

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANA**

**MARINES ROZAS**

**PROJEÇÃO FINANCEIRA DE UMA INDÚSTRIA DE FERTILIZANTES,  
BASEADA NAS PERSPECTIVAS DO AGRONEGÓCIO**

**CURITIBA**

**2018**

**MARINES ROZAS**

**PROJEÇÃO FINANCEIRA DE UMA INDÚSTRIA DE FERTILIZANTES,  
BASEADA NAS PERSPECTIVAS DO AGRONEGÓCIO**

Trabalho elaborado como requisito para aprovação no curso de Especialização em Contabilidade e Finanças, Departamento de Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.  
Orientadora: Marcia Bortolucci Espejo

**CURITIBA**

**2018**

## RESUMO

Para sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo, as empresas necessitam utilizar a Contabilidade Gerencial como ferramenta para o planejamento, controle e tomada de decisão. Diante de tal realidade este trabalho traz um estudo de caso, realizado em uma indústria de fertilizantes situada no sul do país, onde foram coletados dados por meio de análise de documentos fornecidos pela empresa, bem como através da pesquisa bibliográfica. Esta empresa possui certa deficiência no que diz respeito aos orçamentos e planejamento em longo prazo, por isso surgiu a oportunidade de pesquisa com o objetivo de realizar uma projeção financeira baseada nas perspectivas do agronegócio, a fim de favorecer a tomada de decisão dos gestores. Para tal alcançar esta finalidade foi utilizado a projeção de demonstrações de resultados assim como a projeção do fluxo de caixa demonstrando quais serão os valores que a empresa obterá se crescer na proporção das perspectivas do agronegócio, constatou-se com os resultados, que a implantação do método de orçamento poderia favorecer a tomada de decisão, principalmente no que se refere a planejamento financeiro.

**Palavras-chave: Agronegócio e Orçamento Empresarial**

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Produção e Área Plantada de Grãos	12
Figura 2 - Relacionamento entre os elementos no plano de negócios de uma organização	14
Figura 3 – Composição Demonstração de Resultados 2015	25
Figura 4 – Composição Demonstração de Resultados 2016	26
Figura 5 – Composição Demonstração de Resultados 2017	26
Figura 6 – Demonstrativo de Resultado comparativo	38

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais Indicadores do Setor de Fertilizantes	10
Quadro 2: Quantidade de Venda de Fertilizantes	11
Quadro 3 – Brasil Área Plantada em 5 principais grãos	12
Quadro 4: Roteiro da Metodologia	24
Quadro 5: Balanço Patrimonial 2017	28
Quadro 6: Demonstração de Resultado do Exercício 2017	29
Quadro 7: Premissas para Projeção de Valores	29
Quadro 8: Lançamentos debito e crédito	36
Quadro 9: Balanço Patrimonial Projetado 2018	36
Quadro 10: Demonstração de Resultado do Exercício Projetado 2018	37
Quadro 11: Fluxo de caixa Projetado 2018	37

## Sumário

1. INTRODUÇÃO .....	5
1.1 Problema .....	6
1.2 Objetivos .....	6
1.2.1 Objetivo Geral .....	6
1.2.2 Objetivos Específicos.....	6
1.3. Justificativa .....	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1. Agronegócio.....	8
2.1.1 Conceito.....	8
2.1.2.Perspectivas do Agronegócio .....	9
2.1.3. Inovação Agroindustrial .....	13
3. PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO .....	14
3.1. Conceito de Orçamento .....	16
3.2. Técnicas de Orçamento.....	17
3.2.1 Orçamento Estático .....	18
3.2.2 Orçamento Flexível.....	19
3.2.3. Orçamento de caixa.....	19
3.2.4. DRE projetado .....	20
3.2.5. Balanço Patrimonial Projetado.....	20
4. METODOLOGIA .....	23
4.1 Procedimentos metodológicos.....	23
4.2 Estratégia da pesquisa .....	23
4.2.1 Estudo de caso .....	23
4.2.2 Coleta de dados.....	24
4.3 Etapas do Estudo de Caso .....	24
4.4. Caracterização da empresa.....	24
5. Estudo de caso da empresa XY Ltda .....	25
5. CONCLUSÃO.....	39
6.REFERÊNCIAS.....	41

## 1. INTRODUÇÃO

A competitividade entre as empresas, independente do setor de atuação, faz com que estas busquem novas maneiras e dinâmicas para se tornar mais eficientes e eficazes dentro dos mercados nacionais e internacionais (BARBALHO e CALLADO, 2008). Estes cenários são visualizados também no setor do agronegócio, visto que este, é responsável por contribuir com o crescimento do país, reduzindo os efeitos da crise financeira internacional. (LOURENÇO, 2009)

O eficaz planejamento financeiro a longo prazo é habitualmente utilizado para evitar dificuldades financeiras e até mesmo a falência de empresas (SILVA, 2012). Neste contexto a utilização de um planejamento orçamentário adequado faz parte do processo de melhoria dos resultados empresariais. O fato de se trabalhar com a perspectiva do futuro e com a possibilidade de implantar ajustes necessários faz com que o orçamento seja um importante instrumento para otimizar os resultados futuros.

Baseado na importância e nos resultados que podem ser obtidos por meio da aplicação das técnicas de orçamentos, as quais proporcionam aos gestores uma visão antecipada do futuro da empresa, possibilitando ter uma previsão de sua situação financeira, e a possibilidade de inserção de melhorias, o trabalho em questão fundamentou-se em viabilizar um material de apoio aos usuários que buscam aprender, aplicar e obter resultados através do emprego das técnicas de planejamento orçamentário, servindo como instrumento de pesquisa para tais atividades.

Para sobreviver no meio empresarial as informações são de extrema importância. Transformar dados numéricos em explicações que permitam prever a provável situação financeira da empresa é relevante na tomada de decisões dos gestores sejam elas imediatas, de curto ou longo prazo.

Nesse contexto, o presente trabalho busca estudar como a projeção do fluxo de caixa, com a utilização das técnicas de orçamento, projetando o Balanço Patrimonial e o Demonstrativo de Resultado do Exercício, podem ser aplicadas na indústria XY.

Pretende-se com o resultado da pesquisa oferecer à indústria mais uma ferramenta de controle financeiro de modo a identificar pontos fortes e frágeis da

mesma e colaborar com subsídios para a tomada de decisões. Decisões que contribuíram para o sucesso e a permanência no mercado competitivo

## 1.1 Problema

A pergunta que se pretende responder com o estudo teve sua origem na observação prática da autora do ambiente da indústria.

A indústria em questão encontra-se numa posição satisfatória levando-se em conta a atual conjuntura econômica e o ramo de atividade da mesma. Não possui muitas dívidas e mesmo com um grande número de concorrentes tem uma boa clientela. Porém, mostra certa deficiência no que diz respeito a estratégias administrativas que sejam relevantes ao planejamento financeiro, principalmente no que se refere ao mercado futuro do agronegócio.

A luz dessas configurações, a questão de pesquisa investigativa que se pretende responder é a seguinte:

Para a empresa diagnosticada, como a projeção do fluxo de caixa, baseando-se nas perspectivas do agronegócio, pode ser desenvolvida?

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

Realizar uma projeção financeira baseada nas perspectivas do agronegócio, afim de favorecer a tomada de decisão dos gestores.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Apontar premissas a respeito do futuro do agronegócio
- Formatar cenários
- Levantar a estrutura dos custos e despesas
- Projetar o fluxo de caixa com base nas previsões de vendas e orçamentos

### 1.3. Justificativa

O ambiente empresarial esta continuamente se modificando. Acompanhando essas mudanças a competitividade entre as empresas vem aumentando consideravelmente ao longo dos anos, tornando o mercado cada vez mais exigente. (BORNIA, 2009). Destaque e espaço só terão empresas que conseguirem criar melhores condições para competir mediante as evoluções e mudanças do mundo atual.

Para Bornia (2009) o aumento da concorrência trouxe grandes mudanças nos sistemas produtivos das empresas, tendência que pode ser observada quando comparadas empresas modernas com empresas antigas. Enquanto a empresa antiga não necessitava de melhorias, pois o mercado menos competitivo absorvia as ineficiências e aceitava os preços razoavelmente altos, a empresa moderna busca sempre a melhoria da eficiência e produtividade.

Neste contexto, é de suma importância a realização de projeções para as empresas, principalmente no que se refere ao cenário financeiro, econômico e ramo de atividade que a mesma está inserida. O planejamento eficaz a longo prazo é um grande aliado dos gestores e um elemento de utilidade nas transações que estes forem fazer como: as operações a prazo de compra e venda de mercadorias; quando for avaliar a eficiência administrativa, por exemplo, a comparação com concorrentes e, por fim, avaliar a situação econômico-financeira, a fim de obter informações gerenciais necessárias para os aspectos decisórios.

Assim sendo, este trabalho se justifica pela importância das projeções financeiras na empresa, evidenciando quais são as perspectivas do agronegócio, no sentido de contribuir para o planejamento da mesma pelos seus usuários.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O setor de agronegócios brasileiro sofreu muitas mudanças, portanto foi necessário inovar-se para condizer com as reivindicações do mercado, principalmente quando se refere a cadeia produtiva agroalimentar implantada neste contexto. Além de melhorias em tecnologias é indispensável aprimorar a capacitação das pessoas, em especial dos gestores. (COMIN, 2017)

Este capítulo é dedicado a revisão da literatura sobre o agronegócio, portanto julgou-se necessário abordar o conceito do agronegócio, as perspectivas do setor assim como a inovação agroindustrial.

### 2.1. Agronegócio

O agronegócio é um dos setores mais dinâmicos da economia, pois combina recursos tecnológicos, ambientais, naturais, e os da própria economia em um ambiente que depende de regulamentações que intervêm em todos os níveis de gestão das empresas, e está sujeito aos fatores climáticos. O Setor do agronegócio envolve todos os agentes atuantes nos segmentos de forma interligada e competitiva. Devido a essa competitividade, as empresas necessitam atualizar-se buscando sempre a inovação para aumentarem sua eficiência. (MEGIDO; XAVIER, 2003).

O Brasil é um país que possui regiões privilegiadas, pois dispõem de terras apropriadas para as atividades agropecuárias, aliadas as boas condições climáticas, a relativa abundância de águas, ao progresso da tecnologia e ao empreendedorismo dos produtores nacionais. Fatores estes, que somados aos setores sociais e produtivos estimulam o crescimento econômico do agronegócio brasileiro. (SANTOS et al, 2017).

#### 2.1.1 Conceito

O termo agronegócio começou a ser propagado no Brasil somente a partir da década de 1980, o qual teve sua origem no termo *agribusiness* definido por dois professores de Harvard, John Davis e Ray Goldberg, no ano de 1957, como um conjunto de atividades que têm seu início com a fabricação de insumos

agropecuários, passando pela produção destes, em unidades agropecuárias para que tenha o processamento de produtos *in natura* em produtos industrializados e assim disseminados até chegar ao consumidor final. (ARAUJO, 2007)

Araujo (2007) também aponta que, somente a partir da segunda metade da década de 1980, a expressão agronegócio começa a ser difundido em livros-textos e jornais, culminando também na criação de cursos superiores de graduação de agronegócios.

São muitos e complexos os desafios para a agropecuária representados no processo de expansão sócio demográfico, ajustado com a busca da consolidação da paz mundial entre os povos, tarefa associada a uma importante missão global do agronegócio brasileiro: alimentar com segurança a população mundial que vem aumentando seu número, em alguns casos, com acréscimo de renda, concomitante com maior nível de escolaridade, um processo de urbanização acelerado e reconhecendo a finitude dos recursos (SANTOS et al, 2017).

Barbalho e Callado (2008) apontam que um aspecto a ser destacado no setor do agronegócio é a interdependência dos fertilizantes. O consumo dos fertilizantes no Brasil está concentrado em algumas culturas, principalmente soja, milho e cana, e de forma regionalizada em menor proporção culturas de café, algodão, arroz, trigo, citricultura, batata, tomate e fruticultura de exportação. Na cultura da soja, a dependência da demanda de fertilizantes reproduz a volatilidade do preço internacional dessas *commodities*, as quais tem sofrido muitas variações.

### 2.1.2. Perspectivas do Agronegócio

Conforme dados divulgados pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA) na Universidade de São Paulo (2016), as atividades de agronegócios no ano de 2016 registraram queda de 6,6%, fruto da recessão na economia brasileira, causada pela alta dos juros, pela restrição do crédito e pela queda na renda acarretada pelo desemprego crescente que diminuiu o poder de compra dos consumidores. Logo no ano de 2017 a queda foi de 2,78% de janeiro a setembro, de modo geral, segue preponderante na configuração deste cenário de queda da renda do agronegócio a diminuição dos preços médios do setor.

No que se refere ao ano de 2016, segundo agentes de mercado houveram boas vendas de fertilizantes, porem aconteceu a mobilização de estoques que, acompanhado da valorização cambial ao longo do período, resultou em menor quantidade produzida nacionalmente. (CEPEA, 2016)

Roquetti (2018) aponta que os fertilizantes contribuem na impulsão da produtividade. Conforme é visto na África, sua baixa utilização coopera para o lento crescimento da produtividade. Evidenciando a importância da utilização de fertilizantes para aumento da mesma.

No quadro 1 é demonstrado os principais indicadores do setor de fertilizantes segundo levantamento da Associação Nacional para Difusão de Adubos no ano de 2017.

Quadro 1: Principais Indicadores do Setor de Fertilizantes

<b>Fertilizantes Entregues ao Mercado (em toneladas de produto)</b>					
	2014	2015	2016	2017	2017/2016
Dezembro	1.988.384	2.020.097	2.675.753	2.357.981	-11,9 %
Janeiro a	32.209.066	30.201.993	34.083.415	34.438.840	1,0%
Dezembro	32.209.066	30.201.993	34.083.415	34.438.840	
Total do Ano					
<b>Produção Nacional de Fertilizantes Intermediários (em toneladas de produto)</b>					
	2014	2015	2016	2017	2017/2016
Dezembro	770.411	748.911	792.339	613.748	-22,5 %
Janeiro a	8.817.680	9.115.260	9.040.747	8.184.611	-9,5%
Dezembro	8.817.680	9.115.260	9.040.747	8.184.611	
Total do Ano					
<b>Importação de Fertilizantes Intermediários (em toneladas de produto)</b>					
	2014	2015	2016	2017	2017/2016
Dezembro	1.455.134	1.232.042	2.106.418	2.197.199	4,3 %
Janeiro a	24.035.600	21.087.299	24.481.089	26.305.488	7,5%
Dezembro	24.035.600	21.087.299	24.481.089	26.305.488	
Total do Ano					

Obs: Não inclui importações para uso não fertilizante (Fonte: Siacesp)

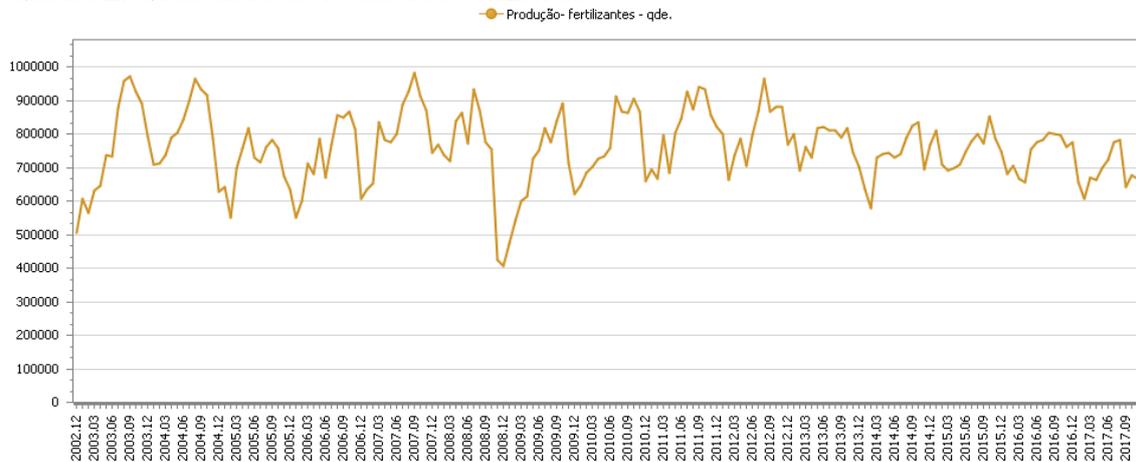
Fonte: ANDA (2018)

Conforme quadro 1, as entregas de fertilizantes ao mercado encerraram o mês de dezembro/2017 com 2.358 mil toneladas, registrando queda de 11,9% em relação ao mesmo período de 2016, quando foram entregues 2.676 mil toneladas. A produção nacional de fertilizantes intermediários encerrou o ano de 2017 com 8.185 mil toneladas, representando redução de 9,5% em relação a 2016. As importações

de fertilizantes intermediários (dados preliminares) alcançaram 26.305 mil toneladas no ano de 2017, indicando aumento de 7,5% em relação a 2016.

Queda demonstrada também no quadro abaixo pelo IPEADATA (2018):

Quadro 2: Quantidade de Venda de Fertilizantes



Fonte: IPEADATA (2018)

No quadro 2, em relação ao ano de 2017, verifica-se a retração significativa no faturamento da atividade anual, reflexo da diminuição dos preços e também na produção. (CEPEA, 2018)

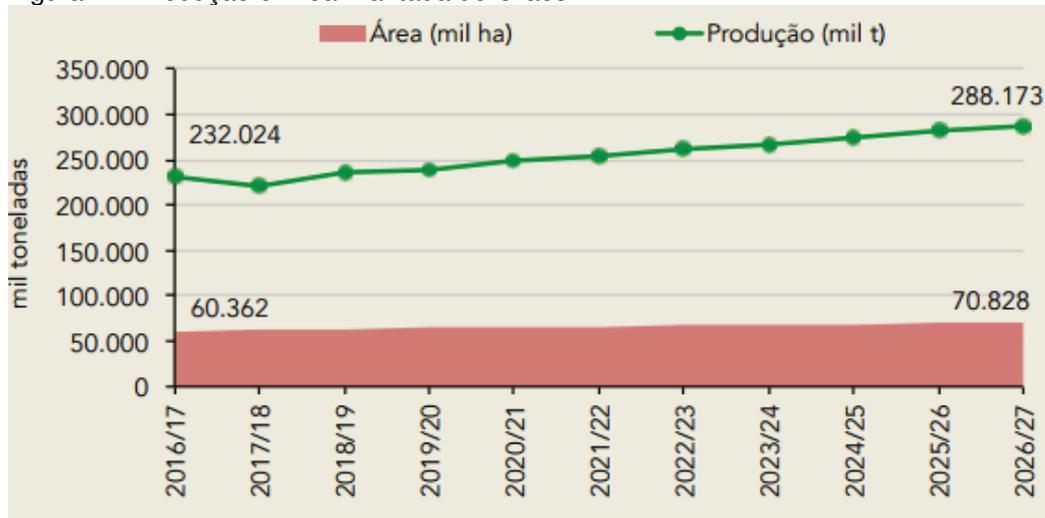
Conforme Barbalho e Callado (2008) por ser insumo fundamental para produção agropecuária, o desenvolvimento do setor de fertilizantes tem interdependência com os resultados obtidos nas principais culturas agrícolas, destacando-se os maiores consumidores de fertilizantes, soja, milho e cana-de-açúcar. Essa interdependência está relacionada a três fatores distintos: a ampliação da área plantada, o acréscimo da produtividade agrícola, e os preços no mercado.

Ainda para Barbalho e Callado (2008) a indústria de fertilizantes é dependente de escala de produção. Deve-se produzir baseado em custos cada vez menores, o que faz com que a concorrência entre estas indústrias, aumentem cada vez mais.

A produção de grãos deverá passar por uma significativa expansão nos próximos anos, cerca de 30%, entretanto, necessitará de incentivos na infraestrutura, investimento em pesquisa e financiamento. Certas estimativas são compatíveis com o aumento da produção de grãos nos últimos dez anos, onde a produção elevou em 59,0% conforme relatório Cobab em 2016. O que demonstra, especialmente se analisado milho, soja e trigo, haver potencial de crescimento para atingir a projeção. (MAPA, 2016)

Na figura 1, o MAPA (2018) evidencia a projeção da produção e da área plantada de grãos até o ano de 2027.

Figura 1 – Produção e Área Plantada de Grãos



Fonte: MAPA (2018)

A figura acima demonstra que as projeções para 2026/27 são de uma safra de grãos aproximada de 288 milhões de toneladas o que satisfaz a uma ampliação de 24,2% sobre a atual safra que está estimada em 232 milhões de toneladas. Este aumento corresponde com a uma taxa de elevação de 2,6% ao ano. (MAPA, 2018)

Conforme a tabela a seguir, o MAPA (2018) evidencia qual a indicação para os próximos anos em relação do comportamento da área plantada dos cinco principais grãos no Brasil.

Quadro 3 – Brasil Área Plantada em 5 principais grãos

	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
Arroz	3.018	2.967	2.875	2.427	2.400	2.373	2.295	2.008	1.961	1.922	1.791
Feijão	4.224	4.088	3.993	3.262	3.075	3.366	3.024	2.837	3.094	2.817	2.771
Milho	12.964	14.055	14.766	15.178	15.829	15.829	15.693	15.923	17.244	17.378	17.513
Soja	22.749	20.687	21.313	25.042	27.736	30.173	32.093	33.252	33.856	34.544	35.453
Trigo	1.758	1.852	2.396	1.895	2.210	2.758	2.449	2.118	1.954	1.976	1.998
<b>Total</b>	<b>44.712</b>	<b>43.649</b>	<b>45.343</b>	<b>47.804</b>	<b>51.250</b>	<b>54.499</b>	<b>55.554</b>	<b>56.138</b>	<b>58.109</b>	<b>58.638</b>	<b>59.527</b>

	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26	2026/27
Arroz	2.008	1.961	1.922	1.669	1.580	1.484	1.377	1.273	1.173	1.072	969
Feijão	2.837	3.094	2.817	2.626	2.523	2.402	2.289	2.172	2.057	1.941	1.826
Milho	15.923	17.244	17.378	17.647	17.782	17.916	18.051	18.185	18.319	18.454	18.588
Soja	33.252	33.856	34.544	36.377	37.338	38.302	39.272	40.242	41.214	42.186	43.158
Trigo	2.118	1.954	1.976	2.020	2.042	2.064	2.087	2.109	2.131	2.153	2.175
<b>Total</b>	<b>56.138</b>	<b>58.109</b>	<b>58.638</b>	<b>60.339</b>	<b>61.266</b>	<b>62.169</b>	<b>63.075</b>	<b>63.981</b>	<b>64.895</b>	<b>65.806</b>	<b>66.716</b>

Fonte: MAPA (2018)

As projeções assinalam uma diminuição nas áreas de arroz e feijão e aumento da área plantada de soja, milho e trigo. Crescimento da produção de grãos impulsionados pela alta produtividade. (MAPA, 2018)

### 2.1.3. Inovação Agroindustrial

Para Ramos (2017), a inovação de um modo geral, é identificada como a transformação da informação em produtos, processos e serviços que possam ser inseridos no mercado. Para crescer sustentavelmente o agronegócio brasileiro requer a implementação rotineira de implantações ou melhorias nos produtos, sistemas e serviços, ou seja, necessita de inovação.

Santos et al (2017) apontam que ao analisar o crescimento da produção agropecuária, no Brasil, está é crescente devido, especialmente, aos rendimentos de produtividade dos fatores produtivos, destacando-se a harmonia entre as inovações tecnológicas e o crescimento do estoque de capital (como tratores) e aumento na utilização de insumos causados pelo forte investimento realizado na agropecuária brasileira, até 1986. Esses resultados são derivados das pesquisas científicas e laboratoriais, e da extensão rural; e também da concessão de crédito rural, de forma altamente subsidiada.

### 3. PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

Frezatti (2000) aponta que muitos gestores dizem terem em suas organizações o sistema de planejamento empresarial. Entretanto, para algumas as preocupações são intensas, mais precisamente ligadas às questões táticas, para outras, há uma difusão da preocupação entre o processo e o conteúdo. Importando o relacionamento entre os elementos no plano de negócios de uma organização ilustrado na figura 2.

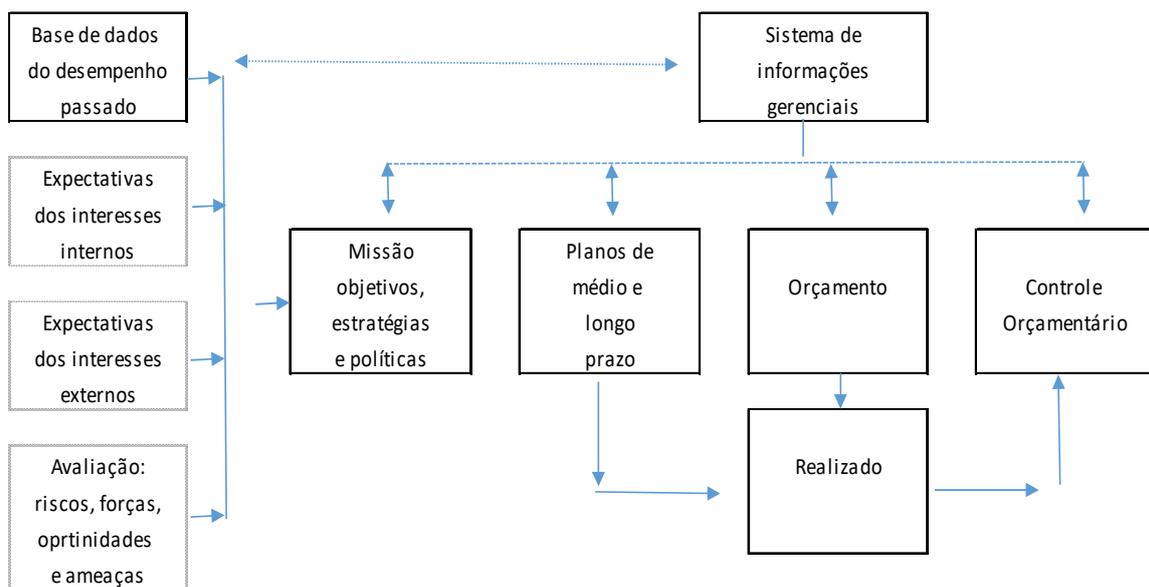


Figura 2: Relacionamento entre os elementos no plano de negócios de uma organização  
Fonte: Frezatti (2000, p.23)

Ainda para Frezatti (2000) neste modelo de planejamento, as funções dos elementos são:

- Toda empresa possui uma base de dados que viabiliza o resgate do passado que, se for estruturada e informatizada, possibilita o processo do planejamento.
- Os interesses dos acionistas, dos clientes, da comunidade, do governo, entre outros, são agentes externos que mais pressionam os gestores.
- Os interesses internos interagem com o interesse dos agentes externos, pois os gestores possuem suas perspectivas financeiras, ambições de carreira e de poder, e se forem perturbados pelas pressões dos agentes externos, podem interferir na consecução dos objetivos.

- d) A visão de longo prazo antecede do curto prazo. No plano estratégico, devem ser estabelecidos a missão, os objetivos de longo prazo, as estratégias, políticas, assim como a definição, revisão e ajustes dos planos operacionais.
- e) Logo que estiver definida a visão estratégica do negócio é plausível que seja realizada a elaboração do orçamento, o qual se torna ferramenta de implementação do plano estratégico.
- f) Inicia-se a fase da execução, seguida do controle orçamentário, depois da elaboração, análise, aprovação e divulgação do orçamento. Através do qual a empresa pode monitor o plano estratégico no curto prazo, corrigindo desvios e realimentando o processo de planejamento.

O orçamento, como qualquer instrumento de gestão, se estabelece através dos objetivos da estratégia. O processo de elaboração de estratégia nas empresas é variável, dependendo do modelo de gestão adotado, pode ser um procedimento periódico, ou quando detectada alguma oportunidade de atuação, os responsáveis pelo planejamento pensam estrategicamente, afim de manter a competitividade da empresa e sua continuidade. (PADOVEZE, 2009)

Wrunbel et al (2016) apontam que o orçamento consiste em um dos processos do planejamento financeiro, onde os gestores controlam a efetividade dos resultados almejados pela empresa. No contexto total, o orçamento é um item financeiro do planejado, porem outros acreditam que a atividade orçamentária é um método que a gestão possui para cumprir suas metas. É preciso confrontar as informações das demonstrações financeiras concluídas com as informações registradas nos orçamentos de vendas, custos, produção, despesas, abrangendo todos os fatores que participam do processo orçamentário.

Frezatti (2000) compara o planejamento organizacional à importância que a alimentação tem para o ser humano. As pessoas que não se alimentam enfraquecem assim como as organizações que não possuem planejamento.

Ainda Frezatti (2000) diz que um enfoque correto do plano de negócios é aquele que analisa o orçamento como a forma de controle a longo prazo. “Planejar sem controlar é uma falácia e desperdício de tempo e energia”. Significa que os gestores desperdiçaram energia decidindo o futuro sem saber se os objetivos estão sendo alcançados. O controle é essencial para a verificação do grau de desempenho atingido e se o resultado almejado ocorreu.

Para Padoveze (2009, p.20), para organizar o plano orçamentário deve se levar em conta as seguintes etapas:

- Proposta de um cronograma de atividades para o processo orçamentário.
- Instalação do comitê orçamentário.
- Definição do modelo de processo orçamentário.
- Definição das premissas gerais orçamentárias.
- Revisão e definição dos sistemas de apoio e de elaboração dos orçamentos.
- Revisão e definição dos relatórios de acompanhamento.
- Revisão e definição da estrutura contábil a ser utilizada.

A controladoria é o setor responsável pelo desenvolvimento do orçamento e pela direção do processo orçamentário, tendo a missão de ser a interface entre o comitê orçamentário e os outros gestores da organização. E para conduzir isso, ela tem como principal desafio elaborar um cronograma apropriado para o processo, que demonstre a realidade e, principalmente os interesses da empresa. (PADOVEZE, 2009)

### 3.1. Conceito de Orçamento

Padoveze (2009) define orçamento como o ato de prever o que está acontecendo hoje. É um modelo de programação de atividades, ou seja, uma demonstração quantitativa de um plano de ação, na qual é realizada a maior quantificação provável de todos os dados que estarão no plano e pela mensuração econômica dessas informações.

Lunkes (2003) expõe que o orçamento empresarial teve seu início através da administração financeira, e foi empregado como ferramenta de planejamento e controle operacional pela primeira vez na Du Pont, nos Estados Unidos em 1919.

Ainda segundo Lunkes (2003) o processo orçamentário envolve a elaboração de planos detalhados que visem lucros, previsão das despesas inseridas dentro da estrutura de planos e políticas existentes e determinações de padrões que orientam a atuação dos gestores.

Ademonstração quantitativa de um plano de ação, que se caracteriza como um modelo de programação de atividades. A expressão quantitativa se dá pela quantificação máxima possível de todos os elementos que farão parte dos

programas constantes do plano de ação e pela mensuração econômica desses elementos quantificados.(PADOVEZZE, 2009)

Costa et al (2016) apontam que o orçamento empresarial é umas ferramentas mais importantes para projeções de cenários futuros, pois o planejamento orçamentário é capaz de evidenciar a previsão detalhada das receitas e despesas da entidade para um determinado período.

Para Castanheira (2008) a partir da determinação de premissas financeiras e operacionais como: a capacidade de produção, condições do mercado, disponibilidade de caixa, taxa de cambio a ser utilizada, taxa de inflação, entre outros, é possível iniciar o processo orçamentário.

Nos conceitos de orçamento é possível identificar as diferentes vertentes incorporadas ao seu processo, sendo parte integrante como ferramenta de planejamento financeiro, quanto como método gerencial para realização dos objetivos da organização, atribuindo-lhe finalidade de classificação eficaz dos recursos. (WRUBEL et al., 2016)

### 3.2. Técnicas de Orçamento

Padoveze (2009) evidencia que o orçamento vem sendo utilizado como método formal de programar as operações e planejamento econômico e financeiro nas organizações desde as décadas de 1940,1950. A partir deste momento, como qualquer ferramenta gerencial administrativa, tem passado por alterações e sofrido críticas.

Para Almeida (2009) os sistemas orçamentários eficazes devem facilitar apredominância de planejamento e controle. A atividade de planejamento deve colocar objetivos e realizar orçamentos para realiza-los. Por outro lado, não adianta planejar e não ter acompanhamento efetivo. Para tanto, na técnica de acompanhamento, o controle tem o papel de garantir que os objetivos e metas, oriundos das decisões gerencias na etapa do planejamento e posteriormente implantadas na fase de execução, sejam atingidos.

Braga (2010) explana que a avaliação sistêmica das informações dos gestores constitui uma importante ferramenta para qualidade do planejamento orçamentário.

Essa avaliação proporciona um melhor conhecimento do comportamento das variáveis internas e externas que intervêm nas atividades e nos resultados.

As organizações mais preparadas possuem um comitê de orçamentos que traça os objetivos, metas e diretrizes para desenvolver-se o processo orçamentário. Este departamento é responsável pelos formulários, pelo controle de cronograma de elaboração dos orçamentos e pelo preparo das demais peças orçamentárias a partir dos dados de todas as unidades da organização. Os planos orçamentários finais e as demonstrações de resultados projetadas são entregues a alta direção, fase em que é comum acontecer muitas mudanças nos dados orçados antes da aprovação final. Por isso os orçamentos devem ser aprovados antes de iniciar o período que se referem. (BRAGA, 2010)

### 3.2.1 Orçamento Estático

Padoveze (2011) admite que o orçamento estático é o mais comum. Elaboram-se todo o plano orçamentário a partir da definição de determinado volume de produção ou de vendas, os quais definiram o volume das demais atividades e setores da empresa. O orçamento é avaliado como estático quando sua administração não admite mudanças nas peças orçamentárias.

Ainda para Padoveze (2009) o conceito por detrás do orçamento estático, e possuir um aglomerado de dados fixado para o exercício seguinte que não possa ser modificado. No caso de alterações orçamentárias, os gestores responsáveis pela execução orçamentária deverão justificar tal diferença.

A utilização do orçamento estático se realiza por proporcionar uma visão geral dos negócios e dos resultados econômicos esperados. Se em determinados casos as mudanças de nível ou volume de atividade forem pequenas, estas podem não essencialmente gerar impactos significativos nos orçamentos. Porém se essas mudanças forem expressivas, a manutenção do orçamento segundo a abordagem estática, não será válida para o processo decisório. (LEITE, 2008)

Esse procedimento é criticado pela sua baixa utilização na análise do desempenho. Como muitas vezes os valores de produção ou de vendas são diferentes dos estimados, a checagem entre os custos esperados e os realizados fica distorcida, pois para uma análise de desempenho expressiva devem-se

comparar os custos realizados com os esperados para o nível de atividade concretizada. (HANSEN; MOWEN, 2003)

### 3.2.2 Orçamento Flexível

Padoveze (2009) diz que o orçamento flexível surgiu para tentar resolver o problema dos ajustes do orçamento estático, neste caso o orçamento de vendas depende da previsão de quantidade e esta variável não deve ser fixada, uma vez que modificações nos volumes são avaliadas normais

Hansen e Mowen (2003) salientam que o orçamento flexível oferece uma análise da eficiência do gestor. Verificando se o gestor está atingindo as metas de produção da organização. O orçamento flexível representa essas metas, portanto um gestor é eficaz se alcança ou excede as metas almejadas pelo orçamento estático.

O orçamento Flexível é uma opção a ser utilizada na análise e controle e que mostra quanto será o valor dos custos em vários níveis de atividade. Este orçamento também é denominado de variável visto que as alterações nos custos orçados são ocasionadas pelas diferenças nos custos variáveis. Através dele os gestores trabalham com a incerteza ao examinarem os resultados financeiros almejados em possíveis cenários. (HANSEN; MOWEN, 2003)

### 3.2.3. Orçamento de caixa

Braga (2010) aponta que são reunidas no orçamento global de caixa todas as entradas e saídas decorrentes de transações concretizadas antes e durante o período orçamentário. Demonstrando os superávits e déficits mensais. Ponderando os valores almejados para as disponibilidades, serão orçadas as aplicações financeiras por prazo mais longos ou recursos suplementares necessários, recursos que podem vir de empréstimos a curto prazo, financiamentos a longo prazo ou integralizações de capital, de maneira que estruture adequadamente as fontes de financiamento dos ativos e preserve a liquidez da organização. Padoveze (2009) considera que o método do orçamento de fluxo de caixa é resultado das movimentações de entradas e saídas de caixa.

Santos (2008) aponta que a projeção do fluxo de caixa é uma atividade indispensável para as empresas. O que pode variar é o nível formal utilizado na elaboração, em pequenas empresas a projeção é feita muitas vezes manual ou até mentalmente, porém em grandes instituições é necessário muitas vezes utilizar conceitos probabilísticos.

Castanheira (2008) corrobora que a projeção do fluxo de caixa gerado pelas atividades planejadas por unidade de atuação e por toda a empresa, admite o levantamento antecipado de sobras ou possíveis falta de dinheiros no período, por meio da comparação das entradas, somada o saldo inicial e diminuindo as saídas previstas. A partir desta projeção, o administrador poderá tomar decisões a fim de determinar ações quando houver necessidade de captação de recursos, ou sobras para aplicações, buscando otimização dos recursos financeiros.

#### 3.2.4. DRE projetado

A projeção da demonstração do resultado para o período orçado, tem a mesma estrutura de uma DRE elaborada pelo contador. (CASTANHEIRA, 2008)

Para Padoveze (2009) essa projeção é fundamental para a alta direção, visto que permite a mesma realizar análises financeiras e de retorno de investimento que pode explicar todo plano orçamentário.

Segundo Santos (2008) as projeções das demonstrações de resultados e do balanço são os elementos mais importantes do planejamento orçamentário, pois permitem a análise de todo plano realizado.

#### 3.2.5. Balanço Patrimonial Projetado

A projeção do balanço patrimonial demonstra a conjuntura patrimonial da empresa resultante das atividades orçadas, admitindo o levantamento de indicadores financeiros que possivelmente serão utilizados para análise do parecer orçamentário. (CASTANHEIRA, 2008)

Ainda, Castanheira (2008) explana que a proposta orçamentaria deve ser apresentada a diretoria para avaliação aprovação e escolha do responsável pela execução. Este relatório, após confrontados com os valores realizados será possível

acompanhar e controlar o plano orçamentário, e posteriormente a tomada de decisão pelos gestores.

É preciso projetar os saldos de balanço do período atual para alcançar os valores iniciais de todas as contas ativas e passivas. Somando o valor inicial projetado de cada conta a movimentação orçada, são alcançados os valores mensais, semestrais e do final do próximo ano. Assim, o balanço patrimonial projetado é montado. Ressalta-se que durante a realização do orçamento não é preciso realizar os lançamentos contábeis convencionais, basta apenas computar os valores a serem somados e diminuídos em cada conta. (BRAGA, 2010)

### 3.3 Estudos recentes sobre orçamento no agronegócio

O tema de orçamento, em especial no agronegócio, é pouco investigado, ou seja, não faz parte das produções científicas mais expressivas das instituições de ensino superior. A escassa produção pode ser relacionada à baixa composição acadêmica dos programas que contemplam as linhas de pesquisas em orçamento, mas também podem estar relacionadas a falta de acesso e sua dificuldade em conseguir informações empresarias, o que prejudica a obtenção de dados para a realização da parte empírica nas pesquisas. (LEITE, 2008)

Estudos sobre orçamento no agronegócio tem demonstrado que a maneira como as empresas tiram proveito dos instrumentos de controle gerenciais, tais como orçamento, é determinada por fatores internos e externos. Entre esses fatores, a hierarquia nas empresas, a distribuição de funções, a cultura organizacional e o meio onde a empresa está inserida são essenciais na área de gestão, e que podem atuar criando meios em que a mesma ferramenta de controle seja utilizada de modo diferente por duas empresas. (CANAN e FONSECA, 2006)

Em um estudo, realizado por Canane Fonseca (2006) em duas empresas do setor de agronegócio, demonstra que os controles adotados pelas entidades estão de acordo com a cultura praticada na matriz, visto que a empresa que possui matriz nos Estados Unidos emprega um controle de resultados e a empresa cuja matriz é brasileira utiliza controle família/ burocrático.

Neste mesmo estudo Canane Fonseca (2006) diz que os resultados indicam que duas unidades que operam num mesmo ramo e localidade podem utilizar

distintos sistemas de controle gerencial, uma vez que estes não são os fatores exclusivos que influenciam os sistemas. Os sistemas de controle demonstram ter influência dos contextos sociais onde operam, os quais devem ser observados de forma mais ampla do que apenas a localização geográfica ou fatia de mercado em que a empresa atua.

Kawai (2017) em um estudo recente ressalta a importância de identificar um adequado sistema de controle gerencial para empresas menores, pois estas possuem déficit de competências e de infraestrutura apropriada para implementação de sistemas completos e complexos. Desta forma nasce a necessidade de entender o contexto da pequena empresa de maneira a facilitar a indicação de sistemas compatíveis com sua forma estrutural.

Mucci et al (2016) apontam que a importância do orçamento não deveria estar restrita apenas a sua utilização como planejamento, mas as funções de diálogos deveriam ser avaliadas como essenciais para que o controle seja explorado com maior magnitude no ambiente organizacional.

Em um estudo de caso realizado por Silva (2012) foi comprovado que o orçamento colabora na melhoria da gestão financeira, demonstrando que a decisão financeira fundamentada no orçamento causa melhores resultados econômicos e financeiro para as empresas. Isso ocorre devido ao benefício do orçamento de antecipar os movimentos futuros.

Ainda sobre este estudo Silva (2012) demonstra que após a implantação do processo orçamentário a empresa tem melhores resultados líquidos, pois os gestores verificam os movimentos do negócio com mais consistência e profissionalismo, atuando com informações relevantes. O que promove ganhos estratégicos para a empresa, podendo oferecer uma melhor competitividade e também um preparo para períodos recessivos ou problemas sazonais no ramo de atuação

## 4. METODOLOGIA

A pesquisa, cujos resultados são apresentados neste estudo trata-se de um estudo de caso e análise documental com fundamentos na pesquisa bibliográfica e descritiva.

### 4.1 Procedimentos metodológicos

A pesquisa bibliográfica é o passo inicial para qualquer tipo de trabalho de cunho científico. Pode ser desenvolvida com outras modalidades de investigações ou independentemente. (FACHIN, 2003).

A pesquisa descritiva tem como objetivo principal a definição das particularidades de certa população ou fenômeno ou, o estabelecimento de relações entre variáveis. É vasto o campo para utilização deste método de estudo, e uma de suas características mais importantes está no emprego de técnicas padronizadas de coleta de dados como o questionário e a observação sistemática. (GIL, 2008)

Para Santos (2002) estudo de caso é a escolha de um objeto de pesquisa limitado, com a intenção de lhes aprofundar os aspectos característicos. Exige do pesquisador equilíbrio intelectual e uma ampla observação e moderação por parte do mesmo, pois trata de fatos normalmente isolados.

### 4.2 Estratégia da pesquisa

#### 4.2.1 Estudo de caso

Para Gil (2008) o estudo de caso é caracterizado pelo estudo intenso de um ou poucos objetos, proporcionando um conhecimento amplo e detalhado do mesmo.

Yin (2005) explica que o estudo de caso é um estudo baseado na experiência que investiga um fenômeno atualizado dentro do seu contexto de realidade, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são definidos de forma clara.

Segundo Fachin(2003) a principal função do estudo de caso é a explicação sistemática dos acontecimentos ocorridos na situação social que comumente se relacionam com uma multiplicidade de variantes, os dados devem ser representados

sob a forma de tabelas, quadros, gráficos estatísticos e por meio de um diagnóstico descritivo que os distinguem.

#### 4.2.2 Coleta de dados

Segundo Marconi e Lakatos (2003) a coleta de dados é a fase que dará início ao trabalho, com a procura exaustiva das informações, exigindo preparo, paciência e dedicação pelo pesquisador.

Neste estudo, a coleta de dados será realizada pela autora que é funcionária da empresa, por meio de análise de documentos fornecidos como: balanços e demonstrações de resultado do exercício do ano de 2015, 2016 e 2017, planejamento de vendas cedidas pelo departamento comercial, orçamentos e pedidos do departamento de produção e através de pesquisas bibliográficas.

#### 4.3 Etapas do Estudo de Caso

Para melhor desenvolver as etapas da pesquisa foi criado um roteiro de metodologia que mostra os principais eventos em ordem cronológica.

Quadro 4: Roteiro da Metodologia

Roteiro da Metodologia	
Período	Eventos
Janeiro/2018	Observação Participante
Fevereiro/2018	Coleta dos dados
Março/2018	Análise documental
Abril/2018	Interpretação dos dados
Mai/2018	Conclusões finais

Fonte: Autora

#### 4.4. Caracterização da empresa

Os dados em relação ao estudo de caso foram coletados em uma organização industrial, instalada no sul do país, a qual atua no segmento da industrialização de fertilizantes desde 1980.

Atualmente a indústria abastece todos os estados do Brasil, e também os países do Mercosul.

A empresa conta com 100 colaboradores sendo 77% do sexo masculino e 23% do sexo feminino. Apresenta um ambiente agradável e fornece muitos benefícios aos seus colaboradores como plano de saúde, plano odontológico, auxílio refeição, entre outros.

A empresa investe intensamente na pesquisa, com o objetivo de buscar as reais necessidades no campo. Sua principal missão é produzir novas tecnologias e novas alternativas para agricultura, a fim de se obter o máximo de produtividade das culturas, com produção de alimentos de maior qualidade, garantindo maior rentabilidade e satisfação do agricultor.

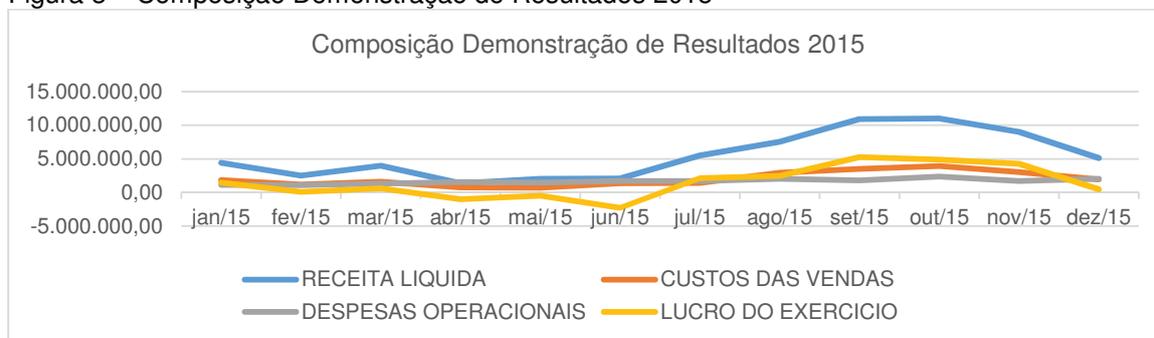
## 5. ESTUDO DE CASO DA EMPRESA XY LTDA

As projeções a seguir consideram o período de 2015, 2016 e 2017 da empresa AM Ltda, como parâmetros de comparação e evolução das contas de resultado foi utilizado a demonstração do resultado do exercício.

### 5.1 Caracterização da Unidade em Análise

Analisando a demonstração de resultado do exercício do ano de 2015, verificou-se que ocorre uma expansão no faturamento nos meses de setembro e outubro, aumento característico de empresas do setor de agronegócio, onde este período refere-se ao início do plantio, nota-se também que as despesas operacionais se mantêm constantes durante todo o período, segue o gráfico 1.

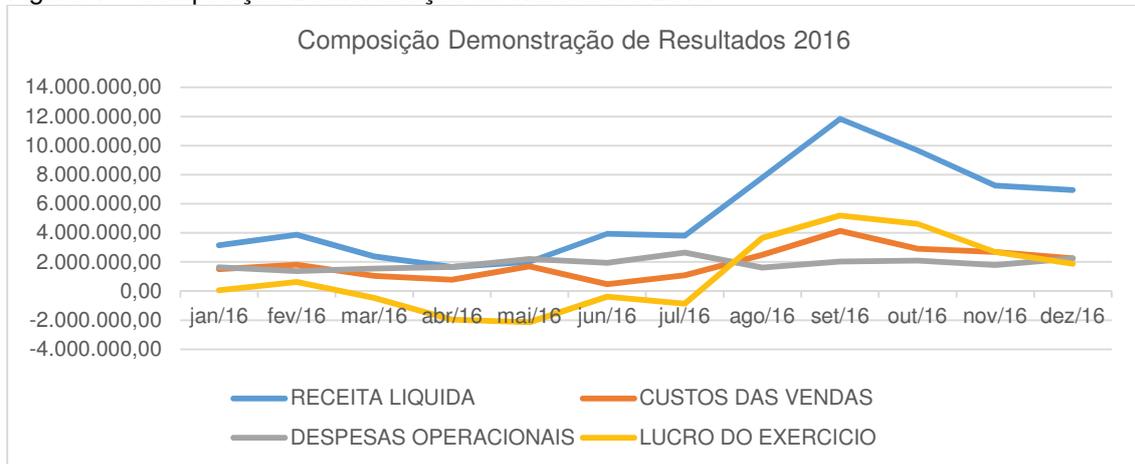
Figura 3 – Composição Demonstração de Resultados 2015



Fonte: Autora

Logo, no ano de 2016, o pico do faturamento foi em setembro, neste mês o custo das vendas aumentou, mas não prejudicou o lucro que também sofreu elevação, conforme gráfico 2.

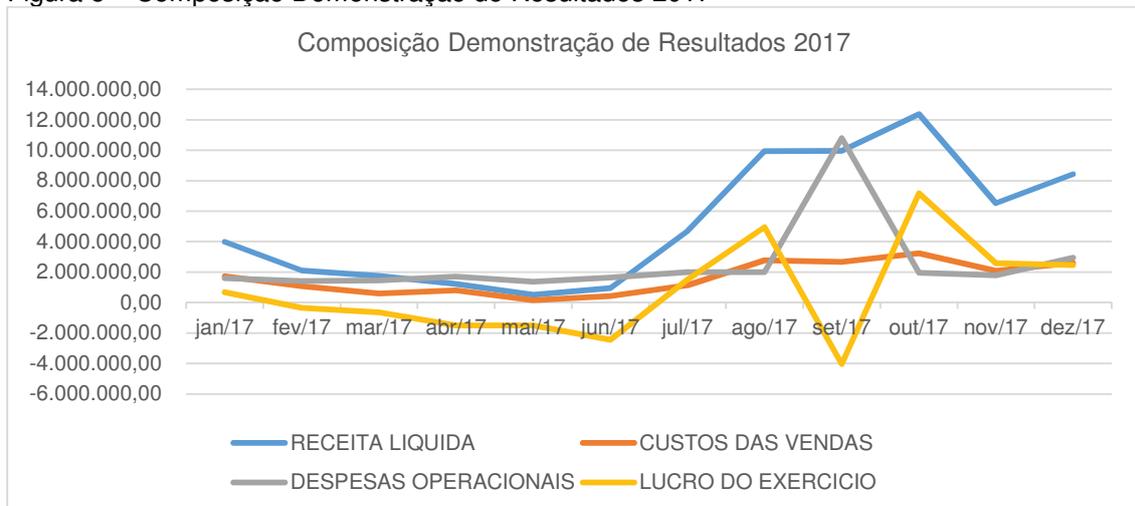
Figura 4 – Composição Demonstração de Resultados 2016



Fonte: Autora

No gráfico 3, pode-se verificar que no ano de 2017, o auge das vendas ocorreu no mês de outubro, onde o faturamento cresceu 24,07% em relação a setembro do mesmo ano porém nota-se uma forte elevação das despesas operacionais no mês de setembro, o que ocasionou queda no lucro líquido, ambiente este que foi regularizado no mês de outubro com ascensão no faturamento e estabilização do valor das despesas operacionais.

Figura 5 – Composição Demonstração de Resultados 2017



Fonte: Autora

Conforme análise das demonstrações de resultados, é possível identificar que o ano de 2015 foi o que teve maior faturamento, por consequência maior lucro, tendo em 2015 uma representatividade de 27,40% do total das vendas líquidas, ocorrendo queda nos anos futuros, fechando em 2017 com lucro de 14,16% em relação ao montante da receita líquida. Em relação as despesas operacionais, pode-se verificar que teve grande elevação no ano de 2017, onde sua representatividade foi de 49,08% em relação a vendas.

## 5.2 Caracterização do Processo de Gestão Orçamentária da Empresa

A indústria em questão conta com uma equipe responsável pelo planejamento e orçamento empresarial, equipe administrada pelo gerente fabril e gerente de controle de qualidade. Atualmente o orçamento é realizado através de reuniões formais, onde é levado em conta histórico dos últimos anos e previsão comercial de vendas. Quando se trata de investimentos os responsáveis devem realizar o preenchimento de um formulário de análise de modificações de projetos (AMP) onde existe uma sistemática de controle e desenvolvimento de alterações nos processos e de projetos de ampliação, esta equipe planeja e controla as atividades necessárias para execução como viabilidade de implantação englobando os setores de custos, segurança, meio ambiente, recursos humanos, marketing, jurídico e em especial financeiro. Portanto os demais participantes, da equipe orçamentaria, são escolhidos conforme a necessidade de adequação de cada projeto ou processo, sendo obrigatório a análise de todos os itens do formulário AMP, e envolvimento posterior dos responsáveis de cada área.

Segundo o gerente de fabrica as premissas adotadas pela empresa para as projeções são baseadas em três itens: “aumento de demanda, adequação as alterações normativas e modernização de equipamentos e processos”. Todo o processo é acompanhado através de planilha onde constam valores estimados e executados.

O maior problema encontrado, se deve em relação a dificuldade de estipular números para longo prazo, isso faz com que as projeções de compras e ampliações sejam executadas com baixo nível assertivo, causando aumento de custos. A empresa também não conta com avaliações e correções comparativas entre os números realizados e orçados visto que, a velocidade das alterações nos últimos

anos faz com que as revisões sejam feitas de forma superficial. Portanto durante o período são feitos vários ajustes, logo que o planejamento realizado não contempla a totalidade dos custos, devido a urgência das decisões o orçamento inicial tende sempre a sofrer alterações para maior.

Para desenvolvimento deste estudo será utilizado um cenário estipulado pelo MAPA (2018) onde as projeções para 2018/27 são de uma safra de grãos aproximada de 288 milhões de toneladas o que satisfaz a uma ampliação de 24,2% sobre a atual safra que está estimada em 232 milhões de toneladas. Este aumento corresponde com a uma taxa de elevação de 2,6% ao ano.

Entretanto para aumentar a produção e por consequência o número de vendas a empresa necessitará passar por investimento em equipamentos, visto que, com o maquinário atual a capacidade de produção está no seu limite. Portanto para um aumento de 5% na receita, a empresa terá que investir R\$ 6.000.000,00, onde 66% deste capital será de recursos de terceiros a longo prazo e 44% será de capital próprio.

Abaixo segue balanço patrimonial e demonstrações de resultado do último período, o qual será utilizado como base para projeção.

Quadro 5: Balanço Patrimonial 2017

ATIVO		PASSIVO	
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>64.947.544,63</b>	<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	<b>27.283.252,32</b>
Disponível e aplicações	4.792.662,39	Fornecedores	5.614.844,41
Duplicatas a receber	54.760.366,93	Impostos a pagar	661.642,07
Estoques	5.394.515,31	Emprestimos	21.006.765,84
<b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>15.840.717,47</b>	<b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>3.836.836,66</b>
IMOBILIZADO GERAL	20.616.117,11	Emprestimos	3.836.836,66
DEPRECIACAO ACUMULADA	-4.775.399,64	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>49.668.173,12</b>
		Capital e Reservas	3.002.765,10
		LUCROS ACUMULADOS	46.665.408,02
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>80.788.262,10</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>80.788.262,10</b>

Fonte: Autora

Quadro 6: Demonstração de Resultado do Exercício 2017

<b>DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS</b>	
Vendas brutas	65.895.869,16
(-)impostos	1.730.400,56
(-)devoluções	1.717.853,25
(=)vendas liquidas	62.447.615,35
(-)cpv	19.301.901,35
(=)lucro bruto	43.145.714,00
(-)despesas operacionais	30.646.386,54
(=)lucro Operacional	12.499.327,46
(+)receita financeira	1.587.651,43
(-)despesas financeiras	3.040.694,82
(=)lucro liquido antes dos impostos	11.046.284,08
(-)provisao ir e csll	2.203.897,75
<b>(=)lucro disponivel</b>	<b>8.842.386,33</b>

Fonte: Autora

As informações necessárias para resolução do caso prático encontram-se no quadro 7, ou seja, para fins de cálculos dos valores projetados serão utilizadas as informações dos demonstrativos do ano de 2017, bem como as premissas apresentadas abaixo:

Quadro 7: Premissas para Projeção de Valores

<b>PREMISSAS</b>	
a) Variação volume de vendas	2,60
b) Impostos sobre as vendas	2,63
c) Percentual de devoluções	2,61
d) Média percentual dos custos	34,00
e) Média percentual das despesas	38,00
<b>f) Prazos Operacionais</b>	
Prazo médio recebimento duplicatas	316
Prazo médio estoques	125
Prazo médio fornecedores	128
numero de dias do periodo	365
<b>Aplicações/ empréstimos a longo prazo</b>	
g) Investimentos	R\$ 6.000.000,00
h) Depreciação (aliquota)	6,82%a.a
<b>Taxa de juros e impostos</b>	
i) aplicação	7%a.a
j) empréstimos	5,10%a.a
k) IR e CSLL	3,44%

Fonte: Autora

- a) Variação de Volume de Vendas: foi utilizado o percentual informado pelo MAPA conforme mencionado anteriormente no estudo de 2,60% a.a.

- b) Impostos Sobre as Vendas: foi verificado qual o percentual de representatividade do ano de 2017 dentro da conta de Receitas Brutas, ou seja, R\$ 1.730.400,56 divididos por R\$ 65.895.869,16 é igual a 2,63%.
- c) Devoluções: assim como na conta de impostos sobre as vendas foi verificado qual o percentual de representatividade do ano de 2017 dentro da conta de Receitas Brutas, sendo R\$ 1.717.853,25 divididos por R\$ 658.895.869,16 igualando a 2,61%
- d) Custos: estes foram calculados através da média dos últimos três anos, visto que houve certa variação nos três períodos analisados o percentual mais adequado é de 34% conforme conta representada abaixo:

	total 2015	AV% 2015	total 2016	AV% 2016	total 2017	AV% 2017	MÉDIA 3 ANOS
<b>RECEITA LIQUIDA</b>	<b>65.529.227,93</b>		<b>64.326.547,12</b>		<b>62.447.615,35</b>		%
CUSTOS DAS VENDAS	24.259.515,72	37,02	22.900.593,51	35,60	19.301.901,35	30,91	34,51

- e) Despesas Operacionais: assim como nos custos para identificar o percentual das despesas operacionais foi utilizado média dos últimos três anos fechando no percentual de 38% conforme apresentado abaixo:

	total 2015	AV% 2015	total 2016	AV% 2016	total 2017	AV% 2017	MÉDIA 3 ANOS
<b>RECEITA LIQUIDA</b>	<b>65.529.227,93</b>		<b>64.326.547,12</b>		<b>62.447.615,35</b>		%
DESPESAS OPERACIONAIS	20.013.973,36	30,54	22.792.008,73	35,43	30.646.386,54	49,08	38,35

- f) Prazos Operacionais:

- Prazo médio de duplicatas a receber: foi calculado utilizando a média de duplicatas recebidas em 2016 e 2017, dividindo pelo valor da receita líquida multiplicado pelo período, conforme cálculo abaixo:

PMDR	média duplicatas	/	receita líquida	x	período
316	54.219.220,39		62.447.615,35		365

- Prazo médio de estoques: foi calculado utilizando a média dos estoques dos anos de 2016 e 2017, dividindo pelo valor do custo multiplicado pelo período, conforme cálculo abaixo:

PME	média estoques	/	custos	x	período
125	6.631.167,56		19.301.901,35		365

- Prazo médio de fornecedores: foi calculado utilizando a média dos valores a pagar a fornecedores dos anos de 2016 e 2017, dividindo pelo valor das compras realizadas no ano de 2017, conforme cálculo abaixo:

PMF	média fornecedores	/	compras	x	período
128	6.254.238,53		17.765.166,87		365

- g) Investimentos: esta importância foi informada pelo gestor de produção, visto que já é um valor autorizado por toda diretoria, pois é essencial que haja este investimento para que possa aumentar a produção. Portanto 6 milhões de reais é o valor planejado pela própria empresa.
- h) Depreciação: até o ano de 2016 a depreciação da empresa não era atualizada pela contabilidade, ou seja, ela teve sua atualização no ano de 2017, portanto neste ano o valor depreciado conforme balancete foi de R\$1.405.547,17 o que equivale a uma taxa de 6,82% sobre o valor do imobilizado, portanto foi utilizado a mesma taxa para projeção de 2018.
- i) Taxa de rendimento de Aplicação: a taxa de aplicação foi alcançada através do levantamento das últimas aplicações da empresa onde a média encontrada foi de 7%a.a.
- j) Taxa de juros Empréstimos: a taxa correspondente aos juros deve-se ao levantamento dos últimos contratos de empréstimos da empresa onde a média encontrada foi de 5,1%a.a, estes contratos referem-se em grande maioria a adiantamento de contrato de câmbio (ACC) e a contratos de capital de giro.
- k) IR e CSLL: para identificar e projetar os impostos foi utilizado a média dos últimos três anos da representação da conta sobre a receita líquida conforme cálculo abaixo:

	total 2015	AV% 2015	total 2016	AV % 2016	total 2017	AV % 2017	MÉDIA 3 ANOS
<b>RECEITA LIQUIDA</b>	<b>65.529.227,93</b>		<b>64.326.547,12</b>		62.447.615,35		%
PROVISAO PARA CSLL	2.194.804,84	3,35	2.216.908,59	3,45	2.203.897,75	3,53	3,44

Para facilitar a projeção do balanço, do demonstrativo de resultados e do fluxo de caixa são necessários alguns cálculos específicos de cada conta contábil. Portanto abaixo segue roteiro utilizado para estas estimativas:

#### 1. Vendas Brutas

As vendas brutas de 2017 foram de R\$ 65.895.869,16. A variação estimada é de 2,60%. Temos, portanto:

Vendas Brutas	=	Vendas 2017	x	% variação
67.609.161,76		65.895.869,16		2,60

#### 2. Impostos Sobre Vendas:

Utilizado alíquota de imposto conforme média percentual do último período de 2,63% sobre o valor projetado de vendas brutas temos o valor de R\$ 1.775.390,97.

Impostos	=	Vendas Projetadas para 2018	x	Alíquota do imposto sobre as vendas
1.775.390,97		67.609.161,76		2,63

#### 3. Devoluções Sobre Vendas:

Utilizado percentual de devolução conforme média de valores referentes a devoluções do período de 2017, temos a taxa de 2,61% que sobre o total das vendas projetadas apresenta o valor de R\$ 1.762.517,43.

Devoluções	=	Vendas Projetadas para 2018	x	% média de devoluções
1.762.517,43		67.609.161,76		2,61

#### 4. CPV

O cálculo do custo do produto vendido é tratado como um percentual médio dos últimos três períodos analisados chegando a premissa de 34% sobre o total de receitas.

CPV	=	Vendas Projetadas para 2018	x	% CPV sobre receita liquida
22.987.115,00		67.609.161,76		34,00

## 5. Despesas Operacionais

O percentual das despesas operacionais, assim como no custo, foi utilizado a média de sua representatividade nos últimos três períodos e projetado sobre a receita atual.

Despesas Operacionais	=	Vendas Projetadas para 2018	x	% Despesas Operacionais
25.691.481,47		67.609.161,76		38,00

## 6. Duplicatas a receber

Calcula-se as duplicatas a receber pelo seu giro, ou seja, pelo número de dias de vendas a prazo, conforme identificado no quadro de premissas.

Duplicatas a Receber	=	Vendas Brutas Diárias	x	Prazo Medio de Recebimentos
58.532.863,33		185.230,58		316,00

## 7. Estoques

Esta conta segue o mesmo procedimento da conta de duplicatas a receber, isto é, todavia associa-se os estoques ao custo diário.

Estoque	=	CPV diário	x	Prazo Medio de Estoques
7.872.299,66		62.978,40		125,00

## 8. Investimentos

O investimento corresponde ao valor informado nas premissas para projeção pelo gestor da área de produção.

Investimentos
6.000.000,00

### 9. Depreciação

Para cálculo da depreciação foi utilizado percentual citado nas premissas.

Depreciação	=	Imobilizado 2017	x	aliquota de depreciação
1.406.019,19		20.616.117,11		6,82

### 10. Fornecedores

Esta projeção segue o mesmo modelo das contas de duplicatas a receber e estoques, associando a conta de fornecedores o custo diário.

Fornecedores	=	CPV diário	x	Prazo Medio de Fornecedores
8.092.628,77		62.978,40		128,50

### 11. Vendas Brutas em nível de caixa

Este valor corresponde as vendas estimadas do ano de 2017 e recebidas em 2017, mais as vendas realizadas em 2017 a serem recebidas em 2018.

Vendas Brutas em nível de caixa	=	Vendas 2018	-	Duplicatas a receber 2018	+	Duplicatas a receber 2017
63.836.665,36		67.609.161,76		58.532.863,33		54.760.366,93

### 12. CPV em nível de caixa

Corresponde ao cálculo da projeção de CPV mais variação de estoques e diminuindo a variação de fornecedores.

CPV em nível de caixa	=	CPV 2018	+	Variação Estoque	-	Variação Fornecedores
22.766.785,89		22.987.115,00		7.872.299,66		8.092.628,76

### 13. Pagamento de Impostos

Corresponde aos impostos a pagar em 2018.

impostos a pagar
661.642,07

## 14. Receita financeira

Corresponde a aplicação da taxa de juros conforme premissa sobre o saldo de caixa e aplicações da empresa.

Receita financeira	=	Saldo de Caixa e Aplicações 2017	x	Taxa de juros nas aplicações
335.486,37		4.792.662,39		7,00

## 15. Despesas financeiras

Corresponde a aplicação da taxa de juros conforme premissa, sobre o saldo inicial de empréstimos de curto e longo prazo.

Despesa Financeira	=	Saldo Empréstimos	x	Taxa de juros nos empréstimos
1.267.023,73		24.843.602,50		5,10

## 16. Provisão de IRPJ e CSLL

Corresponde a alíquota média utilizada sobre o Lucro antes do IR e CSLL nos períodos anteriores.

Provisão para IR e CSLL	=	Receita Líquida	x	aliquota média
2.204.051,12		64.071.253,35		3,44

## 17. Provisão de Distribuição de Lucros aos sócios

Para a provisão do valor de distribuição foi utilizado a média dos últimos três anos.

distribuição aos socios
1.200.000,00

A partir destas informações é possível realizar os ajustes dos lançamentos de débito e crédito em forma de "T" para facilitar o fechamento do balanço.

Quadro 8: Lançamentos débito e crédito

ATIVO			PASSIVO		
	debito	credito		debito	credito
disponível e aplicações	saldo inicial	4.792.662,39	fornecedores	saldo inicial	5.614.844,41
	movimento	2.826.981,05		movimento	5.614.844,41
	saldo final	7.619.643,44		saldo final	8.092.628,77
duplicatas	saldo inicial	54.760.366,93	imposto a pg	saldo inicial	661.642,07
	movimento	58.532.863,33		movimento	661.642,07
	saldo final	58.532.863,33		saldo final	2.204.051,12
estoque	saldo inicial	5.394.515,31	emprestimo cp	saldo inicial	21.006.765,84
	movimento	7.872.299,66		movimento	
	saldo final	7.872.299,66		saldo final	21.006.765,84
imobilizado	saldo inicial	20.616.117,11	emprestimo lp	saldo inicial	3.836.836,66
	movimento	6.000.000,00		movimento	
	saldo final	26.616.117,11		saldo final	3.836.836,66
depreciação	saldo inicial	4.775.399,64	capital e reserva:	saldo inicial	3.002.765,10
	movimento	1.406.019,19		movimento	
	saldo final	6.181.418,83		saldo final	3.002.765,10
			distribuição de lucros		
				movimento	1.200.000,00
			lucros acumulados	saldo inicial	46.665.408,02
				movimento	10.851.049,22
				saldo final	57.516.457,24

Fonte: Autora

Após preencher a planilha acima é possível através dos saldos chegar a projeção do balanço do exercício de 2018, conforme quadro 9:

Quadro 9: Balanço Patrimonial Projetado 2018

ATIVO		PASSIVO	
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>74.024.806,43</b>	<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	<b>31.303.445,71</b>
Disponível e aplicações	7.619.643,44	Fornecedores	8.092.628,76
Duplicatas a receber	58.532.863,33	Impostos a pagar	2.204.051,12
Estoques	7.872.299,66	Emprestimos	21.006.765,84
<b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>20.434.698,28</b>	<b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>3.836.836,66</b>
IMOBILIZADO GERAL	26.616.117,11	Emprestimos	3.836.836,66
DEPRECIACAO ACUMULADA	-6.181.418,83	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>59.319.222,34</b>
		Capital e Reservas	3.002.765,10
		LUCROS ACUMULADOS	56.316.457,24
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>94.459.504,71</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>94.459.504,71</b>

Fonte: Autora

Com os subsídios já identificados nas premissas e calculados previamente é possível implantar os valores do demonstrativo de resultados afim de projetar o lucro que a empresa terá no final do exercício proposto conforme quadro 10:

Quadro 10: Demonstração de Resultado do Exercício Projetado 2018

<b>DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS</b>	
Vendas brutas	67.609.161,76
(-)impostos	1.775.390,97
(-)devoluções	1.762.517,43
(=)vendas liquidas	64.071.253,35
(-)cpv	22.987.115,00
(=)lucro bruto	41.084.138,35
(-)despesas operacionais	25.691.481,47
(=)lucro Operacional	15.392.656,88
(+)receita financeira	335.486,37
(-)despesas financeiras	1.267.023,73
(=)lucro liquido antes dos impostos	14.461.119,52
(-)provisao ir e csll	2.204.051,12
<b>(=)lucro disponivel</b>	<b>12.257.068,41</b>

Fonte: Autora

Concomitante com as informações levantadas nas projeções dos demonstrativos de resultados e do balanço patrimonial é possível projetar o fluxo de caixa da empresa para o ano de 2018, demonstrado no quadro 11:

Quadro 11: Fluxo de caixa Projetado 2018

Fluxo de caixa	
vendas/caixa	63.836.665,36
- impostos/ caixa	1.775.390,97
- devoluções	1.762.517,43
- cmv/caixa	22.987.115,00
- despesas operacionais/caixa	25.691.481,47
- investimento	6.000.000,00
- pagamento Impostos	661.642,07
(=) Fluxo de Caixa Operacional	4.958.518,41
- distribuição aos socios	1.200.000,00
(+) Receita Financeira	335.486,37
(-) Despesas financeiras	1.267.023,73
(=) Fluxo de Caixa Final	2.826.981,05
Saldo inicial aplicações	4.792.662,39
Saldo Final Aplicações	7.619.643,44

Fonte: Autora

Desta forma utilizando o percentual de crescimento conforme o MAPA (2018) é importante destacar que os custos tendem a aumentar 19,09% em 2018 em relação a 2017, visto que o ano anterior teve um percentual baixo em relação a 2016 e 2015 que também foram utilizados como referência para média do percentual. Logo a conta de despesas operacionais essa tende a diminuir no próximo ano,

principalmente levando em consideração que 2017 foi o ano em que foi implantado a depreciação atualizada na empresa, a qual foi contabilizada nas despesas operacionais, portanto no ano de 2018.

<b>DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS</b>	<b>2017</b>	<b>projetado 2018</b>	<b>AH%</b>
(=)vendas liquidas	62.447.615,35	64.071.253,35	2,60
(-)cpv	19.301.901,35	22.987.115,00	19,09
(-)despesas operacionais	30.646.386,54	25.691.481,47	-16,17

No que diz respeito ao lucro, este também sofrera elevação. Visto que para uma elevação nas vendas em 2,65% o lucro aumentou 38,62% pois passara de R\$ 8.842.386,33 para R\$ 12.257.068,41.

<b>DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS</b>	<b>2017</b>	<b>projetado 2018</b>	<b>AH%</b>
(=)vendas liquidas	62.447.615,35	64.071.253,35	2,60
<b>(=)lucro disponivel</b>	<b>8.842.386,33</b>	<b>12.257.068,41</b>	<b>38,62</b>

A figura a seguir corrobora e confirma a elevação na venda e o que acontecera com as principais contas contábeis do demonstrativo de resultados da empresa do ano de 2017 versus o projetado para 2018.

Figura 6 – Demonstrativo de Resultado comparativo



Fonte: Autora

Analisando o gráfico, pode-se concluir que a situação financeira da empresa teve uma elevação favorável, demonstrando que apesar do percentual de aumento de vendas ser baixo através de um bom planejamento e utilização de premissas coerentes com a empresa é possível conseguir diminuir as despesas e conseguir um lucro positivo.

## 5. CONCLUSÃO

Conhecer a situação econômica e financeira de uma empresa sempre foi necessidade impar e essencial aos empresários, administradores e outros vários agentes econômicos, interessados em examinar seus demonstrativos contábeis e planejar o futuro financeiro da entidade. Com base nesta necessidade, e para melhor administrar qualquer empreendimento, a utilização do orçamento empresarial como ferramenta de gestão possui papel de destaque na Contabilidade.

Ao desenvolver o presente trabalho, buscou-se elaborar um material de apoio para a prática de orçamento empresarial, as quais foram extraídas, compiladas e padronizadas dentro dos moldes necessários para procedê-las.

Para sua realização foram utilizadas as projeções das demonstrações de resultados e do fluxo de caixa, desta forma acredita-se ter sido alcançado o objetivo do trabalho, pois as técnicas empregadas forneceram subsídios para tomada de decisões por parte dos gestores, oferecendo informações detalhadas sobre a situação da empresa e ao mesmo tempo fornecendo subsídios para que estes possam evitar futuros imprevistos.

Todas as informações contidas nas demonstrações contábeis de uma empresa são de extrema importância, visto que estas oferecem informações que apontam o desempenho da entidade em vários pontos, auxiliando a tomada de decisões por parte dos gestores, pois, na medida em que os empresários obtêm dados, estes se transformam em formas de melhoramento no seu desempenho financeiro e a partir disto pode ser feito um melhor planejamento e orçamento.

Após adotar premissas e um modelo orçamentário para a empresa, utilizando como base os exercícios anteriores em especial 2017, confirma-se que é possível realizar a projeção do fluxo de caixa da empresa baseando-se nas perspectivas do agronegócio, portanto apresentam-se os seguintes comentários:

As vendas em 2018 tendem a aumentar conforme própria projeção do MAPA, mas para que exista esse aumento a empresa terá que aumentar seu imobilizado.

Para melhorar os resultados da empresa é recomendável que seus gestores tomem algumas medidas como, realizar um acompanhamento mensal do orçamento em geral.

Notou-se também que a empresa não possui rateio dos custos e despesas entre variáveis e fixos, o que pode ser um ponto a ser melhorado na mesma. Visto que apenas podemos mensurar o percentual de cada conta, mas não separar o que é mais relevante e poder projetar com maior eficiência.

Ao se apresentar os resultados obtidos, os gestores demonstraram interesse em aplicar o método de orçamento através de projeções na empresa, o qual oferece uma visão de possíveis situações e valores que poderão acontecer, contribuindo para a tomada de decisões. Desta forma, recomenda-se a aplicação contínua deste trabalho na empresa avaliada para que se possa obter um histórico sobre o desempenho da empresa e assim os gestores possam pautar suas decisões, bem como, avaliar a necessidade de possíveis alterações no trabalho realizado.

## 6.REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. B.; MACHADO, E. A.; RAIFUR, L.; NOGUEIRA, D. R. A utilização do orçamento como ferramenta de apoio à formulação de estratégia, de controle e de interatividade: um estudo exploratório nas cooperativas agropecuárias da região sul do Brasil. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 20, n. 3, p. 65-99, 2009.

ANDA, Associação Nacional para Difusão de Adubos. Disponível em:[www.anda.org.br](http://www.anda.org.br). Acesso em 20 de janeiro de 2018.

ARAUJO, Massilon J. **Fundamentos de Agronegócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BARBALHO JUNIOR, Calos Gilberto Pinhaieiro, CALLADO, Antonio André Cunha. **Análise da competitividade do setor de fertilizantes da região nordeste**. REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 1, n. 3, p. 307-318, set./dez. 2008. Disponível em:  
<http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/rebrae?dd1=4451&dd99=view&dd98=pb>

BORNIA, Antonio Cesar. **Análise gerencial de custos**: Aplicação em empresas modernas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CASTANHEIRA, Dariane Reis Fraga. **O Uso do Orçamento Empresarial como Ferramenta de Apoio à Tomada de Decisão e ao Controle Gerencial em Industrias Farmacêuticas de Médio Porte**. Dissertação de Mestrado em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2008.  
Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11122008-165845/pt-br.php>

CANAN, I.; FONSECA, A. C. P. D. Sistemas de controle gerencial: estudo de caso nas empresas Bunge e Amaggi. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 4, n. 1, p. 89-110, 2006.  
Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/32977/sistemas-de-controle-gerencial--estudo-de-caso-nas-empresas-bunge-e-amaggi/i/pt-br>

CEPEA- Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada na Universidade de São Paulo, PERSPECTIVAS para o agronegócio em 2015. Piracicaba, 9 dez. 2014. Disponível em:  
[http://www.cepea.esalq.usp.br/comunicacao/Cepea\\_Perspectivas%20Agroneg2015\\_relatorio.pdf](http://www.cepea.esalq.usp.br/comunicacao/Cepea_Perspectivas%20Agroneg2015_relatorio.pdf)

COSTA, D. F.; MOREIRA, B. C. M.; PINTO, K. L.; CARVALHO, F. M. **Proposta de um Modelo de Orçamento de Resultado Utilizando Métodos Estatísticos de Previsão**. Revista de Administração da Unimep, v. 14, n. 3, p. 1-27, 2016. Disponível em:

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/44123/proposta-de-um-modelo-de-orcamento-de-resultado-utilizando-metodos-estatisticos-de-previsao-->

FACHIN, Odília; **Fundamentos de Metodologia**. 4. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

FREZATI, Fabio; **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne m. **Gestão de Custos: Contabilidade e controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

IPEADATA, Disponível em: <http://www.ipeadata.gov.br>. Acesso em 20 de janeiro de 2018.

GIL, Antonio C., **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEITE, Rita Mara. **Orçamento Empresarial: Um estudo exploratório em indústrias do estado do Parana**. Dissertação (Mestrado \_ Contabilidade) – Universidade Federal do Parana, Curitiba, 2008.

Disponível em: [www.prppg.ufpr.br/ppgcontabilidade/index.php/dissertacoes-teses/](http://www.prppg.ufpr.br/ppgcontabilidade/index.php/dissertacoes-teses/)

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOURENÇO, Carlos. **Agronegócio brasileiro: projeções de crescimento e entraves de infraestrutura logística** em *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Número 119, 2009. Texto completo em <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/>

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Projeções do Agronegócio: Brasil 2014/2015 a 2024/2025 / Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Assessoria de Gestão Estratégica**. Brasília, 2017

<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/politica-agricola/todas-publicacoes-de-politica-agricola/projecoes-do-agronegocio/projecoes-do-agronegocio-brasil-2014-2015-a-2024-2025.pdf/view> Acesso em: 09 de setembro de 2017.

MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. ASSESSORIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA. **Projeções do Agronegócio Brasil – 2016/17 a 2026/27**. Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/politica-agricola/todas-publicacoes-de-politica-agricola/projecoes-do-agronegocio/projecoes-do-agronegocio-2017-a-2027-versao-preliminar-25-07-17.pdf> Acesso em: 20 de janeiro de 2018.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria; **Metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEGIDO, J. L. T.; XAVIER, C. **Marketing & Agribusiness**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MUCCI, Daniel Magalhães et al. **As Múltiplas Funções do Orçamento Empresarial**. Rio de Janeiro: RAC, 2016. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/ahead\\_24.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/ahead_24.pdf)

PADOVEZE, C.L.; TARANTO, F. C. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Introdução a Administração Financeira: texto e exercícios**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SANTOS, Paula da Silva et al. **Modelos Tecnológicos Aplicados na Agropecuária Brasileira e suas Dimensões Sociotécnicas e Ambientais**. Desafio Online, Campo Grande, v.5, n.2, Mai./Ago. 2017. Disponível em: <http://www.desafioonline.ufms.br>

SANTOS, Antonio Zorato. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. São Paulo; Atlas, 2008.

SILVA, Felipe Prado Macedo; **Tomada de Decisão Financeira: Aplicando o Processo Orçamentário**. São Paulo; Revista Administração em Dialogo, 2013. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/viewFile/4166/16492>

RAMOS, Paulo Henrique Bertucci. **Priorização de ideias inovadoras em projetos no agronegócio por meio de modelo de apoio à decisão multicritério**. Dissertação (Mestrado \_ Programa de Pós Graduação em Mestrado Profissional Gestão e Inovação na Indústria Animal) – Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos, Universidade de São Paulo, 2017. Disponível em: [www.teses.usp.br/teses/disponiveis/74/74134/tde-02102017-141304](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/74/74134/tde-02102017-141304)

ROQUETTI, David. **Potencial de Produção de Grãos Brasileiros via Fertilização e Impactos nas Emissões de CO<sub>2</sub>**. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) - Escola de Economia de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas – EESP – FGV, 2014. Disponível em: [http://www.anda.org.br/multimedia/DISSERTACAO\\_David\\_Roquetti\\_Filho\\_FGV\\_2012\\_2014\\_03.04.2014.pdf](http://www.anda.org.br/multimedia/DISSERTACAO_David_Roquetti_Filho_FGV_2012_2014_03.04.2014.pdf)

WRUBEL, F.; MARASSI, R. B.; LAVARDA, C. E. F.; LAVARDA, R. A. B. Cultura Organizacional nas Práticas Orçamentárias: Estudo em uma Cooperativa Agroindustrial. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 11, n. 3, p. 46-64, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/44106/cultura-organizacional-nas-praticas-orcamentarias--estudo-em-uma-cooperativa-agroindustrial>

YIN, Robert K; **Estudo de Caso: planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005

