

## PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO ELABORADO PARA UMA GRANJA PRODUTORA DE OVOS

Lidiane Camozzato<sup>1</sup>  
Oldair Roberto Giasson<sup>2</sup>

### RESUMO

Para alcançar o sucesso em meio a tanta competitividade, as empresas precisam estar em constante aprimoramento de sua gestão e estratégias. Em meio a esse contexto, o planejamento orçamentário, antecipando a decisão, aperfeiçoa a qualidade do processo decisório, por uma cuidadosa consideração de todos os fatores relevantes. A problemática deste estudo foi identificar os elementos necessários para a elaboração do planejamento orçamentário, para uma granja produtora de ovos. Para identificação desses processos, fez-se necessário o estudo e análise do processo físico-operacional da granja, assim como o de seu planejamento estratégico. O estudo identificou os conceitos e processos necessários para a elaboração de um planejamento orçamentário coerente e consistente, atendendo as expectativas da empresa como um todo.

**Palavras-chave:** estratégia; planejamento; orçamento; decisão.

### ABSTRACT

To succeed in the midst of so much competition, companies need to be in constant improvement of their management strategies. Amidst this context, budget planning, anticipating the decision, improves the quality of decision making, by a careful consideration of all relevant factors. The focus of this study was to identify the elements necessary for the preparation of budget planning for a farm producing eggs. To identify these processes, it was necessary to study and analyze the physical process-operating the farm, as well as its strategic planning. The study identified the concepts and processes necessary for developing a coherent and consistent budget planning, meeting the expectations of the company as a whole.

**Keywords:** strategy; planning; budget; decision.

## 1 INTRODUÇÃO

Devido à grande concorrência no mundo globalizado, as empresas cada vez mais buscam ferramentas e instrumentos de gestão que supram as necessidades encontradas pela

---

<sup>1</sup> Acadêmica do 4º ano de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Pato Branco/PR – Email: [lidicamozzato@hotmail.com](mailto:lidicamozzato@hotmail.com)

<sup>2</sup> Professor Mestre do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Pato Branco/PR – Email: [giasson@utfpr.edu.br](mailto:giasson@utfpr.edu.br)

administração, e assim consigam se tornar potencialmente competitivas no mercado. Porém para atingir esse objetivo comum, é crucial que haja planejamento das ações.

Neste estudo apresenta-se o planejamento orçamentário, como uma ferramenta essencial para uma boa gestão, tendo em vista que as empresas precisam estar sempre em busca de alternativas para melhorar seus resultados, é imprescindível que tenham controle, e trabalhem em busca de atingir os objetivos e metas, visando os interesses globais da organização.

Dessa forma o tema delimitou-se a um estudo dos processos do planejamento orçamentário, trazendo os princípios, conceitos, explorando os passos e considerações necessárias para que a elaboração do orçamento seja consistente e com coerência, e assim atinja os resultados pretendidos.

Considerando que tem como objeto de estudo, todos os processos para se ter um planejamento que se constitua em uma poderosa ferramenta dentro do universo dos negócios, refletindo as metas e objetivos da alta administração, a elaboração de um planejamento orçamentário deve ser realizada em decorrência de uma análise global da empresa, ou seja, deve estar alinhado à visão estratégica da empresa, devendo estudar o ambiente onde atua e entender se a estrutura está adequada ao mercado. Desta forma, a problemática desta pesquisa se delimitou em descobrir: Quais os elementos necessários para o planejamento orçamentário de uma empresa?

Portanto, o objetivo geral deste trabalho foi identificar os processos para a elaboração de um plano orçamentário, levando-se em consideração os fatores externos e internos da organização, preocupando-se com as necessidades globais da empresa para otimizar os resultados, e alcançar sucesso no mundo dos negócios.

Como já citado, as empresas precisam buscar modelos de gestão e ferramentas para um melhor acompanhamento de resultados e tomada de decisão. Dessa forma, o planejamento orçamentário, vem como essencial ferramenta para gestão, pois seus processos englobam esses aspectos, buscando soluções para a empresa e visando o resultado de forma global, determinando metas, objetivos e aspirações a frente de seus negócios, ordenando os processos e compromissando os gestores, para assim obter sucesso no mercado competitivo.

O planejamento orçamentário, como antecipa a decisão, faz com que a gestão tenha tempo, aperfeiçoando a qualidade do processo decisório, por uma cuidadosa consideração de todos os fatores relevantes, aproveitando assim as oportunidades e corrigindo vulnerabilidades antes do início dos trabalhos, o que dá eficiência aos processos, refletindo diretamente aos resultados da empresa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O planejamento e o controle são determinantes para o sucesso de uma organização, para uma boa gestão, é essencial que haja planejamento das ações, e controle de seus resultados, sendo um dos enfoques mais importantes utilizados para facilitar a execução eficaz do processo de administração, possibilitando manipular e controlar as variáveis relevantes à vida da empresa.

O sucesso das operações das empresas depende do planejamento e a habilidade com que esta função é desempenhada. Como define Figueiredo e Caggiano (2008, p. 27),

Teoricamente, a função de planejamento é um aperfeiçoamento na qualidade do processo decisório por uma cuidadosa consideração de todos os fatores relevantes, antes de a decisão ser tomada em conformidade com uma estratégia racional, segundo a qual o futuro da empresa deve ser orientado.

Pode-se perceber que o planejamento é vital para que as decisões sejam feitas de forma consciente, tendo todos os fatores analisados e assim obter resultados satisfatórios, de acordo com os objetivos definidos. O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz

Controlar os resultados obtidos com o planejamento é vital para que o plano se concretize, possibilitando acompanhamento e certificação que os processos e decisões tomadas estão de fato alcançando os objetivos pretendidos e o esperado ao planejar. Para Frezatti (2009, p. 18), controlar sem planejar é uma falácia e desperdício de tempo e energia. Significaria que energia foi despendida pelos gestores decidindo o futuro, sem que se possa saber se os objetivos estão sendo atingidos.

O planejamento nos traz inúmeras vantagens, que podem facilmente ser percebidas. Em qualquer situação, ter tempo para planejar e amadurecer uma decisão é muito importante. Como afirma Frezatti (2009, p. 11), “é impossível coordenar atividades e mesmo torná-las viáveis a luz de algum critério, sem algum nível de planejamento prévio que possa antever os gargalos, riscos e mesmo possibilidades”.

É perceptível o benefício do comprometimento na empresa como um todo, pois com planejamento, todo o ambiente foi estudado para que as decisões fossem tomadas. Como no

planejamento a preocupação é com todas as áreas da empresa, há uma maior integralização dos gestores permitindo melhor entendimento de todas áreas e não somente na de sua responsabilidade, de acordo com Frezzati (2009, p.12), “constitui em importante benefício, em alguns casos eliminando problemas e, em outros, fortalecendo o relacionamento interfuncional”.

Um dos benefícios do planejamento que também é bastante válido, é a definição de responsabilidades, dessa forma a cobrança de resultados se torna possível, essa vantagem depende tanto do controle quanto do planejamento. No planejamento a responsabilidade será definida e no controle a eficiência e eficácia serão medidas. Frezzati (2009, p.14), ressalta também que, quando uma empresa vislumbra o processo de planejamento, pode autoavaliar-se frente aos desafios que pretende superar no futuro.

Se tratando de planejamento orçamento operacional, de acordo com Perez Jr, Pestana e Franco (1997, p. 82), “orçamento é a expressão quantitativa e formal dos planos da administração, e é utilizado no sentido de apoiar a coordenação e implementação destes planos”.

Frezzati (2009, p. 46), conceitua orçamento como “plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício”. O orçamento “contém as prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores”.

De acordo com os conceitos dos autores expostos acima, o plano de orçamento é muito mais que estimativas ou projeções, representam as metas e objetivos, sendo necessário que sejam fixados para cada departamento, e que estejam em harmonia com os da organização de forma global. Geralmente em grandes empresas, o processo de planejamento do orçamento, está sob responsabilidade de um departamento orçamentário, onde coordenam e controlam o processo orçamentário para toda a organização.

Pode-se dizer que, o resultado final desse processo é consentir que o corpo gerencial considere suas situações e faça planos mutuamente satisfatórios para as operações orçadas. Estes planos deverão ser testados quanto a lucratividade, viabilidade financeira, crescimento global e posição no final do período, por intermédio de orçamentos resumidos.

Dessa forma, estarei esclarecendo abaixo os orçamentos mais relevantes para um planejamento orçamentário, levando em conta a empresa na qual foi desenvolvido o estudo de caso. Assim foram considerados:

- Orçamento de vendas:

Geralmente o planejamento orçamentário, tem início com o planejamento de vendas, como afirma Welsch (1983, p. 95), “(...) o plano de vendas é o alicerce do planejamento periódico numa empresa, pois praticamente todo o restante do planejamento da empresa baseia-se nas estimativas de vendas”. No caso da empresa estudada nesse trabalho, por ser uma granja produtora de ovos, o orçamento inicia-se pela produção.

- Orçamento de produção:

Orçamento de produção, segundo Sanvicente, A. Z e Santos, C. da C. (1995, p.), “em sua elaboração estão implícitas decisões de grande impacto sobre a lucratividade da empresa”. Afirmam ainda que, “a utilidade da elaboração do orçamento de produção se prende à consideração prévia de todas as dificuldades e necessidades com que a área se defrontará no período considerado”.

- Orçamento de matéria-prima e de estoque:

As matérias-prima incluem todos os materiais que formam parte integrante do produto final, seu orçamento de consumo é muito importante, pois possibilita estabelecer uma política de estocagem e definir o orçamento de compras, controles que estarão diretamente ligados a possibilidade de estratégias para redução de custo.

- Orçamento de compra:

O planejamento das compras é também crucial para a política de redução de custos em muitas organizações, pois tendo estimativas e controle de consumo de matéria-prima por períodos, o comprador poderá organizar a execução de suas tarefas, tendo tempo antes da efetivação da compra, facilitando a criação de estratégias.

- Orçamento de despesas administrativas:

De acordo com Sanvicente e Santos (1995, p. 112), “as despesas administrativas incluem todas as despesas necessárias para a gestão de uma empresa e também os itens relativos a pessoal, viagens, telegramas, material de escritório, depreciação, seguros, taxas, energia elétrica, serviços prestados por terceiros”.

De acordo com Welsch (1983, p. 190), “o orçamento geral de despesas administrativas compreende os orçamentos de diversos departamentos”, tendo que ser elaborado por departamento separadamente, sendo o responsável o gerente de cada um desses, e todos devem passar pela aprovação da alta administração, assim como todo o planejamento orçamentário. Portanto, o orçamento das despesas administrativas, é basicamente baseado em meses já ocorridos, porém, é claro que devem ser analisados para possíveis reduções, e devem estar de acordo com as metas e políticas da administração.

- Orçamento de caixa

As projeções de fluxo de caixa são indispensáveis para qualquer organização. Em pequenas empresas essa atividade é simples e de fácil elaboração, por outro lado, em grandes empresas, onde há altas movimentações, sua projeção pode tornar-se consideravelmente complexa. O orçamento de caixa “consiste em estimar as entradas de caixa decorrentes de vendas e outras receitas e as saídas de caixa resultantes das despesas operacionais e outros gastos”. A partir dessas projeções, se torna possível a definição da política de pagamentos e recebimentos que a empresa deve adotar.

- Demonstração de Resultado e Balanço Patrimonial projetado

As projeções da demonstração de resultado e do balanço, permitem a avaliação de todo o planejamento realizado, todos os demais orçamentos vistos anteriormente, são reunidos nessas projeções, visando à aprovação final de todas as peças orçamentárias, possibilitando também, uma revisão das decisões tomadas no decorrer de sua elaboração.

De acordo com o resultado que os orçamentos parciais demonstrarem, a administração poderá solicitar aos responsáveis que refaçam seus planos, de forma a permitir que os resultados pretendidos e esperados sejam atingidos. Por outro lado, se o plano apresentado for aprovado pela diretoria, o próximo passo será a divulgação aos segmentos da organização, para que todos tenham participação trabalhando para o cumprimento dos objetivos e metas traçadas.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Quanto à metodologia entende-se que esta é o estudo aprofundado do método na busca de determinado conhecimento Demo (2001, apud RIBEIRO et al., 2003) diz que a metodologia “é uma preocupação instrumental. Refere-se às formas de realizar e ou fazer ciência, a qual tende a indicar os caminhos”.

O próximo assunto a ser abordado se refere à classificação das pesquisas quanto aos objetivos específicos, ao delineamento e à natureza. Em abordagem aos objetivos específicos, as pesquisas científicas podem classificar-se em três métodos de pesquisa: exploratória, descritiva e explicativa. Cada uma trata o problema de maneira categórica.

Como método de indicação para a construção desta pesquisa, esta foi classificada como exploratória, sendo considerada como base para entendimento, com este intuito foi possível definir conforme o ponto de vista dos objetivos. A execução da fase exploratória se individualiza em descobrir o campo da pesquisa, os interessados e expectativas, onde se

levanta um primeiro diagnóstico, identificando os primeiros problemas práticos que são relacionados ao desenvolvimento da pesquisa (THIOLLENT, 2009).

A pesquisa foi desenvolvida em duas fases, como primeiro momento se fez o levantamento bibliográfico utilizando-se de livros, bibliotecas, sites, periódicos, revistas e Legislações vigentes, sendo possível identificar que esta se caracteriza por busca de conhecimento e embasamento para as abordagens metodológicas.

Dando seqüência a construção desta pesquisa, o pesquisador optou como suporte ao seu estudo, a utilização de um estudo de caso, tendo como objetivo funilar o processo de pesquisa, e através dele justificar a racionalização e a importância de seu objeto. Segundo Fachin (2001).

O método de estudo de caso, é caracterizado por ser um estudo intensivo. Ressaltando o aspecto da compreensão do assunto investigado. E, portanto a definição de que se o estudo é intensivo, nele se pode descobrir relações que de outra forma não apareceria.

Com isso pode-se enfatizar que a função deste método é explicitar a sistemática dos fatos que ocorrem no contexto real, e o qual se relaciona com múltiplas variáveis.

Deste modo o desenvolvimento desta pesquisa se deu por um estudo de caso desenvolvido em uma empresa produtora de ovos da cidade de Pato Branco – PR.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS**

O estudo de caso foi desenvolvido em uma empresa produtora de ovos da cidade de Pato Branco, que será definida neste estudo como “Granja Qualidade”, onde foram analisadas as movimentações ocorridas no mês de junho e julho do ano de 2010, pelo motivo de ser o período que a Granja autorizou a pesquisa, sendo o planejamento orçamentário desenvolvido para os dois próximos meses, agosto e setembro de 2010.

A “Granja Qualidade”, localiza-se no interior da cidade, abrangendo uma área total de aproximadamente 28,8 ha, onde funciona a cadeia de produção, com um escritório da administração, recebimento e armazenagem de matéria prima, uma fábrica de ração própria e computadorizada, barracões de produção de ovos, unidade de coleta e embalagem.

Toda a produção das aves é coletada automaticamente, através de um sistema de esteira, que chegam até uma máquina em uma sala de coleta, onde são pré-classificados e embalados em bandejas de 30 ovos cada, todo este processo de produção automatizado reduzem os custos de mão-de-obra para organização.

Será apresentado na seqüência controles informando o número de aves vivas em produção, quantidade produzida de ovos no mês, consumo do mês da ração em quilos, o custo da ração por quilo produzido e o custo total com ração do mês. Com essas informações foi possível encontrar índices como o percentual de produção diária do mês por ave, percentual de consumo de ração diária do mês, e comparando com meses anteriores foi encontrado o índice de mortes, que podem ser visualizados na Tabela 1.

**TABELA 1 – INDICADORES DE PRODUÇÃO MÊS DE JUNHO E JULHO DE 2010.**

<b>Indicadores de produção</b>	<b>Junho de 2010</b>	<b>Julho de 2010</b>
N. de aves	232.772	230.287
Qtidade ovos produzidos	5.333.911	4.662.988
Consumo de ração (KG)	679.696	672.438
Custo ração (KG)	R\$ 0,72	R\$ 0,72
Custo total de ração no mês	R\$ 489.380,85	R\$ 484.155,39
% produção diária por ave	76,38%	65,32%
% de consumo de ração diário por ave	10,68%	9,54%
% de mortes por mês	1,07%	0,99%

Fonte: Elaborado pela autora

Após o processo de coleta dos ovos, como já mencionado, na sala de coleta, os ovos são embalados em bandejas com 30 ovos, e transferidos para a matriz. Para a granja, o processo de produção e venda finaliza no momento da transferência, os demais processos de classificação, limpeza dos ovos, embalagem e venda para o mercado consumidor, são realizados pela matriz da organização. Portanto, quanto as vendas do mês de junho e julho temos informações na tabela 2.

Sabendo que o processo de produção e venda finalizam na transferência para a matriz, os custos e despesas da granja, se restringem aos gastos com a produção, manutenção do local e aviários, fretes, combustível, manutenção dos veículos e os gastos com a administração, sendo que toda a produção é transferida para matriz, não ocorrendo perdas por baixas vendas, mercado escasso ou outros fatores.

**TABELA 2 – VENDAS OCORRIDAS E CONSUMO DE EMBALAGENS EM JUNHO E JULHO DE 2010.**

<b>VENDAS</b>	<b>Junho de 2010</b>	<b>Julho de 2010</b>
Total de Cartelas (30 ovos)	177.797	155.433
Valor por cartela (30 ovos)	R\$ 3,75	R\$ 3,75
Valor total de vendas	R\$ 666.738,75	R\$ 582.873,49
<b>EMBALAGENS</b>		
Valor unit. Cartela (30 ovos)	R\$ 0,12	R\$ 0,12
Total de embalagens consumidas no mês	88.899	77.716
Valor total de embalagens no mês	R\$ 10.667,88	R\$ 9.325,98

Fonte: Elaborado pela autora



O Balanço Patrimonial de 31 de julho de 2010 foi apresentado pela contabilidade de acordo com as tabela 4 a seguir.

**TABELA 3 – BALANÇO PATRIMONIAL EM 31.DE JULHO DE 2010.**

<b>BALANÇO PATRIMONIAL 31.07.2010</b>			
<b>ATIVO TOTAL</b>	<b>2.041.035,35</b>	<b>PASSIVO TOTAL</b>	<b>2.041.035,35</b>
<b>AC</b>	<b>270.590,98</b>	<b>PC</b>	<b>885.071,53</b>
<b>Disponível</b>	<b>35.956,50</b>	<b>Fornecedores</b>	<b>765.102,33</b>
Caixa	500,00	Ração	728.845,82
Banco	35.456,50	Embalagens	9.325,98
<b>Valores a Receber</b>	<b>116.574,70</b>	Alimentação de funcionários	2.319,70
Duplicatas a Receber	116.574,70	Viagens e estadias	634,25
<b>Outros créditos</b>	<b>113.322,82</b>	Combustíveis e lubrificantes	5.468,91
Icms a recuperar	110.451,08	Manutenção de veículos	3.992,53
IPI a recuperar	2.871,74	Conservação, cons. E reparos	5.882,20
<b>Estoques</b>	<b>4.736,96</b>	Serviços prestados por PJ	2.312,04
Emb./Cartelas (30 ovos)	4.736,96	Material de uso e consumo	1.048,12
		Uniformes	774,65
		Impressos e mat. De expediente	317,07
<b>AP</b>	<b>1.770.444,37</b>	Telefone	793,47
Animais Vivos	830.354,80	Aluguel	631,60
(-) Depreciação	(340.338,56)	Água e energia elétrica	1.397,13
Prédios	450.120,00	Fretes	1.134,18
(-) Depreciação	(76.433,23)	Seguros diversos	224,70
Máquinas e equipamentos	933.560,00	<b>Empréstimos</b>	<b>100.524</b>
(-) Depreciação	(106.567,80)	Empréstimo B. do Brasil	100,524
Móveis e Utensílios	8.500,00	<b>Obrigações Trabalhistas</b>	<b>19.445,20</b>
(-) Depreciação	(566,00)	Salários e enc. Adm	5.055,75
Veículos	75.042,00	Salários e enc. Produção	14.389,45
(-) Depreciação	(9.030,67)	<b>PL</b>	<b>1.155.963,82</b>
Equipamentos eletrônicos	6.037,50	Lucros/ prejuízo Acumulados	10.501,50
(-) Depreciação	(233,67)	Capital social	1.145.462,32

Fonte: Elaborado pela autora

Como já citado no referencial teórico, na abordagem da etapa operacional, o principal orçamento para a empresa estudada é o orçamento de produção, pois é o que determina as vendas e todos os demais gastos e movimentações necessárias para que o produto chegue a etapa final, que é a transferência para a matriz.

De acordo com o percentual de mortes do mês anterior, e sabendo que não haverá compras de aves, temos a quantidade que estará em produção nos meses de agosto e setembro, assim como, os percentuais de produção, de consumo de ração, possibilita a projeção desses dois fatores. Esses dados podem ser conferidos nas tabelas 5 e 6 que estarão apresentadas a seguir.

**TABELA 4 – INDICADORES DE PRODUÇÃO DE AGOSTO E SETEMBRO DE 2010.**

<b>Indicadores de produção</b>	<b>Agosto de 2010</b>	<b>Setembro de 2010</b>
<b>N. de aves</b>	228.007	225.750
<b>Quantidade ovos produzidos</b>	4.616.963	4.423.795
<b>Consumo de ração (KG)</b>	665.844,93	635.851,92
<b>Custo ração (KG)</b>	R\$ 0,72	R\$ 0,72

<b>Custo total de ração</b>	R\$ 479.080,82	R\$ 457.500,60
<b>% produção diária por ave</b>	65,32%	65,32%
<b>% de consumo de ração diário por ave</b>	9,42%	9,54%
<b>% de mortes por mês</b>	0,99%	0,99%

Fonte: Elaborado pela autora

O preço de venda, de acordo com o gerente comercial e administrativo da “Granja Qualidade”, é estipulado pelo preço de mercado, que faz com que as projeções das vendas se tornam mais incertas, sendo que podem ter variações em decorrência da economia ou demais fatores.

**TABELA 5 – VENDAS E CONSUMO DE EMBALAGENS EM AGOSTO E SETEMBRO DE 2010.**

<b>VENDAS</b>	<b>Agosto de 2010</b>	<b>Setembro de 2010</b>
Total de Cartelas (30 ovos)	153.899	147.460
Valor por cartela (30 ovos)	3,65	3,65
Valor total de vendas	561.730,44	538.228,37
<b>EMBALAGENS</b>		
Valor uni. Cartela (30 ovos)	0,12	0,12
Total de embalagens	76.949	73.730
Valor total de embalagens	9.233,93	8.847,59

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com as informações de produção desses dois meses, das vendas e embalagens, foi possível a elaboração do Orçamento de produção e a estimativa de vendas mensais e preço de venda, apresentados nas tabelas 7 e 8.

**TABELA 6 – ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO AGOSTO E SETEMBRO DE 2010.**

<b>ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO/UNI</b>		
	<b>Agosto</b>	<b>Setembro</b>
<b>Quantidade/ovos</b>	4.616.963	4.423.795

Fonte: Elaborado pela autora

**TABELA 7 – ESTIMATIVAS PARA AGOSTO E SETEMBRO DE 2010.**

<b>ESTIMATIVA DE VENDAS MENSAIS E PREÇO</b>			
	<b>Produção (embalag. 30 ovos)</b>	<b>Valor de venda</b>	<b>Total</b>
Agosto	153.899	3,75	577.120,32
Setembro	147.460	3,75	552.974,35

Fonte: Elaborado pela autora

As cartelas utilizadas para o transporte, não são totalmente descartadas, apurou-se que é possível reutilizar pelo menos 50%, que retornam a granja para novo transporte. As embalagens serão compradas conforme o consumo por quinzena, facilitando a estocagem na empresa, essa política se torna possível porque o custo de logística com a compra desses produtos não se altera. O orçamento de estoque e o Orçamento de compras das embalagens podem ser visualizados na sequência.

**TABELA 8 – ORÇAMENTO DE ESTOQUE DE EMBALAGENS DE AGOSTO E SETEMBRO DE 2010.**

<b>ORÇAMENTO DE ESTOQUE DE EMBALAGENS</b>			
	<b>Julho</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setembro</b>
E. I. Início da 1 quinzena	39.858	39.475	37.865
Consumo	38.858	38.475	36.865
E. F. 1 quinzena	1.000	1.000	1.000
Compras	38.858	38.475	36.865
E.I Inicial - 2 quinzena	39.858	39.475	37.865
Consumo	38.858	38.475	36.865
E. F. 2 quinzena	1.000	1.000	1.000
Compras	38.475	36.865	36.865
<b>CONSUMO TOTAL</b>	<b>77.716</b>	<b>76.949</b>	<b>73.730</b>
<b>COMPRAS TOTAL</b>	<b>77.333</b>	<b>75.340</b>	<b>73.730</b>
<b>ESTOQUE FINAL</b>	<b>39.475</b>	<b>37.865</b>	<b>37.865</b>
<b>VALOR DO ESTOQUE FINAL</b>	<b>4.736,96</b>	<b>4.543,79</b>	<b>4.543,79</b>

Fonte: Elaborado pela autora

**TABELA 9 – ORÇAMENTO DE COMPRAS DE EMBALAGENS PARA AGOSTO E SETEMBRO DE 2010.**

<b>ORÇAMENTO DE COMPRAS DE EMBALAGENS</b>		
	<b>Agosto</b>	<b>Setembro</b>
<b>COMPRAS</b>	<b>75.340</b>	<b>73.730</b>
<b>Valor unitário</b>	<b>R\$ 0,12</b>	<b>R\$ 0,12</b>
<b>Valor total</b>	<b>R\$ 9.040,76</b>	<b>R\$ 8.847,59</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Antes de ser estabelecidos controles quanto as embalagens, essa economia com a reutilização para o transporte não acontecia, hoje controlando esses índices, esse fator é tido com mais cuidado. Sem o orçamento das compras, não era de conhecimento dos gestores, a possibilidade de serem efetuadas quinzenalmente, facilitando a estocagem, sem aumentar o custo unitário.

Na fabricação de ração, é necessário controlar o consumo de todas as matérias-primas para produção, elaborando o controle de consumo, e tornando possível assim, o orçamento de compras e o controle dos custos com ração.

**TABELA 10 – ORÇAMENTO DE COMPRAS DE MATÉRIA PRIMA PARA AGOSTO E SETEMBRO DE 2010.**

<b>Orçamento de compras de matéria-prima</b>			
		<b>Agosto de 2010</b>	<b>Setembro de 2010</b>
<b>Milho</b>	Kg	420.623,40	401.676,40
<b>Soja</b>	Kg	133.977,00	127.942,00
<b>F. Carne</b>	Kg	22.954,80	21.920,80
<b>Trigo</b>	Kg	20.424,00	19.504,00
<b>Calcáreo</b>	Kg	61.360,80	58.596,80
<b>Sal</b>	Kg	2.131,20	2.035,20

<b>multiovo - 0,5</b>	Kg	444,00	424,00
<b>Unimix Aves</b>	Kg	133,20	127,20
<b>Unimix Postura</b>	Kg	111,00	106,00
<b>Lisina</b>	Kg	244,20	233,20
<b>multiovo post 0,35</b>	Kg	1.776,00	1.696,00
<b>Endopower</b>	Kg	111,00	106,00
<b>Protenose</b>	Kg	1.554,00	1.484,00
<b>Genophos</b>	Kg	0,33	0,32
Total		665.844,93	635.851,92
<b>Valor total das Compras</b>		<b>R\$ 479.080,82</b>	<b>R\$ 457.500,60</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Visualizando o orçamento de compras de matéria-prima, pode-se perceber que representa um valor elevado no custo de produção, tendo que ser as compras cuidadosamente analisadas para que sua política venha otimizar o resultado .

As despesas fixas e variáveis, tendo em vista que a produção não variou em proporção considerável, foram projetadas de acordo com análise dos meses anteriores, e de acordo com metas dos gestores. Portanto para o mês de agosto e setembro tem-se:

**TABELA 11 – ORÇAMENTO DE DESPESAS E CUSTOS FIXOS PARA AGOSTO E SETEMBRO DE 2010.**

<b>DESPESAS E CUSTOS FIXOS</b>		
	<b>Agosto de 2010</b>	<b>Setembro de 2010</b>
<b>Total de despesas e custos fixos</b>	<b>40.575,41</b>	<b>39.680,60</b>
<b>Despesas fixas</b>	<b>27.167,79</b>	<b>26.330,54</b>
Salários e encargos adm.	4.766,38	4.766,38
Alimentação de funcionários	1.615,99	1.615,99
Viagens e estadias	1.244,20	1.181,99
Combustíveis e lubrificantes	6.062,17	5.759,06
Manutenção de veículos	2.632,21	2.632,21
Conservação, cons. E reparos	3.729,82	3.543,33
Serviços prestados por PJ	2.204,02	2.093,82
Materia de uso e consumo	1.166,37	1.108,05
Uniformes	513,7	488,02
Impressos e mat. De expediente	637,53	637,53
Telefone	773,46	734,79
Aluguel	568,44	568,44
Fretes	1.051,27	998,7
Seguros diversos	202,23	202,23
<b>Custo fixo</b>	<b>13.407,62</b>	<b>13.350,06</b>
Água e energia elétrica	1.151,22	1.093,66
Salários e encargos prod.	12.256,40	12.256,40

Fonte: Elaborado pela autora

Referente à política de pagamento e recebimento, constatou-se que:

- ✓ A matriz faz os pagamentos das transferências com média de 80% das vendas a vista e 20% a prazo.

- ✓ As compras de ração são pagas 50% com um prazo médio de 30 dias e 50% com um prazo médio de 60 dias;
- ✓ As compras de embalagens são pagas com prazo médio de 30 dias;
- ✓ As despesas fixas e variáveis são pagas sempre no mês seguinte a sua ocorrência.

Portanto, levando em conta todos os orçamentos já elaborados, se tornou possível o orçamento de caixa, conforme abaixo:

**TABELA 12 – ORÇAMENTO DE CAIXA/BANCOS PARA AGOSTO E SETEMBRO DE 2010.**

<b>ORÇAMENTO DE CAIXA/BANCOS</b>		
Contas/Período	Agosto	Setembro
<b>Saldo Inicial</b>	35.456,50	71.257,61
Recebimentos	578.270,95	557.803,54
Pagamentos	542.469,84	531.427,44
<b>Saldo Final</b>	<b>71.257,61</b>	<b>97.633,71</b>

Fonte: Elaborado pela autora

No orçamento de caixa, observa-se os recebimentos somente das vendas, que é a única receita da empresa. Os pagamentos são originados dos pagamentos da compra de ração, da compra de embalagem, e pagamentos das despesas fixas e variáveis. Estabelecendo nova política quanto a fluxo de caixa na empresa, colocando limites de créditos a compradores, e determinando condições de pagamento, os saldos de caixa mantiveram valores satisfatórios para as movimentações financeiras da empresa.

**TABELA 13 – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO PARA AGOSTO E SETEMBRO DE 2010.**

<b>DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO</b>		
	Agosto	Setembro
<b>VENDAS</b>	<b>577.120,32</b>	<b>552.974,35</b>
(-) Impostos	-	-
Vendas Líquidas	-	-
(-) C.M.P	488.314,74	466.348,19
<b>Lucro Bruto</b>	<b>88.805,58</b>	<b>86.626,16</b>
(-) Despesas Fixas e variáveis	40.575,42	39.680,60
(-) Despesas financeiras	804,19	810,63
(-) Depreciação	45.300,34	45.300,34
<b>Lucro Líquido</b>	<b>2.125,63</b>	<b>834,59</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que o fator que afeta em grande proporção no lucro, é o custo da ração, tendo que ser analisado a fim de elaborar estratégias para sua redução. Quanto as despesas com tributação, sendo o ovo um produto diferido, só há ICMS sobre as vendas

quando estas forem para fora do estado, portanto, como são realizadas 100% para a matriz, não há incidência de impostos a pagar sobre vendas. A depreciação também é consideravelmente alta, devido a se tratar de animais vivos.

De acordo com as movimentações apresentadas, o balanço patrimonial no final de setembro de 2010, é apresentado conforme tabela 14.

**TABELA 14 – BALANÇO PATRIMONIAL EM 30 DE SETEMBRO DE 2010.**

<b>BALANÇO PATRIMONIAL 30.09.2010</b>			
<b>ATIVO TOTAL</b>	<b>2.006.438,88</b>	<b>PASSIVO TOTAL</b>	<b>2.006.438,88</b>
<b>AC</b>	<b>326.595,20</b>	<b>PC</b>	<b>847.514,85</b>
<b>Disponível</b>	<b>98.133,71</b>	<b>Fornecedores</b>	<b>728.353,26</b>
Caixa	500,00	Ração	697.041,01
Banco	97.633,71	Embalagens	8.847,59
<b>Valores a Receber</b>	<b>110.594,87</b>	Alimentação de funcionários	1.615,99
Duplicatas a Receber	110.594,87	Viagens e estadias	1.181,99
<b>Outros créditos</b>	<b>113.322,82</b>	Combustíveis e lubrificantes	5.565,89
Icms a recuperar	110.451,08	Manutenção de veículos	2.632,21
IPI a recuperar	2.871,74	Conservação, cons. E reparos	3.543,33
<b>Estoques</b>	<b>4.543,79</b>	Serviços prestados por PJ	2.093,82
Embalagens/Cartelas (30 ovos)	4.543,79	Material de uso e consumo	1.108,05
		Uniformes	488,02
		Impressos e mat. De expediente	637,53
<b>AP</b>	<b>1.679.843,69</b>	Telefone	734,79
Animais Vivos	830.354,80	Aluguel	568,44
(-) Depreciação	(409.534,79)	Água e energia elétrica	1.093,66
Prédios	450.120,00	Fretes	998,70
(-) Depreciação	(79.434,03)	Seguros diversos	202,23
Máquinas e equipamentos	933.560,00	<b>Empréstimos</b>	<b>102.138,82</b>
(-) Depreciação	(122.127,13)	Empréstimo B. do Brasil	102.138,82
Móveis e Utensílios	8.500,00	<b>Obrigações Trabalhistas</b>	<b>17.022,78</b>
(-) Depreciação	(707,67)	Salários e enc. ADM	4.766,38
Veículos	75.042,00	Salários e enc. Produção	12.256,40
(-) Depreciação	(11.532,07)	<b>PL</b>	<b>1.158.924,04</b>
Equipamentos eletrônicos	6.037,50	Lucros/ prejuízo Acumulados	13.461,72
(-) Depreciação	(434,92)	Capital social	1.145.462,32

Fonte: Elaborado pela autora

Analisando o Balanço Patrimonial apresentado, verifica-se que as novas políticas de caixa adotadas, devido a elaboração de controles e projeções do orçamento, melhoraram muito a situação financeira, mantendo saldos condizentes com as necessidades da empresa, não precisando mais utilizar de empréstimos bancários ou da própria matriz para cumprir com as dívidas.

As despesas, por serem na maioria fixas, tornam-se mais difícil, necessitando análise em busca de alternativas para redução, com a diminuição da produção, os custos com embalagens e ração também tiveram queda, porém as despesas fixas e variáveis se

mantiveram. A projeção dessas despesas foi de grande utilidade para a gestão, pois assim verificaram os fatores que deveriam estar avaliando para um melhor resultado.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O trabalho desenvolvido, tendo como objeto de estudo a elaboração de um plano orçamentário, que levasse em consideração os fatores externos e internos da organização, preocupando-se com as necessidades globais da empresa, alcançou seus objetivos, assim como definidos no seu início.

Ao desenvolvê-lo, foram identificados os conceitos e processos necessários para a elaboração de um planejamento orçamentário coerente e consistente, e que de acordo com o plano estratégico da empresa, buscasse o cumprimento de metas e objetivos da alta administração, atendendo as expectativas da empresa como um todo.

As vantagens do planejamento orçamentário foram identificadas, desde o início de seu desenvolvimento, a coordenação e o controle das atividades, possibilitaram a percepção das necessidades da empresa em aspecto operacional e administrativo. A antecipação da decisão foi vital para que gestores tomassem ações corretivas, levando à análise de novas alternativas. Todos esses fatores resultaram em um melhoramento dos processos, aprimorando a gestão e a estratégia da empresa, o que refletiu diretamente na otimização dos resultados, e no sucesso das ações.

## **REFERÊNCIAS**

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FACHIN Odília. **Fundamentos de Metodologia**. Volume 3. São Paulo: Saraiva, 2001.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO Paulo Cesar. **Controladoria: Teoria e Prática**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FREZATTI, Fabio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Empresarial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PEREZ JUNIOR, José H; PESTANA, Armando O; FRANCO, Sergio Paulo C. **Controladoria de Gestão: Teoria e Prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SANVICENTE, Antonio Z; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

THIOLLENT, Michell. **Metodologia da Pesquisa-Ação** [Book]. – São Paulo: Cortez, 2009. - Vol. 17.

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