

# Análise da importância da utilização do orçamento e do planejamento estratégico como ferramenta de controle na atividade rural

## *Analysis of the importance of the use of the budget and the strategic planning as tool of control in the agricultural business*

Lizandra Blaas dos Santos

Universidade Federal do Rio Grande – FURG (RS)

Alexandre Costa Quintana

Universidade Federal do Rio Grande – FURG (RS)

### Resumo

*Este estudo tem por objetivo geral verificar a importância da utilização do orçamento aliado ao Planejamento Estratégico, como ferramenta de controle e como forma de minimizar riscos oriundos das oscilações do mercado, a fim de alcançar resultados cada vez mais proveitosos. Trata-se de um estudo de caso de natureza formal, com objetivos descritivos, realizado numa empresa que explora a atividade rural no Rio Grande do Sul, a qual compreende a cultura de soja, sendo projetados os exercícios de 2010 a 2013. Nesse período, foram elaborados e analisados vários orçamentos até a mensuração total das informações no orçamento de caixa, demonstrando-se a saúde financeira da empresa em cada período. Neste sentido, verificou-se também a necessidade do acompanhamento e controle do orçamento periódico, visto que em tempo hábil é possível redirecionar metas e objetivos, de forma a preservar a liquidez da empresa. Por meio do método dedutivo e abordagem qualitativa, trata-se de uma análise perspicaz para a atualidade, em que pouco se relata sobre o orçamento e o planejamento estratégico no segmento da atividade rural. Sendo assim, este estudo faz menção à importância de sua utilização e as consequências benéficas que pode trazer à empresa.*

**PALAVRAS-CHAVE:** Orçamento. Planejamento estratégico. Ferramentas de administração.

### Abstract

*This study aims to verify the importance of using a budget coupled with strategic planning as a*

---

Artigo recebido em: 15 de setembro de 2011.

Artigo aprovado para publicação em: 06 de outubro de 2011.

*tool of control and a way of minimizing risks from fluctuations in the market so as to achieve more fruitful results. This is a case study of a formal nature, with descriptive goals, held in a company which explores the rural activity in Rio Grande do Sul, including the culture of soybean. It presents a projection for the financial years from 2010 to 2013. During this period, various budgets were made and analyzed so as to provide the full measure of information in the cash budget and present the company's financial health in each period. In this sense, there was also a need to monitor and control the budget regularly, because in time it is possible to redirect the goals and objectives in order to preserve the company's liquidity. Through the deductive method and qualitative approach, this is an insightful analysis for the present, where little is reported on budgeting and strategic planning in the rural segment of activity. This study therefore mentions the importance of its use and the beneficial consequences that it can bring to the company.*

**KEYWORDS:** Budget. Strategic planning. Administration tools.

## 1 INTRODUÇÃO

Diante de um mercado totalmente competitivo e em constante evolução, a utilização de recursos que possibilitam o êxito na gestão financeira, vem se tornando cada vez mais necessário. Com isso, o orçamento e o planejamento estratégico ocupam um lugar de destaque nas organizações em geral, onde tem se mostrado como um importante instrumento de análise, concentrando informações do ontem, do hoje e do amanhã, tornando assim, resultados futuros mais próximos da sua realização.

O orçamento torna-se um instrumento importante para a empresa, já que por meio dele pode-se identificar com antecedência os momentos em que os recursos estarão disponíveis de forma mais expressiva e aqueles em que a empresa precisará recorrer a outras fontes de financiamento.

Diante do exposto, surge a seguinte questão de pesquisa: qual a importância e os reflexos da utilização do orçamento e do planejamento estratégico como ferramenta de controle?

Em resposta a essa problematização, o objetivo geral deste estudo é analisar a importância da utilização do orçamento aliado ao Planejamento Estratégico, considerando pontos fortes e fracos e ainda os reflexos

da sua implantação. Para isso, os objetivos específicos, que contribuíram para o alcance do objetivo geral, são:

- Identificar a aceitação e a utilização do orçamento e do planejamento estratégico como ferramentas de controle gerencial;
- Analisar as principais variações ocorridas na elaboração dos orçamentos;
- Verificar os reflexos dos orçamentos quanto à liquidez da empresa e suas possibilidades de projetar investimentos futuros.

Entende-se que, de acordo com o nível de precisão, detalhe e acompanhamento desses objetivos, pode-se identificar as principais ameaças e riscos futuros e ainda evidenciar as oportunidades de mercado para a empresa, de forma a trazer a lucratividade desejada.

O grau de interação das informações no mundo dos negócios revela a potência do seu desempenho funcional, de forma que a empresa, quando deseja uma excelente gestão, necessita ter em seus controles gerenciais o espelho da realidade, fazendo com que os dados utilizados na tomada de decisão sejam a representação efetiva do que ocorreu e que toda a equipe esteja envolvida nos mesmos objetivos.

Neste sentido, o presente estudo busca aplicar, em uma empresa do setor rural, o planejamento e as técnicas orçamentárias, no intuito de contribuir na observância de fatores e influências que possibilitem: investir ou não, avançar ou recuar ou até mesmo permanecer estático por algum tempo e, com isso, implantar medidores de desempenho, seguindo principalmente as seguintes etapas: conhecimento dos objetivos da empresa, análise de pontos fortes e fracos, formulação da estratégia para alcançar os objetivos, formas de implantar a estratégia definida e o acompanhamento e controle dos dados e informações.

## 2 ATIVIDADE RURAL

Conforme a Instrução Normativa nº 83 de 2001, art. 2º da Receita Federal, e a Lei nº 8.023 de 1990, art. 2º, consideram-se atividade rural as explorações de agricultura, pecuária, extração e exploração vegetal e animal, exploração zootécnica, captura de pescado e a transformação de produtos decorrentes da atividade rural, desde que não figure procedimento industrial.

O Estatuto da Terra, Lei nº 4.504/64, art. 4, VI, define empresa rural como o empreendimento de pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que explore econômica e racionalmente imóvel rural, dentro de condições de rendimento econômico. Anceles (2002) esclarece que o termo empresa rural não é utilizado no sentido mercantil, mas no sentido fundiário, em que se procura explorar o imóvel de forma adequada, atendendo, inclusive, à função social da terra.

Quanto a sua exploração, segundo Anceles (2002), a empresa rural se apresenta de duas formas: em propriedade própria, quando o explorador é o dono da terra, e de terceiros, quando o explorador da atividade se apresenta na condição de posseiro, comodatário, arrendatário, parceiro ou condômino.

Sendo assim, percebe-se que a exploração da atividade rural, seja ela feita por pessoa física ou jurídica, pode ocorrer de forma individual ou coletiva e que esta exploração poderá ocorrer em terras próprias ou de terceiros.

## 3 GESTÃO FINANCEIRA

Segundo Frezzatti (1999, p.41), “o processo de gestão é composto por três fases: planejamento, execução e controle”. Desse modo, se observadas essas fases, será possível prever insucessos promovendo ações corretivas sempre que necessário, colocando em execução o que foi planejado com maior segurança e conhecimento técnico, e manter o controle financeiro da empresa, fazendo com que assim seus resultados sejam superados a cada dia.

A capacidade financeira atual das empresas é oriunda de decisões tomadas no passado, bem como a capacidade futura é sustentada em decisões do presente. Assim, de acordo com Derek (1999), é preciso considerar o duplo planejamento como propulsor da excelência na gestão financeira. O duplo planejamento a que o autor se refere diz respeito ao planejamento para o presente e para o futuro, quando este considera que, ao se projetar o futuro, já possam ser consideradas atitudes do presente, que possibilitarão o alcance das decisões amanhã.

As oportunidades de trabalho na área financeira, segundo Brigham e Ehrhart (2007, p.5), “abrangem da tomada de decisões em relação à expansão de fábricas até a escolha dos tipos de títulos que devem ser emitidos para financiar uma expansão”. Desta forma, a gestão financeira seja na pessoa do diretor ou do gestor da empresa é uma tarefa que envolve extremas dimensões de riscos, oportunidades e sucesso, pois implica na tomada de decisão diária, a qual nem sempre é a mais correta, e cada decisão, seja ela acertada ou não, resulta-

rá em consequências financeiras e econômicas para a empresa.

No sentido de tornar a tomada de decisão mais apropriada aos anseios da empresa, muitos profissionais e empresas vêm buscando alternativas de aproximar sua realidade com seus objetivos de conquista. De acordo com Stoner (1995, p.239), “tomar decisão é identificar e selecionar um curso de ação para lidar com um problema específico ou extrair vantagens em uma oportunidade. Em síntese, decidir é uma tarefa importante que todo e qualquer administrador deve possuir, seja ele da alta ou média gerência”.

Considerando que, cada vez mais, as empresas necessitam de inúmeras ferramentas de controle e gerenciamento, que as possibilitem a tomada de decisão de forma acertada, é que o Orçamento e o Planejamento tornam-se instrumentos ativos dentro das organizações.

Segundo Padoveze (1997), o processo de gestão orçamentária, no planejamento estratégico, envolverá todas as áreas da organização, além do comprometimento dos envolvidos

direta ou indiretamente nos processos.

### 3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Lacombe e Heilborn (2008, p.162), planejar é “decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer”. Hoji (2010) complementa mencionando que o planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem realizadas em cenários e condições preestabelecidas, estimando recursos e atribuindo responsabilidades, para atingir os objetivos determinados. Assim, atualmente, a questão da implantação e utilização do planejamento, como forma organizada e consciente de alcançar seus objetivos, torna-se fundamental para qualquer tipo de empresa, das pequenas às grandes, e dos mais variados ramos de atividade. Por isso, torna-se relevante o detalhamento de sua composição.

O planejamento, segundo Lere (1991), pode ser dividido em: estratégico, tático e operacional, cujos níveis, segundo Chiavenato (1984), caracterizam-se da seguinte forma:

**Quadro 1** - Níveis do Planejamento

Nível Organizacional	Tipo de Planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Macroorientado. Aborda toda a organização.
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade organizacional em separado.
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Microorientado. Aborda cada operação em separado.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1984)

O planejamento estratégico, como demonstrado acima, engloba os planejamentos táticos e operacionais, focalizando o futuro, visando às suas metas e objetivos. O plano tático tem como missão interpretar as decisões do planejamento estratégico e implantar essas metas no nível dos departamentos da empresa. O pla-

no operacional traz desdobramentos do plano tático de cada departamento, transformando-o em tarefas que serão executadas pela parte operacional da empresa. Logo, verifica-se que a implantação e o controle do planejamento estratégico estão inteiramente ligados à harmonização dos três tipos de planejamento.

### 3.2 ORÇAMENTO

De acordo com Padoveze (2009, p.235), orçar significa “processar todos os saldos constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício”, servindo de direcionador do planejamento realizado.

Visando a atingir seus objetivos é que no orçamento devem constar inúmeras informações que não podem ser esquecidas, dentre as quais se destacam: quantidades físicas, tanto de produção como de venda, preços de mercado para mercadorias específicas, prazos de pagamento e recebimento e ainda as previsões de vendas, produção, investimentos e financiamentos.

Desta forma, segundo Hoji (2010, p.414), o orçamento geral “retrata a estratégia da empresa e evidencia, por meio de um conjunto integrado por orçamentos específicos, subdivididos em quadros auxiliares, onde estão refletidas quantitativamente as ações e políticas da empresa”, para determinados exercícios futuros.

O orçamento geral da empresa pode ser basicamente dividido em três:

- orçamento operacional, que pode comportar alguns orçamentos, tais como: o de vendas, de produção, de consumo de matéria-prima, de mão de obra, dos custos indiretos de fabricação e o de despesas;
- orçamento financeiro, que comporta o orçamento de caixa e
- orçamento de investimentos, que comporta todas as operações de investimento da empresa.

Os orçamentos operam de forma integrada: uma informação no orçamento de investimentos, por exemplo, implica diretamente, tanto no orçamento financeiro quanto no orçamento operacional.

#### 3.2.1 ORÇAMENTO DE VENDAS

Segundo Padoveze (2005), o orçamento de vendas classifica-se em: orçamento de quantidades e orçamento de preço de venda.

O orçamento de quantidades e o de preço de venda demonstram a quantidade de unidades produzidas, multiplicadas pelo seu valor de venda unitário, classificadas por produtos e períodos distintos. Logo após, são deduzidos os impostos incidentes sobre as vendas. Assim, se obtém o valor da receita líquida de vendas no período observado.

No orçamento de vendas, segundo Zdanowicz (2002), é necessário observar principalmente o mercado consumidor, a concorrência e as condições econômicas, isso para se obter as informações corretas quanto ao que deve ser informado no orçamento, o que vai espelhar a liquidez da empresa por meio das entradas de recursos oriundos das vendas.

#### 3.2.2 ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO

O orçamento de produção deverá atender à demanda de cada produto num determinado período, de forma que possibilite a previsão de escassez ou a produção em excesso, o que pode resultar em problemas como a rotação de estoque.

O orçamento de produção, de acordo com Lunkes (2003), demonstra qual a necessidade de produção da empresa em determinado período. Dessa forma, apresenta-se a previsão de vendas em unidades, acrescida da política de estoque que a empresa deseja manter a cada período e, após, é diminuído o estoque que a empresa já possui. Assim, se obterá a quantidade que a empresa precisará produzir.

#### 3.2.3 ORÇAMENTO DOS CUSTOS DE FABRICAÇÃO

De acordo com Ribeiro (1997), compõem os custos de fabricação: os custos com a

matéria-prima, mão de obra direta e os custos indiretos de fabricação.

### 3.2.3.1 ORÇAMENTO DE CONSUMO DE MATÉRIA-PRIMA

O orçamento do consumo de matéria-prima deverá ser realizado a partir de um plano de produção da empresa, em que deverão ser relacionadas as matérias-primas necessárias para fabricação de cada produto. De acordo com Lunkes (2003), o orçamento segue algumas fases: determinar a quantidade exigida de matéria-prima para a fabricação e informar ao setor de compras para que seja providenciada a sua compra; estabelecer as políticas de estoque; elaborar o programa de suprimentos e informações sobre qualidade do produto, desperdícios e outros; determinar o custo estimado da matéria-prima, levando em consideração os planos de investimento, e após informar ao setor financeiro esses custos.

### 3.2.3.2 ORÇAMENTO DE MÃO DE OBRA

De acordo com Lunkes (2003, p. 61), “o objetivo macro do orçamento de mão-de-obra direta é estimar a necessidade de recursos humanos, recrutamento, treinamento, avaliação e especificação de tarefas, avaliação de desempenhos, negociação com sindicatos e administração salarial”.

No orçamento de mão de obra para obter o custo total com funcionários, é necessário multiplicar as quantidades que serão produzidas pelas horas utilizadas no processo de produção e pelo valor da hora trabalhada.

### 3.2.3.3 ORÇAMENTO DOS CUSTOS INDIRETOS DE FABRICAÇÃO

Segundo Ribeiro (1997), compreende os custos indiretos de fabricação todos os que se referem à produção, com exceção da matéria-prima e da mão de obra, nos quais podem ser incluídos: depreciação, aluguel da fábrica,

manutenção, mão de obra indireta e outros. Segundo Lunkes (2003), estes custos serão somados no orçamento, de forma a se obter o total dos custos indiretos de fabricação sobre determinado produto e período.

### 3.2.4 ORÇAMENTO DE DESPESAS DE VENDAS E ADMINISTRATIVAS

O orçamento de despesas de vendas, segundo Hoji (2010), visa a dimensionar os recursos necessários para dar suporte às vendas orçadas. Por outro lado, o orçamento de despesas administrativas tem a finalidade de determinar os recursos necessários a serem despendidos com a gestão da empresa.

### 3.2.5 ORÇAMENTO DE CAIXA

Também chamado de *cash flow*, o orçamento de caixa segundo Atkinson et al (2000), organiza-se em três partes: entradas de caixa pelas vendas à vista e pelo recebimento das vendas a prazo; saídas de caixa para os recursos que são adquiridos e consumidos no curto prazo e saídas de caixa para recursos comprometidos; e pelo resultado das operações de financiamento. Logo, entende-se que o orçamento de caixa é a junção de todos os orçamentos operacionais. Sendo assim, por concentrar informações de toda a operacionalidade da empresa, é também uma das mais importantes ferramentas utilizadas na elaboração dos planejamentos estratégico, tático e operacional.

Além disso, demonstra o somatório de todas as entradas e saídas de dinheiro em determinado período, evidenciando o grau de liquidez da empresa. Sendo diminuídas as saídas do somatório das entradas, tem-se o resultado líquido de caixa (recebimentos menos pagamentos). O orçamento fornece os dados que poderão ser utilizados na tomada de decisão, como, por exemplo, se forem negativos, providenciar financiamentos, corte de

despesas ou desconto nas vendas, e, se forem positivos, viabilizar investimentos, aplicações, reservas ou outros.

### 3.2.6 ORÇAMENTO DE INVESTIMENTO

O orçamento de investimento é utilizado para projetar investimentos em ativos fixos da empresa, que ocorrerão em longo prazo, por isso deve ser estudado paralelamente com os orçamentos operacionais e financeiros.

De acordo com Padoveze (1997), o orçamento de investimentos condiciona-se à aplicação de algumas técnicas e análises de alternativas e rentabilidade. Lunkes (2003) complementa salientando que existem alguns métodos para verificar se o investimento é vantajoso ou não.

### 3.3 ORÇAMENTO E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Atkinson et al (2000), o orçamento é a expressão quantitativa das entradas e saídas e o planejamento estratégico, segundo Lere (1991), é a expressão qualitativa das mesmas, que expressa os objetivos e as metas da empresa para períodos futuros. Sendo assim, o planejamento estratégico e o orçamento se completam para formar uma única informação capaz de dar suporte nas tomadas de decisão da empresa.

Para Atkinson et al (2000), quem elabora o orçamento tem a responsabilidade de fazer um planejamento estratégico que atenda às necessidades da organização, sem esquecer das informações elaboradas por seus colaboradores, independentemente de setor e cargo hierárquico, pois não se pode considerar que a elaboração do orçamento seja algo exclusivo de uma ou outra pessoa, mas sim que seja resultado da participação de toda a empresa.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada deu-se por meio

de um estudo de caso de natureza formal, utilizando-se do método dedutivo. Neste sentido, esta pesquisa tem caráter descritivo, a qual, de acordo com Gil (2007, p.44) “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis”.

Sendo assim, quanto à abordagem do problema, o estudo apresenta-se de forma qualitativa. Segundo Richardson apud Beuren (2009, p.91), “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”.

A empresa observada refere-se a um produtor rural, que explora suas atividades em nome da pessoa física na cidade de Tupanciretã, na região das missões no estado do Rio Grande do Sul. Atua como produtor rural há cerca de trinta anos, na produção de trigo, milho e soja. No entanto, o tema considerado neste estudo, é apenas o da produção de soja.

O período abrangido por este estudo compreende os anos de 2010 a 2013. Os dados abordados foram obtidos por meio de relatórios e informações via correio eletrônico e telefone pela administração da empresa.

Em resposta à problematização pesquisada, as análises se deram por meio da elaboração de orçamentos, como o de vendas, produção, custos diretos e indiretos, e o de despesas, até a junção de todos os dados no orçamento de caixa.

Sendo assim, por meio da elaboração do orçamento de caixa, pôde-se fazer diversas análises até resultar na constatação da situação de liquidez da empresa para os próximos períodos e quais suas possibilidades de investimento.

## 5 RESULTADOS

Os orçamentos da empresa estudada foram elaborados e analisados de forma a evidenciar os reflexos da utilização do planejamento estratégico aliado ao

orçamento e o que essas informações permitem mostrar quanto ao futuro da empresa.

O Quadro 2 apresenta o Orçamento de Vendas do período em análise.

**Quadro 2** - Orçamento de Vendas

	2010	2011	2012	2013
Unidades - Scs	310000	305000	300000	300000
Média de preço por sacos	45,00	48,00	48,00	50,00
( = ) Receita Bruta	13.950.000,00	14.640.000,00	4.400.000,00	15.000.000,00
( - ) Contribuição sobre Vendas ao INSS	320.850,00	336.720,00	331.200,00	345.000,00
( = ) Receita Líquida	13.629.150,00	14.303.280,00	14.068.800,00	14.655.000,00

	2010	2011	2012	2013
Saldo de Contas a receber em 31/12/09	490.159,80	-	-	-
Contas a receber em 2010	13.083.984,00	545.166,00	-	-
Contas a receber em 2011	-	13.731.148,80	572.131,20	-
Contas a receber em 2012	-	-	13.506.048,00	562.752,00
Contas a receber em 2013	-	-	-	14.068.800,00
<b>Total</b>	<b>13.574.143,80</b>	<b>14.276.314,80</b>	<b>14.078.179,20</b>	<b>14.631.552,00</b>

Fonte: Adaptado de Lunkes (2003)

A produção orçada para os períodos em análise praticamente não apresenta alterações, tendo apenas uma variação máxima de 2% de um ano para o outro. Da mesma forma, o valor do saco da soja, cuja variação maior deverá ocorrer entre os anos de 2010 e 2011 e o percentual será de 6%.

Na atividade agrícola, o imposto que incide diretamente sobre o faturamento é a contribuição ao INSS, o Funrural como é mais conhecido, cujo percentual por se tratar de produtor rural pessoa física, é de 2,3%, de acordo com a Lei nº 8.212/91. Esse valor é recolhido ao INSS pela indústria, a qual desconta do produtor e paga ao mesmo o valor líquido da nota fiscal. Esse valor descontado representa um custo para a empresa.

Por se tratar de atividade rural, a Lei nº 8.023/90 diz que a empresa deve realizar sua escrituração contábil e conseqüentemente sua tributação por meio do regime de caixa, que considera a receita e a despesa no momento do seu efetivo recebimento ou pagamento e não pelo fato gerador.

Os valores a receber provenientes das vendas, demonstram que apenas 4% das mesmas serão à prazo e que 96% ocorrerão a vista. Isso acontece principalmente porque a “soja indústria” é vendida diretamente para multinacionais, mediante contrato em que são pactuados preços, datas de recebimento e quantidade a ser vendida.

O Quadro 3 apresenta o Orçamento de Produção do período em análise.

**Quadro 3 - Orçamento de Produção**

	2010	2011	2012	2013
Previsão de Vendas em Sacos de 50/Kg	310000	305000	300000	300000
( + ) Política de Estoque	-	-	-	-
( = ) Unidades de Fabricação	310000	305000	300000	300000
( - ) Estoque Inicial	12000	-	-	-
<b>( = ) Quantidade a ser produzida</b>	<b>298000</b>	<b>305000</b>	<b>300000</b>	<b>300000</b>

Fonte: Adaptado de Lunkes (2003)

Nota-se que a empresa não apresenta uma política de estoques. Isso se deve principalmente a três fatores: o fluxo de caixa, que, de acordo com as disponibilidades da empresa, a mesma poderá apressar ou segurar as vendas; o preço do produto no mercado, ou seja, se a empresa tem um bom fluxo de caixa, poderá optar em vender ou estocar o produto, de forma que opere no momento de melhor preço; e a logística de armazenagem, que poderá limitar a empresa em suas decisões, fazendo com que tenha que vender o produto independentemente de preço e disponibilidade, visto que, mediante a falta de opções para estocagem, obriga-se a vendê-lo pelo preço oferecido no mercado.

Logo, percebe-se que para o produtor rural não há vantagem em ter produtos estocados como nas demais empresas em geral, uma vez que sofrem oscilações diárias de preços e qualquer política de estoques, que queira instalar, poderá trazer sérios prejuízos.

De acordo com o quadro acima, percebe-

se que a empresa, no ano de 2009, encerrou suas atividades com estoque de 12.000 sacos de “soja indústria”, o que representa 3,87% da sua produção. Isso se deu por causa do preço baixo, quando a empresa preferiu aguardar o melhor preço para o seu produto, já que não incorria em problemas de falta de caixa.

Para os exercícios de 2011 a 2013 o orçamento não apresenta estoque inicial, o que indica que a empresa prevê a venda de 100% de produção nesses exercícios.

A próxima etapa na elaboração do Orçamento é orçar os custos de fabricação, os quais serão classificados em diretos e indiretos.

Mediante a falta de algumas informações conclusivas e importantes, os orçamentos de matéria-prima e de mão de obra direta foram apresentados num único orçamento, para não tornar as informações deficitárias quanto à análise a ser realizada.

O Quadro 4 apresenta o Orçamento dos Custos Diretos de Fabricação do período em análise.

**Quadro 4 - Orçamento de Custos Diretos**

	2010	2011	2012	2013
Mão de obra direta	274.750,00	272.361,60	275.184,00	280.000,00
Comissão sobre produtividade	429.300,00	432.734,40	432.734,40	429.300,00
Defensivos e fertilizantes	4.909.600,00	4.848.800,00	4.788.000,00	4.788.000,00
Combustíveis e Lubrificantes	549.500,00	540.400,00	546.000,00	545.500,00
Custos diversos de produção	258.400,00	255.200,00	252.000,00	252.000,00
<b>Total dos Custos Diretos</b>	<b>6.421.550,00</b>	<b>6.349.496,00</b>	<b>6.293.918,40</b>	<b>6.294.800,00</b>

Fonte: Elaborado a partir da Revisão de Literatura

A comissão sobre produtividade, se comparada com o custo a mão de obra direta, é maior em mais de 55%, o que é bastante comum para empresas desse segmento, pois a política de trabalho é incentivar o funcionário a produzir mais, sabendo que parte dessa produção retorna para ele.

O custo com a comissão em nenhum dos anos deverá superar 4% do valor das vendas (quadro 2), o que representa um fator significativo para empresa. Nota-se que nos exercícios de 2011 e 2012 o custo com a comissão permanece igual, mesmo

as vendas tendo uma redução de quase 2%.

Com relação aos custos diretos de fabricação, verifica-se que a cada ano projeta-se uma diminuição. Isso se deve principalmente à redução de áreas. De 2010 a 2013 há uma previsão de redução de 200 hectares. No entanto, de acordo com o preço orçado (quadro 2), a produtividade por hectares permanecerá em 50 sacos em todos os períodos.

O Quadro 5 apresenta o Orçamento dos Custos Indiretos de Fabricação do período em análise.

#### Quadro 5 - Orçamento de Custos Indiretos de Fabricação

	2010	2011	2012	2013
Arrendamento	1.653.210,00	1.700.870,40	1.617.408,00	1.620.000,00
MCR Máquinas e Equipamentos	494.550,00	590.580,00	580.000,00	580.000,00
Secagem e Armazenagem	604.450,00	721.820,00	729.300,00	740.000,00
Contribuição ao INSS	319.289,68	336.085,20	331.420,80	344.448,00
Outros Custos	699.000,00	690.000,00	550.000,00	560.000,00
<b>Total dos Custos Indiretos</b>	<b>3.770.499,68</b>	<b>4.039.355,60</b>	<b>3.808.128,80</b>	<b>3.844.448,00</b>

Fonte: Adaptado de Lunkes (2003)

Um fator de grande importância e que representa um custo expressivo, em torno de 40% em todos os exercícios, é o do arrendamento. Dos 7.900 hectares de exploração, em 2010, de todas as culturas, 5.200 hectares são arrendados.

Os custos de secagem e armazenagem e manutenção, conservação e reparo apresentaram um aumento, se considerados os anos de 2010 a 2013 de 15% a 18%. Já os outros custos terão redução de cerca de 20%. Logo,

se considerados os custos totais, a variação de 2010 à 2013 será de 1%, o que indica a estabilidade da empresa ou a falta de informações no orçamento.

A contribuição ao INSS foi orçada de acordo com os valores a receber de cada exercício. Isso se deve pelo fato da atividade rural ser tributada no regime de caixa.

O Quadro 6 apresenta o Orçamento de Despesas do período em análise.

#### Quadro 6 - Orçamento de Despesas

	2010	2011	2012	2013
Salários da Administração	86.350,00	85.599,36	86.486,40	88.000,00
Despesas Administrativas	63.500,00	65.400,00	65.000,00	75.000,00
Encargos e Despesas Financeiras	142.600,00	159.000,00	166.600,00	185.000,00
Outras despesas	186.400,00	161.600,00	158.400,00	140.000,00
<b>Total das Despesas</b>	<b>478.850,00</b>	<b>471.599,36</b>	<b>476.486,40</b>	<b>488.000,00</b>

Fonte: Adaptado de Lunkes (2003)

As despesas foram orçadas por meio do rateio proporcional à área utilizada para produção de soja.

Nos exercícios de 2011 e 2012 percebe-se uma contenção de despesas, os quais estão representadas pela rubrica outras despesas,

porém, se considerada a variação dos exercícios de 2010 a 2013, a variação é positiva em apenas 2%, uma variação um pouco maior do que a dos custos indiretos, que é 1%.

O Quadro 7 apresenta o Orçamento de Fluxo de Caixa do período em análise.

**Quadro 7 - Orçamento de Caixa**

<b>ENTRADAS DE CAIXA</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Vendas à vista	13.083.984,00	13.731.148,80	13.506.048,00	14.068.800,00
Vendas a prazo	490.159,80	545.166,00	572.131,20	562.752,00
<b>( = ) Total das Entradas</b>	<b>13.574.143,80</b>	<b>14.276.314,80</b>	<b>14.078.179,20</b>	<b>14.631.552,00</b>
<b>SAÍDAS DE CAIXA</b>				
Custos Diretos de Fabricação				
Mão de Obra Direta	274.750,00	272.361,60	275.184,00	280.000,00
Comissão sobre Produtividade	429.300,00	432.734,40	432.734,40	429.300,00
Defensivos e fertilizantes	4.909.600,00	4.848.800,00	4.788.000,00	4.788.000,00
Combustíveis e Lubrificantes	549.500,00	540.400,00	546.000,00	545.500,00
Custos diversos de produção	258.400,00	255.200,00	252.000,00	252.000,00
Custos Indiretos de Fabricação				
Arrendamento	1.653.210,00	1.700.870,40	1.617.408,00	1.620.000,00
MCR Máquinas e Equipamentos	494.550,00	590.580,00	580.000,00	580.000,00
Secagem e Armazenagem	604.450,00	721.820,00	729.300,00	740.000,00
Contribuição ao INSS	319.289,68	336.085,20	331.420,80	344.448,00
Outros Custos	699.000,00	690.000,00	550.000,00	560.000,00
Despesas Diversas	478.850,00	471.599,36	476.486,40	488.000,00
<b>( = ) Total das Saídas</b>	<b>10.670.899,68</b>	<b>10.860.450,96</b>	<b>10.578.533,60</b>	<b>10.627.248,00</b>
<b>FLUXO LÍQUIDO DE CAIXA</b>	<b>2.903.244,12</b>	<b>3.415.863,84</b>	<b>3.499.645,60</b>	<b>4.348.752,00</b>
<b>SALDO DE CAIXA INICIAL</b>	<b>55.000,00</b>	<b>628.460,94</b>	<b>958.556,13</b>	<b>1.513.987,08</b>
Aplicação	-	-	-	-
<b>Caixa Disponível</b>	<b>2.958.244,12</b>	<b>4.044.324,78</b>	<b>4.458.201,73</b>	<b>5.862.739,08</b>
Abertura de crédito	-	-	-	-
( - ) IRPF	(654.783,18)	(795.368,65)	(784.214,65)	(815.366,65)
( - ) Retiradas particulares	(120.000,00)	(120.000,00)	(120.000,00)	(120.000,00)
( - ) Investimentos em Terra Nua	(1.000.000,00)	(1.500.000,00)	(1.500.000,00)	(1.500.000,00)
( + ) Financiamento de Custeios	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00
( + ) Financiamento de Finames	800.000,00	800.000,00	800.000,00	800.000,00
( - ) Pagamento de Custeios/Finames	(3.355.000,00)	(3.470.400,00)	(3.340.000,00)	(3.800.000,00)
<b>( = ) SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>628.460,94</b>	<b>958.556,13</b>	<b>1.513.987,08</b>	<b>2.427.372,43</b>

Fonte: Elaborado a partir da Revisão de Literatura

A empresa apresenta um excelente fluxo de caixa. Tem capacidade financeira suficiente para promover investimentos, além dos já mencionados no próprio orçamento, como é o caso da aquisição de terras.

Percebe-se que não haverá grandes alterações ao longo dos períodos analisados, tanto quanto às entradas como quanto às saídas. Isso faz com que o resultado anual praticamente se mantenha, o que acaba proporcionando uma liquidez maior a cada exercício.

Os principais fatores que colaboraram para essa projeção foram a redução na área de plantio e na quantidade produzida e o aumento no preço do saco, uma vez que a produtividade se mantém em 50 sacos/hectare.

A importância da elaboração do orçamento fica clara para se planejar o futuro, pois oferece os dados que permitem a tomada de decisão com segurança, como no caso da empresa estudada, que não apresenta problemas de falta de caixa. Por meio do orçamento, tem-se mais segurança para realizar os investimentos previstos. Contudo, recomenda-se que o orçamento alcance um período maior de tempo e que, seja acompanhado periodicamente, de forma que sejam identificadas pelo gestor financeiro as variações ocorridas entre o orçado e o realizado, o que fará com que a empresa melhore a cada dia os seus controles.

O orçamento de caixa apresentou a junção dos demais orçamentos, que representaram desembolso de numerário para a empresa durante o período analisado.

Quanto ao IRPF - Imposto de Renda da Pessoa Física, de acordo com a Lei nº 8.023/90, sua tributação incide sobre o resultado da atividade ou sobre 20% da receita bruta, sendo escolhido o que for mais vantajoso para o produtor. Sendo assim, por se tratar de um imposto sobre a renda da pessoa física, de acordo com a legislação, não pode ser considerado como despesa da atividade rural. Por esse

motivo, o valor foi considerado diretamente no orçamento de caixa, por representar um desembolso, não uma despesa.

Quanto à forma de tributação, percebe-se que somente no ano de 2010 a tributação foi projetada por resultado, sendo os demais exercícios pelo arbitramento.

Quanto à rubrica, retiradas particulares, verifica-se que, por não se tratar de despesa da atividade, foi alocada diretamente no orçamento de caixa.

Quanto aos investimentos, nota-se que não foi elaborado um orçamento específico, para que se identificassem vantagens e desvantagens de sua implantação, mas somente foram considerados os investimentos em terra nua e apresentados apenas no orçamento de caixa, para considerar a questão da liquidez geral.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo avaliar a importância da utilização do orçamento aliado ao planejamento estratégico, como ferramenta de controle numa empresa da atividade rural, por meio da elaboração dos diversos orçamentos até a finalização do orçamento de caixa. Escolheu-se este segmento por dois motivos: não haver no mercado muitos estudos semelhantes, em que seja abordado o orçamento para atividades agrícolas, e pelo fato de alcançar o público alvo deste estudo (produtores rurais), cuja maioria não tem conhecimento dos resultados positivos que referido orçamento pode trazer para o seu controle gerencial.

Para atingir os objetivos propostos, foram elaborados diversos orçamentos que possibilitaram chegar ao orçamento de caixa e constatar as respostas desses objetivos: Primeiramente, verificou-se a existência de uma carência bem significativa, no que diz respeito à elaboração de planejamento estratégi-

co, por meio de um orçamento bem elaborado e com informações bem detalhadas. O que se percebe, por meio das informações analisadas, é que são bastante sucintas e não minucioso o que poderá incorrer em informações distorcidas. Isso se deve principalmente pelo fato de não se reconhecer ainda o orçamento como ferramenta de gestão.

No entanto, o conjunto ou a soma do orçamento, aliado com o planejamento estratégico, mostra-se como uma das ferramentas mais específicas de controle e gerenciamento funcional.

O orçamento de caixa da empresa, resultado dos orçamentos que envolvem o desembolso financeiro, apresenta uma situação de caixa positiva em todos os exercícios, mesmo depois de deduzidos os investimentos em terra nua e retiradas particulares, bem como o imposto de renda da pessoa física. Nota-se, também, que o resultado apurado em cada período não sofre alterações significativas ao longo dos anos, o que faz com que o resultado positivo do ano anterior seja inserido no ano seguinte, permitindo um acréscimo significativo no fluxo de caixa da empresa, de forma a promover importantes oportunidades de

investimentos futuros.

A análise realizada revela que a situação da empresa é muito boa. No entanto, salienta-se a importância do acompanhamento periódico do orçado com o realizado, para que o gestor financeiro tenha o controle das variações ocorridas e quais as intervenções serão precisas, caso seja necessário.

Outro fator a ser considerado é que o período orçado foi de quatro anos, logo, se o mesmo for maior, poderá gerar maior qualidade nas informações.

Dessa forma, pode-se concluir que o sistema orçamentário compõe um conjunto de informações físicas e econômico-financeiras para um período futuro, oriundo de procedimentos, metas e objetivos substanciados nos planos operacionais, de forma que evidencie a liquidez operacional da empresa, permitindo-lhe a mesma definir antecipadamente medidas de contenção ou aplicação de recursos, mediante o resultado obtido no orçamento.

Por fim, neste caso, pode-se afirmar que o orçamento e o planejamento estratégico mostram-se como ferramentas essenciais no momento da tomada de decisão para a atividade rural.

## REFERÊNCIAS

- ANCELES, Pedro Einstein dos Santos. **Manual de Tributos da Atividade Rural**. 2 ed. - São Paulo: Atlas, 2002.
- ATKINSON, Antony A. [et all]. **Management Accounting** (Contabilidade Gerencial). 2º Ed. - São Paulo: Atlas, 2000.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3º ed. - São Paulo: Atlas, 2009.
- BRASIL. **Lei 8.212** de 24 de julho de 1991. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8212cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8212cons.htm)>. Acesso em: 02 jun.2010
- BRASIL. **Lei 8.023** de 12 de abril de 1990. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/sicon/ListaReferencias.action?codigoBase=2&codigoDocumento=133894>>. Acesso em: 02 jun.2010
- BRASIL. **Instrução Normativa nº 83**, de 2001. Dispõe sobre a tributação dos resultados da atividade rural das pessoas físicas. Brasília-DF, 11 out. 2001. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Ins/2001/in0832001.htm>>. Acesso em: 16 junho 2010.

BRASIL. **Lei 8.023**, de 1990. Dispõe sobre a alteração na legislação do Imposto de Renda sobre o resultado da atividade rural, e dá outras providências. Brasília-DF, 12 abr. 1990. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=133894>>. Acesso em 16 junho 2010.

BRIGHAM, Eugene F.; EHRHARDT, Michael C. **Administração financeira**: teoria e prática. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. São Paulo, Mackron Books, 1984.

DEREK, Abel F. Duplo Planejamento. **HSM Management**. São Paulo, n. 16, p. 106-114, set./out. 1999.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial**: Planejamento e controle gerencial – São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

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

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade Gerencial**: Um enfoque em sistema de informação contábil. 2º Ed. – São Paulo: Atlas, 1997.

----- **Planejamento Orçamentário**. São Paulo: Thomson, 2005.

----- **Introdução à administração financeira**: texto e exercícios. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de Custos Fácil**. 5º Ed. – São Paulo: Saraiva, 1997.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**: Planejamento e controle 2º Ed. – São Paulo: Atlas, 1995.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento Financeiro e Orçamento**. 3º Ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.

## ENDEREÇO DOS AUTORES

### **Lizandra Blas dos Santos**

Rua São José, 51 - Bairro Santa Terezinha

96065-510 Pelotas/RS

E-mail: [lizandra@safrasecifras.com.br](mailto:lizandra@safrasecifras.com.br)

### **Alexandre Costa Quintana**

Rua Chefe Carlos Araújo, 166 - Bairro Cassino

96206-210 Rio Grande/RS

E-mail: [quintana@vetorial.net](mailto:quintana@vetorial.net)