

SISTEMA ORÇAMENTÁRIO COMO FERRAMENTA GERENCIAL PARA EMPRESA TUPAN CEREAIS LTDA

Everton Luiz Marques da Luz

Resumo

Este trabalho objetivou formular um sistema orçamentário que busca otimização dos recursos da empresa, servindo como ferramenta gerencial na tomada decisões. O estudo foi realizado na empresa Tupan Cereais Ltda no município de Tupanciretã/RS neste ano de 2011. Inicia-se pelo histórico do orçamento e seus conceitos, apresentação da empresa e o seu planejamento estratégico. Após essa identificação parte-se para o desenvolvimento e aplicação do sistema orçamentário para empresa como ferramenta gerencial.

Palavras-chave: Ferramenta Gerencial. Otimização de Recursos. Controle.

Abstract

This study aimed to develop a budgeting system that search engine optimization of company resources, serving as a management tool in making decisions. The study was conducted at the company Tupan Cereals Ltd in the city of Tupanciretã / RS in 2011. Begins with the history of the budget and its concepts, presentation of the company and its strategic planning. After this identification part to the development and implementation of the budget system for the company as a management tool.

Keywords: Management Tool. Resource Optimization. Control.

Introdução

O orçamento é uma ferramenta de apoio para se antever receitas e despesas, pagamentos e recebimentos em um determinado período. Um tema bastante atual é o chamado orçamento familiar, tão importante na vida das pessoas, num momento em que são cada vez maiores as facilidades com que se podem adquirir bens de qualquer natureza.

O consumidor com boa imagem no mercado e com emprego fixo encontra hoje grandes facilidades na praça e está sendo denominado de consumidor potencial. Estudos estatísticos comprovam que a classe média baixa brasileira que cresce a cada ano no país tem menor número de inadimplência que outras de maior poder aquisitivo. Partindo desse princípio, aplicar bem seu ordenado mensal, passa a ser uma obrigação para que não fiquem todos atrelados a dívidas até chegar o momento de não poder honrar mais os seus compromissos financeiros. Orçar suas próprias receitas e despesas, pagamentos e recebimentos, vêm sendo uma saída muito interessante para equalizar esse problema.

Com as empresas, de pequeno médio ou grande porte, com ou sem fins lucrativos não é diferente e pode ser mais importante ainda, pois para o bom desempenho no ramo de atuação é preciso planejar. Para tanto, ter um plano financeiro que consiga englobar todas as funções da organização que permita fazer projeção das receitas, custos e despesas, entradas e saídas de caixa são fundamentais para o desenvolvimento, afirmação e crescimento no mercado.

Na cidade de Tupanciretã/RS sua maior fonte geradora de renda é a agricultura, onde cultivam culturas como: trigo, aveia, milho entre outras. A soja é a cultura preponderante entre os agricultores, que chegam a plantar aproximadamente 140.000 hectares por safra, sendo assim o maior produtor desse grão no Estado do Rio Grande do Sul.

Com todo o potencial que há neste setor, muitas empresas do ramo agrícola se encontram instaladas na cidade, o que vem tornando a cada ano, mais acirrada a concorrência. Por isso, oferecer aos produtores vantagens e garantias na hora de negociar os produtos é o que todas buscam.

Estrutura física e técnica podem ser o diferencial que vão fazer com que o cliente venha a optar por tal empresa ao invés das concorrentes. Estrutura física com o aumento de filiais distribuídas em pontos estratégicos no interior do município e cidades vizinhas aproximando a empresa das produções facilitando a logística do cliente na entrega do produto é um dos facilitadores do contato. Estrutura técnica com profissionais qualificados que também é alvo de disputa entre as concorrentes na busca desse algo mais pode ser o peso a mais na balança da preferência do cliente.

Diante deste contexto a empresa Tupan Cereais Ltda com sede no próprio município, completando, neste ano de 2011, dez anos de atividade na comercialização de grãos, desenvolve há alguns anos seu orçamento. Este orçamento era desenvolvido por uma empresa terceirizada a qual não vinha atendendo às expectativas dos gestores, resultando no rompimento do contrato com esta prestadora de serviço antes do final do ano de 2010. Novos profissionais, mas desta vez com vínculo empregatício com a organização, foram designados para essa importante tarefa, realizando até o final do mês de março de 2011 o orçamento somente das despesas. Porém, para a implantação de um sistema orçamentário completo e que venha a auxiliar no gerenciamento da organização é necessária ainda a projeção dos custos e receitas. Portanto, chega-se à seguinte indagação:

Qual é o sistema orçamentário adequado para a empresa Tupan Cereais Ltda para a safra de soja do ano de 2012, que auxilie em seu gerenciamento?

Portanto, o objetivo do trabalho é desenvolver um sistema orçamentário para a safra de soja de 2012 na empresa Tupan Cereais Ltda, como ferramenta gerencial.

Orçamento Empresarial

O orçamento, segundo Zdanowicz (1995), é o instrumento de gestão indispensável para qualquer empresa, independentemente de seu porte ou tipo de atividade econômica. Na linguagem náutica orçar significa colocar a vela a favor do vento como meio de que a embarcação atinja o seu objetivo. E dessa maneira o orçamento faz com que as empresas o direcionem para os objetivos. Para Lunkes (2003, p 35), “a necessidade de orçar é tão antiga quanto à humanidade”. Neste sentido o orçamento surgiu da necessidade de melhora dos resultados, materializados na redução dos custos e aumento das receitas.

A história do orçamento empresarial nas empresas privadas tem seu marco inicial na empresa norte americana Du Pont de Memours em 1919, através seu gerente financeiro Brown (ZDANOWICZ, 2001). O sistema orçamentário no Brasil passou a ser visto com bons olhos e sendo assim integrado ao planejamento estratégico de algumas empresas privadas, a partir dos anos 80 quando surgiram os primeiros softwares de contabilidade que possibilitaram a integração do orçamento com a contabilidade. Neste contexto, segundo Padoveze (1997), o orçamento é uma ferramenta de controle de todo o processo operacional de uma empresa, pois envolve todos os setores da organização, processando os dados do sistema contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo período.

De acordo com os objetivos e metas estipulados pela gestão e partir de sua criação, o orçamento passa a ser o plano financeiro executor e medidor do que foi pré-determinado pela administração. O orçamento normalmente é anual e seu sucesso depende muito de seu acompanhamento e com as devidas avaliações periódicas. A gestão deve avaliar e se certificar que todos os envolvidos estão engajados e motivados no processo de execução do que foi estabelecido como metas e objetivos. Os esforços que devem ser feitos para o alcance dessas metas e objetivos tem que se levados em consideração, pois são imprescindíveis para o êxito do plano traçado. A realização de avaliações durante o período de desenvolvimento do orçamento é de suma importância para detectar possíveis alterações e fazer as adaptações necessárias. Este acompanhamento é o que vai fazer com que se possa chegar mais próximo ou até além do que foi estipulado.

Os gestores desde a criação do orçamento e sua posterior execução devem estar atentos ao que acontece interna e externamente. Para isso se torna importante verificar o que foi planejado com que está acontecendo em tempo real, através de comparativos, avaliações e as adequações se forem necessárias.

O orçamento necessita apresentar algumas características principalmente nas informações que serão geradas e transmitidas aos gestores da organização, seja para qual for sua finalidade. Segundo Tung (1994), o orçamento apresenta algumas características que o diferencia das demais ferramentas de gestão. A primeira delas é que o grau de acerto exigido depende do tipo de previsão a ser feita, ou seja, uma decisão que envolva grandes investimentos cujo retorno dependa de um determinado volume de vendas, exige um orçamento com alto grau de acerto, pois um erro nesse caso pode ter conseqüências catastróficas. Pode ocorrer que algumas previsões

admitam um erro médio de 10% sem maiores problemas, como é o caso de um planejamento em longo prazo, atendendo às decisões estratégicas. Desta forma, o tipo de previsão e o impacto das decisões a que serve o orçamento determinam o grau necessário de acerto que este deve apresentar.

A adaptação ao tipo de atividade é outro ponto a ser levado em consideração para um controle adequado. Nas indústrias e no comércio em geral, o período de orçamento é de janeiro a dezembro, enquanto muitas empresas agropecuárias adotam o ano orçamentário de maio a abril. Seguindo as características do orçamento, Zdanowicz (2001), menciona que, o orçamento deve determinar a projeção para o futuro, onde se especificam as estimativas de vendas, contratações de mão de obra, despesas operacionais da empresa, considerando sempre o presente para se projetar o futuro. Ainda segundo Zdanowicz (2001), o planejamento e a execução do orçamento não são de competência exclusiva da alta administração. Todos os níveis da empresa deverão participar do processo comprometendo-se a alcançar as metas fixadas no plano de operações. Portanto, a adequação do orçamento às necessidades da empresa, bem como flexibilidade na sua aplicação e abrangência de todos os níveis da organização, são pontos fortes que esta ferramenta deve apresentar para o alcance das expectativas nele depositadas.

No planejamento da empresa, o orçamento de vendas se constitui como o mais importante, porque é ele que determina os demais. Conforme Schmidt (2003) este orçamento é o “carro-chefe” do sistema orçamentário, é nele que serão fixadas as diretrizes para a confecção dos demais orçamentos. A sua elaboração deverá ser a fase mais realista possível para não afetar as demais peças orçamentárias da empresa. Já o orçamento de compras nas empresas comerciais, envolve todos os gastos necessários à aquisição dos insumos ou mercadorias que serão vendidos. Portanto, para desenvolvê-lo é necessário também ter em mente todos os custos inerentes a esses produtos até seu desfecho final, que é a venda ao consumidor. Analisar a demanda do mercado para que não falte o produto na hora que o cliente procurar e também conseguir trabalhar com estoque em alta rotatividade é o diferencial para o que toda empresa comercial almeja, que é compra seguida da rápida passagem pelo estoque e saída mais rápida possível.

O orçamento de despesas operacionais é constituído das despesas administrativas, vendas, tributárias e financeiras. Segundo Padoveze (2005) esta é a

etapa mais trabalhosa do orçamento, pois se deve elaborar no mínimo uma peça orçamentária para cada setor da empresa, sempre aos cuidados de um responsável.

Neste contexto é importante que este responsável, conheça muito bem como procedem e funcionam todos os processos operacionais da instituição, de forma que se possam abranger todos os dados necessários ao desenvolvimento do trabalho.

Metodologia

Esta pesquisa é classificada como aplicada, pois objetiva gerar conhecimento na área de orçamento empresarial através da elaboração para aplicação prática de um sistema orçamentário como ferramenta gerencial. Portanto, a realização de uma pesquisa aplicada na empresa em estudo visa à utilização prática de um sistema orçamentário com a finalidade de criar para a gestão uma alternativa que possa servir auxílio no gerenciamento, visando à otimização dos recursos com a posterior melhora dos resultados da empresa Tupan. Esta pesquisa se classifica também como descritiva, pois tem por objetivo buscar a resolução do problema melhorando as práticas através da coleta e análise de dados afim de desenvolver um sistema orçamentário para auxiliar a gestão na tomada de decisões. A pesquisa trata-se de uma investigação com a finalidade de descrever as características do estudo em questão. “algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação” (GIL 1994 p. 146).

A pesquisa se define como sendo, documental e estudo de caso. Documental pela sua elaboração partir de materiais como relatórios da administração, balanços patrimoniais, fluxos de caixa, demonstrativos de resultado, entre outros. Beuren (2004, p. 89) destaca que a pesquisa documental, “é justificada no momento em que se podem organizar informações que se encontram dispersas, conferindo-lhe uma nova importância como fonte de consulta”. Estudo de caso, pois objetivou desenvolver um sistema orçamentário como ferramenta gerencial especificamente para a empresa Tupan Cereais Ltda utilizar na safra 2012. Ainda conforme Beuren (2004) o estudo de caso é a pesquisa que concentra o estudo e um único caso. É preferido por pesquisadores que resolvem aprofundar seus conhecimentos em um determinado caso específico.

No sentido de desenvolver os objetivos da pesquisa com a coleta de dados, a pesquisa ter possuído planejamento que foi realizado em condições controladas para responder aos propósitos preestabelecidos é denominada com sendo uma observação sistemática. É aquela usada em pesquisas que se detalha de forma mais precisa fenômenos ou testes de hipóteses. É a técnica de coleta de dados em que o pesquisador deve saber quais informações são relevantes para o alcance dos objetivos propostos (BEUREN, 2004). Portanto, com a obtenção dos dados relevantes para o estudo, a pesquisa visou desenvolver um sistema orçamentário de acordo com os prospectos da administração para o ano de 2012.

O estudo caracterizou-se como sendo uma pesquisa qualitativa, pois teve por objetivo, através da análise dados coletados na empresa, formular um sistema orçamentário para a safra de 2012, onde não se utilizou de instrumentos estatísticos. Na pesquisa qualitativa Beuren (2004) afirma que as análises são feitas com maior profundidade em relação ao fenômeno estudado. Esta abordagem demonstra características não encontradas nas pesquisas quantitativas, haja vista sua superficialidade.

Para tanto, foram utilizados quadros que destacarão as informações obtidas através da pesquisa documental e observação, desenvolvendo um sistema orçamentário para as diversas áreas da empresa e que sirvam de apoio ao processo gerencial da empresa Tupan Cereais.

Histórico e Apresentação da Empresa Tupan Cereais Ltda

A Tupan Cereais Ltda está instalada no município de Tupanciretã desde 1985, trabalhando no ramo do agronegócio. A partir de 1997 implantou um projeto para recebimento e comercialização de grãos, iniciando as atividades em 1º de novembro de 2001.

A empresa dispõe de dez unidades de recebimento, beneficiamento e armazenagem de grãos, sendo sua sede localizada na RS 392, Km 02, Tupanciretã/Santiago. Suas filiais estão espalhadas pelo interior do município e em outras cidades como São Gabriel, Santiago, São Vicente do Sul e Dilermando de Aguiar.

A atividade da empresa é a comercialização de grãos (soja, milho, trigo, aveia, azevém e girassol), vendas de fertilizantes e defensivos agrícolas. A empresa,

gratuitamente, presta assessoria aos produtores rurais através de visitas técnicas visando à utilização adequada de insumos e técnicas agronômicas que proporcionem melhores resultados.

O departamento comercial se encarrega da comercialização que é realizada, em sua maior parte, com *Trading Companies*, como ADM, Bunge, Cargil entre outras. Através deste canal a empresa visa transformar suas exportações em venda a vista no mercado interno, diminuindo os riscos e custos deste tipo de negociação.

A administração está localizada junto à unidade central de armazenagem, sendo formada por um corpo técnico com formação adequada e conta com moderno *software* para gerenciamento e controle. Possui assessorias na área Contábil, Medicina do Trabalho, PGQP - Programa Gaúcho Qualidade e Produtividade, RH e *Marketing*. Seus setores são bem definidos, constando da administração, comercialização, departamento técnico e departamento operacional.

Planejamento Estratégico da Empresa Tupan Cereias Ltda

Para elaboração do sistema orçamentário é necessário antes conhecer o planejamento estratégico da empresa, que é constituído pela missão, visão, objetivos de longo prazo, estratégias e análise dos seus ambientes, interno e externo.

Estabelecer a missão e visão da empresa significa demonstrar aos colaboradores e aos próprios proprietários o caminho a ser percorrido para o alcance dos objetivos.

Com o desenvolvimento do estudo e através da coleta de dados, foi possível identificar a missão e visão.

A missão deve ser clara e objetiva voltada para que os consumidores possam sentir-se atraídos com o que a empresa oferece. Sendo assim a missão da Tupan Cereais é: “No Agronegócio, oferecer produtos e serviços de qualidade, atendendo às necessidades de nossos clientes e colaboradores, objetivando bem estar, segurança e justiça a todos, proporcionando assim, crescimento e sucesso”. Neste sentido visa ainda despertar nos colaboradores a permanente busca de qualidade, integrando capital e trabalho, objetivando bons produtos e serviços, garantindo assim, a satisfação do grupo como um todo.

A visão refere-se onde a empresa deseja chegar. Deve expor a situação futura almejada, para tanto, tem que ser uma meta ambiciosa que vai servir de base para a

realização da missão e definição dos objetivos da organização. Seguindo este contexto a visão da empresa é: “Tornar-se a melhor opção da região em soluções para o agronegócio”.

Os objetivos dizem respeito ao que a empresa precisa fazer para que em um determinado período de tempo possa vir a concretizar sua visão e cumprir sua missão.

A empresa até a safra de 2010 tinha capacidade de armazenamento cobrindo uma área de abrangência de 260 mil hectares. Essa capacidade foi aumentada em 25% no ano de 2011 através da inauguração das novas unidades. Na busca do aumento da área de abrangência e o desafio de explorar novos mercados, a empresa investiu em novas filiais que se encontram localizadas nos municípios de Dilermando de Aguiar/RS, São Gabriel/RS e São Vicente do Sul/RS. Conta ainda com outra em construção na cidade de Santiago/RS com previsão de estar pronta para funcionar na safra da soja de 2012.

Portanto, a Tupan Cereais abrange hoje 325 mil hectares de área de soja cultivados, que na safra 2011 produziram aproximadamente 13 milhões de sacas de 60 kg do grão, onde a empresa teve depositado em seus armazéns dois milhões quinhentas mil sacas o que corresponde a 19,23% desta produção. O objetivo da empresa para safra 2012, já que estão previstos uma produção das mesmas 13 milhões de sacas da safra 2011, é ter esse percentual elevado para 24,60%, ou seja, receber em seus silos três milhões e duzentas mil sacas de soja.

A conquista deste objetivo, através do investimento nestas novas unidades tem com estratégia proporcionar melhor qualidade no atendimento ao produtor desta região, o que a empresa observou não ser de boa qualidade atualmente. Oferecer assistência técnica qualificada, comercializar os insumos e defensivos necessários ao cultivo do grão e fazer com que os agricultores depositem suas produções na empresa são alguns de seus mais importantes objetivos.

A estratégia utilizada pela empresa na busca de expansão do mercado são as CPRs de grãos, que são contratos firmados com os agricultores em que a empresa fornece os insumos para o cultivo da cultura em troca de determinada quantia da produção. O contrato assinado pelo produtor é registrado em cartório e possui cláusulas em que este se obriga a depositar certa quantia da produção para quitar os débitos gerados na compra dos insumos. Facilita o produtor na hora de adquirir os insumos que são necessários para o cultivo da planta e dá maior segurança à

empresa na garantia do recebimento dos produtos vendidos, e sem contar que vai ter a disposição o grão que será comercializado futuramente.

Um dos fatores primordiais para o sucesso de qualquer empresa é antes de tudo conhecer a si mesma, saber elencar seus pontos fortes e fracos. Além de realizar o mapeamento do ambiente externo visualizando as oportunidades a que podem ser aproveitadas e as ameaças que podem surgir no decorrer do percurso.

A empresa Tupan Cereais Ltda destaca como ponto forte, seu quadro de funcionários altamente treinados e capacitados para atender aos clientes com serviços e as informações corretas para o desenvolvimento de suas produções e suas filiais espalhadas em pontos estratégicos facilitando a logística dos produtores na entrega de sua produção.

Hoje a empresa identifica como um dos pontos fracos o pequeno espaço físico da matriz no setor administrativo. A empresa não se preparou para o crescimento de seu quadro de funcionários, que dobrou nos últimos dois anos, devido à expansão da organização. Mas este problema já está sendo sanado com a ampliação do setor, que já se encontra em obras, para poder acomodar melhor seus colaboradores e receber melhor seus clientes.

A Tupan Cereais está se esforçando para aproveitar as oportunidades citadas anteriormente, e que fazem parte dos objetivos e estratégias da organização: a construção das novas unidades abrangendo uma área até então mal assessorada.

As ameaças que a empresa identifica é a forte concorrência na região de localização da matriz na cidade de Tupanciretã/RS, que apesar da alta produtividade e dos mais de 130 mil hectares de área cultivada, encontram-se hoje instaladas na cidade mais cinco empresas concorrentes disputando a preferência dos produtores.

Sistema Orçamentário

O sistema orçamentário da empresa Tupan Cereais Ltda será composto do orçamento de vendas, das despesas e das compras. Sistema este que terá como objetivo auxiliar a gestão na tomada de decisões mediante acompanhamento periódico de suas variações.

Orçamento de Vendas

O orçamento de vendas para a safra de soja 2012 da empresa Tupan Cereais é composto da estimativa física em sacas de 60 kg do grão que planeja receber em seus armazéns, estimativa esta realizada através de um prognóstico do mercado e futuros, onde se estima o preço de venda da saca.

A empresa, conforme já vem acontecendo nos últimos anos, tem seu foco na venda para o mercado externo. A meta para 2012 é compor sua receita através de 70% das vendas negociadas no mercado externo e os 30% restantes no mercado interno.

O preço estimado de venda da saca do grão para o próximo período é de R\$ 49,00, preço este que já foi pré-determinado mediante o acompanhamento feito através da Bolsa de Valores de Chicago. Este preço serve de base para a confecção dos contratos futuros junto às empresas comerciais exportadoras conhecidas como *tradings*. O Contrato futuro nada mais é do que um contrato comum de compra e venda em que o vendedor se compromete a entregar para o comprador determinado produto ou bem de valor econômico numa data futura pré-determinada.

A produtividade, segundo análise dos profissionais da empresa, deve permanecer inalterada em relação à safra 2010/2011 que foi de 40 sacas de soja por hectare colhido, devendo esta média permanecer para a safra 2011/2012.

Para tanto, segue abaixo um quadro com o orçamento de receitas de venda do produto em 2012.

| Venda de Grãos | | | |
|------------------------|---------|-------------------------------|------------------------------|
| | | Ano Safra | |
| | | Realizado em 2010/2011 | Orçado para 2011/2012 |
| Hectares | 325.000 | 62.500 | 80.000 |
| Percentual | % | 19,23 | 24,62 |
| Produtividade | scs/ha | 40 | 40 |
| Sacas | 60 Kg | 2.500.000 | 3.200.000 |
| Preço de Venda | R\$ | 50,00 | 49,00 |
| Receita Bruta | R\$ | 125.000.000,00 | 156.800.000,00 |
| Deduções | R\$ | 843.001,93 | R\$ 1.092.112,00 |
| Receita Líquida | R\$ | 124.156.998,07 | 155.707.888,00 |

Quadro 01: Orçamento de Vendas

Fonte: O autor (2011)

O quadro acima faz um comparativo entre a receita da safra 2010/2011 com previsão das receitas para a 2011/2012, onde estes valores foram selecionados no

período considerando ano safra que se inicia no dia primeiro de maio de um ano e termina em trinta de abril do ano posterior.

A empresa abrange no total uma área de 325 mil hectares produtivos, onde na última safra conseguiu ter participação em pouco mais de 19% desta área, almejando chegar próximo dos 25% para a próxima. Através deste crescimento a Tupan Cereais visa receber em seus armazéns três milhões e duzentas mil sacas do grão. No preço de venda houve pouca variação em relação à executada na safra anterior que foi de R\$ 50,00 (cinquenta reais) a saca, prevendo ficar em R\$ 49,00 (quarenta e nove reais) para 2012.

A Tupan Cereais, conforme os dados do Quadro 01 estima aumentar sua receita em aproximadamente 25% com relação à safra anterior, safra esta já iniciada no dia primeiro de maio de 2011, onde já estão sendo concentrados os esforços necessários para o alcance das metas estipuladas.

Mas no ramo de negócios em que a empresa se insere, o comércio de grãos exige que ela também ofereça aos produtores os insumos necessários ao cultivo da planta. Produtos estes que além de favorecer o alcance das metas com o aumento da carteira de clientes, ajudam também a incrementar a receita total da organização.

Diante deste contexto, segue abaixo o Quadro 02 com receita de insumos para a safra 2011/2012.

| Venda de Insumos | | |
|---------------------------|-------------------|-------------------|
| Produtos | Ano Safra | |
| | 2010/2011 | 2011/2012 |
| Insumos e Químicos | R\$ 458.841,41 | R\$ 1.260.000,00 |
| Defensivos | R\$ 7.484.790,26 | R\$ 11.840.926,00 |
| Fertilizantes | R\$ 13.640.196,79 | R\$ 15.210.000,00 |
| Receita Bruta | R\$ 21.583.828,46 | R\$ 28.310.926,00 |
| Deduções | R\$ 2.200.547,54 | R\$ 1.981.764,82 |
| Receita Líquida | R\$ 19.383.280,92 | R\$ 26.329.161,18 |

Quadro 02: Orçamento de Vendas
Fonte: O autor (2011)

Conforme a programação de receita de insumos da empresa Tupan Cereais, nota-se pelo quadro acima que estão classificados em três grandes grupos.

Nos insumos e químicos está alocada a venda de sementes; nos defensivos, estão os agrotóxicos necessários na utilização contra as doenças e pragas que possam vir a se instalar na lavoura; e por fim, os fertilizantes que são aplicados na terra com o intuito de melhorar a produção.

A previsão da empresa é aumentar sua receita em relação à safra anterior em 36%. Conforme verificação nos relatórios de vendas que passam a contar a partir do dia primeiro de maio do corrente ano estima-se que possa ser superada essa meta em quase 100%.

Orçamento das despesas

A empresa Tupan Cereais como toda e qualquer organização que visa crescimento e expansão de mercado, precisa elencar seus gastos do período para poder ter uma visão bem clara dos desembolsos necessários para o alcance das metas.

A elaboração do orçamento de despesas da Tupan Cereais para a próxima safra foi baseado nos investimentos que serão feitos para que a empresa passe a ocupar os 25% da área que abrange.

Na visão dos gestores, para suprir a demanda de trabalho, a empresa investirá na contratação de mais trinta colaboradores, aumentando seu quadro dos atuais cento e vinte para cento e cinquenta funcionários. Este investimento implicará em um gasto médio de 26% a mais nas despesas operacionais.

A expansão da planta produtiva da empresa, através da construção de uma nova filial, reforma e ampliação da matriz provocará também um acréscimo destas despesas financeiras em 25%. Os valores orçados na obra superam em 33% o do último ano, onde foram construídas duas novas unidades.

Os bens de uso, devido ao aumento no número de funcionários, aquisição de móveis e utensílios, computadores, serão necessários para desenvolvimento das atividades. E na busca de uma maior lucratividade na venda do grão, a empresa visa investir na compra de quatro novos caminhões para o escoamento da safra direto para o porto de Rio Grande/RS, visando diminuir suas despesas com fretes de terceiros. Com tudo isto a empresa desembolsará 39% a mais que no último ano para aquisição destes bens.

Todos os percentuais citados, bem como os números que levaram a eles estão demonstrados no quadro logo a seguir totalizando um superávit de 34% em suas despesas para o período.

| Orçamento de Despesas | | | |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|-----------|
| | Ano Safra | | Δ% |
| | 2010/2011 | 2011/2012 | |
| Com Pessoal | R\$ 2.892.372,09 | R\$ 3.615.465,11 | 25 |
| Com Estrutura | R\$ 2.649.191,69 | R\$ 3.311.489,61 | 25 |
| Com Vendas | R\$ 7.048.286,92 | R\$ 10.572.430,38 | 50 |
| Indedutível | R\$ 58.605,15 | R\$ 62.166,04 | 6 |
| Financeiras | R\$ 7.366.125,63 | R\$ 9.207.657,04 | 25 |
| Não-Operacionais | R\$ 55.800,00 | R\$ 69.750,00 | 25 |
| Bens de Uso | R\$ 1.040.999,90 | R\$ 1.448.802,62 | 39 |
| Imobilizado em Andamento | R\$ 1.800.951,18 | R\$ 2.401.268,24 | 33 |
| Total | R\$ 22.912.332,56 | R\$ 30.689.029,04 | 34 |

Quadro 03: Orçamento de Despesas
Fonte: O autor (2011)

O orçamento das despesas da Tupan Cereais compreende os gastos com pessoal, com estrutura, com vendas, despesas indedutíveis, financeiras, não-operacionais, os bens de uso e os imobilizados em andamento.

Nos gastos com pessoal estão alocadas todas as despesas inseridas na contratação, manutenção e possíveis exclusões de mão-de-obra. Neste orçamento consta a assistência médica e odontológica, aviso prévio, cursos treinamentos, aquisição de equipamentos de segurança, férias, FGTS, gratificações, horas extras, indenizações, rescisões, INSS, perdas com empréstimos consignados, pró-labore, salários, segurança no trabalho, seguro de pessoas, sindicato, transporte de pessoas, uniformes, vale refeição de 13º salário.

Nos gastos com estrutura estão todas as despesas necessárias para o funcionamento da planta produtiva da empresa, sendo elas, contas de água, energia elétrica, telefone, internet e aluguéis, amortização, assinaturas de publicações, aquisição de bens duráveis, combustíveis e lubrificantes, conservações dos bens e instalações, correios, despesas de correios e cartório, depreciação, fretes entre as unidades, honorários de pessoas físicas de jurídicas, impostos e taxas diversas, I.P.V.A, lanches e refeições, *leasing* e consórcios, manutenção de computadores e periféricos, manutenção de *softwares*, manutenção de veículos, manutenção de grãos, material de cozinha e limpeza, material de expediente, material de uso e

consumo, mensalidades a entidades de classe, multas contratuais, multas por atraso em pagamentos, peças e utensílios para equipamentos, seguros, serviços de terceiros, despesas não correntes e viagens de representações.

As despesas com vendas incluem os gastos inerentes à geração das receitas, se classificam em bonificações, combustíveis e lubrificantes, comissões e prêmios, comissões de pessoa jurídica, eventos e exposições, fretes e carretos de pessoa física e pessoa jurídica, fretes sobre vendas, manutenção de veículos e publicidade e propaganda; as despesas indedutíveis são aquelas contabilizadas pela empresa que não servirão de base para o imposto de renda. Fazem parte deste grupo os brindes, doações, multas e patrocínios; nas despesas financeiras estão todos os gastos relacionados às movimentações bancárias, como os encargos com empréstimos e financiamentos, juros e taxas cobradas pelas instituições financeiras; despesas não-operacionais estão incluídas as perdas por alienação de bens móveis e imóveis e também a as perdas de capital; os bens de uso são todas as máquinas e equipamentos adquiridos para o funcionamento das atividades da empresa como computadores e periféricos, móveis e utensílios, silos e armazéns, terrenos, imóveis e veículos; na conta Imobilizado em Andamento estão os consórcios adquiridos para a construção de novas unidades bem como a expansão das já existentes.

O orçamento das despesas visa demonstrar para empresa os desembolsos que serão realizados no ano. Como a Tupan Cereais planeja aumentar sua fatia de mercado, naturalmente haverá um acréscimo nas despesas do período. Para tanto a empresa conforme o planejamento terá um superávit de 34% em suas despesas, o que será necessário já que ela pretende atuar forte na busca da fatia de 25% de toda área em que ela atua.

Orçamento das Compras

O orçamento das compras para o período vem completar o sistema orçamentário, com o propósito de demonstrar em números a real situação da empresa, auxiliando a gestão na tomada decisões.

O quadro a seguir demonstra a previsão de compras da empresa Tupan Cereais para a safra 2011/2012.

| Orçamento de Compras | | |
|-----------------------------|--------------------|--------------------|
| | Ano Safra | |
| | 2010/2011 | 2011/2012 |
| Grãos | R\$ 88.244.100,00 | R\$ 138.240.000,00 |
| Insumos e Químicos | R\$ 3.127.921,10 | R\$ 3.369.134,74 |
| Defensivos | R\$ 7.862.325,17 | R\$ 11.604.925,83 |
| Fertilizantes | R\$ 11.226.435,64 | R\$ 14.202.333,37 |
| Deduções | R\$ 3.962.585,59 | R\$ 5.831.981,45 |
| Total | R\$ 106.498.196,32 | R\$ 161.584.412,49 |

Quadro 04: Orçamento de Compras
Fonte: O autor (2011)

A Tupan Cereais conforme o quadro acima estima um aumento de aproximadamente 55% em suas compras. Do total destes desembolsos, 84% serão na compra do grão do produtor e os 16% restantes serão investidos na compra para revenda dos insumos e químicos, defensivos e fertilizantes ofertados aos clientes da empresa.

Com relação à compra do grão do produtor, que conforme previsto pelos gestores, o preço será de R\$ 43,20 (quarenta e três reais e vinte centavos) por saca de soja comprada pela empresa.

Na compra dos insumos e químicos, defensivos e fertilizantes, levou-se em consideração, o provável aumento da demanda a serem gerados pelos possíveis novos clientes, bem como, a contratação dos cinco novos vendedores para este próximo ano safra.

Estimativa do lucro antes dos impostos, participações e contribuições

Após o orçamento das vendas, despesas e compras, faz-se necessário visualizar o efeito deste planejamento referente ao lucro estimado para o período.

Portanto, logo a baixo está o demonstrativo do resultado do período elaborado conforme dados extraídos dos orçamentos.

| DRE | | |
|---------------------------------|------------------|------------------|
| | ANO SAFRA | |
| | 2010/2011 | 2011/2012 |
| RECEITA BRUTA | 146.583.828,50 | 185.110.926,00 |
| DEDUÇÕES | (3.043.549,47) | (3.073.876,82) |
| RECEITA LÍQUIDA | 143.540.279,03 | 182.037.049,18 |
| CMV | (106.498.196,32) | (161.584.412,49) |
| LUCRO BRUTO | 37.042.082,71 | 20.452.636,69 |
| DESPESAS | (22.912.332,56) | (30.389.029,04) |
| LUCRO ANTES DOS IMPOSTOS | 14.129.750,15 | (9.936.392,35) |

Quadro 05: Demonstrativo do Resultado do Exercício
Fonte: O autor (2011)

A DRE segue o formato dos orçamentos, fazendo o comparativo entre o realizado na safra 2010/2011 com a projeção para 2011/2012.

A receita bruta é composta da receita da venda do grão com a venda dos insumos, onde as deduções são quase que na sua totalidade referente às devoluções. Tanto na venda do grão como na de insumos a empresa tem isenção de ICMS e outros impostos, salvo vendas para fora do estado, o que acontece com raridade.

O CMV foi todo composto pelas compras, já que as despesas com fretes sobre compras, comissões dos vendedores, gastos com combustíveis, telefone entre outros, estão alocados nas despesas operacionais. O valor pago pela a saca do grão na safra anterior estima ser 5% mais alto este ano e o aumento em 28% no numero de sacas que a empresa projeta receber elevaram este custo em quase 33%. Este margem de contribuição é um ponto importante que a empresa deve considerar.

O elevado valor das despesas ocorre porque a empresa contabiliza a conta imobilizado em andamento como despesas, bem como os consórcios e empréstimos para a realização das obras ajudam a elevar esta conta.

Conforme visto no quadro 05 seguindo o orçamento para a próxima safra da soja a empresa apresentará um prejuízo de quase 10 milhões de reais. Prejuízo este que se explica pelos altos investimentos que a Tupan Cereais está fazendo neste período.

Investimento em mão-de-obra com a contratação de mais trinta profissionais, aquisição de quatro caminhões bi-trens para a diminuição do custo na venda do grão, construção de mais uma nova unidade e a reforma da matriz são os fatores que podem exemplificar este déficit para safra 2011/2012.

Seguindo todo este contexto, o maior objetivo deste trabalho é demonstrar para a Tupan Cereais todo o impacto dos esforços feitos no alcance de ganho de mercado planejado pela empresa. Tendo ciência disto a empresa pode utilizar como ferramenta, acompanhando os resultados e no final do próximo ano já através dos números decorrentes destes investimentos visualizarem os efeitos, positivos ou não deste planejamento.

Conclusão

O trabalho foi desenvolvido com o objetivo de formular um sistema orçamentário na busca de otimização dos recursos da empresa e que possa servir também como ferramenta gerencial na tomada de decisões. Tendo como resultado, a qualificação a empresa frente à concorrência.

Conforme visto, a empresa apresenta um planejamento estratégico com missão e visão bem definidas. Nos objetivos sua meta é o aumento da fatia de mercado de 19% para 25% do total de área que a Tupan Cereais Ltda abrange.

Os orçamentos foram realizados através da coleta de dados levando em consideração todos os investimentos feitos e outros que ainda serão executados no período. Com a expansão da planta produtiva da empresa e com o aumento do quadro de funcionários, os orçamentos de vendas e despesas foram desenvolvidos conforme estas alterações. No orçamento de compras foi levado em conta o número de vendedores e por consequência a demanda que será gerada pelos clientes conquistados por eles.

O desenvolvimento do sistema orçamentário para a Tupan Cereais Ltda conforme os dados colhidos, no final do período apontaram um prejuízo considerável. Mas como a empresa está bem estruturada e fazendo grandes investimentos em 2011, é de ciência dos gestores que isto venha a acontecer neste primeiro momento.

O estudo teve como justificativa demonstrar aos gestores que um orçamento bem estruturado, na prática é uma ótima alternativa para previsão dos lucros, onde,

seu objetivo é o controle de despesas e alocação correta dos custos inerentes à atividade, almejando faturar cada vez mais, gastando menos possível.

Para o acadêmico, o estudo foi uma ótima oportunidade de aprendizagem, pois foi executado na prática o que foi exposto e ensinado em sala de aula. Também como funcionário da empresa a oportunidade de conhecer com maior profundidade todas as atividades da organização.

A versatilidade que o profissional da área contábil poder ter exemplifica neste caso que o contador no desenvolvimento de suas atividades além de fazer os devidos registros das operações da empresa pode ajudar também a desenvolver métodos que otimizem seus recursos.

A implantação deste sistema orçamentário, desde que se consigam todas as informações pode ser feita em qualquer empresa, podendo ser perfeitamente adaptado conforme as necessidades e peculiaridades de cada instituição.

Referências

BEUREN, Ilse Maria, **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade Teoria e Prática**. 2ª Edição, São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar um Projeto de Pesquisa**. 3ª Edição, São Paulo, Atlas. 1994.

ISHISAKI, Norio, **A Utilização do Orçamento Empresarial: um Estudo em Empresas da Região do Vale do Paraíba – SP**. Disponível em: <<http://www.ppga.com.br/mestrado/2003/ishisaki-norio.pdf>> - acesso em 04 de abril de 2011.

LEITE , Rita Mara, CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo, SILVA, Helena de Fátima Nunes , BUFREM, Leilah Santiago, **Orçamento Empresarial: Levantamento da Produção Científica no Período de 1995 A 2006** – Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/47/rita-ana-helena-leilah-pg56a72.pdf>> – acesso em 04 de abril de 2011

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque no Sistema de Informação Contábil**. 2ª Edição, São Paulo: Atlas, 1997.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução a Administração Financeira**. São Paulo: Thomson, 2005.

SCHMIDT, Paulo. **Controladoria Agregando Valor para a Empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

TUNG, Nguyen H., **Orçamento Empresarial e Custo Padrão**. 4ª Edição, Edições Universidades – Empresas Ltda , 1994.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento Financeiro e Orçamento**. Porto Alegre: Sagra - d.c. Luzzatto editores, 1995.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento Financeiro e Orçamento**. 4ª. Edição. Porto Alegre: Sagra - d.c. Luzzatto editores, 2001.