apenas o estoque, que costuma ser a conta menos líquida do ativo circulante. Assim, segundo Iudicibus (2009), esse índice torna a avaliação da situação financeira da empresa mais conservadora, já que elimina uma fonte de incerteza. Além disso, segundo esse autor, minimiza-se as influências e distorções que poderiam ocorrer na escolha ou mudança de um determinado método de avaliação de estoques. Entretanto, o problema já citado dos prazos de vencimento do ativo circulante e do passivo circulante permanecem.

A fórmula para o cálculo do índice de liquidez seca é:

$$ILS = \frac{AC - ES}{PC}$$

Onde:

ILS = índice de liquidez seca;

AC= ativo circulante;

ES= estoques;

PC= passivo circulante.

### 3.5.1.3 Índice de Liquidez Geral

O índice de liquidez geral tem como principal função detectar a saúde financeira tanto de curto quanto de longo prazo da organização. Para isso, o indicador baseia-se na soma de todos os bens e direitos (ativos) que a companhia possui e divide pelas dívidas e obrigações (passivos) que ela deve honrar em prazos de um ano ou mais.

Matarazzo (2008) argumenta que valores acima de um para esse índice sugerem que a organização se encontra em uma boa situação financeira e, se o contrário ocorrer, a empresa poderá ter dificuldade em honrar seus compromissos com terceiros. É importante atentar também para as conclusões errôneas decorrentes do problema dos prazos de vencimento das contas do ativo e passivo.

A fórmula para o cálculo do índice de liquidez geral é:

$$ILG = \frac{AC + ARLP}{PC + PELP}$$

Onde:

ILG = índice de liquidez geral;

AC= ativo circulante;

ARLP= ativo realizável a longo prazo;

PC= passivo circulante;

PELP= passivo exigível a longo prazo.

### 3.5.2 Índices de Endividamento

Os indicadores de endividamento, também denominados índices de estrutura de capital, apontam a quantidade de recursos de terceiros utilizado pela organização para financiar suas operações. Essa quantidade de recursos de terceiros em relação aos recursos próprios e os ativos totais é que determinará o grau de endividamento da organização ou sua alavancagem financeira.

O grau de alavancagem, contudo, deve ser bem analisado sob o risco da empresa não conseguir honrar seus compromissos com os credores. Assim, os credores costumam levar muito em consideração esses índices no acompanhamento da situação financeira da empresa e também na hora da liberação de mais crédito para a organização. Gitman (2010) afirma também que os acionistas dão muita atenção à capacidade de pagamento de dívidas da empresa, já que os direitos dos credores devem ser satisfeitos antes da distribuição de dividendos.

Os índices que serão analisados nesse grupo são os principais, formado pelo índice de endividamento geral, o índice de cobertura de juros e o índice de participação do capital de terceiros.



### 3.5.2.1 Índice de Endividamento Geral

O índice de endividamento geral mede a proporção do ativo total financiada pelos credores da empresa, sendo que quanto maior for o resultado, maior será a participação de recursos de terceiros no financiamento da organização. Para isso, segundo Ross, Westerfield & Jordan (2010), o indicador leva em consideração todas as dívidas da empresa, ou seja, tanto as de curto prazo quanto as de longo prazo, que são identificadas aqui com o nome de passivo exigível.

O índice em questão é calculado conforme a fórmula abaixo:

$$IEG = \frac{PE}{AT}$$

Onde:

IEG = índice de endividamento geral;

PE= passivo exigível (passivo circulante e passivo não circulante);

AT= ativo total.

### 3.5.2.2 Índice de Cobertura de Juros

Segundo Gitman (2010, p.57), “o índice de cobertura de juros mede a capacidade da empresa de honrar seus pagamentos contratados de juros”. Para esse cálculo, utiliza-se como numerador o lucro antes de juros e imposto de renda da empresa, também denominado lucro operacional. Dessa forma, conforme esse autor, quanto mais elevado for o resultado, maior será a capacidade da empresa de honrar suas obrigações de pagamento de juros.

A fórmula para o cálculo do índice cobertura de juros é:

$$ICJ = \frac{LAJIR}{J}$$

Onde:

ICJ = índice de cobertura de juros;

LAJIR= lucro antes de juros e imposto de renda;  
 J= juros.

### 3.5.2.3 Índice de Participação de Capital de Terceiros

O índice de participação de capital de terceiros mede a relação entre os recursos de terceiros e os recursos próprios de uma organização. Assim, se tal indicador for consistentemente maior que um, pode-se concluir que a organização possui uma dependência de capitais que não sejam de fontes próprias. Iudicibus (2009) também ressalta que empresas que vão à falência apresentam durante um longo período de tempo quocientes altos nessa relação, o que indica que esse índice deve ser monitorado frequentemente.

A fórmula para o cálculo do índice de participação de capital de terceiros é:

$$IPCT = \frac{PE}{PL}$$

Onde:

IPCT= índice de participação de capital de terceiros;

PE= passivo exigível;

PL=patrimônio líquido.

### 3.5.3 Índices de Rentabilidade

Para a avaliação da situação financeira de uma empresa é essencial que se busque, de alguma forma, medir a rentabilidade do capital empregado nas operações da organização. Assim, de acordo com Ross, Westerfield & Jordan (2010), os índices de rentabilidade pretendem medir o quão eficiente é a empresa na utilização de seus ativos e na administração do seu negócio.

Dentre os muitos indicadores de rentabilidade criados pelo mercado financeiro, buscou-se apresentar a seguir aqueles mais utilizados nas avaliações dos acionistas, credores e demais partes interessadas. São eles, a margem de lucro bruto, a margem de lucro operacional, a margem de lucro líquido, o retorno sobre o ativo total e o retorno sobre o patrimônio líquido.

#### 3.5.3.1 Margem de Lucro Bruto

A margem de lucro bruto é calculada descontando-se o custo dos bens vendidos e os impostos sobre as vendas da receita da empresa em um dado período. Assim, para Gitman (2010, p.58), “a margem de lucro bruto mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas que permanece após a empresa deduzir o valor dos bens vendidos”. Portanto, quanto maior essa margem, melhor para a empresa.

A fórmula para o cálculo desse indicador é:

$$MB = \frac{LB}{Vendas}$$

Onde:

MB=margem bruta;

LB= lucro bruto;

Vendas=vendas líquidas do período.

### 3.5.3.2 Margem de Lucro Operacional

A margem de lucro operacional mede o quanto restou do faturamento da empresa após descontados todos os custos e despesas operacionais ao longo do período analisado. Para Gitman (2010) tal indicador representa o “lucro puro” da empresa, já que desconsidera os gastos com juros, impostos e outras despesas não operacionais incorridas pela organização. Portanto, uma margem operacional elevada indica que a empresa foi eficiente na gestão do seu negócio durante o período considerado.

A fórmula para o cálculo desse indicador é:

$$MLO = \frac{LO}{Vendas}$$

Onde:

MLO=margem líquida operacional (LAJIR);

LO= lucro operacional;

Vendas=vendas líquidas do período.

### 3.5.3.3 Margem de Lucro Líquido

A margem de lucro líquido mede o percentual remanescente das vendas da empresa descontados todos os custos e despesas que a entidade incorreu ao longo do período. Gitman

(2010) acrescenta que esse indicador é frequentemente associado ao sucesso de uma organização na gestão de seu negócio. É importante ressaltar, contudo, que não existe um nível ótimo para tal margem, já que ela varia muito de acordo com o setor analisado. O correto a ser feito para se analisar a situação financeira de uma empresa, portanto, é comparar sua margem de lucro líquido com as suas concorrentes, já que elas se encontram no mesmo setor.

A fórmula para o cálculo desse indicador é:

$$ML = \frac{LL}{Vendas}$$

Onde:

ML=margem líquida;

LL= lucro líquido;

Vendas=vendas líquidas do período.

#### 3.5.3.4 Retorno sobre o Ativo Total

O retorno sobre o ativo total (ROA, do inglês) , segundo Málaga (2009), mede o retorno gerado pela organização sobre o capital total investido no negócio. Dessa forma, segundo esse autor, esse indicador, também chamado de retorno sobre o investimento, reflete o grau de eficiência da empresa na utilização dos recursos de terceiros e próprios ao longo do período analisado. O retorno no período é medido através do lucro líquido disponível para reinvestimento ou distribuição aos acionistas.

A fórmula para o cálculo do retorno sobre o ativo total é:

$$ROA = \frac{LL}{AT}$$

Onde:

ROA=retorno sobre ativo total;

LL= lucro líquido;

AT=ativo total.

#### 3.5.3.5 Retorno sobre o Patrimônio Líquido

O retorno sobre o patrimônio líquido (ROE, do inglês), também chamado de retorno sobre o capital próprio, mede o retorno obtido sobre o capital empregado pelos acionistas no negócio. Assim, segundo Ross, Westerfield & Jordan (2010), como o objetivo da empresa é beneficiar seus acionistas esse indicador é, em termos contábeis, a verdadeira medida de desempenho em termos de lucro da organização. Portanto, quanto maior for o resultado desse índice, melhor será o retorno para os acionistas da empresa.

A fórmula para o cálculo do retorno sobre o ativo total é:

$$ROE = \frac{LL}{PL}$$

Onde:

ROE=retorno sobre patrimônio líquido;

LL= lucro líquido;

PL= patrimônio líquido.

### 3.6 ANÁLISE DO CAPITAL DE GIRO

O investimento em capital de giro é uma das decisões mais importantes do gestor financeiro em uma organização, já que possui grande impacto nas operações e nos resultados de uma empresa. Uma correta administração desse capital assegura que os recursos sejam suficientes para continuar a operação, evitando interrupções dispendiosas.

Por capital de giro, entende-se, segundo Gitman (2010, p.547) como “a porção do investimento que circula, de uma forma para outra, na condução normal dos negócios”. Segundo esse autor, esse conceito está relacionado à transição recorrente que inicia no caixa, vai para os estoques, destes para os recebíveis, retornando para o caixa. Esse fluxo bastante dinâmico e que pode ocorrer diversas vezes no mesmo período é que caracteriza o funcionamento da gestão do capital de giro.

O financiamento dessas operações de curto prazo é realizado via passivo circulante da empresa, já que esse inclui todas as dívidas que vencerão em um prazo de até um ano. O pagamento desses passivos se dá pelo processo descrito acima, ou seja, da conversão dos estoques em recebíveis e destes em caixa. As contas do passivo circulante geralmente incluem

valores devidos à fornecedores, funcionários (salários) e governo (impostos e taxas), além de empréstimos de curta duração.

Da diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante tem-se, de acordo com Gitman (2010) o conceito de capital de giro líquido. Segundo esse autor, esse capital de giro líquido pode ser tanto positivo quanto negativo. Quando ele apresenta resultado positivo, diz-se que é financiado por recursos de longo prazo da empresa, como o passivo não circulante e o patrimônio líquido. Já quando o capital de giro líquido assume a forma negativa, infere-se que ele representa a parcela de ativos permanentes financiados com recursos de terceiros de curto prazo, ou seja, pelo passivo circulante.

Entretanto, independente do resultado e classificação encontrados, que variam muito entre os diferentes setores da economia, deve-se buscar uma gestão ótima do capital de giro, afim de que ele seja minimizado sem ocasionar escassez e prejudicar as operações da empresa. Assim, se a gestão for bem-sucedida, os resultados apresentarão melhoras de produtividade e lucratividade.

Fleuriet, Kehdy & Blane (2003) trazem uma visão diferente sobre o Capital de Giro de uma organização. Segundo eles, esse recurso pode ser melhor entendido como a parcela de fundos permanentes utilizados pela empresa para financiar suas operações e suprir a Necessidade de Capital de Giro. De acordo com esses autores, o Capital de Giro pode ser melhor calculado de acordo com a fórmula abaixo:

$$CDG = PNC + PL - ANC$$

Onde:

CDG= capital de giro;

PNC= passivo não circulante;

PL= patrimônio líquido;

ANC= ativo não circulante.

### **3.6.1 Necessidade de Capital de Giro**

Segundo Fleuriet, Kehdy & Blane (2003, p.7), “quando, no ciclo financeiro, as saídas de caixa ocorrem antes das entradas de caixa, a operação da empresa cria uma necessidade de aplicação permanente de fundos”. Essa aplicação permanente denomina-se necessidade de capital de giro e pode ser evidenciada no balanço patrimonial através da diferença entre o

valor das contas cíclicas do ativo, como as contas a receber e os estoques e das contas cíclicas do passivo, como os fornecedores e salários a pagar.

Para Matarazzo (2010) a definição da necessidade de capital de giro é chave para a administração financeira de curto prazo de uma companhia. A sua importância está relacionada com o fato de apresentar uma medida do volume de recursos que a empresa precisa aplicar no giro dos negócios para sustentar a continuidade das operações.

A necessidade de capital de giro pode ser calculada segundo a fórmula abaixo:

$$\mathbf{NCG = ACC - PCC}$$

Onde:

NCG=necessidade de capital de giro;

AC= ativo cíclico;

PC= passivo cíclico.

Como se pode deduzir, a necessidade de capital de giro pode assumir tanto a forma positiva quanto ter resultado negativo. Quando essa necessidade for positiva, diz-se que a empresa precisa obter recursos para financiar o seu giro e manter suas operações. Entretanto, quando o resultado for negativo, conclui-se que as operações são geradoras de recursos, que podem ser aplicados conforme o desejo da gerência. O que se deve evitar, contudo, é a hipótese de um aumento considerável nas vendas de uma empresa que possui necessidade de capital de giro positiva. Nesse caso o investimento no giro deverá aumentar a fim de financiar as operações da empresa, requisitando um consumo maior de caixa e novos empréstimos no banco.

Por fim, de acordo com Fleuriet, Kehdy & Blane (2003), a diferença entre o resultado encontrado das contas de capital de giro e necessidade de capital de giro apresentadas acima é denominada Saldo de Tesouraria. Cabe destacar que, se esse valor for positivo, têm-se a indicação de que o Capital de Giro da empresa é suficiente para cobrir a Necessidade de Capital de Giro do período analisado. Entretanto, se o resultado for negativo, conclui-se que a organização está utilizando recursos de curto prazo para o financiamento de sua Necessidade de Capital de Giro, o que pode resultar em problemas financeiros.

### 3.7 ANÁLISE DO CICLO DE CAIXA

A análise do ciclo de caixa de uma empresa é essencial para qualquer administração financeira de curto prazo. Esse ciclo fornece, entre outros pontos, as bases para a discussão da gestão do ativo e do passivo circulante, já que analisa as atividades operacionais e financeiras da empresa a curto prazo. Para melhor entender esse processo é necessário explorar os conceitos de ciclo operacional e de ciclo de caixa.

O ciclo operacional abrange, segundo Ross, Westerfield & Jordan (2010), o período desde a compra de matéria-prima pela empresa até o momento do recebimento de caixa resultante da venda do produto acabado. De acordo com esses autores, esse ciclo tem dois componentes distintos: o período de estoque e o período de contas a receber. O primeiro deles, o período de estoque, mede o tempo que se leva para comprar a matéria-prima e vender a mercadoria. Já o período de recebimento abrange o tempo necessário para se receber o pagamento após a venda da mercadoria.

Dessa forma, a fórmula para o cálculo do ciclo operacional segue abaixo:

$$CO = PME + PMR$$

Onde:

CO= ciclo operacional;

PME= prazo médio de estoques;

PMR= prazo médio de recebimento.

Para o cálculo dos prazos médios de estoques e de recebimento, utiliza-se, segundo Di Agustini (1999), as seguintes fórmulas abaixo:

$$PME = \frac{SME \times 360}{CV}$$

Onde:

PME= prazo médio de estoques;

SME= saldo médio de estoques;

CV= custo das vendas.



$$PMR = \frac{SMDR \times 360}{VP}$$

Onde:

PMR= prazo médio de duplicatas a receber;

SMDR=saldo médio de duplicatas a receber;

VP= vendas.

Já o ciclo de caixa, também chamado de ciclo financeiro, mede o período entre o desembolso de caixa com a compra de matéria-prima até o recebimento das vendas do produto acabado pelos clientes. Essas compras de matéria-prima, de acordo com Gitman (2010), são realizadas na maioria das vezes, a prazo, reduzindo, assim, o número de dias de recursos de uma empresa comprometidos com o ciclo operacional. Pode-se concluir então que o método de cálculo para o ciclo de caixa é a diferença entre o ciclo operacional e o período de contas a pagar, ou seja, o prazo pelo qual os recursos da empresa ficam aplicados.

Dessa forma, a fórmula para o cálculo do ciclo de caixa segue abaixo:

$$CC = CO - PMP$$

Onde:

CC= ciclo de caixa;

CO= ciclo operacional;

PMP= prazo médio de pagamento.

Para o cálculo dos prazos médios de estoques e de recebimento, utiliza-se, segundo Di Agustini (1999), as seguintes fórmulas abaixo:

$$PMP = \frac{SMDP \times 360}{CP}$$

Onde:

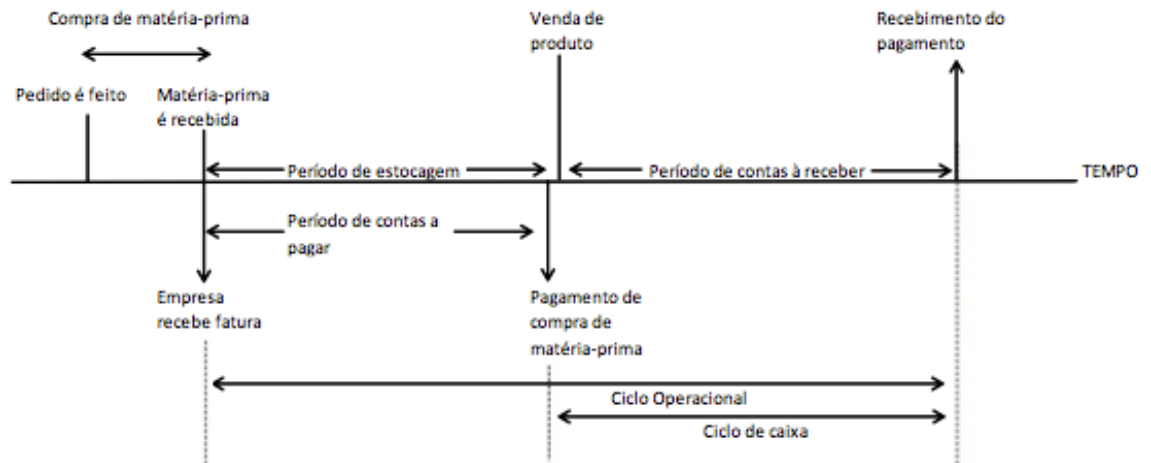
PMP= prazo médio de pagamento.

SMDP=saldo médio de duplicatas a pagar;

CP=compras.

Para a melhor compreensão dos itens acima, segue a representação dos ciclos operacionais e de caixa em uma empresa:

Figura 9- Ciclo Operacional



Fonte: Ross, Westerfield e Jaffe (2002)

Como se pode observar com os ciclos apresentados acima, há, segundo Fleuriet, Kehdy & Blane (2003), uma defasagem entre o ciclo operacional e o ciclo de caixa, já que os movimentos de caixa ocorrem em datas posteriores às datas de compras de matéria-prima e vendas de produto acabado. Essa defasagem, de acordo com Ross, Westerfield & Jordan (2010, p.414), “pode ser coberta por empréstimos ou pela manutenção de uma reserva de liquidez sobre a forma de caixa ou títulos negociáveis a curto prazo”.

Assim, conclui-se que quanto maior o ciclo de caixa da empresa, maiores deverão ser os recursos próprios ou de terceiros aplicados na operação, implicando em maiores custos, seja com pagamento de juros, seja com o custo de oportunidade do capital próprio disponível. Desse modo, torna-se essencial a qualquer organização conhecer o período de duração estimado dos seus ciclos, de forma a evitar problemas em suas operações por falta de recursos.

## 4. OBJETIVOS

### 4.1 OBJETIVO GERAL

O presente trabalho tem como objetivo principal propor a implementação de um sistema de planejamento e controle financeiros com a finalidade de comparar a situação atual da empresa com as perspectivas futuras projetadas, atuando no aperfeiçoamento da gestão financeira da Agropecuária Tipuana Ltda.

### 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar dados financeiros existentes até o presente momento;
- Calcular e interpretar os principais índices financeiros da empresa;
- Desenvolver projeções econômico-financeiras para o próximo período;
- Elaborar uma proposta de fluxo de caixa com horizonte temporal de seis meses;
- Elaborar uma proposta de orçamento operacional para a organização;
- Aplicar, de maneira geral, os principais conceitos abordados nessa literatura.

## 5. METODOLOGIA

Tendo em vista a importância da metodologia para a realização de qualquer trabalho acadêmico, esta seção é destinada à descrição do modo pelo qual este estudo será conduzido. Ela será essencial não só para conduzir e orientar as etapas necessárias ao cumprimento dos objetivos já estabelecidos, mas também para facilitar o processo de coleta e análise dos dados, além da aplicação dos conceitos discutidos anteriormente. Minayo (1994) resume bem a importância desse processo, afirmando que a metodologia é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade.

O presente trabalho será realizado através de uma pesquisa quantitativa. Segundo Roesch (1999), esse tipo de pesquisa proporciona a melhora de um programa ou plano, além de auxiliar na decisão das informações que se deve possuir para saber resolver o problema de pesquisa e para fazer a interpretação adequada das informações e dados que serão coletados. O projeto será a realização de um planejamento financeiro e um orçamento operacional para uma empresa agrícola do interior do Rio Grande do Sul.

### 5.1 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para o atingimento dos objetivos propostos, serão coletados tanto dados primários quanto secundários. Segundo Mattar (2001), os dados primários correspondem àqueles colhidos e investigados diretamente pelo observador enquanto os dados secundários são aqueles que já existem e estão documentados, tais como planilhas e relatórios.

Em relação aos dados primários, esses serão levantados, essencialmente, através de reuniões com os dois principais gestores da empresa, a fim de buscar informações gerais e específicas a respeito do negócio, como as perspectivas para os próximos anos, as tendências para o setor no qual a empresa está inserida, as necessidades de investimento, dentre outros. Buscar-se-á também realizar entrevistas e questionários com os principais funcionários da organização, como forma de obter informações essenciais para a elaboração de um planejamento financeiro e de um orçamento operacional que não se encontram documentadas. Por fim, far-se-á uma análise do ambiente interno da organização, tarefa considerada importante para a elaboração de qualquer tipo de estratégia ou planejamento.

Já os dados secundários que serão analisados são provenientes dos sistemas de gestão da empresa, tais como planilhas do histórico do faturamento e das principais despesas. Além disso, será feito contato com a empresa de contabilidade que atende a organização em estudo para a obtenção de documentos e planilhas relevantes. Além dos dados internos, serão utilizados dados externos referentes às perspectivas macroeconômicas brasileiras para os próximos anos, como forma de se elaborar com maior precisão tanto o orçamento quanto o faturamento.

## 5.2 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos e que são essenciais para o atingimento dos objetivos propostos para a organização serão organizados e utilizados em planilhas eletrônicas. Após a análise dos mesmos, será elaborado, primeiramente, o orçamento de vendas da empresa, que buscará refletir as expectativas de mercado. A partir desses dados, buscar-se-á realizar a previsão de mão-de-obra necessária e os custos necessários à operação. Em seguida, serão estimadas as despesas operacionais, compostas pelas despesas administrativas, financeiras, tributárias e de vendas. De posse dessas informações, serão realizadas previsões essenciais, como os prazos de pagamento e recebimento, possibilitando a elaboração do orçamento de caixa e a análise da necessidade ou não de capital para a continuidade das operações.

Concluídas todas as etapas, será possível a elaboração do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício, a partir dos quais se calcularão os principais índices financeiros da organização. De posse de todos esses dados e das perspectivas econômicas será conduzida, por fim, uma análise da situação financeira da empresa no final do período projetado.

## 6. A EMPRESA

### 6.1 CARACTERIZAÇÃO

A Tipuana Agropecuária Ltda foi fundada em 1982 por um dos atuais sócios para atuar no cultivo e comercialização de soja na região de Cruz Alta, no Rio Grande do Sul, famosa pela produção de tal oleaginosa. Ao longo dos anos a empresa passou a atuar em outros negócios, como a produção e comercialização de culturas de inverno, como o azevém, e no engorde de gado.

Atualmente, entre terras próprias e arrendadas, a organização cultiva soja em uma área de aproximadamente 4300 hectares, localizados em três diferentes propriedades rurais. Além disso, a Tipuana possui uma sede administrativa em Cruz Alta, que dá suporte à gestão do negócio. Com relação ao seu quadro de funcionários, a empresa possui 38 colaboradores trabalhando diretamente nas propriedades e 3 no escritório auxiliando nas atividades administrativas. Durante o período da safra, porém, tal número pode subir para 50, dado o forte acúmulo de tarefas entre os funcionários fixos.

Como já foi destacado, a principal fonte de receita da empresa advém do cultivo e comercialização da soja, cuja demanda vem crescendo fortemente nos últimos anos, muito devido ao acelerado crescimento chinês. Entretanto, apesar do cenário positivo para o setor, o cultivo de tal oleaginosa ainda depende muito do clima, sendo que em anos de poucas chuvas, os empresários rurais sofrem muitas perdas. Além disso, por a soja se tratar de uma commodity, seu preço é definido pelos mercados globais, o que pode implicar, por exemplo, em anos de colheita boa, mas receita ruim. Dessa forma, a gestão do negócio, principalmente a financeira, deve ser muito bem realizada, como forma de evitar a insolvência da empresa em uma safra ruim e permitir que, mesmo com o fraco resultado, ela ainda possua condições de investir no plantio do ano seguinte. Contudo, apesar dos problemas que abordar-se-á no presente trabalho, a Tipuana, ao longo dos anos, tem conseguido gerir muito bem seu fluxo de caixa, não tendo tido ainda problemas de liquidez e solvência.

Outro ponto cabível de destaque é a permanente atualização da empresa frente às novas tecnologias em termos de maquinários e equipamentos agrícolas. Apesar do investimento requerido nessa atualização ser bem significativo, os sócios acreditam que ele é necessário, já que permite ganhos de produtividade no plantio e na colheita da soja, reduz custos de manutenção e permite melhores condições de trabalho aos colaboradores.

Recentemente, seguindo essa tendência, a Tipuana vem estudando também a viabilidade da implantação de um sistema de irrigação em parte de suas terras próprias. Apesar da exigência de um grande desembolso de capital para a implantação do projeto, os sócios acreditam que esse sistema possibilitará uma maior produtividade à área escolhida, além de tornar parte da receita mais resiliente e insuscetível ao clima.

## 6.2 HISTÓRICO

A empresa teve sua origem em 1982 quando um dos atuais sócios decidiu trocar sua carreira em um banco de renome para empreender na atividade agrícola. Na safra daquele ano, não tendo nenhum maquinário e nenhuma terra própria para produção, ele decidiu plantar em um pequeno pedaço de campo arrendado utilizando equipamentos de terceiros emprestados.

Ainda na década de 80, com o negócio prosperando cada vez mais, o sócio-fundador convidou seu irmão para participar da sociedade e contribuir para o crescimento da empresa. Naquele tempo, a Tipuana ainda operava apenas com terra arrendada e já tinha conseguido expandir sua área cultivada, através de contratos com novos arrendadores. Tal decisão de expansão rápida da área plantada sempre foi a estratégia principal dos dois irmãos, já que eles entendem que a produção de commodities, como a soja, requer cada vez mais escala, como forma de melhorar a competitividade da empresa nesse cenário de incertezas do setor.

Já nos anos 90, a empresa continuou focada na expansão de sua área cultivada, através de novos contratos de arrendamento. Além disso, com o crescimento do negócio, os sócios perceberam a necessidade de criar uma pequena estrutura administrativa e montaram um escritório para atender a tais interesses. Cabe destacar também nesse período a implementação de outra estratégia dos sócios, que é o constante investimento em maquinário agrícola, como já foi citado anteriormente.

Nos últimos anos, a Tipuana, além de aumentar sua área arrendada, também adquiriu terras, primeiramente na Bahia, com posterior alienação, e depois em uma região próxima a Cruz Alta. Além disso, a empresa investiu em dois silos para armazenamento de soja e também na produção própria de sementes, o que contribui para a redução de custos. A organização também cresceu no plantio e comercialização de culturas de inverno como o azevém. Atualmente, além de continuar renovando constantemente o maquinário, a empresa

está cogitando a possibilidade de instalação de um sistema de irrigação, com o intuito de melhorar a produtividade na safra.

### 6.3 PRINCIPAIS PRODUTOS

Como já mencionado, o principal produto comercializado pela Tipuana é a soja, já que as terras da empresa se situam em um local propício para o cultivo dessa oleaginosa, com um clima subtropical ideal para o crescimento da planta. Além disso, os avanços tecnológicos no cultivo da soja e os constantes ganhos de produtividade, aliados à um preço reativamente bom tornaram a plantação dessa commodity muito rentável em comparação com outras culturas.

Com menor participação, mas com representatividade ainda importante no faturamento da empresa pode-se destacar a venda de azevém. Essa cultura é cultivada durante o inverno, nas mesmas áreas em que a soja é plantada, já que, durante esse período a oleaginosa já foi colhida. Dessa forma, tal plantio permite aumentar a rentabilidade do negócio e melhorar a relação entre o faturamento e o capital investido, que é alta. Outra atividade corrente da Tipuana é o engorde de gado para venda posterior ao frigorífico. Apesar de ser uma atividade pouco atrativa em termos de preço e margem nos dias de hoje, ela contribui de certa forma para a diluição dos custos fixos no período de menor faturamento da empresa.

Por fim, cabe destacar o negócio de equinos que, apesar de ter começado apenas há cerca de 10 anos, tem grande potencial e pode se tornar mais uma boa fonte de receita para a empresa ao longo dos próximos anos. A atividade surgiu sem nenhum fim comercial, sendo originada da paixão dos sócios pelo animal e sua funcionalidade no campo. Entretanto, como a raça tem crescido muito não só no Rio Grande do Sul, mas também no Brasil, os sócios acreditam que também podem obter bons resultados nos próximos anos com esse negócio.

### 6.4 CLIENTES

A venda da soja é concentrada em poucos clientes, com destaque para os grandes armazenadores e processadores presentes no Estado, como a multinacional Bunge e a Bianchini. A Tipuana entrega a soja nos silos dessas empresas, que a processam e exportam ou vendem para o mercado interno. Cabe destacar também que a Tipuana armazena parte da



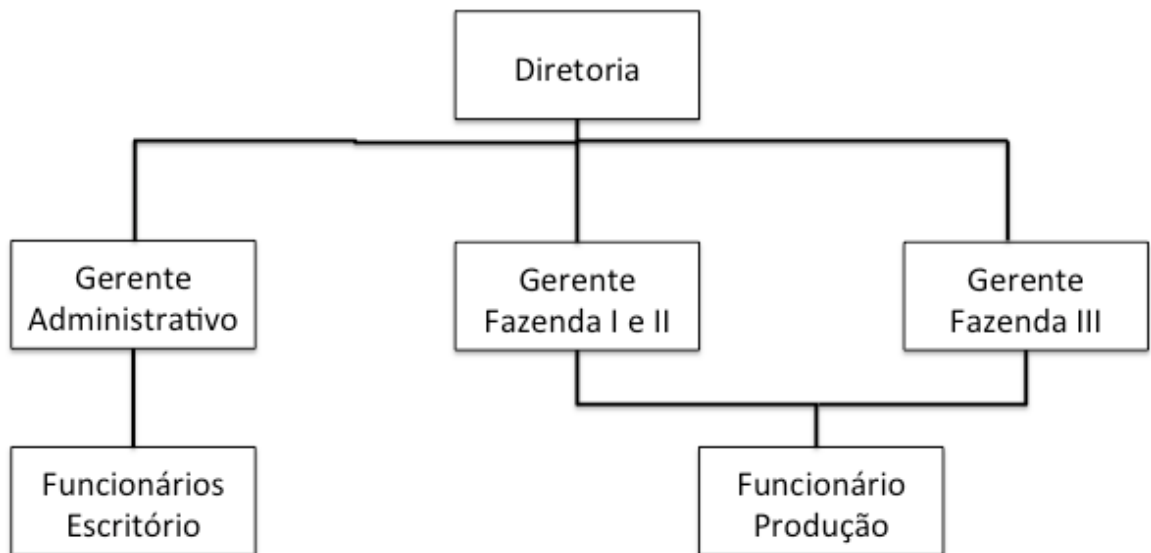
sua produção em dois silos situados em uma das fazendas com o intuito de processar a soja e fazer semente para o próximo ciclo produtivo.

Já as vendas de azevém são menos concentradas e se realizam através do relacionamento dos sócios com outros produtores e criadores. Nos últimos anos, tais vendas tem crescido muito, devido à boa qualidade das sementes comercializadas, o que está permitindo à Tipuana ganhar renome no mercado, principalmente entre os criadores de equinos, os principais compradores do produto. As vendas de gado, por sua vez, são realizadas principalmente para frigoríficos da região, com destaque para a Marfrig.

## 6.5 ORGANOGRAMA

Os trinta e oito colaboradores da Tipuana e mais os dois sócios estão divididos, conforme sua função, de acordo com o organograma a seguir:

Figura 10- Organograma da Tipuana Agropecuária



Fonte: Empresa

Como se pode observar, a empresa divide suas atividades e seus funcionários entre as funções administrativas e operacionais. Na diretoria, encontram-se os dois sócios, que centralizam a maioria das decisões estratégicas e cotidianas. Na função administrativa, existe uma gerente e mais dois colaboradores que são responsáveis pelo suporte à operação, que consiste em tarefas administrativas, financeiras, contábeis e legais.

Já na produção, as três propriedades em que a Tipuana possui operações foram separadas em duas para fins de redução de custos e melhor controle. Dessa forma, as duas fazendas mais próximas geograficamente são gerenciadas em conjunto e os funcionários são alocados segundo a demanda de cada propriedade. A outra fazenda, por estar localizada em um município relativamente distante, possui sua própria operação, que é centralizada em um gerente. Cabe destacar ainda, que os sócios visitam diariamente as fazendas e possuem forte interferência nas decisões operacionais também.

## 7. ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

A Agropecuária Tipuana, assim como a grande maioria das empresas familiares de pequeno e médio porte, possui problemas de gestão que devem ser corrigidos, visando à perpetuidade da companhia. Apesar de serem falhas que, por ora, não comprometem a saúde financeira da empresa, acredita-se que a melhora nesses pontos contribuirá para tornar a Tipuana mais profissionalizada e bem gerida, além de prover melhores informações financeiras aos sócios.

Dessa forma, primeiramente, através de conversa com os sócios e funcionários da empresa, buscou-se entender os processos e controles financeiros utilizados pela organização. Com isso, foi possível que se detectasse a inexistência de um controle mais rígido do caixa, através de um demonstrativo de fluxo de caixa, o que, de certa forma, atrapalhava a tomada de decisão, demandava um tempo superior para conciliação e dificultava a manutenção desse recurso em nível ótimo, ou seja, em condições de atender às necessidades de curto prazo da organização. Além disso, verificou-se que tanto o Demonstrativo de Resultado de Exercício quanto o Balanço Patrimonial estavam sendo elaborados de forma errônea, omitindo muitas informações importantes da empresa.

Outro detalhe observado e que deve ser melhorado na Tipuana é o uso dos recursos da empresa para pagamento de despesas pessoais dos sócios, que variam desde seguros de carros próprios à gastos com outros membros da família. Tal atitude, apesar de ser bastante comum em empresas familiares de pequeno e médio porte, principalmente nesse setor, é de difícil aceitação, já que atrapalha o controle e o planejamento de caixa, além de impossibilitar a avaliação da real rentabilidade do negócio. Dessa forma, no presente trabalho, buscar-se-á a separação total dos gastos da pessoa jurídica dos gastos dos sócios, tornando a gestão mais profissionalizada.

Os problemas mencionados acima, quando corrigidos, permitirão a montagem das Demonstrações Financeiras do primeiro trimestre de 2013 e, para fins de comparação, do quarto trimestre de 2012, que serão compreendidas por uma Demonstração do Resultado do Exercício e um Balanço Patrimonial. Tais demonstrações permitirão a realização de uma proposta orçamentária até o final de 2013. A montagem de um orçamento, tarefa que ainda não é realizada na Tipuana, será uma mudança radical na gestão financeira da empresa e contribuirá muito para o correto planejamento e controle de todas as suas operações. Além disso, espera-se que o resultado dessas melhorias permita aos sócios realizar inclusive um

planejamento estratégico para a organização, sempre com o objetivo de melhorar a governança e perpetuar a empresa.

## 7.1 DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

Para dar início a análise da situação atual da empresa, elaborou-se os Demonstrativos de Resultado de Exercício (DRE) do último trimestre do ano passado e do primeiro trimestre de 2013, que servirão de base para a elaboração da proposta orçamentária para os outros trimestres desse ano. Tais demonstrativos foram apurados levando em consideração as receitas e despesas incorridas pela Tipuana nos períodos já mencionados.

Como se pode observar no demonstrativo na Tabela 3, a companhia se caracteriza por apresentar uma alta sazonalidade nas suas receitas, o que é muito comum no setor, já que ele depende do ciclo biológico do grão cultivado, ou seja, deve esperar pelo crescimento das plantações e pela colheita para depois iniciar as vendas e o faturamento contra os clientes. Assim, seguindo o ciclo da soja, que inicia o plantio em novembro e realiza a colheita só em abril do ano próximo, temos um primeiro trimestre caracterizado por menores vendas, já que não existem estoques de soja a serem comercializados. Em contrapartida, o ciclo do azevém, que se inicia em maio e se estende até outubro, caracteriza-se por vendas apenas no primeiro trimestre do ano, apesar de não conseguir manter o faturamento dos outros trimestres do ano, quando ocorrem as vendas de soja, já que a receita advinda dessa cultura é substancialmente menor. As vendas de gado, por sua vez, apresentam razoável concentração no terceiro trimestre do ano, período em que os bois comprados no início do ano já estão no peso ideal para a entrega aos clientes. Assim, conforme se pode observar abaixo, seguindo o ciclo de vendas da Tipuana, o quarto trimestre, quando ocorrem as últimas emissões da soja colhida em abril de 2012, apresentou receita bem maior que o do trimestre seguinte, quando houve concentração de vendas de azevém e nenhuma entrega de soja, já que os estoques da oleaginosa haviam acabado.

Em linha com a queda na receita de um trimestre para outro, os custos dos produtos vendidos também apresentaram redução na mesma proporção. Esses custos compreendem os gastos incorridos no plantio e na manutenção do cultivo de soja e azevém. Sendo assim, essa rubrica contém os custos com defensivos agrícolas (inseticidas, herbicidas e fertilizantes), adubo, sementes, mão-de-obra alocada na produção, depreciação do maquinário utilizado, gastos com combustível e o pagamento do arrendamento das terras de terceiros que são

utilizadas pela Tipuana. Já no caso do gado, o custo dos produtos vendidos compreendem os gastos com a compra do animal e as despesas para o seu trato (medicamentos, veterinários, rastreamento) para a sua posterior venda em excelentes condições para o cliente final.

Com a queda na receita, o lucro bruto cedeu substancialmente de um trimestre para o outro, em linha com o observado para esse mesmo período no ano passado. Já as despesas operacionais caíram, como consequência da redução de alguns gastos típicos do final do ano. Tais despesas são classificadas, de acordo com as normas contábeis, em três grupos principais: de vendas, administrativas e outras. As despesas com vendas compreendem os gastos incorridos na disponibilização do produto ao cliente final, que, no caso da Tipuana, são basicamente os gastos com frete. As despesas administrativas, por sua vez, são subdivididas em cinco grupos: pessoal; telefone, luz e água; material de escritório; alimentação e pró-labore. Os gastos com pessoal nesse caso são referentes aos três funcionários que trabalham no administrativo da empresa, e compreendem os custos com salários e encargos (INSS e FGTS). Os gastos com água, luz e telefone são aqueles incorridos pelas propriedades rurais em que a empresa atua. Já as despesas com alimentação compreendem os custos com ranchos e vales bonificados aos funcionários eventualmente. O pró-labore, por sua vez, é a remuneração oferecida aos sócios, que dedicam tempo integral à empresa. Por fim, as outras despesas compreendem, basicamente, os gastos com a depreciação dos equinos de raça que, por se tratarem de animais que requerem muitos cuidados, acabam por necessitar um acompanhamento diário de veterinários e outros profissionais qualificados. No quarto trimestre do ano também houve ainda um gasto recorrente anual com o Imposto sobre Propriedade Territorial Rural (ITR), cuja alíquota incidente no ano depende das áreas totais cultivadas pela companhia e o grau de utilização das mesmas, sendo que, quanto maior o grau de utilização, menor é a alíquota do ITR.

Após a apuração das despesas operacionais, têm-se o resultado financeiro líquido da empresa, que é composto pelas receitas e despesas financeiras incorridas no período. As receitas financeiras são apuradas com base nos juros das aplicações financeiras da companhia que, atualmente, são remuneradas a uma taxa média de 100% a 105% do CDI. Já as despesas financeiras são calculadas com base nos vencimentos dos juros dos empréstimos contraídos pela Tipuana junto aos bancos. Como esses vencimentos se concentram no segundo e no terceiro trimestre do ano, verificou-se pouca despesa com juros nos dois períodos abaixo.

Quanto aos impostos incidentes sobre o faturamento, cabe destacar que a empresa opta pela apuração do imposto devido pelo lucro presumido. Como a Tipuana se encaixa na classificação de empresas que desenvolvem atividade rural, a base de cálculo do lucro

presumido é de 8% sobre o faturamento mensal. Dessa forma, levando em conta que as alíquotas para o Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) e para a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL) são de, respectivamente, 15% e 9%, a alíquota incidente de IRPJ sobre o faturamento é de 1,2% e da CSLL, 1,08%. Além disso, cabe destacar ainda que há a alíquota adicional de 10% de IRPJ sobre o faturamento sobre o lucro que exceder os R\$ 60.000,00 permitidos por trimestre. A Tipuana ainda paga, sobre suas vendas brutas, 3% de Contribuição Financeira para a Seguridade Social (COFINS) e 0,65% do Programa de Integração Social (PIS).

Tabela 3- DRE da Tipuana Agropecuária (Valores em R\$)

<b>Cód.</b>	<b>Descrição da Conta</b>	<b>01/10/12 a 31/12/12</b>	<b>01/01/13 a 31/03/13</b>
<b>3.1</b>	<b>Receita Operacional Bruta</b>	<b>2.870.151</b>	<b>1.113.933</b>
<b>3.2</b>	<b>Impostos sobre Vendas</b>	<b>(104.761)</b>	<b>(40.659)</b>
<b>3.3</b>	<b>Receita Operacional Líquida</b>	<b>2.765.391</b>	<b>1.073.274</b>
<b>3.4</b>	<b>Custo dos Produtos Vendidos</b>	<b>(1.690.943)</b>	<b>(775.608)</b>
<b>3.5</b>	<b>Lucro Bruto</b>	<b>1.074.448</b>	<b>297.666</b>
<b>3.6</b>	<b>Despesas Operacionais</b>	<b>(313.714)</b>	<b>(240.484)</b>
<b>3.6.1</b>	<b>Despesas com Vendas</b>	<b>(28.209)</b>	<b>(12.270)</b>
3.6.1.1	Fretes	(28.209)	(12.270)
<b>3.6.2</b>	<b>Despesas Administrativas</b>	<b>(91.067)</b>	<b>(91.693)</b>
3.6.2.1	Pessoal	(16.458)	(17.645)
3.6.2.2	Encargos	(13.076)	(13.076)
3.6.2.3	Telefone/Luz/Água	(41.232)	(43.876)
3.6.2.4	Material de Escritório	(1.626)	(2.498)
3.6.2.5	Alimentação	(10.443)	(6.034)
3.6.2.6	Pró-Labore	(8.233)	(8.564)
<b>3.6.3</b>	<b>Outras Despesas Operacionais</b>	<b>(194.438)</b>	<b>(136.521)</b>
3.6.3.1	Despesa com Equinos	(99.243)	(73.881)
3.6.3.2	Depreciação Equinos	(60.896)	(62.640)
3.6.3.3	Outras	(34.299)	-
<b>3.7</b>	<b>Resultado Operacional</b>	<b>760.733</b>	<b>57.182</b>
<b>3.8</b>	<b>Despesas Financeiras Líquidas</b>	<b>6.936</b>	<b>(27.131)</b>
3.8.1	Receita Financeira	37.500	28.350
3.8.2	Despesa Financeira	(30.564)	(55.481)
<b>3.9</b>	<b>Resultado Antes de Impostos</b>	<b>767.669</b>	<b>30.051</b>
<b>3.10</b>	<b>Provisão para Impostos</b>	<b>(72.068)</b>	<b>(24.299)</b>
3.10.1	IRPJ	(51.403)	(16.279)
3.10.2	CSLL	(20.665)	(8.020)
<b>3.11</b>	<b>Resultado Líquido do Exercício</b>	<b>695.601</b>	<b>5.752</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 7.2 BALANÇO PATRIMONIAL

Com o objetivo de se elaborar corretamente a proposta orçamentária da Tipuana Agropecuária, é necessário que, além do Demonstrativo do Resultado do Exercício, se faça um Balanço Patrimonial, a fim de avaliar-se as diferentes rubricas patrimoniais da empresa e permitir a correta projeção para tais contas desse demonstrativo. Além disso, é necessário que o Balanço atenda aos critérios contábeis do setor que a empresa atua, permitindo que, com a sua leitura, entenda-se a real situação da organização.

Atualmente, a Tipuana possui um Balanço Patrimonial para o exercício fiscal de 2012, mas que foi elaborado de forma errônea e não reflete em termos contábeis as atividades e principais rubricas da empresa. Isso acontece pois o setor agrícola, diferentemente do ramo industrial, por ter como sua principal característica a volatilidade e a sazonalidade nos seus resultados, requer ajustes contábeis, como a inclusão de novas rubricas, a fim de que se ilustre fielmente a situação patrimonial das empresas e se auxilie os gestores na tomada de decisão. Dessa forma, utilizando-se de alguns princípios contábeis aplicados à contabilidade agrícola, elaborou-se um novo balanço para a Tipuana, que está retratado na Tabela 4:

Tabela 4- BP da Tipuana Agropecuária (Valores em R\$)

<b>Cód.</b>	<b>Descrição da Conta</b>	<b>31/12/12</b>	<b>31/03/13</b>
<b>1</b>	<b>Ativo</b>	<b>35.253.857</b>	<b>35.034.668</b>
<b>1.1</b>	<b>Ativo Circulante</b>	<b>12.518.933</b>	<b>12.399.807</b>
1.1.1	Disponibilidades	5.859.119	6.022.569
1.1.1.1	Caixa	1.300.500	1.463.950
1.1.1.2	Aplicações Financeiras	4.558.619	4.558.619
1.1.2	Clientes	861.045	334.180
1.1.3	Estoques	5.798.769	6.043.058
1.1.3.1	Produtos Prontos	656.071	-
1.1.3.2	Cultura em Formação Soja	4.796.764	5.734.041
1.1.3.3	Cultura em Formação Azevém	-	-
1.1.3.4	Estoques Vivos	345.935	309.017
<b>1.2</b>	<b>Ativo Não Circulante</b>	<b>22.734.924</b>	<b>22.634.861</b>
1.2.1	Realizável a Longo Prazo	-	-
1.2.2	Ativo Permanente	22.734.924	22.634.861
1.2.2.1	Imobilizado	5.466.924	5.315.065
1.2.2.3	Terras	14.136.000	14.136.000
1.2.2.4	Equinos de Raça	3.132.000	3.183.796
<b>Cód.</b>	<b>Descrição da Conta</b>	<b>31/12/12</b>	<b>31/03/13</b>
<b>2</b>	<b>Passivo</b>	<b>35.253.857</b>	<b>35.034.668</b>
<b>2.1</b>	<b>Passivo Circulante</b>	<b>4.618.569</b>	<b>4.581.935</b>
2.1.1	Empréstimos e Financiamentos	2.246.501	2.245.673
2.1.2	Dívida com Terceiros	960.000	960.000
2.1.3	Fornecedores	275.401	214.840
2.1.4	Dívida com Arrendamento	1.040.700	1.040.700
2.1.5	Impostos, Taxas e Contribuições	53.049	19.487
2.1.6	Salários e Encargos a pagar	39.785	54.788
2.1.7	Pró-labore	3.133	1.810
2.1.8	Outros	-	44.637
<b>2.2</b>	<b>Passivo Não Circulante</b>	<b>14.430.752</b>	<b>14.256.218</b>
2.2.1	Passivo Exigível a Longo Prazo	14.430.752	14.256.218
2.2.1.1	Empréstimos e Financiamentos	3.342.752	3.168.218
2.2.1.2	Dívida com Terceiros	11.088.000	11.088.000
<b>2.3</b>	<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>16.204.536</b>	<b>16.196.516</b>
2.3.1	Capital Social	15.000.000	15.000.000
2.3.2	Lucros/Prejuízos Acumulados	1.204.536	1.196.516

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como se pode observar acima, existem algumas contas no Balanço da Tipuana que são atípicas à maioria dos demonstrativos das empresas de outros setores. Dentre estes, logo na conta Estoques, foi incluído como subgrupo a rubrica Cultura em Formação tanto para o cultivo de soja como azevém. Tal conta corresponde aos custos incorridos desde o período do plantio até a colheita da cultura, abrangendo gastos com insumos (fertilizantes, sementes, adubo e outros), mão-de-obra, depreciação de máquinas utilizadas nas atividades relacionadas ao campo e outros custos incorridos com o cultivo da soja e do azevém. Após a colheita, todos esses custos vão para o estoque, sob a forma de produtos prontos para a comercialização e,



quando forem vendidos, transferem-se para a conta de resultado Custo do Produto Vendido de forma proporcional à medida que o estoque daquele produto vai sendo comercializado.

Outra rubrica incluída na elaboração do Balanço da Tipuana foi a de Estoques Vivos, que diz respeito ao gado comprado pela empresa para engorda e posterior revenda. Também estão incluídos nessa conta, o gado disponível para consumo próprio das fazendas. Assim como na rubrica Cultura em Formação, a conta Estoques Vivos corresponde a todos os custos incorridos com a manada de bois e vacas até a sua venda, desde os gastos com a compra do gado magro até o embarque para o destino final, que no caso, é geralmente um frigorífico.

No ativo não-circulante, mis precisamente dentro do ativo permanente foi incluída uma outra rubrica como forma de retratar os investimentos em animais feitos pela Tipuana ao longo do tempo. A conta Equinos de raça refere-se aos cavalos crioulos que a empresa possui e que hoje circula em torno de 200 exemplares da raça. Os equinos estão retratados no imobilizado, pois sua finalidade é de reprodução e não comercial. Dessa forma, quando a empresa decide vender algum desses cavalos, essa rubrica é reduzida na proporção do custo histórico do equino comercializado.

As demais contas do Balanço seguem a mesma estrutura visualizada em outros demonstrativos. Nas Disponibilidades, a companhia mantém alguns recursos em caixa para honrar seus compromissos de curto prazo, além de possuir aplicações financeiras em instituições financeiras que rendem em torno de 100% a 105% da taxa CDI. Já na conta Clientes, a companhia possui uma política de restrição ao financiamento dos seus clientes, optando pelo recebimento em até 30 dias depois da realização da venda, principalmente no caso da soja, devido ao risco de inadimplência. Já no caso do azevém e de grandes clientes compradores de soja, a companhia abre exceções, podendo receber os recursos 90 dias após a data de faturamento.

No Ativo Permanente da Tipuana, percebe-se um grande valor na conta Imobilizado, muito devido à estratégia da empresa de sempre adquirir maquinários e tecnologias de última geração para a agricultura, como forma de melhorar a produtividade no campo e a qualidade de vida dos seus trabalhadores. Como exemplo, em 2012, a Tipuana adquiriu duas colheitadeiras recém lançadas pela John Deere, além de dois tratores para substituição de um maquinário já defasado. Cabe destacar também a conta Terras, que inclui toda a área de propriedade da companhia, que, no caso do balanço, está avaliada ao seu valor de custo, sendo que, se fosse marcada a mercado, teria um valor muito superior atualmente, devido à valorização das terras na região de atuação da empresa.

Nas contas de Passivo, têm-se os empréstimos e financiamentos contraídos pela Tipuana que, em sua grande parte, foram disponibilizados pelos bancos para a compra de maquinários e a construção de um silo em uma das propriedades. Nessa rubrica, está incluído também os custeios, que são dívidas de curto prazo contraídas junto a bancos para o financiamento das lavouras, com juros subsidiados pelo governo. Outra rubrica bem relevante no Balanço da empresa é a Dívida com Terceiros, que é resultante das dívidas contraídas com a compra de terras pela companhia em 2011. Naquele ano, a Tipuana adquiriu 380 hectares em uma área próxima a uma das três fazendas em que opera atualmente, o que gerou sinergias operacionais e deu continuidade à estratégia definida pelos sócios de ganhar mais escala e, assim, aumentar as margens. Essa operação foi muito discutida e bem estruturada dado o seu alto valor, sendo que a companhia quitará a dívida com parcelas anuais até o ano de 2022. No mesmo ano, a Tipuana acertou a compra de mais 175 hectares em uma das áreas que já arrendava, pagando, por isso, um valor menor, que será quitado até 2015.

Outra conta presente no Passivo da empresa é a Dívida com Arrendamento, que compreende o custo incorrido pela Tipuana na utilização das terras de terceiros para aumentar sua área cultivada. Como a utilização do campo para uma determinada safra começa no início do plantio e vai até a colheita, o custo começa a ser contabilizado na conta Cultura em Formação e tem como contrapartida essa dívida a ser paga no Passivo. Essa quitação é feita logo após a colheita, no segundo semestre do ano posterior, mediante a entrega de parte da produção para os arrendadores, conforme especificado nos contratos que a Tipuana possui e que serão melhor abordados na seção seguinte.

As demais contas do Passivo incluem os gastos com compras de matéria-prima, impostos, salários e pró-labore. A política de compras da Tipuana é bastante simples e geralmente inclui o acerto à vista com os seus fornecedores ou, dependendo do valor, o pagamento é realizado em até 30 dias após o fechamento do negócio. A rubrica Pró-labore, por sua vez, refere-se ao salário recebido pelos sócios, apesar da maior parte da remuneração dos mesmos ser via distribuição de dividendos após a apuração do resultado trimestral. Por fim, no Patrimônio Líquido da empresa, além da rubrica Capital Social, há a conta Lucros Acumulados que se refere aos lucros de resultados passados em que os sócios optaram pelo reinvestimento na companhia.

### 7.3 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA

Nesta seção, buscar-se-á analisar as demonstrações contábeis apresentadas acima acerca da atual situação econômico-financeira da empresa, sob o ponto de vista da Liquidez, do Endividamento, da Rentabilidade, do Capital de Giro e dos Ciclos.

#### 7.3.1 Análise da Liquidez

Para a análise da liquidez da empresa, cabe destacar, novamente, as particularidades acerca da contabilidade rural que já foram destacadas na seção anterior e que, tornam, muitas vezes, a análise através de índices financeiros complicada. O principal problema dessas diferenças nesse caso é o fato de que, na conta estoques, todos os custos, desde o plantio até a colheita das culturas, acabam por inflar essa rubrica, tornando a análise da liquidez ainda mais difícil. Considerando as ressalvas apontadas, seguem os índices de liquidez da Tipuana calculados com base nas demonstrações dos dois períodos analisados:

**Tabela 5- Índices de Liquidez**

<b>Índice</b>	<b>31/12/2012</b>	<b>31/03/2013</b>
Liquidez Corrente	2,71	2,71
Liquidez Seca	1,46	1,39
Liquidez Geral	0,66	0,66

Fonte: Elaborado pelo autor.

No índice de Liquidez Corrente, que relaciona o Ativo Circulante com o Passivo Circulante, verifica-se que a companhia possui ativos suficientes para cobrir suas obrigações de curto prazo, não colocando pressão sobre a gestão financeira e os resultados imediatos da empresa. Vale destacar, porém, que um número tão alto como o verificado nesses dois períodos pode denotar ineficiência na gestão dos recursos, o que não se aplica no caso da Tipuana, já que esse índice é afetado pelo alto valor dos estoques decorrentes do acúmulo dos custos relacionados as culturas, conforme já foi comentado.

Já no Índice de Liquidez Seca, podemos ter uma visão mais clara sobre a atual situação de curto prazo da Tipuana, já que os efeitos dos estoques são eliminados, visto que essa conta não é adicionada ao Ativo Circulante para o cálculo do indicador. Dessa forma, pode-se observar que o número se normaliza, mas mesmo assim, ainda aponta para uma situação financeira sem maiores problemas para a Tipuana no curto prazo. Tal situação decorre do fato de a companhia possuir disponibilidades (caixa e aplicações financeiras) que

mais do que cobrem suas obrigações nesse ano, além de inibir o risco de qualquer problema financeiro com algum gasto não recorrente inesperado.

Por fim, o Índice de Liquidez Geral é o único dentre esses indicadores que traz uma relativa preocupação aos gestores. Tal índice relaciona os direitos de curto e longo prazo com as obrigações da companhia. Como se pode observar, no longo prazo, a Tipuana possui dívidas bancárias e com terceiros em nível muito elevado, o que coloca certa necessidade de geração de caixa futuro para honrar tais compromissos. Entretanto, como muitos desses compromissos tem vencimento muito tardio, a companhia pode buscar novas fontes de receita e melhorias de processos internos que acabem por gerar melhores resultados.

### 7.3.2 Análise do Endividamento

A análise do endividamento da Tipuana, conforme pode ser observado na análise das demonstrações financeiras acima, nos indica que a empresa se encontra levemente alavancada no momento, financiando e adquirindo muitos dos ativos operacionais e imobilizado com recursos de terceiros. Tal fato é comum no setor, visto que os juros dos empréstimos e financiamentos bancários para as empresas rurais são subsidiados pelo governo, o que incentiva os empresários a utilizarem tais recursos, já que incorrem em um menor custo de capital.

Seguem abaixo, portanto, os índices de endividamento da Tipuana:

**Tabela 6– Índices de Endividamento**

<b>Índice</b>	<b>31/12/2012</b>	<b>31/03/2013</b>
Índice de Endividamento Geral	0,54	0,54
Índice de Cobertura de Juros	24,89	1,03
Índice de Participação de Capital de Terceiros	1,18	1,16

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Índice de Endividamento Geral, que mede a relação entre as obrigações da empresa e o Ativo Total, verifica-se que a empresa possui, como já foi comentado, muitos dos seus ativos adquiridos com recursos de terceiros. Entretanto, cabe destacar que o perfil dessa dívida é de longo prazo e não coloca pressão sobre o fluxo de caixa atual da Tipuana. Outro fato que pode ser observado é que esse endividamento contraído pela empresa a longo prazo foi utilizado para adquirir parte do imobilizado, principalmente as terras compradas em 2011, quando os sócios visualizaram a oportunidade de aumentar a área cultivada.

Já o Índice de Cobertura de Juros, que mede a relação do resultado operacional com o serviço da dívida (juros) se encontra em um patamar muito alto, mesmo com o atual nível endividamento. Tal fato pode ser explicado por a empresa estar inserida em um setor no qual os juros são subsidiados pelo governo, a taxas menores do que as do mercado. A exceção ocorre no primeiro trimestre, em que esse indicador é baixo, dado que o resultado da empresa é mais fraco, conforme já foi explorado.

O Índice de Participação de Capital de Terceiros, por sua vez, que mostra a relação entre as obrigações da empresa e o seu Patrimônio Líquido confirma o que já havia sido previamente comentado: a Tipuana possui um nível de obrigações levemente superior ao seu patrimônio, o que indica que as fontes atuais de recursos da empresa provêm, quase que igualmente, de recursos próprios e de terceiros. Essa relação mostra ainda que há espaço para um maior endividamento da companhia, mesmo que tal decisão deva ser muito bem analisada e baseada nos resultados futuros da empresa.

### 7.3.3 Análise da Rentabilidade

Depois de realizadas as análises de liquidez e endividamento, faz-se necessário verificar se a operação atual da empresa é rentável, ou seja, se o capital investido nas atividades-fim está trazendo o retorno desejado pelos sócios. Para isso, torna-se necessário incorrer na análise de rentabilidade da Tipuana, com base no cômputo dos indicadores abaixo:

**Tabela 7– Índices de Rentabilidade**

<b>Índice</b>	<b>31/12/2012</b>	<b>31/03/2013</b>
Margem de Lucro Bruto	38,9%	27,7%
Margem de Lucro Operacional	27,5%	5,3%
Margem de Lucro Líquido	25,2%	0,5%
Retorno sobre o Ativo Total	2,0%	0,02%
Retorno sobre o Patrimônio Líquido	4,3%	0,04%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como se pode observar, a Tipuana mantém suas margens operacionais em um patamar que pode ser considerado bom para o setor em que atua. A margem bruta, que mede a relação do Lucro Bruto com a Receita Líquida se mantém ao redor de 35%, com uma pequena queda no primeiro trimestre de 2013, decorrente da sazonalidade na receita e, por consequência, da menor diluição das despesas fixas. Cabe destacar que esse resultado na margem bruta é

decorrente de um intenso controle de custos incorrido pela companhia nos últimos anos, com foco na melhor compra de insumos e na renegociação de contratos de arrendamento.

Já na margem operacional, verificou-se uma diferença grande de um trimestre para o outro. Tal fato é decorrente de um faturamento menor no primeiro trimestre, que não foi acompanhado pela redução nas despesas administrativas, que são, em sua maioria, fixas. A rubrica Outras Despesas também aumentou sua proporção sobre a receita, contribuindo para a piora do resultado operacional. Como consequência, a margem líquida também sofreu uma queda na comparação trimestral, mas nada que preocupe a administração da empresa, já que o primeiro trimestre é sempre mais fraco.

Outro indicador utilizado para analisar a rentabilidade da empresa é o Retorno sobre o Ativo Total, que mede a relação entre o lucro líquido e o Ativo Total. Seguindo a tendência já verificada, tal indicador foi maior no quarto trimestre, ficando ao redor de 2,1%. Em termos anualizados, esse retorno ficaria em torno de 8,6%. Esse resultado, que aparentemente é baixo, pode ser atribuído ao investimento em maquinário feito pela Tipuana, que tem como consequência uma grande conta de Imobilizado. Além disso, as aquisições de terras realizadas em 2011 também contribuíram para um aumento considerável do Ativo.

Por fim, têm-se o Retorno sobre o Patrimônio Líquido, que pode ser considerado um dos principais indicadores de rentabilidade de uma empresa. No quarto trimestre do ano passado, esse indicador foi de 4,3% o que, em termos anualizados, representaria um retorno de 18,34% ao ano. Tal resultado, apesar de configurar os números do quarto trimestre apenas, que é o melhor, está bem acima da taxa básica de juros da economia (Selic), que se encontra, atualmente, em um patamar de 7,5% ao ano. Dessa forma, conclui-se que a empresa está operando em um nível muito bom de rentabilidade e está gerando valor aos seus sócios.

#### **7.3.4 Análise do Capital de Giro**

Para uma análise mais completa sobre a situação financeira da Tipuana, faz-se necessário também um comentário sobre a decisão de investimento no capital de giro atual da empresa, já que ele possui grande impacto nas operações e resultados da organização. Conforme já foi comentado anteriormente, uma correta administração desse capital assegura que os recursos sejam suficientes para continuar a operação, evitando, assim, interrupções dispendiosas. Seguem abaixo, as contas de Capital de Giro, Necessidade de Capital de Giro e Saldo de Tesouraria para os dois períodos analisados:

**Tabela 8– Análise do Capital de Giro**

<b>Índice</b>	<b>31/12/2012</b>	<b>31/03/2013</b>
Capital de Giro	7.900.364	7.817.872
Necessidade de Capital de Giro	7.588.946	7.505.626
Saldo de Tesouraria	311.418	312.246

Fonte: Elaborado pelo autor.

Fazendo uma breve análise da conta de Capital de Giro, observa-se que ela é positiva, indicando que a empresa dispõe de fontes de recursos para financiar suas operações de curto prazo, já que as contas do Ativo Não-Circulante, incluindo o Imobilizado já foram subtraídas. Cabe destacar também que essas fontes de capital são quase que igualmente financiadas por recursos de terceiros e próprios, dada a relação de quase igualdade entre o patrimônio e o endividamento da Tipuana.

Já na Necessidade de Capital de Giro, que mede a diferença entre as contas cíclicas do Ativo (caixa, clientes, estoques) das contas cíclicas do Passivo (fornecedores, impostos, salários a pagar), observa-se que a empresa necessita buscar recursos para aplicar no giro dos negócios constantemente. Isso decorre do fato de que a companhia não consegue gerar recursos próprios suficientes para alocar na operação.

Como resultado dessas duas contas, temos um Saldo de Tesouraria positivo, que indica uma situação financeira relativamente confortável da Tipuana. Esse fato decorre da presença de recursos não circulantes em volume superior às necessidades para financiar os ativos fixos e o giro operacional, indicando que a empresa possui liquidez que se reflete nas Disponibilidades. Tal liquidez deve ser analisada como positiva, já que a companhia possui certo espaço para atender a necessidades sazonais da Necessidade de Capital de Giro, caso existam.

### **7.3.5 Análise dos Ciclos**

Para completar o comentário sobre a situação financeira da Tipuana, buscou-se analisar os ciclos operacionais e financeiro da empresa, através dos cálculos dos prazos médios de estoques, recebimento e pagamento de fornecedores. O resultado do cômputo desses indicadores pode ser melhor observado abaixo:

**Tabela 9– Análise dos Ciclos**

<b>Índice</b>	<b>31/12/2012</b>	<b>31/03/2013</b>
Prazo Médio de Estoques (dias)	309	701
Prazo Médio de Contas a Receber (dias)	28	28
Prazo Médio de Pagamento (dias)	15	25
Ciclo Operacional	337	729
Ciclo Financeiro	322	704

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme se pode observar acima, o prazo médio de estoques se encontra em um nível considerado muito alto. Esse fato decorre do acúmulo de custos relacionados ao desenvolvimento das culturas nessa conta, comum nesses dois períodos analisados, já que a colheita de soja ainda não foi realizada. Dessa forma, por causa dessa particularidade, a análise pelos ciclos financeiro e operacional fica dificultada. Pode-se observar também uma diferença grande entre os prazos médios de estoque nos dois períodos, que é consequência do aumento dos custos acumulados de um trimestre para outro e de uma queda na apropriação dos Custos dos Produtos Vendidos à receita, já que o faturamento é consideravelmente menor no primeiro trimestre do ano.

Já no prazo médio de contas a receber, observa-se que a empresa optou pela restrição no financiamento de seus clientes, resultado de uma política já adotada há alguns anos de venda para recebimento à vista ou no máximo em 30 dias, salvo compras de grandes clientes, em que exceções são aceitas e o prazo é alongado. O prazo médio de pagamento, por sua vez, também confirma outra política de gestão financeira utilizada pela Tipuana, que é a de pagar seus fornecedores ou à vista ou em no máximo 30 dias posteriores ao fechamento do negócio. Entretanto, visando à melhora de seus indicadores, a companhia poderia melhorar essa política e buscar a negociação de um prazo maior para pagamento aos seus fornecedores.

Por fim, como já mencionado anteriormente, a análise dos ciclos operacional e financeiro é prejudicada pela prática contábil adotada pela empresa. Apesar disso, depois de analisados vários indicadores da organização, pode-se concluir que a situação financeira atual é boa, apesar de que a implementação de algumas melhoras que serão propostas na próximas seção deverão trazer melhores resultados à gestão da Tipuana.



## 8. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Nesta seção, será apresentada a proposta de planejamento financeiro para a Agropecuária Tipuana, que abordará os aspectos mencionados na revisão teórica, iniciando com o estudo dos elementos do planejamento financeiro e terminando com a proposta de orçamento operacional para os trimestres seguintes de 2013. Todo esse processo foi conduzido através de um minucioso estudo dos problemas enfrentados pela empresa, com base nos dados levantados na seção anterior e de reuniões com os sócios e alguns funcionários da empresa estudada, como forma de buscar a elaboração de uma proposta de planejamento e orçamento que atenda aos anseios da organização.

### 8.1 DIRETRIZES DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Conforme analisado na seção anterior, a Tipuana possui, atualmente, uma gestão financeira sólida, marcada pela geração operacional de caixa e a capacidade de pagamento de suas obrigações de curto e longo prazos. Entretanto, existem aspectos dentro dessa gestão que ainda podem ser melhorados, de forma que a empresa consiga continuar sua trajetória de sucesso sem maiores problemas financeiros.

Como já foi mencionado em seções anteriores, um dos principais problemas da empresa analisada é o não respeito ao Princípio da Entidade da Contabilidade, que discorre sobre a importância da distinção entre o patrimônio da pessoa jurídica e do das pessoas físicas que nela participam em sociedade. Durante a análise dos números atuais da Tipuana, percebeu-se constantemente o pagamento de despesas pessoais dos atuais sócios com o caixa da empresa, o que fere o princípio citado acima. Tal ocorrência acaba por atrapalhar a medida do desempenho e da rentabilidade das operações ao longo do período, podendo resultar na má avaliação de projetos executados e em decisões erradas acerca de investimentos realizados. Além disso, a não observância desse princípio pode culminar em erros na previsão de caixa da companhia, levando a Tipuana a enfrentar problemas de liquidez nos exercícios futuros.

Outro ponto que deve ser focado pela Tipuana para os próximos períodos é a questão dos custos. Apesar de a empresa já ter melhorado nos últimos anos na racionalização de seus custos e despesas operacionais, ainda há muito espaço para melhorias, principalmente na negociação de preços com fornecedores, no aumento da produtividade das lavouras e na

rotação de pessoal. No primeiro caso, os sócios estão com um plano nesse ano de se unir com alguns grandes proprietários da região afim de aumentar o poder de barganha junto à grandes fornecedores, negociando melhores preços médios de adubos e fertilizantes através da compra de grandes quantidades. Já na questão da produtividade, os novos maquinários adquiridos, além do possível investimento em novas tecnologias, como a implementação de um sistema de irrigação em algumas áreas, contribuirão para a melhora progressiva desse indicador e, conseqüentemente da margem bruta. Quanto à rotação de pessoal, esse parece ser um problema estrutural do setor em que a organização atua, caracterizado por uma mão-de-obra não muito qualificada e pouco perene. Tal fato acaba por impactar nos custos da Tipuana, já que os gastos com encargos de rescisões de contratos são muito elevados no Brasil.

Após a análise dos números da empresa, também se verificou uma alta sazonalidade das receitas ao longo do ano, devido ao ciclo das culturas produzidas. Além disso, o fato de esse faturamento estar, em sua grande parte, suscetível ao clima e à ocorrência de chuvas em períodos específicos, coloca um risco considerável na previsibilidade da geração de caixa futuro da Tipuana. Outro ponto a ser considerado é o fato da empresa estar em um negócio de produção de commodities, em que os preços são definidos nos mercados futuros e as companhias são impedidas de repassar aumentos de custos aos seus clientes. Pensando nisso, os sócios estão com novas ideias para esse ano e os próximos períodos. Uma delas, é o começo do negócio de venda de cavalos crioulos, após um longo período de investimento forte da empresa nessa atividade, adquirindo exemplares renomados na raça. Hoje, a Tipuana conta com uma manada de aproximadamente 200 cavalos de raça, sendo que desses, pelo menos 50 estão em condições de negociação, o que pode gerar bons resultados já a partir de 2013. Outra ideia que vem sendo pensada é o aumento da venda de azevém, através da consolidação da marca da empresa no mercado de equinos e bovinos, processo que vem ocorrendo desde o ano passado.

Por fim, cabe um comentário a respeito do endividamento e da liquidez da empresa. Após a análise dos indicadores e de conversas com os sócios, percebeu-se que a situação atual é confortável e deve ser mantida para os próximos períodos, com o nível de alavancagem permanecendo estável e a liquidez se mantendo em patamar considerado bom. Um ponto apenas que poderia ser melhorado é o prazo médio de pagamento aos fornecedores, já que a maioria das compras é feita à vista e sem grandes descontos. Dessa forma, o alongamento desses prazos poderia liberar mais capital de giro e diminuir o ciclo financeiro da empresa. Outro detalhe pensado para o futuro é a diminuição do imobilizado e conseqüente melhora da rentabilidade através de contratos de arrendamento mercantil de máquinas, já que elas são

utilizadas poucas vezes durante o ano e ficam ociosas em outros períodos. Entretanto, analisando outras empresas do setor, verifica-se que tal atitude poderia ser considerada arriscada, já que não existe organizações confiáveis na região que prestam tais serviços.

## 8.2 PREMISSAS

O agronegócio no Brasil vem crescendo de forma consistente ao longo dos anos e já pode ser considerado um dos motores do crescimento do país. Os constantes investimentos em tecnologia, através da Embrapa e outras empresas nacionais e internacionais, trouxeram ganhos de produtividade às lavouras brasileiras, posicionando o país como um dos grandes produtores agrícolas do mundo. Além disso, os custos de produção de grãos no Brasil reduziram bastante nos últimos anos, ficando perto daqueles incorridos por produtores dos Estados Unidos, país referencia em termos de produtividade agrícola.

Na atual safra de 2012/2013, a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), estima mais um recorde de produção nas lavouras brasileiras. De acordo com o órgão, o Brasil deverá atingir a colheita de 183,5 milhões de toneladas de grãos, um aumento de 10,5% sobre as 166,1 milhões de toneladas do ciclo anterior. A área total plantada também atingiu novo recorde, chegando a 52,9 milhões de hectares, um crescimento de 4,1% em relação a safra passada. A soja deve ser novamente o destaque, com uma produção estimada de 82 milhões de toneladas (23% maior que o ano anterior) em uma área de 27,6 milhões de hectares (avanço de 10,4% sobre a últimas safra). Dessas 82 milhões de toneladas projetadas para a colheita desse ano, estima-se que o Brasil exportará ao menos 39,1 milhões de toneladas, tornando-se, assim, o maior produtor e exportador de soja do mundo, ultrapassando os Estados Unidos, com projeção de colheita de 77,8 milhões de toneladas e exportação de 34 milhões de toneladas da oleaginosa.

No Rio Grande do Sul, também projeta-se que a safra de 2012/2013 será muito positiva para os produtores locais de soja, depois de uma colheita muito ruim no ciclo 2011/2012 por causa de escassez de chuvas no Estado. De acordo com a Secretaria da Agricultura, Pecuária e Agronegócio do Rio Grande do Sul (Seapa), estima-se uma colheita entre 11 e 12 milhões de toneladas do grão, um aumento de cerca de 89% em relação à safra anterior, o que contribuirá para a melhora da economia do Estado, que ainda é muito dependente dos resultados do campo.

Em termos de dados econômicos, verifica-se que o Brasil vive um ano de dificuldades, com um cenário inflacionário que indica um aumento no nível geral de preços ao redor de 6,5%, acima da meta de 4,5% estipulada pelo Banco Central. Além disso, as estimativas do relatório Focus do Banco Central apontam para um crescimento de apenas 2% do PIB nesse ano, puxado principalmente pela atividade agropecuária, que tem a expectativa de uma safra recorde, acima mencionada e de uma aliado a um patamar de razoável para bom nível de preços da maioria das commodities agrícolas exportadas pelo país.

Assim, é nesse cenário econômico em que se basearam as projeções para o orçamento da Tipuana no restante do ano. Tendo em vista a safra recorde de soja no Estado devido ao bom clima, projetou-se um sólido crescimento na receita da empresa. Em contrapartida, os custos apresentaram avanço considerável, dado o cenário inflacionário esperado para o Brasil nesse ano, em torno de 6,5%.

### 8.3 OBJETIVOS

Depois de analisada a situação financeira atual da Tipuana e definidas as diretrizes do planejamento financeiro, cabe um comentário sobre os objetivos propostos, os quais representam os resultados que a empresa pretende alcançar para os próximos períodos. Tais propostas tem a finalidade de melhorar ainda mais a situação atual, preparando a empresa para enfrentar novos desafios ao longo desse e dos próximos anos.

Como um primeiro objetivo do presente planejamento financeiro temos o respeito ao Princípio da Entidade, já que, como se observou na análise inicial dos números da empresa, muitos dos gastos pessoais dos sócios eram pagos pelo caixa da empresa, prática que prejudica a profissionalização e conseqüente melhora da gestão da empresa. Outro objetivo que se pretende alcançar é a diminuição dos custos e despesas operacionais, através de uma melhora nas compras das matérias-primas e na produtividade das lavouras, conforme já foi citado acima. A rotatividade dos empregados no nível operacional também é um dos pontos que a Tipuana pretende combater durante o ano.

Quanto ao faturamento, um dos objetivos da empresa é aumentá-lo, com a previsão de uma safra de soja muito melhor do que a do ano passado, conforme foi mostrado nas pesquisas apresentadas acima. Além disso, a expectativa de uma boa colheita de azevém no segundo semestre do ano e do início da negociação de alguns cavalos de raça devem também contribuir para um incremento na receita da organização em 2013. Cabe destacar que esse

aumento no faturamento da empresa também contribuirá com o objetivo de melhora operacional, já que irá auxiliar na maior diluição dos custos e despesas fixas.

Por fim, entende-se que outro objetivo a ser perseguido pela empresa é a manutenção de seu endividamento, taxa de reinvestimento e nível de liquidez em patamares atuais, que são considerados quase que ideias para a consolidação da organização e a superação de adversidades que poderão vir a ocorrer em algum momento. Além disso, buscar-se-á como objetivo também o aumento do prazo médio de pagamento aos fornecedores, como forma de otimizar o investimento no giro da Tipuana.

#### 8.4 METAS E ESTRATÉGIAS

Depois de um comentário sobre os objetivos do planejamento financeiro proposto à Tipuana pelo presente trabalho, cabe a apresentação das metas e estratégias que auxiliarão na busca pelo atingimento dessas propostas. Além disso, a função desse tópico é quantificar tais objetivos, de modo que se torne mais claro e se conduza de uma melhor forma a administração da companhia para superá-los.

Como primeira meta sugerida para a empresa tem-se a eliminação de quaisquer contas e despesas que venham a ferir o Princípio da Entidade referido nos tópicos acima já a partir do segundo trimestre, de forma que a posição de caixa da companhia seja verdadeira e mostre a situação financeira real da empresa. Para isso ocorrer, pretende-se contratar um funcionário específico que cuidará exclusivamente das finanças dos sócios e que, obviamente, será pago pelos mesmos. Dessa forma, acredita-se que rapidamente poderá se evoluir nesse aspecto e contribuir para uma melhora na profissionalização da Tipuana.

Outra meta que será buscada pela empresa já a partir do próximo trimestre é a redução gradativa de seus custos de produção, visando a redução em 10% dos mesmos até o fim de 2013. Para atingir essa meta, pensou-se em três estratégias ideais. A primeira delas é a união com grandes proprietários para a compra de grandes quantidades de insumos e materiais necessários para a produção, com o objetivo de aumentar o poder de barganha e reduzir os preços médios cobrados anualmente. Outra estratégia que será buscada é a de melhora da produtividade nas próximas safras de soja e azevém, através do uso de novos micronutrientes foliares e um maquinário que reduz as falhas humanas e os gastos com manutenção. Entretanto, devido ao aumento dos custos de insumos e de outros serviços esperado para esse ano acima da inflação projetada, optou-se pelo aumento dos custos com base na inflação

esperada de 6,5%. Esse fato só é possível graças a esse programa de redução de custos e melhora da produtividade comentado, já que a expectativa é de um repasse maior de preço dos principais produtores de insumos do mercado. Por fim, para solucionar o problema do alto giro de pessoal, a Tipuana implementará, já em 2013, um sistema de bônus anuais para os colaboradores, que estará alinhado à métricas como faturamento, redução de custos e tempo de trabalho dentro da empresa, como forma de incentivar a permanência do funcionário na companhia. No orçamento proposto projetou-se, assim, um gasto de R\$ 100 mil com bônus para os funcionários a ser pago no segundo trimestre, logo após a colheita.

Para o faturamento, a meta é aumentá-lo em pelo menos 20% na comparação com 2012, já que no ano passado a safra foi relativamente pior, apesar de os preços estarem em patamares maiores do que os atuais. Para conseguir atingir esse desafio proposto, além dos fatores já citados, pretende-se impulsionar o negócio de cavalos, fazendo com que ele já gere uma receita em torno de R\$ 500 mil ao longo do ano, através da venda dos animais em leilões da raça crioula. Essa meta será auxiliada pelo aumento de 10% da receita de azevém já contabilizada no primeiro trimestre desse ano em comparação com as vendas dessa cultura em 2012.

Por fim, no tocante ao endividamento e à estrutura de capital, a meta é a manutenção dos atuais níveis de liquidez e de endividamento, que, até o momento, permite à companhia certa flexibilidade na sua gestão financeira. Além disso, pretende-se reduzir o caixa mínimo necessário para R\$ 500 mil, aplicando o excedente no mercado financeiro a taxas mais atrativas e que possuam carência adequada. Entende-se também, que os indicadores de liquidez estão condizentes com o que se espera para a empresa nesse ano e não devem colocar pressão sobre os resultados de curto prazo. Como estratégia para a continuidade da atual situação, está a geração esperada de caixa para 2013 e a expectativa de baixa necessidade de novos investimentos. Como última meta definida, tem-se o aumento do prazo médio de pagamento para prazos não inferiores a 30 dias, através da união com produtores que já foi citada acima.

## 8.5 PROPOSTA ORÇAMENTÁRIA

Nesta subseção será apresentado o orçamento operacional projetado para até o fim de 2013, compreendendo os próximos três trimestres desses ano. Para a sua realização, fez-se a projeção do cenário considerado mais provável de acontecer e que servirá de base para a tomada de decisão dos sócios. Tal cenário considera as premissas macroeconômicas projetadas pelo Banco Central e as expectativas já apresentadas acima de um ano de boa colheita. É importante salientar que a opinião e visão dos sócios também foi considerada na elaboração do presente orçamento, por acreditar-se que a experiência que acumulam por anos de trabalho no setor contribui muito para tornar o cenário para o ano mais claro.

A presente subseção também apresentará uma projeção dos demonstrativos contábeis para os períodos compreendidos pelo trabalho, mais especificamente o Demonstrativo de Resultado do Exercício e o Balanço Patrimonial. Além disso, uma análise da situação econômico-financeira para esses mesmos períodos completará o estudo, de forma que se possa constatar a melhora ou piora da situação da Tipuana após todas as projeções.

### 8.5.1 Orçamento de Vendas

O modelo orçamentário geralmente é iniciado pelo orçamento de vendas ou de receitas, já que ele cumpre um papel fundamental em todo o sistema e serve de base para as estimativas das outras partes do orçamento. Deste modo, procurou-se, no presente trabalho, a realização das projeções de vendas com a máxima prudência possível, de forma que não comprometa o planejamento e os resultados futuros da organização.

Com o intuito de facilitar as projeções, optou-se pela subdivisão das receitas futuras em quatro grandes contas: a de venda de soja, a de venda de azevém, a de venda de gado e a venda de equinos. Com isso, espera-se que os erros de previsão sejam atenuados e que se possa perceber a contribuição de cada área de negócio no faturamento da organização.

A soja, principal fonte de receita da companhia, é um negócio que, conforme se pode observar nas premissas acima, está crescendo tanto no Rio Grande do Sul quanto no país, além de apresentar boa perspectiva para os próximos anos. No caso de 2013, ano contemplado pelo presente orçamento, se espera que a colheita atenda às expectativas da Companhia Nacional de Abastecimento e se torne a melhor da história brasileira. Dessa forma, o volume projetado para a safra 2012/2013 foi melhor do que o da safra 2011/2012.

Como já foi indicado na análise da situação atual, as vendas de soja se concentram no segundo semestre, especificamente após maio, já que a colheita ocorre durante o mês de abril,

e perduram até o mês de dezembro. Essa estratégia de venda da soja ao longo do ano é adotada desde a fundação da Tipuana e tem como principal objetivo a melhora do preço médio de venda, já que, logo após a colheita, quando o mercado está com muita oferta dessa oleaginosa, a tendência é de preços mais baixos, que acabam por comprimir as margens do produtor. Entretanto, essa estratégia só é possível devido ao investimento da empresa em dois silos de sua propriedade, que são utilizados para o armazenamento de parte da produção à espera de um melhor preço de venda.

Conforme se pode observar abaixo, na comparação entre as últimas safras, percebe-se, primeiramente que, na colheita de 2011/2012, o resultado foi muito abaixo ao verificado nos anos anteriores. Isso se deveu, principalmente, à falta de chuvas durante essa safra no Rio Grande do Sul devido à problemas climáticos, o que resultou em uma produtividade muito baixa para a maioria dos agricultores, já que a soja depende de chuvas recorrentes durante os meses de novembro à março. Apesar disso, em termos de faturamento, a safra de 2011/2012 não decepcionou tanto como se imaginava, já que o preço da soja subiu bastante durante o ano passado, fazendo com que os preços médios de venda aumentassem consideravelmente e reduzissem, em parte, os problemas com a seca. A valorização dessa oleaginosa pode ser explicada, principalmente, pela menor oferta do produto devido à uma colheita abaixo da média e também por uma safra menor nos Estados Unidos, que ainda é o maior produtor de soja do mundo, sendo que qualquer alteração no volume esperado na colheita nesse país, afeta consideravelmente o preço dessa commodity.

**Tabela 10 - Dados das Safras de Soja Recentes**

<b>Safra</b>	<b>2009/2010</b>	<b>2010/2011</b>	<b>2011/2012</b>
<b>Vendas (Kg)</b>	10.645.320	11.581.699	6.128.279
<b>Vendas (sacos 60 Kg)</b>	177.422	193.028	102.137
<b>Vendas (R\$)</b>	7.806.568	8.493.232	7.959.109
<b>Preço Médio (R\$/saco 60 Kg)</b>	44,00	44,00	77,93
<b>Área plantada (hectares)</b>	3.900	4.100	4.300
<b>Produtividade (sacos/hectare)</b>	45,49	47,08	23,75

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a safra de 2012/2013, a Tipuana espera uma recuperação no nível de produtividade, que deve retornar às 47 sacas por hectare verificada na colheita de 2010/2011, já que o nível de chuvas foi considerado normal e não houve nenhum problema com qualquer tipo de praga que poderia afetar as lavouras. Quanto ao nível de preço, estima-se que ele permanecerá na faixa de R\$ 50,00 a R\$ 60,00 ao longo do ano de 2013, mas com tendência de



baixa, já que haverá mais oferta de produto no mercado. Outro ponto que merece destaque é o fato de a Tipuana já ter vendido cerca de 30% da sua produção desse ano em 2012, em um movimento na tentativa de aproveitar aqueles preços acima da média verificados no ano passado. Essa venda foi realizada a um preço médio de R\$ 65,00, que será recebido e contabilizado quando a companhia fizer a entrega da soja no mês de maio.

Já no caso do azevém, o ciclo observado há mais de três anos na Tipuana é de plantio em maio, logo após a colheita da soja, e de colheita em outubro. As vendas geralmente se iniciam entre o final do quarto trimestre e o primeiro trimestre do ano seguinte, com destaque para os meses de janeiro e fevereiro. Outra característica desse segmento de negócio da empresa é a dispersão do faturamento entre vários clientes menores, que acabam por comprar pequenas quantidades para atender suas necessidades. É importante frisar também o esforço dos sócios em disseminar sua marca de azevém no mercado, principalmente entre os criadores de cavalos crioulos, que constituem uma excelente oportunidade para a expansão, já que essa leguminosa é muito importante na dieta equina.

Conforme se pode observar abaixo, a cultura do azevém possui muita volatilidade entre as safras, combinando anos muito bons com anos ruins. Em 2010, por exemplo, durante o crescimento da planta, surgiu uma nova praga na lavoura que destruiu parte da produção e reduziu a produtividade esperada. Já em 2012, o azevém não manteve o mesmo rendimento devido à abundância de chuvas, que atrapalhou o desenvolvimento da planta. Quanto aos preços, verifica-se que mantém a mesma lógica observada na soja, onde o excesso de oferta de produtos no mercado acaba por diminuir o preço de venda, como foi o caso de 2011. Cabe um comentário também a respeito da relação de produtividade do azevém com a soja, que parece ser bem menor em termos de sacos por hectare. Isso se deve ao fato de essa cultura ser bem menor em termos de tamanho e mais leve do que aquela oleaginosa, fazendo com que o número de sacos colhidos seja menor.

**Tabela 11– Dados das Safras de Azevém Recentes**

<b>Safra</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Vendas (Kg)</b>	581.550	1.435.410	878.820
<b>Vendas (sacos 60 Kg)</b>	9.693	23.924	14.647
<b>Vendas (R\$)</b>	719.280	693.931	972.999
<b>Preço Médio (R\$)</b>	1,24	0,48	1,11
<b>Área plantada (hectares)</b>	3.900	4.100	4.300
<b>Produtividade (sacos/hectare)</b>	2,49	5,84	3,41

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para 2013, projeta-se uma safra muito parecida com a observada em 2012, tanto em termos de volume quanto em termos de preço, já que a área plantada será a mesma e o mercado de azevém mantém cotações parecidas com as verificadas no ano passado. Entretanto, cabe mencionar que o faturamento dessa cultura, como já vem ocorrendo há alguns anos, irá ocorrer no primeiro trimestre do ano posterior, que, nesse caso, é o primeiro trimestre de 2014. Essa particularidade ocorre por uma decisão dos sócios de manter o azevém armazenado aguardando o período de maior demanda e com menor oferta de produto que é justamente o primeiro trimestre. O que se observou até o presente momento em termos de receita de azevém a serem ainda realizadas no ano será no segundo trimestre, quando serão recebidos R\$ 373.000,00 de clientes que adquiriram o produto em março e optaram pelo pagamento à vista em 30 dias.

Quanto à venda de gado, entende-se que é um negócio complementar, tendo como principal função a diluição de custos fixos. Esse pensamento decorre da piora do mercado para compra, engorda e posterior venda do animal, já que se paga muito pelo quilo do boi magro e se vende o gado gordo por um preço menor do que o esperado, dado o poder de barganha dos grandes frigoríficos, que são o próximo elo na cadeia de produção da carne bovina. Dessa forma, esse negócio, que já apresentou grandes margens, atualmente contribui com uma margem bruta em torno de 18%, bem inferior à média da Tipuana, que se encontra entre 35% e 40%. Entretanto, apesar do mercado não ser bom no momento, os sócios não pretendem diminuir o faturamento desse segmento em 2013, pois entendem que ele é cíclico e, por assim o ser, quando melhorar, pretendem que a empresa esteja bem estruturada para operar com mais força no segmento.

Conforme se observa na tabela abaixo, até o ano de 2010, o negócio de compra e venda de gado ainda era pouco representativo, mas, projetando uma melhora para o segmento nos próximos anos, os sócios decidiram investir mais no negócio a partir de 2011, o que culminou em um aumento considerável no gado confinado e, conseqüentemente, no faturamento. Com relação ao preço médio de venda, verifica-se que o mesmo tem permanecido na faixa de R\$ 1300,00 a R\$ 1400,00 por cabeça de gado, o que ainda é considerado baixo, tendendo a melhorar nos próximos anos. Em 2013, só no primeiro trimestre, que é de sazonalidade baixa, já foram vendidas 94 cabeças de gado, a um preço médio de R\$ 1499,00, levemente acima do observado ao longo de 2012. Dessa forma, ao longo do ano, estima-se que serão vendidas mais 530 cabeças a um preço médio de R\$ 1500,00, concentradas, principalmente, no terceiro trimestre, o que levará a um faturamento superior ao verificado em 2012.

**Tabela 12- Dados Recentes de Venda de Gado**

<b>Ano</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Total gado vendido (un)</b>	164	597	537
<b>Vendas (R\$)</b>	243.601	809.131	800.742
<b>Preço médio (R\$/un)</b>	1.485	1.355	1.491

Fonte: Elaborado pelo autor.

Já no novo negócio de equinos, como a companhia não possui nenhum histórico de vendas, as projeções basearam-se nas expectativas dos sócios e na percepção do mercado de cavalos crioulos para o ano de 2013. A previsão dos sócios é de que, no meio de setembro, seja realizado um leilão de cavalos da empresa juntamente com outro criatório de renome no país. Nesse remate, a Tipuana disponibilizaria para venda cerca de 40 animais de bom nível, já que se percebeu, após uma análise do mercado, que existe demanda para cavalos da raça com nível superior à média, pois os criatórios tem focado na aquisição de animais de boa qualidade para a melhora de suas manadas. Em razão disso, o preço médio pago por um cavalo de boa linhagem tem aumentado e é nesse segmento que a companhia pretende focar.

Assim, para as estimativas de receita com equinos, calculou-se o preço médio de venda com base na média paga por animal nos últimos dez leilões da raça realizados nesse ano. O preço médio encontrado foi de R\$ 13.000,00. Dessa forma, considerando que serão vendidos 40 animais e que eles serão negociados, em média, nessa mesma faixa de preço, tem-se um faturamento no ano, com o negócio de cavalos, na ordem de R\$ 520.000,00. Cabe destacar que, apesar de alto, esse valor está abaixo da projeção dos sócios, que é de vendas acima de R\$ 700.000,00 para esse segmento.

Assim sendo, depois de analisados e projetados todos os segmentos de negócio da Tipuana, tem-se abaixo a projeção para a receita total da companhia em 2013, com a ressalva de que o primeiro trimestre já se encontra com seus números realizados.

**Tabela 13- – Orçamento de Vendas (Valores em R\$)**

<b>Período</b>	<b>1T13</b>	<b>2T13</b>	<b>3T13</b>	<b>4T13</b>
<b>Receita Total</b>	<b>1.113.933</b>	<b>4.060.950</b>	<b>4.551.750</b>	<b>3.716.750</b>
Soja	-	3.940.950	3.536.750	3.536.750
Azevém	972.999	-	-	-
Gado	140.934	120.000	495.000	180.000
Equinos	-	-	520.000	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme se pode observar nas projeções acima, a tendência é de que a companhia mantenha a mesma sazonalidade observada nos últimos anos, com uma receita fraca no primeiro trimestre, onde só se observa as receitas de azevém, na sua totalidade e uma pequena parte do faturamento do negócio de gado, que é mais forte no terceiro trimestre. Quanto à soja, as estimativas projetam que as vendas se darão em proporção quase igual entre os três trimestres pós-colheita, com uma receita relativamente maior no segundo trimestre, dado à venda realizada no ano anterior com um preço maior, como já foi especificado anteriormente. Por fim, o faturamento do negócio de equinos, que está apenas no início, se dará no terceiro trimestre, quando um remate será realizado em Porto Alegre com alguns animais da empresa.

### **8.5.2 Orçamento de Produção**

Depois de realizado o orçamento de vendas, faz-se necessário estimar os custos de produção, que, diminuídos do faturamento da empresa, apurarão a margem bruta da companhia. Dessa forma, como medida para evitar que os resultados da companhia fossem superestimados, utilizou-se o Princípio da Prudência, que orienta para a projeção correta e realista dos custos de produção. Além disso, com o intuito de facilitar as projeções optou-se pela separação dos custos em diversas contas, dentre as quais os gastos com insumos, gastos com a compra de gado, gastos com arrendamento, gastos com mão-de-obra e gastos indiretos com a produção.

No que se refere aos gastos com insumos, considerou-se para as projeções os custos incorridos pela empresa para tornar o cultivo das suas terras possível, como o uso de defensivos agrícolas, adubo e a compra de sementes. O uso desses insumos vem aumentando nos últimos anos, já que a Tipuana tem como um de seus principais focos o aumento da produtividade nas suas terras que pode ser melhorada via uso desses produtos minerais. Para fins de projeção, estimou-se um aumento do preço desses insumos na ordem de 6,5%, que é a inflação observada no período. Seguem abaixo, portanto, os custos projetados que serão incorridos com esses insumos:

Tabela 14– Orçamento de Custos com Matérias-Primas (Valores em R\$)

<b>Período</b>	<b>1T13</b>	<b>2T13</b>	<b>3T13</b>	<b>4T13</b>
<b>Insumos</b>	<b>290.376</b>	<b>883.079</b>	<b>2.117.189</b>	<b>452.311</b>
Defensivos soja	279.772	-	54.954	379.537
Defensivos azevém	-	133.079	212.187	-
Adubo	10.604	750.000	1.850.048	32.263
Sementes	-	-	-	40.510

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como se pode observar acima, os custos com defensivos seguem a mesma tendência da cultura na qual são utilizados. Dessa forma, por exemplo, verifica-se um gasto muito maior com esses produtos na lavoura de soja durante o seu desenvolvimento, que se dá entre o quarto trimestre e o primeiro trimestre do ano posterior. Já no caso do adubo, ele é utilizado, principalmente, na preparação do solo para o plantio da soja, já que essa oleaginosa requer um solo com nível de acidez ajustado e farto em nutrientes para seu desenvolvimento. Assim, os custos com a adubação se concentram no terceiro trimestre, com alguma compra antecipada no segundo com o objetivo de buscar um melhor preço para o produto. Já no caso das sementes, os custos são muito pequenos, já que a Tipuana possui um silo para beneficiamento da soja colhida para transformá-la em semente.

No caso do arrendamento, como já foi comentado anteriormente, a Tipuana utiliza-se de terras de terceiros para aumentar sua área total cultivada, já que acredita que a produção primária deve ser realizada com a maior escala possível. Assim sendo, em torno de 3000 hectares dos atuais 4300 que são plantados não são de propriedade da empresa. Para explorar essas terras, a empresa possui contratos com cada um dos proprietários (no momento são quatro), que lhe garantem o direito de exploração através do pagamento de um valor pré-definido que deverá ser quitado após o período da safra, preferencialmente em sacos de soja. Para essa safra, por exemplo, a companhia terá de pagar, em conjunto, 17.345 sacos o que resultará em um pagamento aproximado de R\$ 867.250,00. Além desses contratos, a companhia também arrenda um área pequena para o engorde do gado no município de São Francisco de Assis, incorrendo em uma despesa de 2.700 sacos ao ano, sempre pagos ao final da safra de soja. Entretanto, apesar de parecerem valores altos, os sócios permanecem com a visão de que o aumento da produção com as terras arrendadas é muito benéfico para a rentabilidade da empresa e devem permanecer com essa estratégia nos próximos anos.

Outros custos incorridos pela empresa são as despesas indiretas, que compreendem os gastos com depreciação, combustível e outros. Quanto aos gastos com depreciação, eles se referem ao imobilizado que a companhia adquiriu nos últimos anos com fins de elevar a

tecnologia empregada no campo. Para fins de apuração, utilizou-se, na maioria dos maquinários uma taxa de depreciação de 10% ao ano, enquanto que nos equipamentos e instalações uma taxa de 5% o ano. Entretanto, conforme se pode observar na tabela abaixo, esse custo vai diminuir ao longo do ano, já que a maioria dos equipamentos já está em fase avançada de depreciação. Em relação ao custo com a compra de combustível, ele se refere, principalmente, aos gastos com óleo diesel para o maquinário e os caminhões durante o plantio e a colheita, sendo que, já que é comprado geralmente em grandes valores, consegue-se um bom desconto. Por fim, a conta outros se refere ao custos com serviços de terceiros relacionados à produção, como mecânicos, além de custos com peças de reposição e energia elétrica utilizada diretamente na produção.

**Tabela 15 – Orçamento de Despesas Indiretas (Valores em R\$)**

<b>Período</b>	<b>1T13</b>	<b>2T13</b>	<b>3T13</b>	<b>4T13</b>
Depreciação	151.859	132.877	129.555	126.316
Combustível	191.230	123.875	281.799	313.177
Outros	151.906	-	67.895	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com relação aos custos incorridos com a compra de gado, para seguir a projeção de que serão vendidas 624 cabeças nesse ano, estimou-se que deverão ser compradas mais 430 bois, já que o estoque atual é de 230 cabeças e não se pretende ficar sem nenhum boi na passagem de 2013 para 2014. No primeiro trimestre desse ano, já foram adquiridas 60 cabeças a um custo médio de R\$ 1377,00. Para o restante do ano, projetou-se um custo médio de R\$ 1300,00, que vai ao encontro do observado nos últimos anos em termos de preço do boi magro. Cabe destacar também que as maiores compras se concentrarão no segundo trimestre, já que é o período de maior oferta de gado magro no mercado e, portanto, deverá apresentar preços mais baixos.

**Tabela 16- – Custos com Gado Projetados**

<b>Período</b>	<b>1T13</b>	<b>2T13</b>	<b>3T13</b>	<b>4T13</b>
Compra de gado (un)	60	250	120	50
Valor médio (R\$)	1.377	1.300	1.300	1.300
Valor compra (R\$)	82.620	325.000	156.000	65.000

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, há que se projetarem os custos de mão-de-obra, assumindo que nessa subseção só são considerados aqueles funcionários que participam diretamente nas atividades-

fim da organização. Atualmente, nessa situação, existem 38 funcionários trabalhando, sendo que, no período de colheita de soja (segundo trimestre), esse número pode ir a quase 45 colaboradores. Seguem abaixo as projeções para os gastos com mão-de-obra:

**Tabela 17- Orçamento de Mão-de-Obra Direta Projetado (Valores em R\$)**

<b>Mão de obra</b>	<b>1T13</b>	<b>2T13</b>	<b>3T13</b>	<b>4T13</b>
Salário	97.865	212.921	100.258	102.124
INSS	27.206	59.192	27.872	28.390
FGTS	7.829	17.034	8.021	8.170
Férias e 13º salário	19.005	41.349	19.470	19.832
<b>Total</b>	<b>151.906</b>	<b>330.496</b>	<b>155.620</b>	<b>158.517</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como se pode observar acima, além do salário pago mensalmente aos trabalhadores, a empresa incorre em encargos sociais e trabalhista que acabam por aumentar consideravelmente a folha de pagamento mensal. Referente aos encargos sociais, a Tipuana paga uma alíquota de 8% de FGTS sobre a folha e de 27,8% somando-se todos os gastos com INSS e outras taxas. Além disso, a empresa também incorre em encargos trabalhistas, como o 13º salário, cuja alíquota por lei é de 8,33% e as férias, que oneram a folha no percentual de 11,11%. Cabe mencionar também que todos os funcionários são contratados em regime CLT. É importante frisar também que o maior desembolso no segundo trimestre é resultante da nova política de remuneração variável, que resultará em um pagamento adicional de R\$ 100.000,00 para os colaboradores envolvidos durante a colheita de soja, como forma de minimizar o alto giro de funcionários na empresa, conforme foi comentado anteriormente. Conforme legislação brasileira, essa premiação também é tributada, o que fará com que se aumente os custos trabalhistas no período.

Dessa forma, depois de analisados todos os custos que serão incorridos pela Tipuana ao longo do ano, segue na Tabela 18 a projeção consolidada dos mesmos. Como se pode observar, a incidência de maiores custos se dá no segundo e no terceiro trimestre, onde são pagos os arrendamentos e inicia-se os gastos com a lavoura de soja. Cabe destacar também que, no Balanço Patrimonial, conforme já foi comentado, esses custos são acumulados e deduzidos da receita proporcionalmente, conforme ela vai ocorrendo.

Tabela 18 – Orçamento de Produção (Valores em R\$)

Período	1T13	2T13	3T13	4T13
<b>Total de Custos</b>	<b>1.019.897</b>	<b>2.797.577</b>	<b>2.908.058</b>	<b>1.115.321</b>
Insumos	290.376	883.079	2.117.189	452.311
Arrendamento	-	1.002.250	-	-
Despesas Indiretas	494.995	256.752	479.249	439.493
Gado	82.620	325.000	156.000	65.000
Mão de obra	151.906	330.496	155.620	158.517

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 8.5.3 Orçamento de Despesas Operacionais

O orçamento de despesas operacionais compreende todos os gastos que são incorridos para manter a atividade operacional da empresa. Conforme já abordado em seção passada, optou-se pela divisão de tais despesas em quatro subcontas afim de auxiliar nas projeções, além da rubrica outras despesas. São elas: despesas administrativas, despesas com vendas, despesas tributárias e despesas financeiras. Seguem abaixo, portanto, as projeções das despesas operacionais para o período em consideração:

Tabela 19- Orçamento de Despesas Operacionais (Valores em R\$)

Despesa	1T13	2T13	3T13	4T13
<b>Despesas Administrativas</b>	<b>89.163</b>	<b>102.465</b>	<b>99.724</b>	<b>99.867</b>
Salários	17.645	17.645	18.615	18.615
Encargos	13.076	13.076	13.612	13.612
Telefone/Luz/Água	43.876	57.039	52.651	52.651
Material de Escritório	2.498	2.538	2.580	2.622
Alimentação	6.034	6.132	6.232	6.333
Pró-Labore	6.034	6.034	6.034	6.034
<b>Despesas com Vendas</b>	<b>12.270</b>	<b>44.534</b>	<b>13.068</b>	<b>22.343</b>
Frete	12.270	44.534	13.068	22.343
<b>Outras Despesas Operacionais</b>	<b>210.402</b>	<b>209.071</b>	<b>217.248</b>	<b>262.364</b>
Despesa com Equinos	136.521	145.395	154.846	164.910
Depreciação Equinos	73.881	63.676	62.402	63.154
Outras	0	0	0	34.299
<b>Tributárias</b>	<b>64.958</b>	<b>252.683</b>	<b>283.946</b>	<b>230.757</b>
PIS	33.418	121.829	136.553	111.503
COFINS	7.241	26.396	29.586	24.159
IRPJ	16.279	75.219	85.035	68.335
CSLL	8.020	29.239	32.773	26.761
<b>Despesas Financeiras</b>	<b>55.481</b>	<b>55.481</b>	<b>55.481</b>	<b>55.481</b>
<b>Receitas Financeiras</b>	<b>28.350</b>	<b>30.000</b>	<b>32.000</b>	<b>31.000</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.



Conforme se pode observar, as despesas administrativas, que possuem um caráter de gastos fixos, não apresentam grande variação entre os períodos projetados. Os salários, que se referem aos vencimentos dos três funcionários do administrativo, sofrem alteração apenas no terceiro trimestre, quando incide o dissídio anual. Já o pró-labore se manteve constante, já que os sócios preferem receber sua remuneração via distribuição de dividendos trimestrais. Os encargos, por sua vez, são calculados seguindo os mesmos critérios do pessoal operacional, em que incide o FGTS de 8%, o INSS e outros de 27,8% e as férias e o 13º salário que, juntos, resultam em uma alíquota de 19,42%. Já os gastos com luz, água e telefone foram projetados de acordo com o histórico da empresa, em que as maiores despesas ocorrem no segundo e terceiro trimestres. Dessa forma, procurou-se corrigir os gastos nos mesmos períodos de 2012 com a inflação acumulada do período, que ficou em torno de 6,5%.

Quanto às despesas com vendas, mais precisamente os fretes, observou-se que eles são bem maiores durante o segundo trimestre e, em menor proporção, no quarto trimestre. Tal fato ocorre, pois, durante esses períodos, acontecem as colheitas de soja e de azevém e, conseqüentemente, parte da produção precisa ser escoada para armazéns na região, pois a capacidade de armazenagem da Tipuana não suporta o acúmulo de grão durante a safra de soja. Já no que se refere às outras despesas operacionais, têm-se, principalmente os gastos com os equinos de raça que, conforme já foi mencionado anteriormente, requerem cuidados especiais que acabam resultando em altas despesas recorrentes. Nas estimativas, procurou-se crescer tais gastos com a inflação trimestral esperada (1,62%), já que se tem observado uma forte tendência de aumento de custo dos serviços prestados nos últimos meses, que compreendem quase a totalidade dessas despesas com equinos. Quanto à depreciação desses animais, utilizou-se uma taxa anualizada de 10%, que considerou-se ser a mais oportuna visando a recuperação do investimento e a vida útil dos animais em reprodução. A rubrica Outros, que só possui uma despesa no quarto trimestre, se refere ao Impostos sobre a Propriedade Territorial Rural (ITR), cujo pagamento ocorre no final do ano e foi estimado com base na despesa incorrida em 2012.

No que concerne às despesas tributárias, elas foram projetadas com base nas alíquotas pagas pela Tipuana atualmente, incidindo, portanto, diretamente sobre o faturamento projetado para o período. Dessa forma, as estimativas contemplam uma alíquota de 3% de COFINS e 0,65% de PIS como impostos sobre vendas. Em relação ao IRPJ e à CSLL, as alíquotas são de 15% e 9%, respectivamente, lembrando que a alíquota de IRPJ sobre o

faturamento é de 1,2% e da CSLL é de 1,08%. Além disso, se o lucro exceder os R\$ 60.000,00, com é o caso, há uma alíquota adicional de 10% de IRPJ sobre o faturamento.

Por fim, cabe um comentário a respeito das projeções acerca das despesas e receitas financeiras para o período orçado. Conforme se comentou anteriormente, a maior incidência de juros sobre os empréstimos bancários contraídos ocorre no segundo e terceiro trimestres. Isso se deve, basicamente, ao vencimento dos custeios de curto prazo contraídos pela empresa em 2012 para o financiamento da safra de 2012/2013. A Tipuana tem o costume de fazer uso desses custeios, pois eles são subsidiados pelo governo, o que resulta em juros muito baixos, fazendo com que seja mais vantajoso financiar a safra com recursos de terceiros, apesar de a empresa contar com recursos próprios mais do que suficientes. No terceiro trimestre também há a cobrança de juros sobre a maioria dos maquinários financiados pelos bancos, o que também contribui para um resultado financeiro negativo. Quanto à receita financeira projetada, estimou-se que as aplicações financeiras da empresa renderão a uma taxa média de 105% do CDI, dependendo do sucesso das aplicações, apesar de estarem investidas em produtos financeiros de renda fixa e que, por assim o serem, trazem pequenos riscos ao caixa da empresa.

#### **8.5.4 Orçamento de Caixa**

A partir das informações compiladas e organizadas nos orçamentos projetados nessa seção, são obtidos os dados necessários para a elaboração do orçamento de caixa. Esse demonstrativo é composto de todas as variações que deverão ocorrer no caixa da empresa, dada as projeções e estimativas propostas durante o trabalho. Dessa forma, segue abaixo tal orçamento para os três períodos propostos:

Tabela 20- - Orçamento de Caixa (Valores em R\$)

<b>Itens/Período</b>	<b>2T13</b>	<b>3T13</b>	<b>4T13</b>
<b>1. Ingressos</b>	<b>3.206.845</b>	<b>4.436.510</b>	<b>3.998.250</b>
Soja	2.758.665	3.658.010	3.536.750
Azevém	291.900	-	-
Gado	126.280	382.500	274.500
Equinos	-	364.000	156.000
Venda de Imobilizado	-	-	-
Receitas Financeiras	30.000	32.000	31.000
<b>2. Desembolsos</b>	<b>2.845.605</b>	<b>2.881.448</b>	<b>3.091.519</b>
<b>Compras de Insumos</b>	<b>352.037</b>	<b>1.253.312</b>	<b>1.572.495</b>
Compra de Gado	122.286	274.300	122.200
Arrendamento	1.040.700	-	-
Despesas Indiretas	140.103	191.621	307.421
Salários Diretos	178.404	134.057	101.564
Salários Indiretos	17.645	18.324	18.615
Encargos	111.591	87.477	69.695
Pró-Labore	6.034	6.034	6.034
Despesas Administrativas	65.710	61.463	61.606
Despesas com Vendas	34.855	22.507	19.560
Despesas Tributárias	196.365	274.567	246.714
Despesas Financeiras	55.481	55.481	55.481
Outras Despesas	142.733	152.010	185.900
Compras de Imobilizado	-	-	-
Dividendos	381.661	350.294	324.232
<b>3. Diferença do Período (1 - 2)</b>	<b>361.240</b>	<b>1.555.062</b>	<b>906.731</b>
<b>4. Saldo Inicial de Caixa</b>	<b>1.463.950</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000</b>
<b>5. Diferença do Período (3 + 4)</b>	<b>1.825.190</b>	<b>2.055.062</b>	<b>1.406.731</b>
<b>6. Nível desejado de Caixa</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000</b>
<b>7. Empréstimos a Captar</b>	<b>-</b>	<b>1.500.000</b>	<b>-</b>
<b>8. Amortização de Empréstimos</b>	<b>606.188</b>	<b>2.237.250</b>	<b>187.700</b>
<b>9. Aplicações no Mercado Financeiro</b>	<b>719.002</b>	<b>817.812</b>	<b>719.031</b>
<b>10. Resgates de Aplicações</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>11. Saldo Final de Caixa</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme se pode observar acima, os ingressos se referem a todas as receitas recebidas durante o período e os desembolsos a todas as saídas de caixa. A diferença do período se dá pela diminuição das entradas e das saídas de caixa e o saldo inicial se refere ao caixa do final do período anterior. O nível desejado de caixa, segundo o que foi comentado no planejamento financeiro será de R\$ 500.000,00, sendo que os excedentes serão aplicados no mercado financeiro.

Na análise do orçamento por trimestre, observa-se, no segundo trimestre, um decréscimo no nível de caixa, que é resultante do pagamento do arrendamento pelo uso das terras na safra anterior, que é feito logo após a colheita. Além disso, a alta amortização de dívidas nesse período leva a companhia a resgatar parte de suas aplicações para atender ao planejamento de manter um mínimo de R\$ 500.000,00 no seu caixa.

Já a partir do terceiro trimestre, a programação de fortes receitas advindas da venda de soja a um preço considerado bom, faz com que a geração de caixa aumente e seja suficiente para honrar os compromissos com os bancos e com terceiros, principalmente com o pagamento das parcelas das compras de campo feitas nos últimos dois anos. Dessa forma, tal resultado contribui para o aumento nas aplicações financeiras da empresa.

#### **8.5.5 Demonstração do Resultado do Exercício Projetado**

Depois de observada toda a projeção dos diferentes orçamentos, desde o de vendas até o de caixa, sob a ótica do regime de caixa, faz-se necessário a análise dos demonstrativos da Tipuana sob o viés do regime de competência, para que se possa avaliar se a empresa está ou não gerando lucro e valor para seus acionistas na sua operação. Dessa forma, segue abaixo o Demonstrativo de Resultado do Exercício Projetado para os três próximos trimestres:

Tabela 21– DRE Projetado (Valores em R\$)

<b>Cód.</b>	<b>Descrição da Conta</b>	<b>01/04/13 a 30/06/13</b>	<b>01/07/13 a 30/09/13</b>	<b>01/10/13 a 31/12/13</b>
<b>3.1</b>	<b>Receita Operacional Bruta</b>	<b>4.060.950</b>	<b>4.551.750</b>	<b>3.716.750</b>
<b>3.2</b>	<b>Impostos sobre Vendas</b>	<b>(148.225)</b>	<b>(166.139)</b>	<b>(135.661)</b>
<b>3.3</b>	<b>Receita Operacional Líquida</b>	<b>3.912.725</b>	<b>4.385.611</b>	<b>3.581.089</b>
<b>3.4</b>	<b>Custo dos Produtos Vendidos</b>	<b>(2.154.512)</b>	<b>(2.746.636)</b>	<b>(1.996.164)</b>
<b>3.5</b>	<b>Lucro Bruto</b>	<b>1.758.213</b>	<b>1.638.975</b>	<b>1.584.924</b>
<b>3.6</b>	<b>Despesas Operacionais</b>	<b>(356.069)</b>	<b>(330.040)</b>	<b>(384.574)</b>
<b>3.6.1</b>	<b>Despesas com Vendas</b>	<b>(44.534)</b>	<b>(13.068)</b>	<b>(22.343)</b>
3.6.1.1	Fretes	(44.534)	(13.068)	(22.343)
<b>3.6.2</b>	<b>Despesas Administrativas</b>	<b>(102.465)</b>	<b>(99.724)</b>	<b>(99.867)</b>
3.6.2.1	Pessoal	(17.645)	(18.615)	(18.615)
3.6.2.2	Encargos	(13.076)	(13.612)	(13.612)
3.6.2.3	Telefone/Luz/Água	(57.039)	(52.651)	(52.651)
3.6.2.4	Material de Escritório	(2.538)	(2.580)	(2.622)
3.6.2.5	Alimentação	(6.132)	(6.232)	(6.333)
3.6.2.6	Pró-Labore	(6.034)	(6.034)	(6.034)
<b>3.6.3</b>	<b>Outras Despesas Operacionais</b>	<b>(209.071)</b>	<b>(217.248)</b>	<b>(262.364)</b>
3.6.3.1	Despesa com Equinos	(145.395)	(154.846)	(164.910)
3.6.3.2	Depreciação Equinos	(63.676)	(62.402)	(63.154)
3.6.3.3	Outras	-	-	(34.299)
<b>3.7</b>	<b>Resultado Operacional</b>	<b>1.402.144</b>	<b>1.308.936</b>	<b>1.200.350</b>
<b>3.8</b>	<b>Despesas Financeiras Líquidas</b>	<b>(25.481)</b>	<b>(23.481)</b>	<b>(24.481)</b>
3.8.1	Receita Financeira	30.000	32.000	31.000
3.8.2	Despesa Financeira	(55.481)	(55.481)	(55.481)
<b>3.9</b>	<b>Resultado Antes de Impostos</b>	<b>1.376.662</b>	<b>1.285.454</b>	<b>1.175.869</b>
<b>3.10</b>	<b>Provisão para Impostos</b>	<b>(104.458)</b>	<b>(117.808)</b>	<b>(95.096)</b>
3.10.1	IRPJ	(75.219)	(85.035)	(68.335)
3.10.2	CSLL	(29.239)	(32.773)	(26.761)
<b>3.11</b>	<b>Resultado Líquido do Exercício</b>	<b>1.272.205</b>	<b>1.167.647</b>	<b>1.080.773</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme se pode observar, a receita operacional bruta projetada nesses três trimestres é muito superior a do primeiro trimestre, já que é nesse período que se dão as vendas de soja. Além disso, a perspectiva de uma safra acima da média e de um bom preço de negociação dessa commodity, leva a um resultado muito superior em termos operacionais, aumentando as margens da empresa.

### 8.5.6 Balanço Patrimonial Projetado

Após a análise das mudanças em termos de resultado e de caixa da empresa para os referidos períodos, faz-se necessária a projeção do Balanço Patrimonial como forma de observar a evolução das diferentes contas patrimoniais até o final de 2013 e a situação da estrutura de capital da Tipuana no período.

Tabela 22- BP Projetado (Valores em R\$)

Cód.	Descrição da Conta	30/06/2013	30/09/2013	31/12/2013
<b>1</b>	<b>Ativo</b>	<b>36.120.337</b>	<b>37.054.855</b>	<b>36.453.071</b>
<b>1.1</b>	<b>Ativo Circulante</b>	<b>13.682.029</b>	<b>15.288.502</b>	<b>14.876.190</b>
1.1.1	Disponibilidades	5.777.621	6.595.433	7.314.464
1.1.1.1	Caixa	500.000	500.000	500.000
1.1.1.2	Aplicações Financeiras	5.277.621	6.095.433	6.814.464
1.1.2	Clientes	1.218.285	1.365.525	1.115.025
1.1.3	Estoques	6.686.122	7.327.544	6.446.701
1.1.3.1	Produtos Prontos	3.682.412	1.841.206	756.059
1.1.3.2	Cultura em Formação Soja	1.906.978	4.468.575	5.518.896
1.1.3.3	Cultura em Formação Azevém	565.599	756.059	-
1.1.3.4	Estoques Vivos	531.134	261.704	171.746
<b>1.2</b>	<b>Ativo Não Circulante</b>	<b>22.438.309</b>	<b>21.766.352</b>	<b>21.576.881</b>
1.2.1	Realizável a Longo Prazo	-	-	-
1.2.2	Ativo Permanente	22.438.309	21.766.352	21.576.881
1.2.2.1	Imobilizado	5.182.189	5.052.634	4.926.318
1.2.2.3	Terras	14.136.000	14.136.000	14.136.000
1.2.2.4	Equinos de Raça	3.120.120	2.577.718	2.514.563
Cód.	Descrição da Conta	30/06/13	30/09/13	31/12/13
<b>2</b>	<b>Passivo</b>	<b>36.120.337</b>	<b>37.054.855</b>	<b>36.453.071</b>
<b>2.1</b>	<b>Passivo Circulante</b>	<b>4.951.596</b>	<b>6.203.294</b>	<b>5.019.505</b>
2.1.1	Empréstimos e Financiamentos	1.814.019	2.211.304	2.198.138
2.1.2	Dívida com Terceiros	960.000	960.000	960.000
2.1.3	Fornecedores	932.368	1.836.018	664.390
2.1.4	Dívida com Arrendamento	1.002.250	1.002.250	1.002.250
2.1.5	Impostos, Taxas e Contribuições	75.805	85.184	69.227
2.1.6	Salários e Encargos a pagar	108.365	56.354	57.223
2.1.7	Pró-labore	1.810	1.810	1.810
2.1.8	Outros	56.979	50.374	66.466
<b>2.2</b>	<b>Passivo Não Circulante</b>	<b>14.081.683</b>	<b>12.947.149</b>	<b>12.772.614</b>
2.2.1	Passivo Exigível a Longo Prazo	14.081.683	12.947.149	12.772.614
2.2.1.1	Empréstimos e Financiamentos	2.993.683	2.819.149	2.644.614
2.2.1.2	Dívida com Terceiros	11.088.000	10.128.000	10.128.000
<b>2.3</b>	<b>Patrimônio Líquido</b>	<b>17.087.059</b>	<b>17.904.412</b>	<b>18.660.953</b>
2.3.1	Capital Social	15.000.000	15.000.000	15.000.000
2.3.2	Lucros/Prejuízos Acumulados	2.087.059	2.904.412	3.660.953

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme se pode observar, na análise das rubricas patrimoniais, a conta Disponibilidades aumenta consideravelmente nos três períodos devido à forte geração de caixa da Tipuana, decorrente de preços e volume de vendas muito bons e de custos controlados. A conta Clientes também aumenta do primeiro para os outros trimestres, seguindo uma tendência sazonal já observada de crescimento nas contas a receber com o incremento na receita. Já no Imobilizado, como não há projeção de investimentos em bens de capital, ele decresce pelo efeito da depreciação dos seus ativos. A conta Terras, por sua vez, se mantém constante, pois, segundo as normas contábeis, esse ativo não sofre depreciação e seu montante apenas muda se houver reavaliação seu valor justo. Os Equinos de Raça, além de sofrerem os efeitos da depreciação, tem seu valor histórico diminuído pela venda de 40 animais em leilão a ser realizado ao longo do terceiro trimestre.

Já a rubrica Estoques, que, conforme comentado em seção anterior, possui um tratamento contábil diferente dado o setor que a Tipuana está inserida, sofre diversas alterações ao longo do período. No segundo semestre, quando é colhida a soja, parte dela é vendida e o restante é contabilizado na rubrica Produtos Prontos até a posterior alienação de toda a produção, que se dará até o quarto trimestre. Concomitante a essa desestocagem, há a partir de junho, o começo das compras de insumos e de outros custos relacionados à safra de azevém e de soja do ano de 2013/2014, que são contabilizados na conta Cultura em Formação. Essa rubrica, tal como foi explicado anteriormente, acumulará todos os custos relacionados a cada cultura (depreciação, mão-de-obra, arrendamento, despesas indiretas) até a sua colheita, quando esse custo passará para a rubrica Produtos Prontos, conforme ocorreu com a soja ao longo do segundo trimestre. Como a colheita do azevém é realizada ao longo do quarto trimestre, mais precisamente em outubro, se observa que esse produto passa a integrar a conta Produtos Prontos já a partir daquele período, para depois ser vendido no primeiro trimestre do ano posterior.

Já nas contas de Passivo, mais precisamente nos Empréstimos e Financiamentos, observa-se que eles permanecem praticamente estáveis. Tal fato ocorre pela previsão da empresa de contrair um empréstimo no valor de R\$ 1.500.000,00 a uma taxa pré-fixada de 5,5% com prazo de um ano para o custeio da safra de soja. Essa decisão já foi tomada e seu racional é o fato de que o empréstimo é subsidiado a uma taxa muito baixa, tornando mais barato o financiamento por meio do uso de capital de terceiros, apesar de a empresa possuir recursos em caixa para custear a próxima safra. Entretanto, mesmo com esse empréstimo, a Tipuana tem a previsão de amortizar algumas de suas dívidas a vencer, principalmente no

segundo e no terceiro trimestre, além do pagamento de uma parte da dívida contraída pela compra de novos campos, a ser feita em agosto.

Nas outras contas do Passivo Circulante, observa-se uma variação sazonal normal, com destaque para o aumento da conta Fornecedores, decorrente do aumento da compra de insumos. Por fim, no Patrimônio Líquido, se observa um aumento na rubrica Lucros Acumulados, que vai crescendo proporcionalmente ao incremento do lucro líquido contábil apurado, depois do pagamento de dividendos para os sócios, que hoje está em torno de 30% do lucro apurado no trimestre.

### 8.5.7 Análise da Situação Econômico-Financeira Projetada

Após a análise dos demonstrativos financeiros para o período projetado, faz-se necessário a observação da evolução da situação econômico-financeira da Tipuana até o final de 2013, atentando para o cumprimento dos objetivos propostos ao longo do planejamento financeiro. Essa análise compreenderá novamente os indicadores de Liquidez, Endividamento e de Rentabilidade. Para facilitar essa observação, optou-se pela inclusão dos indicadores realizados do primeiro trimestre desse ano, como forma de compará-los com o dos períodos seguintes.

**Tabela 23 – Índices Econômico-Financeiros Projetados**

<b>Índice</b>	<b>31/03/2013</b>	<b>30/06/2013</b>	<b>30/09/2013</b>	<b>31/12/2013</b>
Liquidez Corrente	2,71	2,76	2,46	2,96
Liquidez Seca	1,39	1,41	1,28	1,68
Liquidez Geral	0,66	0,72	0,80	0,84
Índice de Endividamento Geral	0,54	0,53	0,52	0,49
Índice de Cobertura de Juros	1,03	25,27	23,59	21,64
Índice de Participação de Capital de Terceiros	1,16	1,11	1,07	0,95
Margem de Lucro Bruto	27,7%	44,9%	37,4%	44,3%
Margem de Lucro Operacional	5,3%	35,8%	29,8%	33,5%
Margem de Lucro Líquido	0,5%	32,5%	26,6%	30,2%
Retorno sobre o Ativo Total	0,02%	3,5%	3,2%	3,0%
Retorno sobre o Patrimônio Líquido	0,04%	7,4%	6,5%	5,8%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme se pode observar, os indicadores de Liquidez apresentam uma leve melhora ao longo do tempo, muito devido ao bom resultado esperado para a empresa no resto do ano. A Liquidez Corrente, que mede a relação entre o Ativo e o Passivo Circulante melhorou do primeiro para o quarto trimestre, principalmente pelo aumento das disponibilidades da empresa e o maior investimento nas culturas em formação. Já a Liquidez Seca, que anula os



efeitos do estoques mostra também uma relativa melhora oriunda dos bons resultados. Quanto à Liquidez Geral, que era um dos indicadores de maior preocupação na análise da seção anterior pelo alto endividamento de longo prazo da empresa, observa-se que apresentou um aumento razoável, muito devido à amortização de financiamentos de longo prazo possível graças a boa geração de caixa da empresa.

Quanto aos índices de Endividamento, verifica-se que eles se mantêm em um mesmo patamar, com a estrutura de capital permanecendo praticamente igual ao observado anteriormente, conforme se desejou na elaboração do planejamento financeiro. O Índice de Endividamento Geral permanece estável, com uma pequena queda decorrente da amortização de algumas dívidas durante o ano. O Índice de Cobertura de Juros também se mostrou bem confortável à medida que o bom resultado operacional permitirá o tranquilo pagamento dos juros a vencer nesse ano. Já o Índice de Participação de Capital de Terceiros diminuiu razoavelmente, muito devido à já citada amortização de empréstimos e também ao aumento da conta Reserva de Lucros que faz crescer o denominador desse indicador.

Por fim, os índices de Rentabilidade mostram o resultado de um ano acima da média para a Tipuana, em que o crescimento de volume de sacas colhidas e o preço de venda da soja, principal fonte de receita, estão em um patamar bom, fazendo com que as margens sejam muito maiores do que o histórico apresentado pela empresa. Dessa forma, os indicadores de Margem de Lucro Bruto, Margem de Lucro Operacional e Margem de Lucro Líquido, depois de um primeiro trimestre sazonalmente mais fraco, aumentam consideravelmente, dado o crescimento de receita mais do que proporcional ao aumento dos custos de produção e das despesas em geral. O Retorno sobre o Ativo Total e o Retorno sobre o Patrimônio Líquido também seguem a mesma tendência de melhora, já que, com o aumento do lucro líquido tem-se uma maior rentabilidade na comparação com o Ativo Total e com o Patrimônio Líquido, respectivamente. No caso do Retorno sobre o Patrimônio Líquido anualizado, que mede o retorno do lucro líquido anual pelo Patrimônio no final do período, verifica-se que fica em torno de 24%, um excelente resultado, mostrando que a rentabilidade do dinheiro investido pelos sócios na empresa foi muito superior a taxa livre de risco praticada na economia brasileira.

#### **8.5.8 Análise dos Ciclos da Situação Projetada**

Depois de percorridas todas as análises sobre a situação atual e projetada da Tipuana cabe um comentário sobre a evolução esperada para as contas cíclicas no planejamento e no

orçamento proposto. Assim, para efeitos de comparação, como foi feito na análise econômico-financeira, incluiu-se o primeiro trimestre do ano que já tem seus dados realizados.

**Tabela 24- Análise dos Ciclos Projetados**

<b>Índice</b>	<b>31/03/2013</b>	<b>30/06/2013</b>	<b>30/09/2013</b>	<b>31/12/2013</b>
Capital de Giro	7.817.872	8.730.433	9.085.209	9.856.686
Necessidade de Capital de Giro	7.505.625	7.229.081	7.163.329	7.202.609
Saldo de Tesouraria	312.247	1.501.353	1.921.880	2.654.076
Prazo Médio de Estoques (dias)	701	279	240	291
Prazo Médio de Contas a Receber (dias)	28	28	28	28
Prazo Médio de Pagamento (dias)	25	39	60	30
Ciclo Operacional	729	307	268	319
Ciclo Financeiro	704	268	208	289

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como se pode perceber acima, as contas cíclicas, de maneira geral melhoram ao longo do ano. O Capital de Giro, devido à forte geração de lucro e de caixa nos três trimestres consecutivos, apresenta um aumento considerável, o que deixa a situação financeira da empresa mais confortável para, inclusive, uma eventual expansão ou o investimento em novos projetos. Além disso, têm-se a Necessidade de Capital de Giro praticamente estável, o que mostra que a Tipuana cresce suas receitas sem um maior investimento nas contas de giro, fato muito comum em empresas que apresentam um forte crescimento. Dessa forma, o Saldo de Tesouraria, que é a diferença entre as duas contas citadas acima, apresenta um incremento considerável, confirmando assim a melhora geral da saúde financeira da empresa para a situação projetada.

Por fim, analisando-se os prazos médios, verifica-se que eles se mantêm praticamente estáveis ao longo do período, apesar de uma queda no prazo médio de estoques do primeiro trimestre para os posteriores, devido à particularidade da contabilidade utilizada pela empresa, principalmente a conta Cultura em Formação, como já foi explicado anteriormente. Já os ciclos operacional e financeiro, apesar de artificialmente altos por efeitos contábeis já citados, seguem a mesma tendência de redução do primeiro trimestre para os posteriores. Entretanto, se forem comparados o quarto trimestre de 2012 apresentado anteriormente com o quarto trimestre projetado de 2013, verifica-se uma clara tendência de redução do ciclo financeiro, meta traçada durante o planejamento financeiro e que foi alcançada graças à redução do prazo médio de estoques e o aumento do prazo médio de pagamento, resultado de uma maior negociação com os fornecedores.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho consistiu na elaboração de um planejamento financeiro e de um orçamento operacional para a Agropecuária Tipuana Ltda para o restante do ano de 2013. Como a empresa é considerada de médio porte e está inserida em um setor considerado pouco profissionalizado em termos de gestão no Brasil, procurou-se diagnosticar os atuais problemas de caráter financeiro e propor algumas mudanças a fim de gerar mais valor aos sócios.

Como dificuldade inicial, observou-se que os Demonstrativos Financeiros atuais da empresa continham também despesas de caráter pessoal dos sócios da Tipuana, o que dificultava a avaliação da real situação econômico-financeira da organização. Dessa forma, buscou-se, primeiramente, elaborar novos Demonstrativos em que constassem apenas receitas e gastos incorridos pela própria pessoa jurídica, em conformidade com as normas contábeis adotadas pelas companhias brasileiras. Além disso, outra dificuldade encontrada na elaboração dessas Demonstrações foi o fato de que as empresas que atuam no setor agropecuário, principalmente no cultivo de cereais e oleaginosas, possuem uma forma diferente de contabilizar seus custos e estoques, o que fez com que o Balanço Patrimonial assumisse um formato diferenciado. Apesar de ser puramente contábil, tal mudança foi essencial a fim de adequar os Demonstrativos da Tipuana aos de outras empresas do setor, facilitando, inclusive, a comparação de resultados.

Após realizado esse trabalho, procurou-se ter uma visão mais específica da situação econômico-financeira da empresa através do cálculo de alguns índices financeiros. Assim, foi verificado que a Tipuana já possuía uma boa gestão financeira, o que propiciou à empresa se manter sólida em um setor caracterizado pela alta volatilidade nos resultados, principalmente devido à intempéries climáticas. Dessa forma, foram feitas apenas algumas sugestões que poderiam melhorar os resultados financeiros e propiciar maior tranquilidade futura aos gestores da empresa. Tais sugestões foram inseridas dentro do planejamento financeiro proposto até o final de 2013, que foi o resultado da análise da atual situação e das sugestões propostas.

O presente trabalho também se propôs a elaborar um orçamento operacional para a empresa, já que, apesar de ser de médio porte, ainda não existia uma cultura que proporcionasse a realização de um orçamento, sendo que os sócios centralizavam muito as decisões e se baseavam nas suas próprias previsões para fazerem o planejamento para as

próximas safras. Dessa forma, procurou-se elaborar um orçamento até o final de 2013, utilizando-se como base dados históricos e visando, sempre, a prudência nas estimativas. Assim, o orçamento proposto representa um novo marco para a empresa no seu caminho de profissionalização, auxiliando os gestores com novos dados a respeito de custos estimados e receitas futuras, o que certamente auxilia no planejamento das novas safras e nas decisões de investimento e estrutura de capital da empresa. Além disso, o orçamento possibilita um maior controle geral de todo o negócio, das receitas às despesas, tornando a gestão facilitada.

Após a realização do orçamento para o final do ano, verificou-se, através das projeções dos indicadores financeiros e dos Demonstrativos que a situação econômico-financeira da empresa melhorará, o que prova que as alterações sugeridas pelo planejamento financeiro realmente trarão melhores resultados para a organização, se implementadas. Como destaque do resultado projetado, cabe destacar a otimização do investimento no capital de giro e a manutenção do endividamento e da estrutura de capital em patamares adequados para a boa saúde financeira da empresa.

Enfim, o presente estudo buscou auxiliar a Agropecuária Tipuana Ltda na sua gestão financeira e, se aplicado, trará grandes melhorias à empresa, alçando-a a um novo patamar de profissionalização e governança, o que, certamente, gerará valor aos acionistas no curto e longo prazos. Além disso, esse trabalho poderá servir de base para novos projetos de melhoria na gestão financeira das empresas do setor agropecuário brasileiro que, apesar de apresentarem bons resultados, ainda carecem de ferramentas básicas de gestão. O Brasil possui vantagens comparativas e um grande potencial agrícola, como se pode observar nesse estudo. Entretanto, cabe às empresas do setor agropecuário profissionalizarem sua gestão, através da utilização de técnicas como o planejamento financeiro e o orçamento operacional para poderem obter melhores resultados e gerarem maior valor na cadeia do agronegócio.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luiz Carlos. **O administrador rural nas suas tomadas de decisões**. Curitiba, 2005. Disponível em: <<http://www.agronline.com.br/artigos/artigo.php?id=236>>. Acesso em 05 out 2012.

BONFIM, Carlos Alberto Gregori Paveck. **Planejamento Financeiro e Orçamento Operacional em uma Microempresa**. Porto Alegre: UFRGS, 2007. Trabalho de conclusão de curso.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Projeções do agronegócio mundial e Brasil 2006/07 a 2017/18**. Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 08 set 2012.

BRASIL, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Projeções do agronegócio mundial e Brasil 2011/12 a 2021/22**. Brasília, 2012. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 08 set 2012.

BRASIL, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Agronegócio brasileiro em números**. Brasília, 2011. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 21 set 2012.

BRASIL, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Estatística e Dados Básicos de Economia Agrícola**. Brasília, 2012. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 21 set 2012.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; ALLEN, Franklin. **Princípios de finanças corporativas**. 8º ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade rural**. Uma abordagem decisória. 3º ed. São de financiamento. 2º ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

DI AUGUSTINI, Carlos Alberto. **Capital de Giro**: análise das alternativas fontes

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **A soja no Brasil**. Brasília, 2004. Disponível em: <<http://www.cnpso.embrapa.br>>. Acesso em: 21 set 2012.

FEDERAÇÃO DA AGRICULTURA DO RIO GRANDE DO SUL. **Relatório Econômico 2011 e Perspectivas para 2012**. Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<http://www.farsul.org.br>>. Acesso em: 21 set 2012.

FEL, Luciana Panni. **Influência dos principais fatores econômicos para as exportações de calçados e soja do Brasil e do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: UFRGS, 2012. Trabalho de conclusão de pós-graduação.

FERNANDES, Rogério Mário. **Orçamento Empresarial** – uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador. 1ª ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2009.

FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. **O modelo Fleuriet: a dinâmica financeira das empresas brasileiras**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. 5ª ed. 2ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

GAMBIN, Márcio. **Análise da eficiência dos derivativos agropecuários na gestão da variabilidade de preços**. Porto Alegre: UFRGS, 2012. Trabalho de conclusão de pós-graduação.

GITMAN, Laurence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12ª ed. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 10ª ed. São Paulo: Pearson/Addison Wesley, 2004.

GROPPELLI, A.A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. 2ª ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2002.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Agropecuário 2006**. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 08 out 2012.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Análise de Balanços**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LOURENÇO, Daniela Ferreiro Corrêa. **A falta de planejamento como fator determinante para a não sobrevivência da micro e pequena empresa brasileira**. São José dos Campos: Universidade Castelo Branco, 2006. Trabalho de conclusão de pós-graduação.

MALAGA, Flávio Kezam. **Análise de demonstrativos financeiros e da performance empresarial: para empresas não financeiras**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 6ª ed. 7ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MINAYO, Maria C. de S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MOREIRA, JOSÉ CARLOS. **Orçamento Empresarial: manual de elaboração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OTT, Ana Paula Rodrigues. **Proposta de Planejamento Financeiro para uma Loja de Móveis**. Porto Alegre: UFRGS, 2011. Trabalho de conclusão de curso.

RIO GRANDE DO SUL, Secretaria de Planejamento, Gestão e Participação Cidadã. **Atlas Socioeconômico Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://www.scp.rs.gov.br>>. Acesso em: 21 set 2012.

RODOVALHO, Marcelo Bezerra. **Gestão Agrícola**. Mineiros: Faculdades Integradas de Mineiros, 2006. Trabalho de conclusão de curso.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. 2ª ed 9ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2010.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph W; JAFFE, Jeffrey. **Administração Financeira**. 2ª ed 9ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de Empresas**: planejamento e controle. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005**. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em: 21 set 2012.

SOBANSKI, Jaert J. **Prática do orçamento empresarial**: um exercício programado. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. 4ª ed. 23ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2012.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Criando valor através do orçamento**: um modelo de proposta orçamentária global como requisito para o sucesso na administração das empresas coureiro-calçadistas do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Novak Multimedia, 2003.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento operacional**: uma abordagem clássica. 2ª ed. Porto Alegre: Sagra, 2000.