

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO  
MBA EM CONTROLADORIA E FINANÇAS**

**FÁBIO PIVETTA RAYMUNDO**

**ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DO ORÇAMENTO PROJETADO EM UMA  
PROPRIEDADE RURAL**

**Santa Maria  
2017**

FÁBIO PIVETTA RAYMUNDO

**ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DO ORÇAMENTO PROJETADO EM UMA  
PROPRIEDADE RURAL**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Controladoria e Finanças, pelo Curso de MBA em Controladoria e Finanças da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Profa. M.Sc. Carina Silveira Pereira

Santa Maria

2017

## RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo elaborar o orçamento projetado para uma propriedade rural a fim de demonstrar como a ferramenta pode auxiliar no meio. Na fundamentação teórica abordou-se sobre planejamento financeiro (de longo e curto prazo e para propriedades rurais), demonstrações contábeis e os diversos tipos de orçamentos existentes. Na metodologia, utilizou-se o método indutivo, sendo a pesquisa de objetivo exploratório. A unidade de análise foi uma propriedade rural situada no município de Vila Nova do Sul, com a coleta de dados sendo documental em conjunto com uma entrevista semiestruturada. A análise dos dados se deu através da técnica de análise do conteúdo. Na parte de descrição e análise de resultados, foram demonstrados e explicados todos os orçamentos elaborados, incluindo projeções de vendas, produção, compras, impostos, recursos humanos, investimentos, custos indiretos e de produtos vendidos, fluxo de caixa, demonstração de resultado do exercício e balanço patrimonial. Foi possível observar que a ferramenta permite que se analise o futuro para o qual a propriedade caminha e também pode auxiliar na tomada de decisões.

**Palavras-chave:** Orçamento Projetado. Propriedade Rural. Planejamento.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
<b>1.2 Problema de pesquisa</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3 Objetivos</b> .....	<b>6</b>
1.3.1 Objetivo Geral .....	6
1.3.2 Objetivos Específicos .....	6
<b>1.4. Justificativa</b> .....	<b>6</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1 Planejamento Financeiro</b> .....	<b>8</b>
2.1.1 Planejamento Financeiro de Longo Prazo.....	8
2.1.2 Planejamento Financeiro de Curto Prazo.....	9
2.1.3 Planejamento de Propriedades Rurais .....	10
<b>2.2 Demonstrações contábeis</b> .....	<b>11</b>
2.2.1 Balanço Patrimonial .....	12
2.2.2 Demonstração do Resultado do Exercício .....	13
2.2.3 Demonstração do Fluxo de Caixa .....	15
<b>2.3 Orçamento</b> .....	<b>17</b>
2.3.1 Orçamento de Vendas.....	18
2.3.2 Orçamento de Produção .....	18
2.3.3 Orçamento de Despesas Operacionais.....	18
2.3.4 Orçamento de Despesas de Vendas.....	19
2.3.5 Orçamento de Despesas Administrativas.....	19
2.3.6 Orçamento de Investimentos.....	19
2.3.7 Projeções dos Demonstrativos Contábeis.....	20
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>21</b>
<b>3.1 Métodos de Abordagem</b> .....	<b>21</b>
<b>3.2 Objetivo do Estudo</b> .....	<b>21</b>
<b>3.3 Unidade de Análise</b> .....	<b>22</b>
<b>3.4 Coleta de Dados</b> .....	<b>22</b>
<b>3.5 Análise dos Dados</b> .....	<b>22</b>
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>23</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>33</b>

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....35**

## **1 INTRODUÇÃO**

O planejamento operacional tem por objetivos definir atos que uma companhia deve realizar a fim de atingir seu planejamento estratégico, ou seja é aquilo o qual uma empresa deve seguir em curto prazo para alcançar o que deseja a longo prazo, ensina Friedrich (2015).

De acordo com Lunkes (2009), orçamento empresarial é um planejamento dos processos operacionais para um determinado intervalo temporal. Esse planejamento, para Frezzatti (2013), se trata de projetar receitas e gastos para o futuro.

Para Friedrich (2015), toda organização deveria fazer uso desse instrumento, a fim de saber se terá capacidade para competir no mercado e evitar imprevistos para os gestores. Segundo Frezzatti (2013) o orçamento empresarial é usado frequentemente em corporações de alto padrão, mas não pelas de porte menor.

Sanvicente e Santos (2013) ensinam que o planejamento orçamentário permite, entre outras vantagens, criar na organização uma cultura de exame anterior de fatores para a fazer escolhas, melhor entender e se adaptar às mudanças externas, integrar a organização, com partes da empresa agindo de acordo com o plano de outras partes, delegação de poderes por parte da alta administração e otimizar a utilização de recursos.

O presente estudo elaborará o orçamento empresarial da propriedade de um médio produtor rural, a partir de seu balanço patrimonial do ano anterior. Este estudo tentará demonstrar através desta elaboração como estes conceitos podem auxiliar no planejamento, na tomada de decisões e no crescimento de uma organização de pequeno porte, explorando os diversos impactos que pode causar nela.

### **1.2 Problema de pesquisa**

Araújo (2013) ensina que ao produtor rural é necessária preparação para sobrevivência e sustentabilidade de sua propriedade, ele deve conhecer seus negócios, custos, despesas, estoques, finanças e margem de lucro a fim de tomar decisões e garantir futuro para seu empreendimento. Ele continua, ao dizer que como as margens do mercado são cada vez menores, eles devem errar cada vez menos e acertar cada vez mais.

O autor também conceitua que o uso de orçamentos traz diversas vantagens ao gestor e colaboradores de uma propriedade rural. Ter um orçamento projetado traz todos estes conhecimentos que hoje são essenciais para qualquer negócio, porém como elaborar o orçamento projetado para uma propriedade rural?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Elaborar o orçamento projetado de uma propriedade rural a fim de demonstrar como essa ferramenta pode auxiliar nos negócios desse meio.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a) Mapear o funcionamento de uma propriedade rural;
- b) Obter dados da propriedade a fim de elaborar o orçamento projetado;
- c) Montar o orçamento projetando custos e despesas para 2018;
- d) Analisar de que forma o orçamento projetado pode contribuir com os negócios de proprietários rurais.

### **1.4. Justificativa**

O mercado agropecuário brasileiro é sensível a variações macroeconômicas e políticas. Segundo o portal Gazeta do Povo (2017), por exemplo, o preço do saco de 60 quilogramas de soja no estado do Paraná atingiu o valor mais baixo desde 2015, chegando a 66 reais, devido principalmente à variação cambial, com a moeda brasileira se valorizando. Araújo (2013) ensina que os produtores devem cercar-se de ferramentas que possibilitem que suas decisões sigam a rapidez das modificações conjunturais da economia de nosso país.

Friedrich (2015) dita que através do planejamento orçamentário são adquiridas ferramentas as quais permitem apropriação de cenários possíveis financeiramente e economicamente, logo um orçamento operacional possibilita que não se aja simplesmente a espera do melhor preço, mas sim analisando cenários favoráveis e desfavoráveis para tomada da melhor decisão e no tempo certo.

A pesquisa de Canziani (2001) concluiu que aqueles que trabalham no ramo já reconhecem a necessidade de critérios mais elaborados de planejamento e decisões, com um controle maior nos processos. Porém há escassez de trabalhos neste sentido na academia, principalmente focados no pequeno e médio produtor rural, com os existentes voltados para indústrias.

Assim sendo, o presente trabalho é de importância por introduzir o orçamento operacional nos investimentos dos produtores rurais, demonstrando como ele pode auxiliar na tomada de decisão. Além disso, por ser elaborado a partir dos dados da propriedade de um médio produtor agropecuário, sendo estendível também ao pequeno produtor, os quais segundo o último censo agropecuário realizado no Brasil representam aproximadamente 86% das pessoas que trabalham neste mercado (IBGE, 2006), este estudo também possui uma clara relevância social.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Visa trazer conhecimentos para embasar a pesquisa, proporcionando maior clareza e entendimento a ela.

### 2.1 Planejamento Financeiro

O ser humano determina seu futuro através de escolhas que lhe são propostas o tempo todo, segundo Guindani (2012), e por isso planejar é necessário. O autor ensina que essa ação pode ser explicada como a forma com que as pessoas se comportam para realizar atividades intencionais voltadas para o futuro, botar no papel o que se deseja que ocorra dentro de algum tempo e que esse processo garante a sobrevivência a longo prazo de uma organização.

Para Andion e Fava (2002) se faz planejamento a fim de dar aos gestores munição para a tomada de decisão, podendo-se antecipar mudanças. Guindani (2012) continua, ensinando que o planejamento tem poder sobre o destino da empresa.

O manual do Sebrae (2013) demonstra que a maior parte dos problemas financeiros enfrentados por empresas decorre de decisões tomadas sem planejamento, principalmente em investimentos de expansão e construção e substituição de equipamentos e que à medida que as escolhas empresarias são feitas com base na ferramenta, os problemas são minimizados.

De acordo com Gitman (2004) o planejamento financeiro orienta o caminho para as atitudes que uma organização deve tomar a fim de alcançar os objetivos que deseja. Logo, o processo inicia com a confecção de um plano de longo prazo, o planejamento estratégico, os quais orientam os de curto prazo, chamados de operacionais.

#### 2.1.1 Planejamento Financeiro de Longo Prazo

Gitman (2004) explana que os planos de longo prazo determinam medidas financeiras e o impacto esperado para elas para espaços temporais de dois a dez anos, que devem ser continuamente revistos. Esse planos guiarão a companhia para atingir suas metas estratégicas. Segundo Breakley (2013) os gestores de

finanças devem pensar que precisam tomar atitudes financeiras de modo que o crescimento de suas empresas sejam suportados a longo prazo, logo esse plano deve definir metas financeiras e ser um parâmetro de avaliação de desempenho.

Em um plano desse tipo que seja coerente, a organização deverá demonstrar que pode gerar ganhos superiores no seu ramo de atividade e pelo modo como se posiciona nele, segundo Brealey (2013). Desse modo, esse plano envolverá o orçamento de investimento em grande escala, evitando ficar preso em muitos detalhes.

Brealey (2013) explica que no processo de elaboração do plano de longo prazo o gestor financeiro se vê obrigado a considerar conjuntamente o impacto de todas decisões de investimento e financiamento de sua organização. Além disso, se faz necessário antecipar possíveis situações que podem atrapalhar o crescimento e já elaborar ações para combatê-las, evitando surpresas desagradáveis.

Em função do explicado na última frase do parágrafo anterior, o autor expõe que diversas empresas desenvolveram questionamentos condicionais para ter diversas perspectivas sobre as suas escolhas. Por isso, um planejamento de longo prazo considera cenários otimistas e pessimistas e determina atitudes a serem tomadas em cada situação.

### 2.1.2 Planejamento Financeiro de Curto Prazo

Já os planos financeiros de curto prazo, para Gitman (2004), devem definir atitudes de curto prazo, além daquilo que causarão. Normalmente são feitos para um ou dois anos. Brealey (2013) resume, explicando que esse plano ocupa-se com os ativos e passivos circulantes, principalmente o caixa, os estoques, os empréstimos bancários e as contas a pagar. Segundo ele, aquela organização que possuir reserva de caixa terá menos problemas em crises temporárias.

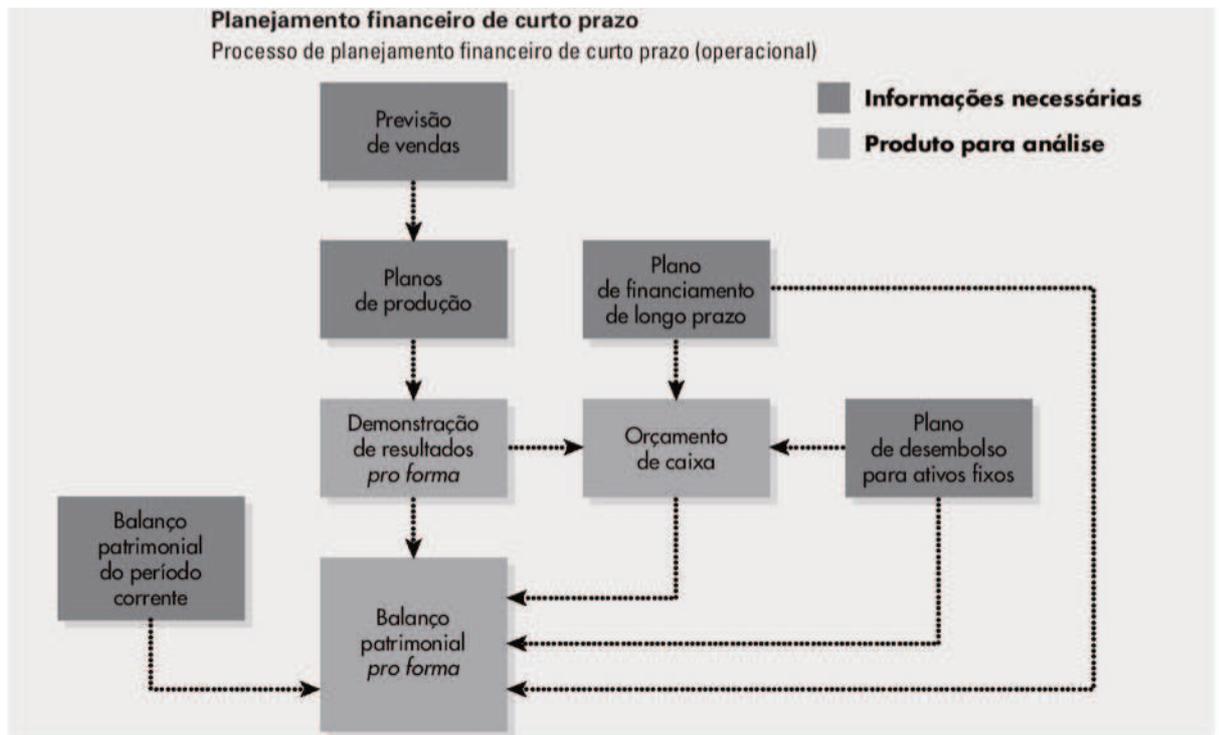
O processo de elaboração desse plano é explanado por Gitman (2004, p. 93):

“O planejamento financeiro de curto prazo começa com a previsão de vendas. A partir daí são formulados planos de produção que levam em conta os tempos necessários para a preparação de equipamentos e incluem estimativas de matérias-primas exigidas. Com base nos planos de produção, a empresa pode estimar as necessidades de mão-de-obra, os gastos gerais de produção e as despesas operacionais. Uma vez feitas essas estimativas, torna-se possível preparar a (demonstração projetada de resultado, orçamento de caixa, plano de gastos com ativos permanentes,

plano de financiamento de longo prazo e balanço patrimonial do período corrente) pode-se finalmente confeccionar o balanço patrimonial projetado.”

A Figura 1 resume o processo.

Figura 1 – Planejamento Financeiro de Curto Prazo



Fonte: Gitman (2004, p. 93):

### 2.1.3 Planejamento de Propriedades Rurais

A pesquisa de Canziani (2001) demonstrou que a crença geral de que produtores rurais tem restrições à adoção de técnicas de gestão é verdadeira. Seu estudo chegou nas seguintes justificativas para isso:

a) Há uma predominância da natureza familiar nas empresas deste ramo que faz com que elas não busquem a maximização de lucros;

b) Produtores não admitem que técnicos opinem e participem da parte gerencial de seus negócios, aceitam a participação desses apenas para fazer serviços tecnológicos na propriedade;

c) Produtores são centralizadores, acumulando responsabilidades e se recusando a compartilhá-las;

d) Funcionários do meio não tem atitudes positivas quanto a execução de tarefas de controle.

No entanto, a mesma pesquisa chegou a um resultado interessante: Hoje, produtores rurais reconhecem que é imperativo que as propriedades agropecuárias passem a ter critérios mais formais de planejamento, com organização mais eficiente de áreas administrativas e um maior controle das atividades, o que sugere que no futuro a demanda por planejamento financeiro nessas atividades deva crescer.

Segundo Araújo (2013) um planejamento financeiro em uma propriedade rural poderá, por exemplo, prever o fluxo de caixa da atividade, determinando as origens e as aplicações dos recursos financeiros, além de trazer as seguintes vantagens:

- a) Determinação de metas e estratégias para a propriedade, propiciando o envolvimento de diversas pessoas;
- b) Quantificação do que é preciso para alcançar metas;
- c) Planejamento eficaz do uso de recursos e reconhecimento de atividades prioritárias;
- d) Apoio para o processo decisório.

O mesmo autor ainda dita que para emprego eficiente dessa técnica é preciso que sejam feitas estimativas reais e que sejam considerados e analisados diferentes cenários de produtividade e de preços, sendo eles favoráveis e desfavoráveis para o produtor.

## **2.2 Demonstrações contábeis**

A maneira como são expostas as informações financeira, patrimonial, econômica e os resultados de uma organização se dá através de demonstrações contábeis, segundo Athar (2005). O autor ensina que elas são relatórios que resumem os dados para a tomada de decisão daqueles interessados na informação contábil.

A Lei das Sociedades por Ações de Brasil (1976), atualizada pela Lei nº. 11.638/07 de Brasil (2007) determina que sejam elaboradas pelas empresas ao fim de cada exercício social as seguintes demonstrações:

- a) Balanço patrimonial (BP);
- b) Demonstração do resultado do exercício (DRE);
- c) Demonstração de lucros ou prejuízos acumulados (DLPA);

- d) Demonstração do fluxo de caixa (DFC)
- e) Demonstração do Valor Adicionado (DVA), se companhia aberta.

Companhias fechadas com patrimônio líquido inferior a dois milhões de reais não são obrigadas a elaborar demonstração dos fluxos de caixa.

Este referencial vai explicar a elaboração do BP, da DRE e da DFC, pois essas serão necessárias na elaboração da pesquisa.

### 2.2.1 Balanço Patrimonial

Athar (2005) ensina que o Balanço Patrimonial é a padronização dos saldos de todas as contas de um empresa, representando o patrimônio da mesma. Pode ser considerada uma foto da empresa em um dado período. É formado por ativo (bens e direitos da empresa), passivo (obrigações da empresa) e patrimônio líquido (capital próprio da empresa).

Brasil (1976) determina que as contas do ativo sejam agrupadas em ordem decrescente de grau de liquidez, da seguinte forma:

a) Ativo circulante – Bens e direitos que a empresa pretende liquidar no próximo exercício. As contas desse são compostas por disponibilidades (caixa, depósitos bancários, etc.), bens e direitos realizáveis a curto prazo (estoques, investimentos temporários) e aplicações de recursos de despesas do exercício seguinte (juros pagos antecipadamente, duplicatas descontadas);

b) Ativo realizável a longo prazo – Bens e direitos que serão liquidados após o término do exercício social seguinte. Normalmente formado por duplicatas, contas e títulos a receber, provisão para devedores duvidosos e para perdas, empréstimos compulsórios, a coligados, a controladas e a diretores, investimentos temporários e despesas antecipadas;

c) Ativo permanente – São bens e direitos que a empresa não tem intenção de liquidar. Dividido em contas de investimentos (participações), imobilizado (tangíveis e intangíveis) e diferido (correção monetárias, encargos financeiros líquidos).

A mesma lei determina que no passivo as contas sejam ordenadas por:

a) Passivo circulante – Obrigações que a empresa precisa cumprir durante o exercício financeiro seguinte. Composto por empréstimos bancários, salários a pagar, encargos sociais a recolher, impostos a recolher, provisões para férias, para

gratificação de empregados, para contingências e para imposto de renda e contribuição social sobre o lucro líquido e contas a pagar;

b) Passivo exigível a longo prazo – Obrigações que a empresa precisará cumprir ao término do exercício financeiro seguinte ao do balanço patrimonial. Formado por financiamentos, debentures, provisão para o resgate de partes beneficiárias e provisão para imposto de renda diferido;

c) Resultados de exercícios futuros – Se tratam das receitas de exercícios futuros descontadas dos custos e despesas a eles correspondentes. Um exemplo são despesas de alugueis recebidas antecipadamente;

d) Patrimônio líquido – Capital próprio da empresa, com recursos oriundos de acionistas, sócios e proprietários. Segundo Athar (2005) são consideradas obrigações não exigíveis. É a diferença entre o ativo e o passivo da empresa. Deve ser dividido em capital social, reserva de capital, reserva de reavaliação, reserva de lucros, lucros ou prejuízos acumulados e ações em tesouraria.

A Figura 2 é um exemplo da estrutura de um balanço patrimonial.

### 2.2.2 Demonstração do Resultado do Exercício

Athar (2005) dita que a Demonstração do Resultado do Exercício explicita aquilo que faz mudanças no patrimônio líquido. Demonstra as receitas, as despesas e os custos, fornecendo aos usuários subsídios para avaliar o resultado. Brasil (1976) atualizada pela Lei 10303/01 de Brasil (2001), exige que o DRE contenha:

a) Receita bruta das vendas e serviços, deduções das vendas, abatimentos e impostos;

b) Receita líquida das vendas e serviços, custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto;

c) Despesas com vendas, despesas financeiras e dedução das despesas gerias, administrativas e operacionais das receitas;

d) Lucro/Prejuízo operacional e as receitas e despesas não operacionais;

e) Resultado do exercício antes do imposto de renda e a provisão dos impostos;

f) Participações e contribuições sociais;

g) Lucro/Prejuízo líquido do exercício e seu montante por ação do capital social.

Figura 2 – Estrutura de um balanço patrimonial

ATIVO				PASSIVO + PATRIMÔNIO LÍQUIDO			
CIRCULANTE			XXXXX	CIRCULANTE			XXXXX
DISPONIBILIDADES			XXXX	EMPRESTIMOS			XXXX
Caixa	XXX			FORNECEDORES			XXXX
Bancos	XXX			OBRIGAÇÕES FISCAIS			XXXX
Aplicação financeira de liquidez imediata	XXX			Impostos a recolher	XXX		
DUPLICATAS A RECEBER			XXXX	PIR	XXX		
(-)JPDD			(XXX)	CSSL a recolher	XXX		
(-) DUPLICATAS DESCONTADAS			(XXX)	Imposto de renda a pagar	XXX		
OUTROS CRÉDITOS			XXXX	OUTRAS OBRIGAÇÕES			XXXX
Adiantamentos para viagens	XXX			Adiantamentos de clientes	XXX		
Antecipação de salários	XXX			Contas a pagar	XXX		
Antecipação de 13 <sup>o</sup>	XXX			Salários a pagar	XXX		
Antecipação de férias	XXX			Juros a pagar	XXX		
Impostos a recuperar	XXX			OUTRAS PROVISÕES			XXXX
INVESTIMENTOS TEMPORÁRIOS			XXXX	Dividendos propostos	XXX		
(-)IPROVISÃO PARA PERDAS			(XXX)	Provisão para gratificação de empregado	XXX		
ADIANTAMENTOS A FORNECEDORES				Provisão para 13 <sup>o</sup> salário	XXX		
ESTOQUES			XXXX	Provisão para férias	XXX		
DESPESAS ANTECIPADAS			XXXX	Provisão para garantia de produtos	XXX		
Aluguéis pagos antecipadamente	XXX			Provisão para riscos fiscais	XXX		
Seguros pagos antecipadamente	XXX			EXIGÍVEL A LONGO PRAZO			XXXXX
Encargos financeiros a apropriar	XXX			FINANCIAMENTOS			XXXX
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO			XXXXX	DEBÊNTURES A PAGAR			XXXX
DUPLICATAS A RECEBER			XXXX	PROVISÃO IR DIFERIDO			XXXX
CONTAS A RECEBER			XXXX	PROVISÃO PARTES PARA BENEFICIÁRIAS			XXXX
TÍTULOS A RECEBER			XXXX	PROVISÃO PARA RISCOS FISCAIS			XXXX
(-)JPDD			XXXX	RESULTADO EXERCÍCIO FUTURO			XXXXX
EMPRESTIMOS COMPULSÓRIOS			XXXX	Aluguéis recebidos antecipadamente			XXXX
INCENTIVOS FISCAIS			XXXX	(-)Despesas com aluguéis recebidos antecipadamente			(XXX)
EMPRESTIMOS A COLIGADAS			XXXX	PATRIMÔNIO LÍQUIDO			XXXXX
EMPRESTIMOS A CONTROLADAS			XXXX	CAPITAL SOCIAL SUBSCRITO			XXXX
EMPRESTIMOS A DIRETORES			XXXX	(-)CAPITAL A REALIZAR			(XXX)
INVESTIMENTOS TEMPORÁRIOS			XXXX	= CAPITAL REALIZADO			XXXX
(-)IPROVISÃO PARA PERDAS			(XXX)				
DESPESAS ANTECIPADAS			XXX				
PERMANENTE			XXXXX	RESERVAS DE CAPITAL			XXXX
INVESTIMENTOS			XXXX	Reserva de ágio	XXX		
Participações em coligadas	XXX			Reserva de doação	XXX		
Participações em controladas	XXX			RESERVAS DE LUCRO			XXX
Participações em fundos de investimentos	XXX			Reserva legal	XXX		
(-)Provisão para perdas	(XX)			Reserva estatutária	XXX		
Obras de arte	XXX			Reserva para contingência	XXX		
Terrenos não de uso	XXX			Reserva orçamentária	XXX		
Edificações não de uso	XXX			Reserva de lucros a realizar	XXX		
(-)Depreciação acumulada (edifícios)	(XX)			(-)IAÇÕES EM TESOURARIA			(XXX)
IMOBILIZADO			XXXX				
Terrenos em uso	XXX						
Edifícios	XXX						
Instalações	XXX						
Máquinas	XXX						
Equipamentos	XXX						
Móveis e utensílios	XXX						
Veículos	XXX						
Marcas e patentes	XXX						
Imobilizado em andamento	XXX						
(-)Depreciação acumulada	(XX)						
DIFERIDO			XXXX				
Gastos pré-operacionais	XXX						
Gastos com pesquisas	XXX						
Gastos com desenvolvimento de projetos	XXX						
Gastos com implantação	XXX						
(-)Amortização acumulada	(XX)						
TOTAL DO ATIVO			XXXXX	TOTAL DO PASSIVO + PL			XXXXX

Fonte: Athar (2005)

Segundo Athar (2005), as diversas formas de lucro/prejuízo, despesas e receitas que o DRE propiciam ao seu usuário diversas informações que podem auxiliar na tomada de decisão. A Figura 3 ilustra um DRE.

Figura 3 – Demonstração do Resultado do Exercício

<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO RESUMIDA</b>
<b>Receita bruta com vendas</b>
(-)Deduções
<b>= Receita líquida com vendas</b>
(-)Custos
<b>= Lucro operacional bruto</b>
(-)Despesas operacionais
+ Outras receitas operacionais
+/- Resultado de equivalência patrimonial
<b>= Lucro operacional líquido</b>
+/- Resultado não-operacional
<b>= Lucro antes do imposto de renda</b>
(-) PIR e CSSL
<b>= Lucro líquido do exercício</b>

Fonte: Athar (2005)

### 2.2.3 Demonstração do Fluxo de Caixa

Demonstração que se tornou obrigatória a partir da Lei 11638/07 de Brasil (2007). Segundo Athar (2005), ela expõe fluxos financeiros, dando aos usuários condições para avaliar a capacidade de geração de caixa futuro e de pagamento das obrigações e nela os recebimentos e pagamentos serão discriminados como provindos de atividades operacionais, de investimentos e de financiamentos.

Athar (2005) ensina que a equação das disponibilidades é fundamental para a elaboração da DFC:

$$\text{Disponibilidades} = (\text{PC} + \text{ELP} + \text{REF} + \text{PL}) - (\text{OAC} + \text{RLP} + \text{AP})$$

PC = Passivo Circulante

ELP = Exigíveis a Longo Prazo

REF = Resultado de Exercícios Futuros

PL = Patrimônio Líquido

OAC = Outros Ativos Circulantes

RLP = Realizáveis a Longo Prazo

AP = Ativos Permanentes

O autor observa que um aumento no PC, ELP, REF e PL de uma empresa faz com que ela tenha mais disponibilidades, enquanto um aumento no OAC, RLP e AP faz com que as disponibilidades diminuam. A Figura 4 traz um exemplo de DFC.

Figura 4 – Demonstração de Fluxo de Caixa

CAROL S.A. DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA 31.12.20X1	
<b>ATIVIDADES OPERACIONAIS</b>	
Lucro líquido do exercício	76.400,00
+ Depreciação	2.200,00
(-) Lucro na venda de imobilizado	(11.200,00)
(-) Aumentos em duplicatas a receber	(28.800,00)
(-) Aumentos em estoques	(26.400,00)
+ Aumento em fornecedores	15.000,00
(-) Diminuição em salários a pagar	(12.000,00)
(-) Diminuição em impostos a pagar	(8.000,00)
<b>= Caixa líquido das atividades operacionais</b>	<b>7.200,00</b>
<b>ATIVIDADES DE INVESTIMENTO</b>	
Recebimento pela venda de imobilizado	4.000,00
(-) Pagamento pela compra de imobilizado	(5.200,00)
<b>= Caixa líquido das atividades de investimento</b>	<b>(1.200,00)</b>
<b>ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO</b>	
Aumento de capital	2.000,00
Emissão de debêntures	3.800,00
(-) Pagamento de dividendos	(2.800,00)
<b>= Caixa líquido das atividades de financiamento</b>	<b>2.800,00</b>
<b>Aumento líquido em disponibilidades e equivalente-caixa</b>	<b>8.800,00</b>
<b>+ Saldo inicial de disponibilidades e equivalente-caixa</b>	<b>6.400,00</b>
<b>= Saldo final de disponibilidades e equivalente-caixa</b>	<b>14.400,00</b>

Fonte: Athar (2005)

## 2.3 Orçamento

Guindani (2012) ensina que orçamento é um modo para demonstrar o planejamento estratégico quantitativamente e seu objetivo é compatibilizar uma empresa, de forma que diferentes políticas não se inviabilizem mutuamente. O autor continua, ao explicar que a ferramenta deve elaborar um modelo que represente a realidade econômica e projete o futuro, prevendo tendências.

Guindani (2012) lista os seguintes motivos que fazem com que as organizações usem a ferramenta do orçamento:

- a) Controle;
- b) Estabelecimento de projeções;
- c) Estabelecimento de coordenação;
- d) Estabelecimento de uma fonte de informação;
- e) Estabelecimento de alinhamentos gerais em áreas específicas.

Consoante Friedrich (2015) através do orçamento os administradores têm resposta das consequências dos planos estratégicos e desse modo podem revisá-los, além de angariarem informações que possibilitem a antecipação de situações financeiras e patrimoniais.

Conforme Friedrich (2015) diversos critérios precisam ser notados para a elaboração de um orçamento eficiente, como: taxas de câmbio, taxas de juros, taxa Selic, cotação do dólar e as previsões futuras e alterações na legislação, que podem mudar a qualquer momento e causar um drástico impacto nas previsões. O autor pondera que antes da elaboração de um orçamento, uma organização precisa ter bem definida sua missão e seus objetivos, para que o plano orçamentário caminhe em conformidade com eles.

Friedrich (2015) salienta que é de suma importância que seja feito comparativo entre os dados projetados e os realizados, para que existam avaliações de desempenho e correções necessárias.

Esta pesquisa trabalhará com o orçamento operacional, que segundo Padoveze (2008) é o alicerce do processo orçamentário, abrangendo a maior parte da organização e um elevado detalhamento. É dividido em diversas etapas.

### 2.3.1 Orçamento de Vendas

Padoveze (2008) classifica o orçamento de vendas como o elemento mais importante de todo processo, sendo o ponto de partida de todas as peças orçamentárias. O autor ensina que o volume de vendas é o fator limitante de todo o processo e que devem ser observados os seguintes aspectos:

- a) Produtos a serem vendidos;
- b) Mercados consumidores dos produtos;
- c) Quantidades orçadas;
- d) Preços para cada produto e mercado;
- e) Preços à vista e a prazo;
- f) Previsão de aumentos de preços;
- g) Sazonalidades;
- h) Identificação de impostos a pagar;
- i) Projeção de inadimplências.

Hoji (2010) indica que o objetivo principal do orçamento de vendas é determinar quantos produtos serão vendidos e por qual preço e calcular os impostos.

### 2.3.2 Orçamento de Produção

Segundo Friedrich (2015) esse orçamento é feito tendo-se como base a quantidade de produtos que serão vendidos, logo precisa haver uma ligação entre as projeções de venda e a produção, para que não haja nem excesso e nem falta de produção. Padoveze (2008) classifica essa etapa como quantitativa, pois será definido um número de quanto será produzido.

Hoji (2010) salienta que além de determinar o quanto deve ser produzido em função das vendas, deve ser considerada também as políticas de estoques de produtos acabados.

### 2.3.3 Orçamento de Despesas Operacionais

Friedrich (2015) conceitua este como sendo o local onde aparecem todos os custos da organização, fixos e variáveis, que ocorrem durante o ciclo operacional.

Deve haver cuidado para que nenhum tipo de despesa passe despercebido, a fim de aumentar a qualidade da demonstração.

Para Zdanowicz (2001) o objetivo de uma empresa com relação as despesas operacionais deve ser de sempre diminuí-las, de modo que isso cause um aumento no resultado.

#### 2.3.4 Orçamento de Despesas de Vendas

Hoji (2010) ensina que este orçamento determinará o capital necessário para vender. Para Zdanowicz (2001) esta projeção deve determinar os desembolsos feitos em função da comercialização de produtos e serviços da organização.

Friedrich (2015) cita que os principais componentes dessa ferramenta são as comissões sobre vendas e os fretes para distribuição e chama a atenção para a variabilidade que pode ocorrer em função das mudanças de produção

#### 2.3.5 Orçamento de Despesas Administrativas

Para Hoji (2010) deve compor este orçamento tudo aquilo que compõe os gastos com a gestão da empresa. Serão discriminados todos custos com a direção da companhia, que provêm de diversas atividades do negócio.

#### 2.3.6 Orçamento de Investimentos

Friedrich (2015) classifica esse como uma metodologia para avaliar aplicações com melhores rendimentos a longo prazo. Hoji (2010) define como o orçamento que valores de aquisições de ativos permanentes e contas de depreciação, amortização e exaustão.

Lunkes (2009) ensina que devem entrar no orçamento de investimentos as despesas incorridas com aquisições de equipamentos, construções, reformas e transformações. Também defende que dentre desse devem ser aplicadas metodologias de avaliação dos investimentos, como valor presente líquido e taxa interna de retorno, para se ter conhecimento da viabilidade deles.

### 2.3.7 Projeções dos Demonstrativos Contábeis

Padoveze (2008) ensina que para concluir o processo orçamentário, numa fase também conhecida como consolidação, deve-se fazer uma projeção das demonstrações financeiras a partir dos orçamentos elaborados. Essa ação permite que os gestores façam análises financeiras e de retorno de investimentos que vão demonstrar a consequência dos orçamentos elaborados. O autor destaca que a elaboração é simples, pois basta colocar os dados dos orçamentos elaborados na forma dos demonstrativos.

Além de tudo isso, segundo Padoveze (2008), com base nessas informações se tem conhecimento dos impostos e das distribuições de resultados. Ele destaca que os mais importantes a serem projetados são o Balanço Patrimonial, o Demonstrativo dos Resultados do Exercício e o Fluxo de Caixa.

Entre as vantagens de elaborar essas projeções, Friedrich (2015) destaca:

- a) Verificar se a empresa alcançará o lucro que deseja com as projeções que fez;
- b) Antecipar correções ao plano estratégico;
- c) Analisar as variações entre a situação atual da empresa e a situação prevista;

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Segundo Prodanov e Freitas (2013), metodologia se trata do uso de processos e técnicas que precisam ser seguidos a fim de que se construa o conhecimento, podendo desta maneira ter sua validade e utilidade comprovadas.

#### **3.1 Métodos de Abordagem**

São métodos que definem os processos a serem seguidos na pesquisa científica para que o pesquisador consiga decidir sobre a validade da mesma, ensina Prodanov e Freitas (2013). Neste estudo será usada a abordagem indutiva, onde se parte de algo particular para uma questão mais ampla, geral.

Essa abordagem se justifica, pois, o estudo partirá da análise do caso de uma propriedade em particular e ao final tentará analisar como o procedimento aplicado pode impactar nas demais propriedades do meio.

#### **3.2 Objetivo do Estudo**

Sob o aspecto do objetivo, a pesquisa classifica-se como exploratória, que segundo Prodanov e Freitas (2013) tem por objetivo obter maior familiaridade com o problema, explicitando-o ou construindo hipóteses sobre ele. É mais flexível e combina com estudos de caso e entrevistas. A presente pesquisa trata-se de um estudo de caso que segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 60):

“Consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc. São necessários alguns requisitos básicos para sua realização, entre os quais, severidade, objetivação, originalidade e coerência”

Nesta pesquisa, esse procedimento será aplicado sobre uma propriedade rural, sobre a qual será aplicada essa metodologia de coleta e análise de informações.

Ainda de acordo com Prodanov e Freitas (2013) será utilizada a abordagem qualitativa, pois a mesma é usada quando o ambiente adotado é fonte direta para

que se busque os dados, interprete fenômenos e se atribua significados. A investigação feita é retratada através de dados e informações.

### **3.3 Unidade de Análise**

A propriedade rural analisada situa-se em Vila Nova do Sul, município localizado na região centro-oeste do Rio Grande do Sul. O proprietário, o qual pediu para não ter seu nome revelado, será chamado neste estudo de João. Ele possui o local desde 2014. A propriedade trabalha principalmente com pecuária e possui ao todo 2 funcionários.

### **3.4 Coleta de Dados**

A coleta de dados foi feita de duas maneiras. A primeira tratou-se de uma coleta documental, através das informações contábeis da propriedade, fornecidas pelo proprietário. Pela declaração de imposto de renda do ano de 2017, referente ao ano fiscal de 2016, foi possível apropriar-se dos números necessários para a elaboração do orçamento projetado do negócio rural.

A segunda coleta foi uma entrevista do tipo semiestruturada, que possuía um roteiro estruturado com algumas perguntas, mas não ficou presa a ele, sendo desenvolvida de maneira informal. O roteiro pode ser encontrado no apêndice A. Essa entrevista foi feita no dia 21/10/2017 e foi de suma importância para o estudo, pois auxiliou no entendimento do funcionamento do empreendimento e também a identificar o quanto a presente pesquisa poderia auxiliar no desenvolvimento e no processo decisório da propriedade.

### **3.5 Análise dos Dados**

A partir da coleta de dados, com posse das informações contábeis e da entrevista, foi possível analisar o conteúdo e montar o orçamento projetado através da metodologia da análise de conteúdo, que segundo Roesch (1999) visa classificar os dados utilizando diferentes técnicas. Essa classificação permite que o pesquisador interprete os resultados através da teoria adequada.

#### 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Através da entrevista aplicada foi possível cumprir o primeiro objetivo específico desta pesquisa, de mapear o funcionamento da propriedade rural em questão, descobrindo as minúcias do negócio, entendendo como ele funciona, sua sazonalidade, seus custos, a criação de valor, etc., criando-se o conhecimento necessário sobre o meio para se conseguir realizar os objetivos seguintes.

Então foram obtidos dados contábeis da propriedade, os quais permitiram a elaboração de um balanço patrimonial para o negócio.

Quadro 1 – Balanço Patrimonial Propriedade Rural - 2018

<b>BALANÇO PATRIMONIAL</b>					
<b>BALANÇO PATRIMONIAL EM 31/12/2016</b>					
<b>ATIVO</b>			<b>PASSIVO</b>		
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	R\$	200.485,57	<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	R\$	11.034,74
DISPONÍVEL	R\$	17.295,77	FORNECEDORES (30 dd)	R\$	-
CAIXA	R\$	150,00	ICMS/IPI/PIS E COFINS A PAGAR	R\$	-
BANCOS	R\$	17.145,77	IMPOSTOS DE RENDA E CSLL	R\$	-
DIREITOS	R\$	9.989,80	INSS A PAGAR/FGTS	R\$	4.560,00
CLIENTES A RECEBER (30 DIAS)	R\$	9.989,80	FUNRURAL A PAGAR	R\$	6.474,74
ESTOQUES:	R\$	173.200,00	EMPRÉSTIMOS BANCÁRIOS	R\$	-
GADO	R\$	120.000,00	COMISSÕES A PAGAR	R\$	-
OVELHA	R\$	13.200,00	<b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>	R\$	48.623,00
CAVALOS	R\$	40.000,00	EMPRÉSTIMOS DE LONGO PRAZO	R\$	48.623,00
<b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>	R\$	935.200,00	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	R\$	1.087.062,57
IMOBILIZADO	R\$	980.000,00	CAPITAL SOCIAL	R\$	1.076.027,83
TERRENOS	R\$	400.000,00	RESERVAS DE CAPITAL		
EDIFICAÇÕES	R\$	320.000,00	LUCROS ACUMULADOS		
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	R\$	150.000,00			
VEÍCULOS	R\$	60.000,00			
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	R\$	50.000,00			
( - ) DEPRECIACIONES ACUMULADAS	-R\$	44.800,00			
EDIFICAÇÕES	-R\$	12.800,00			
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	-R\$	15.000,00			
VEÍCULOS	-R\$	12.000,00			
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	-R\$	5.000,00			
	<b>R\$</b>	<b>1.135.685,57</b>		<b>R\$</b>	<b>1.135.685,57</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

A partir do balanço montado e das informações obtidas anteriormente foi possível iniciar a montagem do orçamento projetado.

Iniciou-se com a projeção de vendas, que pode ser conferida no Quadro 2. As quantidades e preços de vendas foram definidas conforme a expectativa do proprietário para o ano de 2018. A diferença do preço unitário do gado no 3º bimestre de 2018 para o 6º bimestre de 2018 ocorre porque na primeira data é vendido gado magro o qual é menos valorizado que o gado gordo, que é vendido na segunda ocasião.

Quadro 2 - Vendas mensais conforme preço e quantidade - 2018

		1º Bimestre	2º Bimestre	3º Bimestre	4º Bimestre	5º Bimestre	6º Bimestre	Exercício
Gado	Quantidade (unid.)	0,00	0,00	45,00	0,00	0,00	14,00	59,00
	Preço unit. (R\$)	0,00	0,00	842,22	0,00	0,00	1.150,00	1.992,22
	Total (R\$)	0,00	0,00	37.900,00	0,00	0,00	16.100,00	54.000,00
Ovelha	Quantidade (unid.)	0,00	0,00	0,00	4,00	0,00	0,00	4,00
	Preço unit. (R\$)	0,00	0,00	0,00	280,50	0,00	0,00	280,50
	Total (R\$)	0,00	0,00	0,00	1.122,00	0,00	0,00	1.122,00
Lã	Quantidade (kg)	0,00	0,00	0,00	0,00	266,00	0,00	266,00
	Preço unit. (R\$)	0,00	0,00	0,00	0,00	8,75	0,00	8,75
	Total (R\$)	0,00	0,00	0,00	0,00	2.327,50	0,00	2.327,50
Cavalos	Quantidade (unid.)	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,00
	Preço unit. (R\$)	0,00	0,00	0,00	0,00	2.000,00	0,00	2.000,00
	Total (R\$)	0,00	0,00	0,00	0,00	2.000,00	0,00	2.000,00
	Valor Total (R\$)	0,00	0,00	37.900,00	1.122,00	4.327,50	16.100,00	59.449,50

Fonte: Elaborado pelo Autor

A partir da quantidade de vendas projetada foram analisadas as condições de pagamento, para os clientes, e recebimento que podem ser visualizadas nos quadros 3 e 4.

Quadro 3 – Vendas mensais conforme condições de pagamento - 2018

Cond. Pagamento	1º Bimestre	2º Bimestre	3º Bimestre	4º Bimestre	5º Bimestre	6º Bimestre	Exercício
À vista	0,00	0,00	0,00	1.122,00	2.327,50	0,00	3.449,50
30dd	0,00	0,00	37.900,00	0,00	2.000,00	16.100,00	56.000,00
Total	0,00	0,00	37.900,00	1.122,00	4.327,50	16.100,00	59.449,50

Fonte: Elaborado pelo Autor

Quadro 4 – Vendas mensais conforme condições de recebimento - 2018

Cond. Pagamento	1º Bimestre	2º Bimestre	3º Bimestre	4º Bimestre	5º Bimestre	6º Bimestre	Exercício
À vista	0,00	0,00	0,00	1.122,00	2.327,50	0,00	3.449,50
30dd	9.989,80	0,00	37.900,00	0,00	2.000,00	16.100,00	65.989,80
Total	9.989,80	0,00	37.900,00	1.122,00	4.327,50	16.100,00	69.439,30

Fonte: Elaborado pelo Autor

O valor a ser recebido no primeiro bimestre provêm do balanço patrimonial, da conta clientes a receber. Então foi elaborado o orçamento de produção, que nada mais é do que a quantidade de animais prevista para nascer e a de lã que naturalmente as ovelhas produzem. A quantidade de lã prevista se baseia na estimativa de que cada animal produz cerca de 4kg por ano.

Quadro 5 – Produção Mensal - 2018

	Itens	1° Bimestre	2° Bimestre	3° Bimestre	4° Bimestre	5° Bimestre	6° Bimestre	Exercício
Gado	Quantidade (unid.)	0,00	0,00	0,00	10,00	24,00	0,00	34,00
	Preço unit. (R\$)	0,00	0,00	0,00	700,00	1.400,00	0,00	2.100,00
	Total (R\$)	0,00	0,00	0,00	7.000,00	16.800,00	0,00	23.800,00
Ovelha	Quantidade (unid.)	0,00	0,00	0,00	28,00	0,00	0,00	28,00
	Preço unit. (R\$)	0,00	0,00	0,00	300,00	0,00	0,00	300,00
	Total (R\$)	0,00	0,00	0,00	4.200,00	0,00	0,00	4.200,00
Lã	Quantidade (kg)	44,33	44,33	44,33	44,33	44,33	44,33	221,67
	Preço unit. (R\$)	17,50	17,50	17,50	17,50	17,50	17,50	87,50
	Total (R\$)	387,92	387,92	387,92	387,92	387,92	387,92	1.939,58
	Total (R\$)	387,92	387,92	387,92	11.587,92	17.187,92	387,92	30.327,50

Fonte: Elaborado pelo Autor

Em seguida foi elaborado o orçamento de compras da propriedade, contendo aquilo o que o investidor pretende adquirir para o ano, bem como os preços que ele pretende praticar.

Quadro 6 – Orçamento de Compras - 2018

	Itens	1° Bimestre	2° Bimestre	3° Bimestre	4° Bimestre	5° Bimestre	6° Bimestre	Exercício
Gado	Quantidade (unid.)	0,00	0,00	0,00	0,00	10,00	0,00	10,00
	Preço unit. (R\$)	0,00	0,00	0,00	0,00	1.370,00	0,00	
	Total (R\$)	0,00	0,00	0,00	0,00	13.700,00	0,00	13.700,00
Ovelha	Quantidade (unid.)	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
	Preço unit. (R\$)	1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	Total (R\$)	1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.000,00
Total		1.000,00	0,00	0,00	0,00	13.700,00	0,00	14.700,00

Elaborado pelo Autor

Então, assim como para o orçamento de vendas, foram verificadas as condições de pagamento e recebimento, que podem ser visualizadas nos Quadros 7 e 8.

Quadro 7 - Compras mensais conforme condições de pagamento - 2018

Cond. Pagamento	1° Bimestre	2° Bimestre	3° Bimestre	4° Bimestre	5° Bimestre	6° Bimestre	Exercício
Á vista	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
30 dias	1.000,00	0,00	0,00	0,00	13.700,00	0,00	14.700,00
Total	1.000,00	0,00	0,00	0,00	13.700,00	0,00	14.700,00

Fonte: Elaborado pelo Autor

Quadro 8 – Compras mensais conforme condições de recebimento - 2018

Cond. Pagamento	1° Bimestre	2° Bimestre	3° Bimestre	4° Bimestre	5° Bimestre	6° Bimestre	Exercício
À vista	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
30 dias	1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	13.700,00	14.700,00
Total	1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	13.700,00	14.700,00

Fonte: Elaborado pelo Autor

A distinção entre a data da compra e quando efetivamente se dará o desembolso é bastante importante em função do fluxo de caixa.

A seguir foi elaborado o orçamento dos impostos sobre a venda e sobre a propriedade. O Fundo de Assistência ao Trabalhador Rural (Funrural) só incide sobre vendas feitas para empresas, não incidindo quando é feita de proprietário para proprietário. No caso em questão, o produtor pretende vender para frigorífico apenas no último bimestre, por isso a outra venda, feita no 3° bimestre não é tributada. Já o Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural (ITR) é cobrado todo mês de setembro, sendo de 0,01 % a alíquota utilizada no caso do produtor.

Quadro 9 – Orçamento de Impostos

	1° Bimestre	2° Bimestre	3° Bimestre	4° Bimestre	5° Bimestre	6° Bimestre	Exercício
Receita Bruta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	16.100,00	16.100,00
Funrural s/ vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	442,75	442,75
ITR (0,1% s/ terra)	0,00	0,00	0,00	0,00	400,00	0,00	400,00
Impostos a recolher	0,00	0,00	0,00	0,00	400,00	442,75	842,75

Fonte: Elaborado pelo Autor

Partiu-se então para elaboração do orçamento de recursos humanos. A propriedade possui um empregado fixo trabalhando quarenta e quatro horas semanais.

Quadro 10 – Orçamento de Recursos Humanos – 2018

	1° Bimestre	2° Bimestre	3° Bimestre	4° Bimestre	5° Bimestre	6° Bimestre	Exercício
Salários	2.292,00	2.292,00	2.292,00	2.292,00	2.292,00	2.292,00	13.752,00
Horas extras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros pagtos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Sub-total (1)</b>	2.292,00	2.292,00	2.292,00	2.292,00	2.292,00	2.292,00	13.752,00
Encargos:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INSS Rural (12%)	275,04	275,04	275,04	275,04	275,04	275,04	1.650,24
FGTS (8%)	183,36	183,36	183,36	183,36	183,36	183,36	1.100,16
Prov. P/ferias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	381,62	381,62
Prov. P/13-salário	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.146,00	1.146,00
FGTS e INSS s/ 13 sal.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	76,32	76,32
FGTS e INSS s/ férias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	229,20	229,20
<b>Sub-total (2)</b>	458,40	458,40	458,40	458,40	458,40	2.291,54	4.583,54
<b>Total Geral</b>	2.750,40	2.750,40	2.750,40	2.750,40	2.750,40	4.583,54	18.335,54

Fonte: Elaborado pelo Autor

Passou-se então para a avaliação das depreciações dos bens da propriedade, a qual pode ser visualizada no Quadro 11.

Quadro 11 – Avaliação das Depreciações - 2018

Descrição	Valor do Bem	Taxa	Depreciação Anual	Depreciação Mensal
Edificações (R\$)	320.000,00	4%	12.800,00	1.066,67
Máquinas e Equipamentos (R\$)	150.000,00	10%	15.000,00	1.250,00
Veículos (R\$)	60.000,00	20%	12.000,00	1.000,00
Móveis e Utensílios (R\$)	50.000,00	10%	5.000,00	416,67

Fonte: Elaborado pelo Autor

Foram então calculados os custos indiretos da propriedade, os quais estão explicitados no Quadro 12. Nos valores de energia elétrica e água foi projetado um aumento de 5% em relação à média mensal gasta em 2017. Os serviços de terceiros correspondem principalmente a contratação de trabalhos de limpeza de campo, que são mais intensos durante o verão e escassos durante o inverno. Este serviço inclusive implica em uma valorização da terra, pois a torna mais produtiva e também aumenta sua porcentagem de uso. Dentro destes valores também foram considerados gastos com veterinários. Os insumos correspondem principalmente a gastos com remédios. Há um aumento nos meses de abril e novembro pois são os períodos de vacinação obrigatória.

Quadro 12 – Custos Indiretos – 2018

CIF's	1° Bimestre	2° Bimestre	3° Bimestre	4° Bimestre	5° Bimestre	6° Bimestre	Exercício
1 - Mão de obra administrativa (Prolabore) (R\$)	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	12.000,00
2- Depreciações (R\$)	7.466,67	7.466,67	7.466,67	7.466,67	7.466,67	7.466,67	44.800,00
3 - Energia elétrica (R\$)	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	1.080,00
4 - Água (R\$)	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	480,00
5 - Serviços de terceiros (R\$)	5.000,00	4.000,00	1.200,00	1.200,00	3.000,00	3.000,00	31.100,00
6 - Insumos (R\$)	400,00	600,00	400,00	400,00	400,00	600,00	200,00
Total (R\$)	15.126,67	14.326,67	11.326,67	11.326,67	13.126,67	13.326,67	89.660,00

Fonte: Elaborado pelo Autor

Elaborou-se então a projeção dos custos de produção, para posteriormente calcular-se os custos dos produtos vendidos (CPV) e futuramente o DRE. Nos Quadros 13 e 14 é possível conferir os custos de produção e o CPV.

Então a partir dos orçamentos elaborados fez-se as projeções dos demonstrativos contábeis da propriedade para o ano de 2018, que podem ser

conferidos nos Quadros 15, 16 e 17. A valorização de terra prevista é em função dos serviços de limpeza contratados.

Finalizadas as demonstrações foi possível analisar de que maneira os orçamentos projetados podem contribuir com a propriedade. Foi possível verificar que os melhores bimestres para a propriedade são os de junho e de dezembro, pois é quando há recebimento do pagamento das vendas de gado. Já os piores meses para o negócio são os iniciais, janeiro, fevereiro, março, abril e principalmente maio, em função do alto desembolso com serviços de terceiros e por haver recebimento de vendas apenas em junho.

Quadro 13 – Custos de Produção – 2018

Custo de Produção	1° Bimestre	2° Bimestre	3° Bimestre	4° Bimestre	5° Bimestre	6° Bimestre	Exercício
1- Custos diretos							
Matérias-primas (R\$)	1.000,00	0,00	0,00	0,00	13.700,00	0,00	14.700,00
Mão-de-obra produção (R\$)	2.292,00	2.292,00	2.292,00	2.292,00	2.292,00	2.292,00	13.752,00
Encargos sociais e trab (R\$)	458,40	458,40	458,40	458,40	458,40	458,40	2.750,40
Prov para férias (R\$)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	381,62	381,62
Prov para 13 sal (R\$)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.146,00	1.146,00
Prov INSS e FGTS s/férias (R\$)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	229,20	229,20
Prov p/INSS e FGTS s/13 sal (R\$)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	76,32	76,32
Sub-total-custos diretos (R\$)	3.750,40	2.750,40	2.750,40	2.750,40	16.450,40	4.583,54	33.035,54
2- CIF's	15.126,67	14.326,67	11.326,67	11.326,67	13.126,67	13.326,67	78.560,00
3 - Custo Total da Produção	18.877,07	17.077,07	14.077,07	14.077,07	29.577,07	17.910,21	111.595,54

Fonte: Elaborado pelo Autor

Quadro 14 – Custos dos Produtos Vendidos – 2018

CPV	1° Bimestre	2° Bimestre	3° Bimestre	4° Bimestre	5° Bimestre	6° Bimestre	Exercício
(+) estoque inicial	173.200,00	174.587,92	174.975,83	137.463,75	147.929,67	174.490,58	982.647,75
(+) custo	18.877,07	17.077,07	14.077,07	14.077,07	29.577,07	17.910,21	111.595,54
(-) estoque final	174.587,92	174.975,83	137.463,75	147.929,67	174.490,58	158.778,50	968.226,25
(=) CPV	17.489,15	16.689,15	51.589,15	3.611,15	3.016,15	33.622,29	126.017,04

Fonte: Elaborado pelo Autor

Quadro 15 – Demonstração do Fluxo de Caixa Projetado - 2018

Demonstração Fluxo de Caixa	1° Bimestre	2° Bimestre	3° Bimestre	4° Bimestre	5° Bimestre	6° Bimestre	Exercício
I- SALDO INICIAL (R\$)	17.295,77	11.400,43	3.790,03	37.079,63	33.591,23	31.108,33	134.265,40
II- INGRESSOS (R\$)	9.989,80	0,00	37.900,00	1.122,00	4.327,50	16.100,00	69.439,30
- Cobranças A Vista	0,00	0,00	0,00	1.122,00	2.327,50	0,00	3.449,50
- Cobranças 30 Dias	9.989,80	0,00	37.900,00	0,00	2.000,00	16.100,00	65.989,80
A.(=) DISPONIVEL ( I + II)	27.285,57	11.400,43	41.690,03	38.201,63	37.918,73	47.208,33	203.704,70
III- DESEMBOLSOS (R\$)							
- Pqto-fornecedores	1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	13.700,00	14.700,00
- Impostos a recolher	6.474,74	0,00	0,00	0,00	400,00	442,75	7.317,49
- Pagto dos Salários	2.292,00	2.292,00	2.292,00	2.292,00	2.292,00	2.292,00	13.752,00
- Enc. sociais e trab.	458,40	458,40	458,40	458,40	458,40	2.291,54	4.583,54
- Energia elétrica	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	1.080,00
- Água	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	480,00
- Serviços de terceiras	5.000,00	4.000,00	1.200,00	1.200,00	3.000,00	3.000,00	17.400,00
- Insumos	400,00	600,00	400,00	400,00	400,00	600,00	2.800,00
B.(=) TT DESEMBOLSOS (R\$)	15.885,14	7.610,40	4.610,40	4.610,40	6.810,40	22.586,29	62.113,04
(=) Total Necessidades	15.885,14	7.610,40	4.610,40	4.610,40	6.810,40	22.586,29	62.113,04
C-Posição Disponib. (R\$)	11.400,43	3.790,03	37.079,63	33.591,23	31.108,33	24.622,03	141.591,67
V- SALDO FINAL	11.400,43	3.790,03	37.079,63	33.591,23	31.108,33	24.622,03	141.591,67

Fonte: Elaborado pelo Autor

Quadro 16 – Demonstração do Resultado do Exercício Projetado – 2018

							Exercício
1 - Receita Operacional Bruta	0,00	0,00	37.900,00	1.122,00	4.327,50	16.100,00	59.449,50
Gado	0,00	0,00	37.900,00	0,00	0,00	16.100,00	54.000,00
Ovelha	0,00	0,00	0,00	1.122,00	0,00	0,00	1.122,00
Lã	0,00	0,00	0,00	0,00	2.327,50	0,00	2.327,50
Cavalo	0,00	0,00	0,00	0,00	2.000,00	0,00	2.000,00
2 - Deduções da receita	0,00	0,00	0,00	0,00	400,00	442,75	842,75
Funrural Sobre Vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	442,75	842,75
ITR	0,00	0,00	0,00	0,00	400,00	0,00	
3 - Receita Líquida (1-2)	0,00	0,00	37.900,00	1.122,00	3.927,50	15.657,25	58.606,75
4 - Custo da Vendas	17.489,15	16.689,15	51.589,15	3.611,15	3.016,15	33.622,29	120.568,04
5 - Lucro Bruto (3-4)	-17.489,15	-16.689,15	-13.689,15	-2.489,15	911,35	-17.965,04	-61.961,29
6 - Despesas Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Juros sobre Empréstimos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7 - Lucro Operacional Antes IR/CS (5-6)	-17.489,15	-16.689,15	-13.689,15	-2.489,15	911,35	-17.965,04	-61.961,29
8 - Provisão IR (15%) e CS (9%)							
9 - Lucro Líquido do Exercício (8-9)	-17.489,15	-16.689,15	-13.689,15	-2.489,15	911,35	-17.965,04	-61.961,29

Fonte: Elaborado pelo Autor

## Quadro 17 – Balanço Patrimonial Projetado

<b>BALANÇO PATRIMONIAL</b>					
BALANÇO PATRIMONIAL EM 31/12/2018		(em R\$)			
ATIVO		PASSIVO			
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	R\$	188.849,53	<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	R\$	-
CAIXA E BANCO	R\$	24.622,03			
			FORNECEDORES (30 dd)	R\$	-
			ICMS/II/PIS E COFINS A PAGAR	R\$	-
			IMPOSTOS DE RENDA E CSLL	R\$	-
DIREITOS	R\$	-	INSS A PAGAR/FGTS	R\$	-
CLIENTES A RECEBER (30 dias)			FUNRURAL A PAGAR	R\$	-
			EMPRÉSTIMOS BANCÁRIOS	R\$	-
ESTOQUES:	R\$	164.227,50	COMISSÕES A PAGAR	R\$	-
			<b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>	R\$	48.622,96
<b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>	R\$	930.400,00	EMPRÉSTIMOS DE LONGO PRAZO	R\$	48.622,96
IMOBILIZADO	R\$	1.020.000,00			
TERRENOS	R\$	440.000,00	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	R\$	1.070.626,57
EDIFICAÇÕES	R\$	320.000,00	CAPITAL SOCIAL	R\$	1.076.027,83
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	R\$	150.000,00	RESERVAS DE CAPITAL	R\$	-
VEÍCULOS	R\$	60.000,00	LUCRO/PREJUÍZO ACUMULADO	-R\$	5.401,25
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	R\$	50.000,00			
( - ) DEPRECIAÇÕES ACUMULADAS	-R\$	89.600,00			
EDIFICAÇÕES	-R\$	25.600,00			
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	-R\$	30.000,00			
VEÍCULOS	-R\$	24.000,00			
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	-R\$	10.000,00			
	<b>R\$</b>	<b>1.119.249,53</b>		<b>R\$</b>	<b>1.119.249,53</b>

Fonte: Elaborado pelo Autor

O Proprietário alega que não há espaço para mudanças nos prazos de recebimento, pois as operações ocorrem principalmente entre produtores, que também trabalham com os mesmos prazos, não tendo capacidade de oferecer condições melhores.

Ele explicou também que as vendas não podem ser antecipadas, devido a sazonalidade do negócio, logo os meses de venda, produção e compra serão sempre os mesmos.

Sabendo dessas informações e analisando-se os orçamentos projetados, sugere-se um investimento em maquinário e na capacitação do funcionário para

realizar os serviços de limpeza, pois o investimento poderia ser diluído homogeneamente durante o ano, fazendo com que o impacto do aumento do serviço de terceiros nos primeiros meses, época em as disponibilidades em caixa são menores, seja diminuído, além de poder também passar a vender esses serviços, que percebe-se que são essenciais ao analisar-se no BP a grande valorização que trazem ao terreno.

Ao analisar a grande depreciação das máquinas e equipamentos e o forte impacto delas no balanço patrimonial, que no caso do produtor corresponde a um trator, que segundo ele está ocioso a maior parte do tempo, sugere-se também que o equipamento seja vendido e suas necessidades terceirizadas, ou então que seja aumentado seu uso, oferecendo serviços a terceiros.

Cabem algumas observações sobre a variação patrimonial negativa que se projeta para o negócio. Primeiramente, apesar dos estoques terem se desvalorizado, essa percepção é apenas para o momento, pois o gado comprado no mês de outubro, até o mês de maio do ano seguinte têm uma valorização prevista de 50%, enquanto os que nasceram nos meses de agosto, setembro e outubro, tem como previsão aumentar seu preço, também até maio do ano seguinte, em 100%, segundo o produtor. Além disso, no negócio rural, a depreciação contábil da edificação não se transfere para o valor de revenda da terra, pois ela não interfere na produção, é apenas a sede do produtor, não se equiparando a uma fábrica, por exemplo, que constantemente precisa se preocupar com a qualidade de suas edificações, pois elas podem interferir na produtividade e até na saúde de seus funcionários.

As diversas análises, conclusões e sugestões possíveis a partir dos orçamentos projetados demonstram como esse método pode contribuir com os negócios de proprietários rurais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O orçamento projetado trata-se de uma ferramenta que permite avaliar o futuro que uma empresa encontrará a partir das escolhas que pretende fazer. O presente trabalho buscou demonstrar como a elaboração dessa técnica pode auxiliar no negócio de uma propriedade rural.

A partir do mapeamento de uma determinada propriedade e da obtenção de seus dados, através de demonstrações contábeis e de uma entrevista com o proprietário, foi possível aplicar a ferramenta do orçamento projetado e analisar de que forma pode contribuir com o meio.

Foi possível analisar o quanto cada escolha feita vai impactar no fluxo de caixa, nos lucros e no patrimônio da empresa. Por exemplo, com a simples impossibilidade de se alterar condições de pagamento e recebimento trazendo resultados negativos em alguns períodos.

O orçamento projetado permitiu que se observasse também os custos que o negócio terá. No caso estudado, por exemplo, pôde-se verificar o impacto que a contratação de serviços terceirizados trará ao produtor e o quanto ele será afetado pela depreciação e ociosidade de suas máquinas.

A aplicação da ferramenta no meio rural mostrou-se satisfatória naquilo que se propõe, permitindo que se observe para onde o negócio está caminhando, além de auxiliar e avaliar as escolhas feitas no dia a dia, a tomada de decisão.

Por fim, pôde-se perceber no estudo que o meio carece de um modelo contábil apropriado, que consiga avaliar a valorização do estoque de maneira adequada, de forma que não haja confusão quanto ao verdadeiro valor do patrimônio do proprietário, sendo essa uma sugestão para pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. **Gestão empresarial**. 1. ed. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino, 2002

ARAÚJO, Luis Augusto. **Planejamento de Propriedades Rurais**. Ed: Livro Didático. Palhoça: UnisulVirtual, 2013. Livro Eletrônico.

ATHAR, Raimundo Aben. **Introdução à Contabilidade**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6404compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm)>. Acesso em: 30 set. 2017.

Brasil. **Lei nº 10.303, de 31 de outubro de 2001**. Altera e acrescenta dispositivos na Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, e na Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LEIS\\_2001/L10303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10303.htm)>. Acesso em: 30 set. 2017.

Brasil. **Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007**. Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm)>. Acesso em: 30 set. 2017.

BREALEY, Myers Allen. **Princípios de Finanças Corporativas**. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

CANZIANI, José Roberto Fernandes. **Assessoria Administrativa a Produtores Rurais no Brasil**. 2001. 237 f. Trabalho para obtenção de título de doutor em ciências – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba, 2001.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**, 5. ed. Atlas, 2013.

FRIEDRICH, Laércio Rogério. **Planejamento Operacional Empresarial**. 1. ed. São Leopoldo: Unidade Acadêmica de Educação Continuada – UNISINOS, 2015.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2004. Livro Eletrônico.

GUINDANI, Ari Antonio et al. **Planejamento estratégico orçamentário**. 1. ed. InterSaberes, 2012. Livro Eletrônico.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Agropecuário, 2006**. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/51/agro\\_2006.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/51/agro_2006.pdf)>. Acesso em: 18 set. 2017.

LUNKES, João Rogério. **Manual de Orçamento**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2008. Livro Eletrônico.

PRODANOV, Cléber Cristiano; FREITAS, Ernani César. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANVICENTE, Zoratto Antonio; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na Administração de Empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013. Livro Eletrônico.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS; **Como elaborar controles financeiros**. Minas Gerais, 2013. Livro Eletrônico.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento Financeiro e orçamento**. 4 ed. Porto Alegre, Sagra Luzzatto, 2001.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- a) Como acha que orçamento projetado ajudaria?
- b) Pretende usar para tomar decisões?
- c) Por que nunca fez?
- d) Por que é difícil implementar nas propriedades rurais?