

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**JULIANA PEREIRA MICHELS**

**IMPLEMENTAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL EM AGROINDÚSTRIA  
AVÍCOLA**

Florianópolis  
2010

**JULIANA PEREIRA MICHELS**

**IMPLEMENTAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL EM AGROINDÚSTRIA  
AVÍCOLA**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.  
Orientador: Rogério João Lunkes, Dr.

**Florianópolis**

**2010**

**JULIANA PEREIRA MICHELS**

**IMPLEMENTAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL EM AGROINDÚSTRIA  
AVÍCOLA**

Esta monografia foi apresentada no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota final \_\_\_\_\_ atribuída pela banca examinadora constituída pelo professor orientador e membros abaixo mencionados.

Florianópolis, SC, 12 de julho de 2010.

---

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.  
Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca:

---

Professor Orientador: Rogério João Lunkes, Dr.  
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

---

Professor Joisse Antônio Lorandi, Dr.  
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

---

Professor Ricardo Bernard, PhD.  
Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Dedico este trabalho ao meu pai, exemplo de vida pessoal e profissional, e elaborador do orçamento, objeto deste estudo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, que me deu força e coragem para atingir meus objetivos.

Aos meus pais – que são também meus melhores amigos –, João Batista Michels e Renilda Pereira Michels, que me deram a vida, ensinaram-me a vivê-la com caráter, e sempre me incentivaram a correr atrás dos meus sonhos. A eles, presto a minha eterna gratidão.

Agradeço ao meu irmão Daniel, por sempre ter se mostrado preocupado comigo, principalmente nessa etapa da minha vida. E a minha irmã Maria Helena, que, além de demonstrar preocupação, ajudou-me diretamente na elaboração das figuras deste trabalho.

Aos meus amigos Alex, Ana Carolina, Bruno, Daiany, Gustavo, Khawanna, Mariana, Marina, Melissa, Roberta, Sabrina e Thales, os quais contribuíram, cada qual com seu jeito, na realização deste trabalho. A eles, presto meus agradecimentos pelos dias de alegria e por compartilharem os ensinamentos e as angústias.

Agradeço a Iris, amiga desde pequena e colega de casa, por sempre ter escutado meus desabafos, alegrias e tristezas em cada fase da elaboração do presente trabalho. E também por ter entendido minhas desatenções com as obrigações da casa.

Aos colaboradores da empresa Tróia Consultoria Empresarial, com quem aprendi muito durante os, até então, cinco anos de trabalho.

Agradeço também a todos os professores do Departamento de Contábeis pelos ensinamentos e, em especial, ao Professor Rogério, orientador deste trabalho.

A todas as outras pessoas que, de alguma forma, contribuíram para que eu pudesse chegar até aqui.

## RESUMO

MICHELS, Juliana Pereira. **Implementação do orçamento empresarial em agroindústria avícola**. 2010. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010. 70 páginas.

O presente trabalho tem como objetivo demonstrar a implementação do orçamento empresarial em agroindústria avícola através de um estudo de caso. Ao utilizar o orçamento o planejamento é formalizado e sistematizado, contribuindo para a tomada de decisão, porém este é um processo complexo, principalmente quando se trata de uma integração e de uma globalização de todas as atividades da empresa. Circunstância esta que tende a apresentar maior grau de complexidade em empresas agropecuárias, em razão de sua extensão, produção, criação, terminação, desenvolvimento e abate de aves. A revisão da literatura acerca desta temática foi apresentada no intuito de fundamentar a pesquisa. A metodologia de pesquisa utilizada tem abordagem qualitativa, caráter descritivo e, como fonte de coleta de dados, têm-se as informações repassadas pela empresa. Ao término deste estudo, conclui-se que, para as agroindústrias avícolas terem um orçamento empresarial adequado, necessitam sincronizar os períodos que compõe a produção do frango, utilizando para tal, estimativas para prever os índices de postura, eclosão de ovos, peso, mortalidade e consumo de ração, considerando agentes como o sexo e sazonalidade.

**Palavras-chave:** orçamento empresarial, agroindústria avícola, implementação.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Variáveis dos possíveis cenários.....	37
Tabela 2: Efeito das alterações de cenários.....	37
Tabela 3: Orçamento de vendas. ....	41
Tabela 4: Orçamento de vendas detalhados por produto. ....	42
Tabela 5: Orçamento de produção.....	44
Tabela 6: Consumo de ração das aves de corte. ....	45
Tabela 7: Consumo de ração das matrizes. ....	46
Tabela 8: Tipos de ração para as aves de corte. ....	47
Tabela 9: Tipos de ração para as matrizes e para os machos. ....	47
Tabela 10: Fórmula das rações das aves de corte.....	48
Tabela 11: Fórmula das rações das matrizes.....	48
Tabela 12: Programação de compra de insumo das rações. ....	49
Tabela 13: Programação de alojamento dos pintinhos. ....	50
Tabela 14: Custeio de pintinhos. ....	50
Tabela 15: Programação de alojamento das matrizes. ....	51
Tabela 16: Potencial de produção das matrizes.....	52
Tabela 17: Custeio variável dos ovos.....	53
Tabela 18: Eclosão dos ovos. ....	53
Tabela 19: Custos fixos.....	55
Tabela 20: Custos variáveis. ....	55
Tabela 21: Despesas administrativas.....	56
Tabela 22: Despesas comerciais. ....	57
Tabela 23: Plano de Investimentos. ....	58
Tabela 24: Amortização dos financiamentos.....	58
Tabela 25: Fluxo de caixa. ....	59
Tabela 26: Necessidade de capital de giro. ....	60
Tabela 27: Ativo projetado. ....	61
Tabela 28: Passivo projetado.....	62
Tabela 29: Demonstração do resultado projetada.....	63
Tabela 30: Análise das demonstrações contábeis. ....	64

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Premissas utilizadas pela empresa. ....	38
---	----



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Orçamento geral e integrado.....	22
Figura 2: Fatores internos e externos.....	24
Figura 3: Principais elementos de caixa.....	29
Figura 4: Cadeia produtiva da agroindústria avícola.....	33
Figura 5: Organograma orçamentário.....	36

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
IGPM	Índice Geral de Preços do Mercado
IPCA	Índice de Preço ao Consumidor Amplo
IRPJ	Imposto de Renda Pessoa Jurídica
PIB	Produto Interno Bruto
SELIC	Sistema Especial de Liquidação e Custódia
SESMET	Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1	TEMA E PROBLEMA .....	11
1.2	OBJETIVOS .....	12
1.2.1	<b>Objetivo geral</b> .....	12
1.2.2	<b>Objetivos específicos</b> .....	12
1.3	JUSTIFICATIVAS .....	13
1.4	METODOLOGIA DA PESQUISA .....	13
1.4.1	<b>Coleta e tratamento das informações</b> .....	14
1.4.2	<b>Enquadramento metodológico</b> .....	14
1.5	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	15
1.6	ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA .....	15
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
2.1	HISTÓRICO, CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E OBJETIVOS .....	17
2.2	VANTAGENS E LIMITAÇÕES .....	19
2.2.1	<b>Vantagens</b> .....	19
2.2.2	<b>Limitações</b> .....	20
2.3	ESTRUTURA DO ORÇAMENTO GLOBAL .....	22
2.3.1	<b>Estrutura básica do orçamento operacional</b> .....	22
2.3.1.1	<b>Orçamento de vendas</b> .....	23
2.3.1.2	<b>Orçamento de matéria-prima</b> .....	25
2.3.1.3	<b>Orçamento de mão de obra direta</b> .....	26
2.3.1.4	<b>Orçamento de custos indiretos de produção</b> .....	26
2.3.1.5	<b>Orçamento das despesas de vendas e administrativas</b> .....	27
2.3.2	<b>Estrutura básica do orçamento financeiro</b> .....	28
2.3.2.1	<b>Orçamento de investimento</b> .....	28
2.3.2.2	<b>Orçamento de caixa</b> .....	29
2.3.2.3	<b>Projeção dos demonstrativos financeiros</b> .....	30
<b>3</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>32</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	32
3.2	PROCESSO ORÇAMENTÁRIO .....	35
3.2.1	<b>Planejamento e Organização</b> .....	35

<b>3.2.2</b>	<b>Orçamento de vendas</b> .....	<b>39</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Orçamento de produção</b> .....	<b>43</b>
<b>3.2.4</b>	<b>Orçamento de mão de obra</b> .....	<b>54</b>
<b>3.2.5</b>	<b>Orçamento fixo de produção</b> .....	<b>54</b>
<b>3.2.6</b>	<b>Orçamento de outros custos variáveis</b> .....	<b>55</b>
<b>3.2.7</b>	<b>Orçamento das despesas de vendas e administrativas</b> .....	<b>55</b>
<b>3.2.8</b>	<b>Orçamento de investimento</b> .....	<b>58</b>
<b>3.2.9</b>	<b>Orçamento de caixa</b> .....	<b>59</b>
<b>3.2.10</b>	<b>Demonstrativos contábeis projetados</b> .....	<b>60</b>
<b>3.2.11</b>	<b>Controle orçamentário</b> .....	<b>64</b>
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>66</b>
<b>4.1</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>66</b>
<b>4.2</b>	<b>RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS</b> .....	<b>67</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>69</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas se encontram em um ambiente cada vez mais competitivo, no qual, a melhoria da qualidade e o menor preço, junto à internacionalização, fazem com que seja necessário planejar as diretrizes, as ações, as metas, os objetivos e as estratégias que garantam a maximização da riqueza e a continuidade das organizações. Nesse contexto, o processo orçamentário é um dos principais instrumentos utilizados no planejamento operacional.

Bio (1996, p. 39) aduz que planejar significa desenvolver alternativas e escolher uma entre as identificadas, observando as premissas que as envolvem com o propósito de atingir determinado objetivo futuro.

O orçamento é formado por dados representativos referentes às expectativas da empresa com relação à mais plausível evolução de condições internas e externas que podem afetar as suas operações futuras.

Após a implantação do Plano Real, em 1994, ocorreu a estabilidade monetária atual e, com isso, a qualidade das previsões feitas no Brasil têm sido favorecida. Mesmo assim, não tornou fácil ou segura, a previsão econômica, pois somente aumentou, de forma significativa, a sua possibilidade de acerto ou de razoável aproximação com a realidade futura.

O presente trabalho descreve a estrutura do orçamento e as suas principais peças, enfatizando a importância desta ferramenta para a eficiência nas tomadas de decisões. Apresenta ainda técnicas envolvidas na elaboração desse processo, considerado fundamental para o sucesso das empresas.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

Conforme mencionado, o planejamento é fundamental para atingir os resultados esperados. Sanvicente e Santos (1983, p. 16) concordam que, de alguma forma, todas as empresas planejam suas atividades. Porém, ao utilizar o orçamento, essa tarefa é formalizada e sistematizada, contribuindo para a tomada de decisão.

A elaboração do orçamento envolve muitas facetas, sendo um processo complexo, principalmente quando se trata de uma integração e de uma globalização de todas as atividades da empresa. Circunstância esta que tende a ser mais complexa em empresas agropecuárias, em razão de sua extensão, produção, criação, terminação, desenvolvimento e abate de aves. Enquadra-se, nesse perfil, a agroindústria avícola utilizada como objeto deste trabalho. Esta necessita planejar e controlar desde a compra de insumos, para fabricar a ração utilizada na produção de ovos e pintos, até a expedição do frango abatido, cortado e embalado.

Portanto, faz-se necessário analisar de que forma deve ser realizado o orçamento, e se questiona como pode ser implementado um processo orçamentário em uma agroindústria avícola.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Demonstrar, através da descrição de um orçamento implantado, o processo de implementação do orçamento empresarial em agroindústria avícola.

### 1.2.2 Objetivos específicos

A partir do objetivo geral, têm-se, por específicos, os seguintes objetivos:

- Apresentar os conceitos e características dos processos orçamentários.
- Verificar as vantagens e limitações dos métodos orçamentários.
- Apresentar técnicas envolvidas para a elaboração das peças orçamentárias na agroindústria.
- Descrever o processo orçamentário implantado na agroindústria avícola.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS

Em virtude das mudanças ocorridas no ambiente empresarial e da competição que atua nesse cenário, as organizações precisam tomar decisões rapidamente e fundamentadas em dados confiáveis. Para enfrentar esse desafio e melhor aproveitar as oportunidades, os gestores precisam utilizar recursos que tendam a auxiliar nesse processo. O sistema orçamentário é um dos mais importantes instrumentos da gestão de uma empresa, pois, além de subsidiar os gestores, traz uma percepção antecipada do resultado da empresa e auxilia também na obtenção da vantagem competitiva.

Assim, a pesquisa apresentada neste trabalho aborda alguns aspectos do orçamento, evidenciando-o como uma forma de analisar o desempenho da empresa e definir ações corretivas para que sejam alcançados os objetivos planejados. Com isso, é necessária a busca por novas técnicas, pois a elaboração do orçamento é diferente para cada tipo de empresa, fato que torna amplo esse campo de estudo.

Nessa perspectiva, a pesquisa possui relevância teórica ao buscar informações pertinentes ao tema, as quais poderão ser aprofundadas em outros estudos. Em termos práticos, buscou-se analisar a implementação do orçamento na agroindústria avícola.

### 1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nos subitens desta seção, apresenta-se a metodologia da pesquisa, os procedimentos, o instrumento da pesquisa para a coleta de dados, e o enquadramento metodológico.

### 1.4.1 Coleta e tratamento das informações

As informações utilizadas no intuito de desenvolver a fundamentação teórica foram obtidas em livros, artigos científicos, periódicos e pesquisas na internet.

A coleta de dados foi realizada por meio do orçamento disponibilizado em planilhas do Excel, da visita à produção da empresa, realizada no dia 15/01/2010, de consultas aos relatórios internos da empresa e ainda de entrevistas informais com o *controller* responsável pela elaboração do orçamento.

Foram inseridas, no presente trabalho, tabelas constantes no orçamento da empresa, porém, os valores foram alterados, a fim de preservar o sigilo de dados internos da empresa, e alguns meses ocultados para que as informações dispostas nessas tabelas ficassem legíveis.

### 1.4.2 Enquadramento metodológico

Este trabalho contempla o orçamento empresarial e busca aprofundar o tema. Para tanto, realizou-se a seguinte pesquisa, a qual tem por objeto um estudo de caso, e visa analisar a implementação do orçamento na agroindústria avícola.

Para Marconi e Lakatos (1996, p. 15), “a pesquisa é um procedimento formal com método de pensamento reflexivo, que requer um trabalho científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para se descobrir verdades parciais”. Dentre os tipos de caracterização de pesquisa existentes, optou-se por utilizar, na presente pesquisa, o de natureza descritiva, pois, segundo Gil (1999, p. 44), “as pesquisas desse tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento das relações entre as variáveis”.

Gil (1988) define a expressão “estudo de caso” como uma análise profunda e exaustiva de um ou de poucos objetos, contendo uma descrição amplamente detalhada. No presente trabalho, será relatado o estudo de caso realizado acerca do orçamento implantado em uma agroindústria avícola.



Quanto à abordagem do problema, a pesquisa deve ser classificada como qualitativa, tendo em vista que o objetivo do trabalho é demonstrar a implementação do orçamento na agroindústria avícola e, segundo Raupp e Beuren (2003), para uma pesquisa ser classificada como quantitativa, deve-se utilizar instrumentos estatísticos, tanto na coleta, quanto no tratamento dos dados.

Com intuito de demonstrar as etapas de elaboração de um orçamento empresarial, a princípio, são fundamentados, no referencial teórico, os conceitos, as características e os objetivos deste instrumento. Posteriormente, em um segunda etapa do mesmo capítulo, são apresentadas as vantagens e as limitações dos métodos orçamentários e, por fim, as técnicas envolvidas para a elaboração das peças orçamentárias.

## 1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa se delimita a analisar o orçamento do ano de 2010 em uma agroindústria avícola que tem por objeto a exploração das atividades agropecuárias em toda a sua extensão, ou seja, na produção, na criação, na terminação, no desenvolvimento e no abate de aves.

## 1.6 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa se encontra organizada em quatro capítulos. No primeiro deles, a introdução, são apresentados o tema, o problema, os objetivos do trabalho, a justificativa, a metodologia e as delimitações da pesquisa.

No segundo capítulo, são abordadas as bases conceituais de estudo, incluindo conceitos, características, vantagens e limitações e a estrutura do orçamento empresarial apresentada nos referenciais teóricos.

No terceiro capítulo, é descrito o orçamento implantado na agroindústria avícola com base na análise do modelo e nos esclarecimentos obtidos com quem o elaborou.

No quarto e último capítulo, demonstra-se o resultado da pesquisa e também são apresentadas as considerações finais acerca dos objetivos propostos, bem como sugestões para futuros trabalhos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda a revisão literária sobre orçamento. Primeiramente, apresenta-se o histórico, os conceitos, as características e os objetivos. Depois suas vantagens, limitações e por último a estrutura básica do orçamento.

### 2.1 HISTÓRICO, CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E OBJETIVOS

O orçamento tem suas origens na administração pública e, conforme Lunkes (2003, p.35), pode-se mencionar, no intuito de demonstrar a existência do orçamento já em meados do século XVIII, os relatórios dirigidos ao parlamento inglês, onde somente após a entrega destes, o rei - e depois, o primeiro-ministro - poderia cobrar alguns impostos ou usufruir dos recursos.

Segundo Zdanowicz (1989, p. 19), “a técnica orçamental foi utilizada na empresa pela primeira vez por Donaldson Brown, gerente-financeiro da Du Pont De Memours, nos Estados Unidos em 1919”. Em 1921, a Du Pont De Memour suportou a crise por estar preparada para enfrentá-la.

No Brasil, Zdanowicz (1989) assevera que as empresas se conscientizaram da importância da técnica orçamentária a partir dos anos setenta. Percebe-se que as técnicas do orçamento, utilizadas primeiramente na administração pública, começaram a ser utilizadas pelas empresas no início do aumento da concorrência, pois isso criava problemas administrativos cujas soluções conduziam ao uso do orçamento.

Welsch (1996) conceitua orçamento como um plano administrativo que abrange todas as fases das operações para um período futuro definido. Para o autor, trata-se da expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas, pela alta administração, para a empresa como um todo.

Padoveze e Taranto (2009, p. 3) aduzem que o orçamento é “como o ato de colocar à frente aquilo que está acontecendo hoje. Mais especificamente, é a expressão quantitativa de um plano de ação que se caracteriza como um modelo de

programação de atividades”. Tung (1994, p. 28), de forma semelhante aos últimos autores, estabelece que o orçamento se trata da “apresentação dos resultados antecipados de um plano, projeto ou estratégia”. Zdanowicz (1989, p. 20) também conceitua orçamento “como o instrumento que descreve um plano geral de operações e/ou de investimentos por um determinado período, orientado pelos objetivos e metas propostas pela alta administração”.

Passareli e Bomfim (2003) asseveram que orçamento é a definição formal, escrita, quantitativa e detalhada dos objetivos escolhidos e dos meios com que a empresa espera atingi-los. Aprofundando esse conceito, acrescenta-se, de acordo com Meyer (1972, p.2), que o orçamento está apoiado em previsões construídas em função da mais provável evolução de certas condições internas e externas à empresa.

Sanvicente e Santos (1983, p.18) descrevem que

como instrumentos de administração, os orçamentos elaborados fornecem direção e instruções para a execução de planos, enquanto o acompanhamento levando ao controle, permite a comparação das realizações da empresa ao que tenha sido planejado.

Tung (1994, p. 33) afirma que o orçamento “tem como objetivo principal atingir a maior eficiência nas diferentes atividade empresariais, a partir dos recursos aplicados”.

Já para Zdanowicz (1989, p. 20), o orçamento tem como objetivo:

apresentar o programa orçamentário, ditar normas e procedimentos que regulamentam a organização na elaboração e na execução do orçamento, através de um conjunto de tarefas executadas dentro de um período pelas diversas funções e departamentos da empresa.

Zdanowicz (1989, p. 21-22) afirma que as características mais importantes do orçamento são: a projeção, flexibilidade na aplicação, e a participação direta dos responsáveis. Já Tung (1994, p. 39) considera que as características básicas são: um grau de acerto aceitável, a adaptabilidade ao ciclo operacional da empresa, a capacidade de demonstrar com rapidez pontos problemáticos, e a indicação de decisões corretivas por meio de relatórios emitidos.

Em suma, o orçamento é a quantificação monetária do planejamento da empresa, que permite o acompanhamento a fim de que se assegure que os desvios

ocorridos em relação ao que foi planejado sejam identificados e apropriadamente corrigidos.

## 2.2 VANTAGENS E LIMITAÇÕES

### 2.2.1 Vantagens

A grande utilização do orçamento se justifica, fundamentalmente, em razão da constatação de que os objetivos e planos bem definidos constituem condição indispensável de sucesso empresarial.

Welsch (1996, p. 63) propõe que as vantagens principais da utilização de orçamentos são: o desenvolvimento da sofisticação da administração no uso dele; a elaboração de um plano realista de vendas; o estabelecimento de objetivos e padrões realistas; a comunicação adequada, por parte dos níveis administrativos superiores, de atitudes, políticas e diretrizes; a obtenção de flexibilidade administrativa no uso do sistema; e ainda a atualização do sistema de acordo com o dinamismo do meio em que a administração atua.

Sanvicente e Santos (1983, p. 23-24) elencam, enquanto vantagens significativas no tocante à utilização de orçamentos, os seguintes pontos: a fixação de objetivos e políticas; a obrigação, dirigida aos membros da empresa, de planejarem individualmente, mas o fazerem de acordo com as outras áreas da empresa e ainda de quantificarem e datarem as atividades pelas quais são responsáveis; a delegação de poderes; a identificação dos pontos de eficiência e ineficiência; e também a melhoria na utilização dos recursos disponíveis.

Segundo Tung (1994, p.35-36), as vantagens ultrapassam o quesito financeiro. Pois, do ponto de vista do planejamento, a alta administração, ao formalizar os objetivos, as expectativas e as estratégias da empresa, comunica claramente a todos os demais funcionários, o que se espera de cada um dos envolvidos na execução do plano.

Do ponto de vista do controle, a explicação das variações entre o que a empresa realizou e o que estava definido como objetivo no orçamento constitui um poderoso instrumento para os executivos, pois, por meio do orçamento, eles podem diagnosticar se o desempenho administrativo que lhes competia obteve bons resultados, além de conhecerem a influência que isso exerce no resultado da empresa, para que possam, assim, buscar as oportunidades que possibilitem a obtenção de lucro.

No tocante à análise, por meio das contínuas comparações entre o real e o estimado, o presente e o passado, o orçamento cria condições favoráveis à verificação e ao aprimoramento dos processos, e também permite a determinação dos pontos vulneráveis, possibilitando, dessa forma, as ações saneadoras eventualmente necessárias.

Já do ponto de vista psicológico, o plano de trabalho, demonstrado por meio do orçamento, facilita a compreensão dos objetivos da empresa e, conseqüentemente, estimula os funcionários, visto que eles sentem que participam diretamente na busca da meta estabelecida.

Por fim, Zdanowicz (1989, p. 31) defende que umas das principais vantagens decorrentes da utilização do orçamento é que esse instrumento obriga a análise antecipada das políticas básicas da empresa e facilita a adequação dela aos fatores que fogem do âmbito interno. Assim, a empresa cria o hábito de acompanhar e de analisar as condições internas e externas que podem afetar o desenvolvimento dela, tornando, muito mais reais, as previsões.

### **2.2.2 Limitações**

O orçamento tem suas limitações e apresenta seus problemas. Welsch (1996, p. 63-64) afirma que as limitações do orçamento são as seguintes: baseia-se em estimativas; deve ser permanentemente adaptado às circunstâncias existentes; não é de execução automática; e o plano de resultados não deve tomar o lugar da administração.

Segundo Sanvicente e Santos (1983, p. 24-25), a utilização desse instrumento enfrenta barreiras, pois, além do custo de implementação ser alto, o orçamento não passa de estimativa, sem contar que o emprego dessa técnica não é recomendado para empresas cuja administração é excessivamente autoritária.

Além de concordar com a ideia de que é um problema o fato de o orçamento ser baseado em estimativas, Tung (1994, p.44-45) acrescenta que há crenças que podem ser consideradas limitações, tais como a de que o orçamento mudará as coisas do dia para a noite, podendo ser dispensada a atuação dos administradores. Ou ainda o oposto disso, a pré-concepção de que o orçamento somente acarretará mais despesas e de que o mercado é tão incerto que qualquer estimativa é trabalho inútil.

Realmente, com base em estimativas, o orçamento apenas poderá ser eficaz se o desenvolvimento dessas previsões for realizado de maneira criteriosa. A consequência disso é o custo com a remuneração merecida dos capacitados, atualização dos profissionais, por meio de cursos e da obtenção de materiais de atualização.

A colaboração dos funcionários na elaboração e no acompanhamento do orçamento é extremamente necessária para que ele seja eficiente, por isso, é indispensável a conscientização de todos perante as suas responsabilidades.

O esforço em relação às adaptações e aos aperfeiçoamentos deve ser contínuo a fim de aproximar, cada vez mais, a situação real da empresa ao que é estabelecido no orçamento, visto que seria ilusório acreditar que, nas primeiras peças orçamentárias elaboradas, a empresa conseguiria reunir todas as operações de uma maneira exata, pois isso apenas é possível a custo de muita experiência e árduo trabalho.

Em síntese, o orçamento, por si só, não administra nada, ou seja, mesmo sendo um inestimável instrumento de administração, ele precisa de decisões dos administrados para que possa, efetivamente, funcionar.

## 2.3 ESTRUTURA DO ORÇAMENTO GLOBAL

O orçamento global expressa os planos operacionais e financeiros das empresas e permite a composição do balanço e da demonstração do resultado do exercício referentes ao exercício projetado. Já os orçamentos parciais abrangem apenas itens específicos como, por exemplo, o orçamento de vendas, o orçamento de custos indiretos de produção ou o orçamento das despesas com vendas.

O orçamento global é composto por duas partes básicas: o orçamento operacional e o orçamento financeiro. Horngren et al. (2004, p. 170) apresenta uma visão geral e integrada do orçamento global, conforme figura 1:

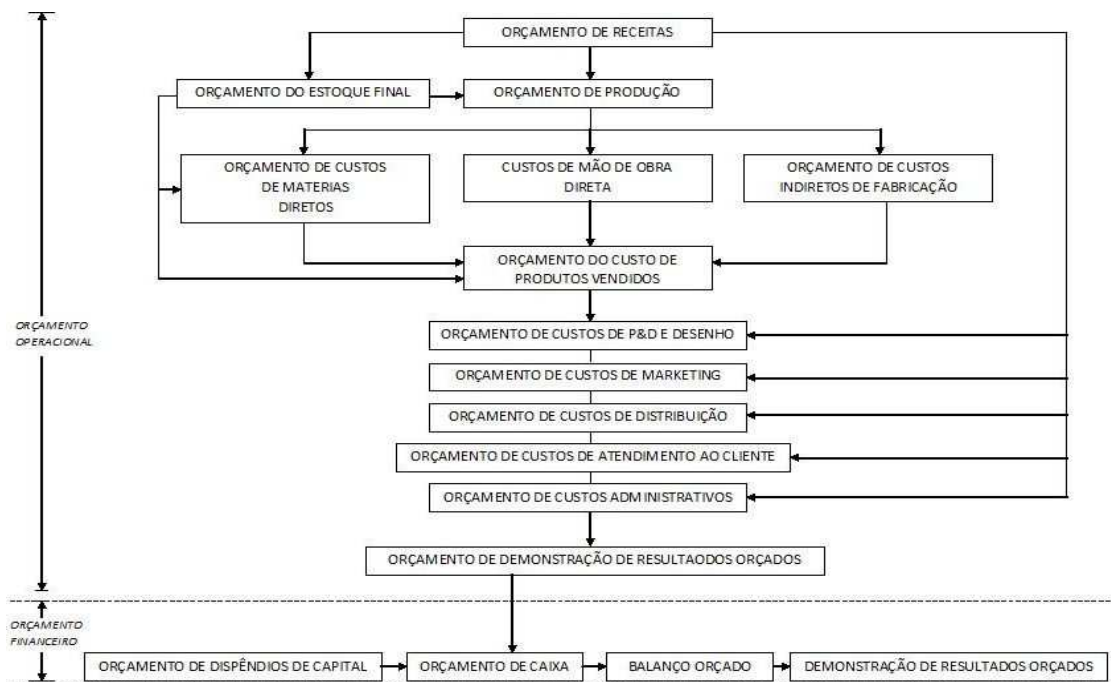


Figura 1: Orçamento geral e integrado.

Fonte: Horngren et al. (2004, p. 170)

### 2.3.1 Estrutura básica do orçamento operacional

Nascimento e Reginato (2009, p. 157) asseveram que o orçamento operacional se focaliza nas receitas, nos custos e nas despesas operacionais



projetadas nas condições definidas para o período orçamentário e, assim, aborda a quantificação dos recursos envolvidos pelas atividades operacionais da empresa.

Como em todos os outros instrumentos administrativos, a estrutura do orçamento empresarial pode e deve variar, pois é formulado de acordo com as características de cada empresa, tais como, necessidades, natureza e tamanho. Porém, pode-se dizer que, geralmente, a estrutura do orçamento empresarial utilizada nas empresas industriais é composta dos seguintes orçamentos parciais: orçamento de vendas, orçamento de matéria-prima, orçamento de mão de obra direta, orçamento de custos indiretos de fabricação, orçamento das despesas de vendas e das administrativas.

### **2.3.1.1 Orçamento de vendas**

A primeira peça a ser elaborada e uma das mais importantes é o orçamento de vendas, o qual, de acordo com Meyer (1972, p. 25), consiste em determinar, com antecedência, as vendas em quantidade e valor, levando em conta as limitações da empresa e o que pode ser feito para superá-las. Na percepção de Welsch (1996, p. 95), o orçamento de vendas é o alicerce do planejamento de uma empresa, pois, praticamente, todo o restante do orçamento se baseia nas estimativas das vendas, ou seja, é o ponto de partida para os demais orçamentos.

Sanvicente e Santos (1983, p. 43) afirmam que a função principal do orçamento de vendas é a determinação do nível de atividades futuras da empresa, assim, sabendo-se o que será vendido, em que quantidade e quando será feito, é possível determinar os recursos necessários para o atendimento dessas vendas. Corroborando, Zdanowicz (1989, p. 38) ressalta a importância do orçamento de vendas para outros departamentos, os quais, visando à otimização de receita pela empresa, necessitam de uma orientação segura quanto às vendas, para poderem programar e estruturar os setores sob sua responsabilidade.

Pode-se citar como exemplo, o planejamento das compras, da produção, dos estoques, a contratação ou dispensa de mão de obra, a ampliação ou a desativação de instalações, a orientação para novos investimentos, etc.

Para Welsch (1996, p. 99), o objetivo geral de um plano de vendas é expressar os julgamentos da administração em relação às vendas futuras, com base no conhecimento das condições atuais da empresa no meio externo, no impacto dos objetivos sobre a própria empresa e nas estratégias da administração, tanto a longo quanto a curto prazo.

Lunkes (2003, p. 54) afirma que a primeira coisa a ser feita no que se refere à elaboração do orçamento de vendas é definir os fatores limitadores ou as restrições. Portanto, é preciso realizar um apurado diagnóstico do ambiente interno e externo da empresa, buscando a identificação dos eventos que possam interferir nas previsões de vendas dela. Dentre esses fatores, destacam-se:

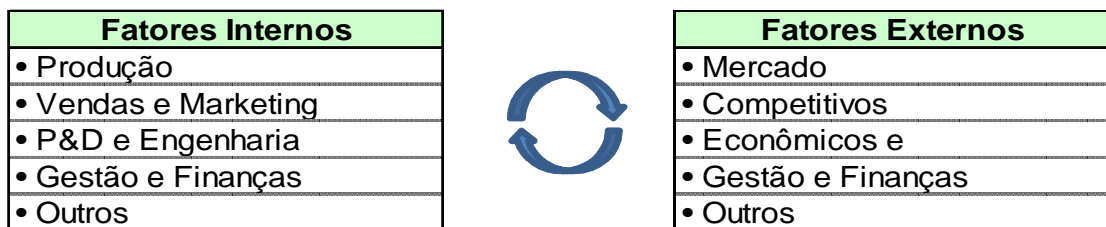


Figura 2: Fatores internos e externos.

Fonte: Lunkes (2003, p.54)

Hornrgren et al. (2004, p. 172) incluem entre os fatores que influenciam a previsão das vendas: o volume de vendas em períodos recentes, as condições econômicas e as setoriais gerais, o estudo de pesquisa de mercado, as políticas de precificação, a publicidade e as promoções de venda, a concorrência e as políticas reguladoras.

A projeção das vendas, sendo o primeiro passo de todo o orçamento e dado o inter-relacionamento entre as diferentes peças do orçamento, influencia, de forma efetiva, na qualidade do orçamento, no entanto, constitui-se a peça de mais difícil elaboração.

### 2.3.1.2 Orçamento de matéria-prima

Sobanski (1994, p. 34) conceitua matérias-primas como bens adquiridos que, no processo industrial, integram-se nos produtos acabados por transformação ou por montagem.

Segundo Welsch (1996, p. 148), para garantir a disponibilidade de materiais nas quantidades necessárias e no momento desejado e, para projetar os custos deles, é necessário que o orçamento contenha as quantidades e o custo dos materiais exigidos, além de incluir o orçamento das compras de matéria-prima.

Lunkes (2003, p. 60) argumenta que a elaboração desse orçamento exige o cumprimento das seguintes etapas:

- Determinação das quantidades de matérias-primas exigidas para o atendimento da fabricação e fornecimento das informações à área de compra.
- Estabelecimento das políticas de estocagem de matérias-primas.
- Elaboração do programa de suprimentos, além de informações sobre a qualidade, o desperdício, entre outros.
- Determinação do custo estimado das matérias-primas necessárias à fabricação, incluindo o plano de investimentos e as informações específicas à área financeira.

Para Tung (1994, p. 143), os métodos, mais frequentemente, usados para determinar as matérias-primas são:

- A relação entre a quantidade de produtos a serem industrializados e a quantidade de cada matéria-prima necessária por cada produto acabado, podendo ser determinada pela experiência passada acrescida dos reajustes às novas condições de trabalho.
- Relação entre as horas de mão de obra ou as de máquina e a quantidade de matéria-prima usada.
- Relação entre o custo da mão de obra direta e o da matéria-prima utilizada.

### **2.3.1.3 Orçamento de mão de obra direta**

Sanvicente e Santos (1983, p. 87) asseveram que orçar a mão de obra direta significa estimar a quantidade necessária dela para cumprir a produção planejada, projetar a taxa horária que será utilizada e calcular o custo total de mão de obra. Afirmam ainda que esse orçamento é de grande importância, pois representa uma parcela considerável dos custos totais.

Para Lunkes (2003, p. 61), o objetivo maior desse orçamento é “estimar a necessidade de recursos humanos, recrutamento, treinamento, avaliação e especificação de tarefas, avaliação de desempenhos, negociação com sindicatos e administração salarial.”

Tung (1994, p. 143-144) demonstra que as modalidades de orçar a mão de obra são baseadas na experiência anterior e nos estudos referentes aos vários estágios da execução de uma tarefa.

Por fim, utilizando a comparação entre o número de empregados da empresa e o número de empregados necessários para a execução do plano de produção, os responsáveis por essa área poderão planejar a quantidade e os períodos de admissões ou demissões que serão realizadas no intervalo de tempo orçado.

### **2.3.1.4 Orçamento de custos indiretos de produção**

O orçamento de custos indiretos de produção é a terceira e última peça orçamentária que compõe o custo total de produção.

Zdanowicz (1989, p. 89) afirma que, geralmente, os custos indiretos de fabricação são constituídos pelos seguintes itens: mão de obra indireta, materiais indiretos, seguros, aluguéis, serviços de terceiros, depreciações, energia elétrica, água, etc.

Para Sanvicente e Santos (1983, p. 91), este é um dos orçamentos mais complexos, em virtude dos itens envolvidos serem muito heterogêneos e da

dificuldade de correlacionar os valores de custos indiretos com o volume de produção.

Lunkes (2003, p. 63) defende que os custos indiretos de produção precisam ser divididos em dois grandes grupos, sendo eles: os controláveis, os custos que podem ser influenciados pelo gestor e pelo empregado, e os não controláveis, aqueles que o gestor e o empregado não intervêm, ou seja, não os autorizam. Assim, torna-se mais fácil cobrar responsabilidades, pois, como nos controláveis o gestor tem o poder de autorizá-los, ele deve ser responsabilizado pelas incoerências referentes a eles.

### **2.3.1.5 Orçamento das despesas de vendas e administrativas**

Santos e Sanvicente (1983, p. 112) incluem entre as despesas administrativas as que são necessárias à gestão das operações da empresa, e também os gastos relativos a pessoal, às viagens, aos telefonemas, ao material de escritório, à depreciação, aos seguros, às taxas, à energia elétrica, aos serviços prestados por terceiros.

Welsch (1996, p. 189) aduz que, geralmente, como as despesas administrativas são fixas, elas não podem ser controladas.

Para Zdanowicz (1989, p. 104), o orçamento das despesas administrativas deve conter o custo básico por centro de custo, as atividades do setor e a exposição das atividades que possam ser ampliadas ou restringidas.

No que concerne ao orçamento das despesas com vendas, segundo Frezatti (1999, p. 87), isso compreende os gastos relacionados à atividade comercial da empresa, tais como salários e encargos dos profissionais da área de vendas, marketing, pesquisa de mercado, entre outros.

Por fim, Santos e Sanvicente (1983, p. 117) afirmam que a elaboração do orçamento das despesas com vendas deve ser feita simultaneamente ao orçamento de vendas, pois as despesas de vendas serão maiores ou menores em razão dos esforços necessários para que as vendas previstas sejam realizadas.

### **2.3.2 Estrutura básica do orçamento financeiro**

Nascimento e Reginato (2009, p. 158) afirmam que o orçamento financeiro “compreende os efeitos que o orçamento empresarial e os planos de investimentos de capital provocarão sobre a estrutura financeira da empresa”. Esse orçamento, normalmente, é composto pelo orçamento de investimento e pelo orçamento de caixa.

#### **2.3.2.1 Orçamento de investimento**

O orçamento de investimento também pode ser chamado de orçamento de capital. Welsch (1996, p. 230) salienta que o plano de longo prazo e o orçamento anual devem conter os programas administrativos para aumentar ou diminuir as instalações, as obras civis, os equipamentos, as reformas, os melhoramentos, as substituições e outras decisões que envolvem o consumo de recursos.

Para Sanvicente e Santos (1983, p. 126), a elaboração do orçamento de investimento envolve a geração de propostas de investimento, a estimativa e a avaliação dos fluxos de caixa, a escolha de projetos com base em um critério de aceitação, a reavaliação permanente dos projetos de investimentos já aceitos e dos que se encontram em execução.

Lunkes (2003, p. 66-67), por sua vez, ressalta que a qualidade na gestão dos investimentos é essencial para o desenvolvimento e alcance das metas orçamentárias. As empresas que desejam ser competitivas terão que investir cada vez mais em seus ativos, mesmo desprovidas da certeza de colher resultados positivos. Por isso, é necessário que o orçamento de investimento seja criterioso.

Padoveze (1997, p. 374) afirma que é condição íntima do orçamento de investimentos a aplicação das técnicas de análise da rentabilidade e a alternativa dos projetos.

Os métodos existentes para analisar se o investimento é vantajoso, segundo Lunkes (2003, p. 68) são: método do *payback*, método da taxa média de retorno, método do valor presente e método da taxa interna de retorno.

Em suma, para reduzir os riscos, em razão dos valores envolvidos e do resultado esperado ser de médio e de longo prazo, esse orçamento requer análises criteriosas.

### 2.3.2.2 Orçamento de caixa

Para Lunkes (2003, p. 71), o objetivo do orçamento de caixa “é assegurar recursos monetários para atender às operações da empresa estabelecidas nas outras peças orçamentárias.”

Zdanowicz (1989, p. 115) assevera que o orçamento de caixa se refere às operações projetadas pela empresa, em termos de ingressos e desembolsos. Esses dados deverão ser obtidos nos orçamentos de vendas, de produção e de despesas operacionais bem como nas informações relativas aos prazos de crédito para vendas e compras com as respectivas datas de pagamento e recebimento.

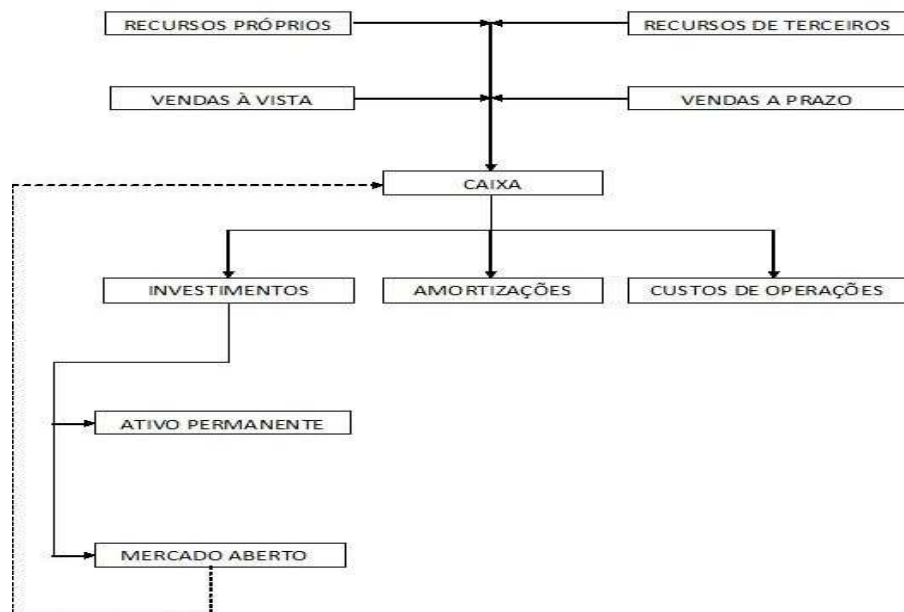


Figura 3: Principais elementos de caixa.

Fonte: Zdanowicz (1989, p. 114)

Welsch (1996, p. 255) defende que as principais finalidades do orçamento de caixa são as apresentadas a seguir:

- Indicar a posição financeira provável em resultado das operações planejadas.
- Mostrar o excesso ou a insuficiência de disponibilidades.
- Esboçar a necessidade de empréstimo ou a disponibilidade de fundos para investimentos temporários.
- Permitir a coordenação dos recursos financeiros em relação: ao capital de giro, às vendas, aos investimentos, e ao capital de terceiros.
- Estabelecer bases sólidas para a política de crédito.
- Definir bases sólidas para o controle corrente da posição financeira.

Sanvicente e Santos (1983, p. 156) citam dois métodos básicos usados no orçamento de caixa, sendo eles: o método de recebimentos e pagamentos e o método do resultado ajustado. O primeiro deles é o mais detalhado, pois se baseia nos orçamentos parciais, até então, elaborados, ajustando-os para as datas em que as transações se converterão em termos de caixa. Já o segundo é bem menos trabalhoso, porém o seu conteúdo, para fins de planejamento, é reduzido; inicia-se com o lucro líquido projetado e são feitos os devidos ajustes para os colocar em termos de movimentos de caixa.

### **2.3.2.3 Projeção dos demonstrativos financeiros**

Padoveze (1997, p. 391) postula que cada peça orçamentária traz contidas as informações para a elaboração dos demonstrativos contábeis e que estes encerram o orçamento, já que, por meio dos demonstrativos contábeis projetados, a alta administração da empresa pode fazer as análises financeiras e o retorno de investimento, os quais justificarão todo o plano orçamentário.

Corroborando, Sanvicente e Santos (1983, p. 166) asseveram que as projeções da demonstração do resultado são talvez as peças do orçamento mais importantes, pois permitem a análise de todo o planejamento realizado.



Para Fernandes (2005, p. 37), se os resultados ainda se mostrarem insatisfatórios, haverá a necessidade de analisar as divergências e refazer as projeções das contas que comprometeram o resultado.

Assim, além dos orçamentos parciais, existe também a necessidade de verificar os reflexos causados na estrutura patrimonial e financeira da empresa e, para isso, são projetados a demonstração do resultado do exercício e o balanço patrimonial.

### 3 ESTUDO DE CASO

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A agroindustrial avícola na qual foi realizado o estudo atua na produção de frango há pouco mais de uma década, abate em média 141.000 frangos por dia e possui cerca de 2.000 funcionários. É especializada em cortes de frango e atende aos mais elevados padrões de exigências e certificações em qualidade de produtos e processos. Além disso, exporta seus produtos para os continentes asiático, africano, americano e europeu, satisfazendo aos mais variados paladares.

O processo produtivo é subdividido, sendo que a fabricação da ração e o abate são realizados no parque fabril da empresa enquanto que, nas propriedades dos produtores rurais parceiros, são feitas a produção e a incubação de ovos, além da produção de aves. Nessa parceria, conhecida como integração, cabe à empresa fornecer, os pintos e os insumos necessários para o desenvolvimento deles, tais como ração e assistência técnica; e, ao produtor rural, por sua vez, compete providenciar o manejo necessário à criação dos frangos, sob remuneração a ser calculada segundo a produtividade e os índices de desempenho alcançados. A cadeia produtiva da agroindústria avícola em estudo está representada na figura 04, apresentada a seguir:

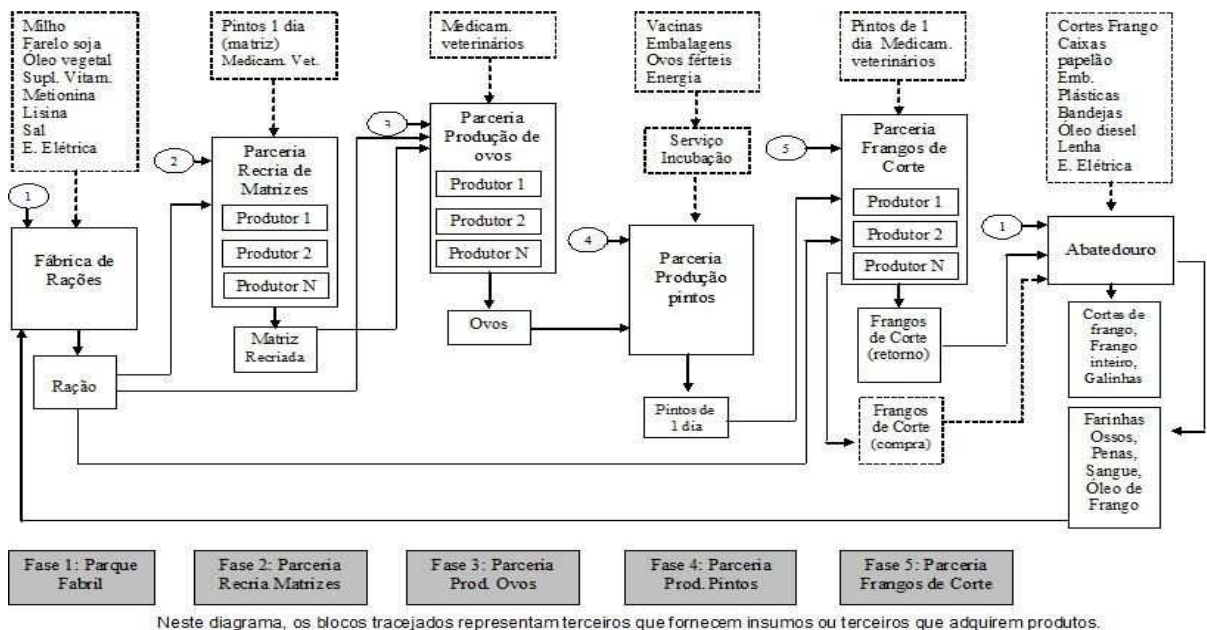


Figura 4: Cadeia produtiva da agroindústria avícola.

Fonte: Empresa (adaptações necessárias foram realizadas).

Na seqüência, a fim de que se compreenda o processo produtivo que caracteriza a empresa, faz-se uma descrição de cada uma das etapas que o constituem.

**Fabricação de Ração:** é necessário formular rações específicas para cada fase do desenvolvimento das aves e de acordo com a finalidade reprodutiva, para que seja alcançado um melhor aproveitamento dos alimentos, bem como para estimular o crescimento, suprir as lacunas nutricionais da alimentação normal e prevenir enfermidades. Além disso, também é feita uma análise na formulação das rações para verificar a maior eficiência e o menor custo em relação aos insumos utilizados, uma vez que estes sofrem variações sazonais em virtude dos períodos de safra de grãos.

**Aquisição de Matrizes:** a agroindústria avícola adquire os pintinhos matrizes com um dia de vida e os remete aos produtores rurais responsáveis pela recria de matrizes.

**Recria de Matrizes:** trata-se da fase de crescimento e desenvolvimento dos pintinhos adquiridos. As aves permanecem nesta fase num período aproximado de 22 semanas. A principal preocupação nessa etapa é de que os lotes sejam uniformes. Para isso, existem muitos cuidados, entre eles: vacinações, controle do peso corporal e acompanhamento do desenvolvimento sexual das aves.

**Produção de Ovos:** quando as aves atingem aproximadamente 22 semanas de desenvolvimento, são enviadas a outros produtores rurais, os quais as manejarão durante a fase de postura de ovos. Para a fertilização dos ovos, é necessário alojar 1 macho para cada 10 fêmeas. Estas permanecem alojadas até, aproximadamente, 68 semanas de vida, possuindo, para cada dia de vida, um determinado potencial de produção. Na 24<sup>a</sup> semana, por exemplo, de cada 100 fêmeas, apenas 15 põem ovos; índice, consideravelmente, inferior ao da 30<sup>a</sup> semana, na qual, a cada 100 fêmeas, 82 põem ovos. Após a coleta, os ovos são selecionados e classificados de modo a identificar os que serão utilizados na próxima etapa.

**Incubatório:** os ovos selecionados são enviados a um terceiro produtor rural, onde são incubados – chocados em máquina – para, após 21 dias, nascerem os pintinhos de corte. A eclosão média é de 83%, isto é, de cada 100 ovos incubados, 83 viram pinto. No nascimento, é efetuada a sexagem, etapa na qual são diferenciados os machos das fêmeas, já que estes consomem rações distintas e precisam ser alojados em lotes separados, diferenciação esta, diagnosticada ao se observar as asas dos pintinhos.

**Frangos de corte:** os pintinhos com um dia de vida são alojados em aviários de parceiros que os criarão, produzindo o frango de corte, matéria-prima principal do abatedouro. Para cada fase de desenvolvimento da ave, é necessária uma ração específica, conforme citado anteriormente.

**Abate e Processamento:** ao atingirem um peso próximo de 2,7 Kg – dependendo do mix de produtos – com aproximadamente 45 dias, as aves são enviadas ao parque fabril da empresa, onde ocorre o abate. As etapas do abate, efetuadas por meio de máquinas e mão de obra são as seguintes: insensibilização, sangria, escaldagem, depena, evisceração, resfriamento da carcaça, cortes das aves, desossa e embalagem. Concluído o processo, o produto final é enviado para a expedição. Essas etapas geram resíduos, matéria-prima para a produção de farinhas e óleos, utilizados na fabricação da ração.

Pode-se dizer, de forma sintética, que, nesse ciclo, ocorre a transformação de proteína vegetal em proteína animal, sendo o frango a melhor “máquina” para esta conversão. Observa-se também que as etapas do processo produtivo podem se ramificar em tipos de negócios, tais como, a produção de ração, de matrizes, de ovos, de pintos, de frango de corte e ainda de cortes de frango.

A integração de todas essas atividades é um processo complexo, principalmente porque envolve sincronização de ciclos de durações variáveis, como o descrito a seguir: cerca de 68 semanas de criação e postura de ovos pelas matrizes, 21 dias de incubação de ovos e, aproximadamente, 45 dias de desenvolvimento dos frangos. Além disso, as produtividades de cada etapa estão sujeitas a sazonalidades e incertezas derivadas de variabilidades biológicas. Análises estatísticas indicam, por exemplo, que o peso médio dos frangos em uma mesma idade varia conforme a estação do ano e que o ganho de peso de um lote é fortemente dependente da qualidade do manejo provido por seu criador, assim como das condições físicas e sanitárias do aviário. Outro fator importante a ser considerado diz respeito às recorrentes adaptações sofridas por conta das oscilações de mercado, o que demanda alterações no perfil de frangos para o abate. Vê-se, portanto, que esse processo necessita de muito planejamento e de controle, dados estes que serão apresentados a seguir.

## 3.2 PROCESSO ORÇAMENTÁRIO

### 3.2.1 Planejamento e Organização

A fase de planejamento envolve todos os gestores os quais, juntamente com suas equipes, contribuem na definição dos objetivos e nos estudos de previsão orçamentária. Posteriormente, o orçamento é elaborado com base nas premissas previamente definidas. Se ocorrerem mudanças de cenários e perspectivas, o orçamento passa por revisões. O organograma orçamentário referente à empresa é ilustrado na figura 05.

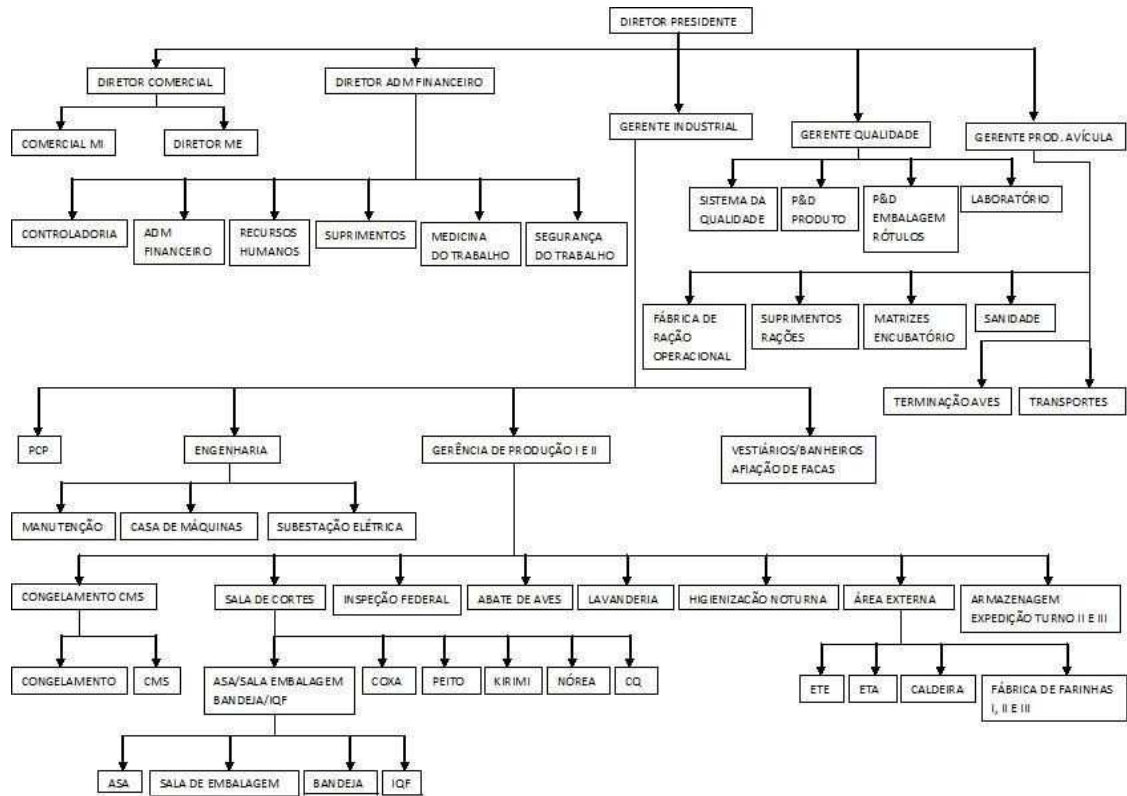


Figura 5: Organograma orçamentário.

Fonte: Empresa.

O orçamento é aprovado pelo conselho da empresa, divulgado a todos os gestores envolvidos pela sua execução e posto em prática seguindo as diretrizes estabelecidas na busca dos resultados propostos.

A função dos gestores consiste na condução e motivação dos colaboradores na realização das metas estabelecidas no orçamento, ações que implicam em:

- Dirigir pessoas para a realização dos planos.
- Estabelecer os meios de comunicação a serem utilizados com os trabalhadores.
- Apresentar as soluções para os conflitos.
- Corrigir a rota em função de mudanças que venham a ocorrer.

As diretrizes, as premissas, as metas, os objetivos e as ações necessárias e negociadas com a direção para obtenção destes objetivos são evidenciados no contrato de resultado, assinado pelos responsáveis por cada centro de resultado. Todos os contratos são provenientes da missão e da visão da empresa e, junto aos indicadores que o compõem, são essenciais para que os gestores visualizem se estão tomando o caminho certo.

O orçamento em questão foi implantado em 2005 e é aprimorado ano a ano. Sua elaboração e reestruturação se dá por meio de administração participativa, a qual conta com a realização de rodadas junto aos participantes até que se alcance o resultado pretendido. Isso inclui simulações dos cenários possíveis e o mix de produto mais rentável. Nessas rodadas, os indicadores são analisados por meio de gráficos e concluídos em três cenários: realista, pessimista e otimista com as seguintes variáveis:

VARIÁVEL/CENÁRIO	REALISTA	OTIMISTA	PESSIMISTA
VALOR DO US\$	R\$ 2,3000	R\$ 2,3460	R\$ 2,2540
PREÇO DO MILHO / SACA 60 KG	R\$ 19,08	R\$ 18,70	R\$ 19,46
PREÇO DO FARELO DE SOJA US\$	0,3330	0,3263	0,3397
CABEÇA DIA FEMEA	65.650	67.650	63.650
CABEÇA DIA MACHO	64.350	66.350	62.350
ÍNDICE PREÇOS ASIA	1,00	1,0200	0,9800
ÍNDICE PREÇOS EUROPA	1,00	1,0200	0,9800
ÍNDICE PREÇOS OUTROS EXTERNOS	1,00	1,0200	0,9800
ÍNDICE PREÇOS MERCADO INTERNO	1,00	1,0200	0,9800

Tabela 1: Variáveis dos possíveis cenários.

Fonte: Empresa.

A variável “cabeça dia” fêmea e macho é utilizada no cenário para a simulação de redução ou aumento de abate dentro da capacidade instalada. Já os índices de preço para simulação de queda ou aumento de preços em relação ao preço estabelecido por produto.

Nessa etapa, são examinados os efeitos das alterações nas variáveis citadas acima, de acordo com os seguintes itens:

EFEITO	REALISTA (R\$)	OTIMISTA (R\$)	PESSIMISTA (R\$)
VARIAÇÃO DAS DISPONIBILIDADES	1.501,99	1.155,16	1.513,56
VAR. DISPONIB. S/ INVESTIMENTO	1.501,99	1.155,16	1.513,56
VARIAÇÃO DOS CRÉDITOS FISCAIS	635,99	616,51	479,84
VARIAÇÃO DAS DÍVIDAS	- 5.545,88	- 3.312,68	- 8.114,33
RECEITA TOTAL	15.738,00	16.272,01	15.212,59
FATURAMENTO EXTERNO EM US\$	4.672,77	4.766,23	4.579,32
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	- 246,90	266,53	- 750,70
VARIAÇÃO CAMBIAL LÍQUIDA	554,89	- 152,84	1.262,63
RISCO	1.378,25	- 335,25	3.091,75
RESULTADO ANTES DO IR	- 1.234,85	- 3.152,60	692,52
FLUXO DE CAIXA DO AÇONISTA	1.526,09	1.179,26	1.537,66

Tabela 2: Efeito das alterações de cenários.

Fonte: Empresa.

As premissas, descritas no quadro 1, são elaboradas pelos responsáveis por cada centro de resultado. Nessa etapa, a empresa contrata assessorias para auxiliar somente nas áreas de gestão de riscos e pesquisas de mercado.

PREMISSAS		
Fomento	Matrizes	Produção de ovos e eclosão
	Frangos	Índices de Performance
		Genética e Nutrição
		Vacinas e Medicamentos
		Calo de patas
Transporte	-	
Fábrica de rações	-	
Safras	Safrá de Grãos	Milho
		Soja
		Preço dos insumos
		Compra de milho com preço a fixar no futuro
Indústria	Mão-de-Obra	-
	Indicadores de Rendimento para o MIX	
	Investimentos	
	Produtividade	
	Manutenção	
	Energia Elétrica	
Garantia de Qualidade	Sistemas de Qualidade	-
Departamento Comercial	Mix de Vendas	-
	Estratégia de Vendas	Mercado Externo
		Mercado Interno
	Preços	Mercado Externo
		Mercado Interno
Despesas	Mercado Externo	
	Mercado Interno	
Administrativa/Financeiro	Projeções Macroeconomicas	IPCA
		IGPM
		DÓLAR
		SELIC
		PIB
	Renovação de Custeio Rural	-
	Adiantamento de Contrato de Cambio	-
	Financiamento de Longo Prazo	-
	Controladoria	Encaixe de Impostos
		Impostos Federais
		IRPJ
		Juros sobre capital próprio
	Suprimentos	SELIC
		Planejamento Tributário
SESMET	Compra com suspensão de Impostos	
	Medicina e Segurança do trabalho	
Recursos Humanos	Meio Ambiente	
	Oferta de Mão-de-Obra	
	Rotatividade/absenteísmo	
	Treinamentos	
	Participação nos resultados	

Quadro 1: Premissas utilizadas pela empresa.

Fonte: Empresa.



O orçamento é elaborado para o período de um ano, sendo revisado mensalmente. A ferramenta foi desenvolvida no programa Microsoft Office Excel, uma vez que a empresa o considera o meio mais ágil para realizar as simulações de cenários e de mix de produtos. O método utilizado para a apropriação dos custos é o custeio variável.

Considerando que o orçamento deve ser desenhado com o propósito de permitir a obtenção de informações relevantes e atualizadas, a estrutura do orçamento implantado compõe-se de empresa, unidade, centro de resultado e conta.

### **3.2.2 Orçamento de vendas**

O orçamento de vendas é elaborado pela diretoria comercial, separando as metas por região e por vendedor.

No planejamento estratégico, é definido o que o mercado vai absorver e também é elaborado o mix de produto mais rentável cuja otimização se dá pelo custeio padrão<sup>1</sup>. É observada ainda a capacidade de produção da empresa, por meio da análise de quantidade de máquinas e mão de obra disponíveis.

As condições externas analisadas são, dentre outras, a abertura de mercado, a concorrência e os aspectos culturais, sendo que estes influenciam diretamente na escolha do mix de produtos, visto que cada região tem preferência por uma parte do frango. Os europeus, por exemplo, consomem mais o peito, enquanto, na Ásia, a preferência é por perna e asa.

O passado permite prever um comportamento das vendas no setor de agroindústria avícola. Desse modo, é utilizado o método estatístico para a previsão das vendas, incluindo nele diferentes critérios, tais como a participação no tamanho de mercado, a análise de tendência e a correlação com o crescimento do setor e do PIB. Também são consideradas as sazonalidades que acontecem no mercado interno com a chegada do verão, pelo fato de a empresa estar situada no litoral.

---

<sup>1</sup> Para Martins (2006, p. 315), custeio padrão é o “valor conseguido com o uso dos melhores materiais possíveis, com a mais eficiente mão-de-obra viável, a 100% da capacidade da empresa, sem nenhuma parada por qualquer motivo, a não ser as já programadas em função de uma perfeita manutenção preventiva etc.”

As vendas no mercado interno são efetuadas por meio de vendedores contratados pela empresa e também por representantes. Quanto às vendas no mercado externo, estas são efetuadas diretamente com o cliente.

Depois de analisadas as premissas descritas e a capacidade da empresa, estabelece-se o orçamento de vendas, conforme tabela 3.

	jan/10	dez/10	2010
<b>Mercado Externo</b>			
US\$	2,3000	2,3000	<b>2,3000</b>
Paridade	<b>1,4000</b>	<b>1,4000</b>	<b>1,4000</b>
EU\$	3,2200	3,2200	<b>3,2200</b>
Indicador Ásia	1,00	1,00	
Indicador Europa	1,00	1,00	
Indicador Outros Externos	1,00	1,00	
KG	2.986.557	3.432.405	<b>38.718.137</b>
Receita Bruta R\$	10.747.374	16.486.710	<b>171.229.237</b>
Receita Bruta US\$	4.672.771	7.168.135	<b>74.447.494</b>
Indicador Frete Interno	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	
Frete Interno	223.992	223.106	<b>2.576.222</b>
ICMS sobre Frete Interno	12.252	12.204	<b>140.919</b>
Pis sobre Frete Interno	3.696	3.681	<b>42.508</b>
Cofins sobre Frete Interno	17.023	16.956	<b>195.793</b>
Seguro	28.267	35.744	<b>391.219</b>
Pis sobre Seguro	466	590	<b>6.455</b>
Cofins sobre Seguro	2.148	2.717	<b>29.733</b>
Indicador Frete Externo	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	
Diferença taxa de pagto frete	<b>1,0220</b>	<b>1,0220</b>	
Frete Externo	941.680	975.842	<b>11.099.092</b>
Pis sobre Frete Externo	15.538	16.101	<b>183.135</b>
Cofins sobre Frete Externo	71.568	74.164	<b>843.531</b>
Portuárias	209.059	205.944	<b>2.382.631</b>
Comissão	30.181	58.176	<b>578.790</b>
Descontos Financeiros	800.000	-	<b>1.557.284</b>
<b>Mercado Interno</b>			
Indicador Mercado Interno	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	
KG	1.777.778	1.846.609	<b>20.060.022</b>
Receita Bruta R\$	4.990.630	5.747.281	<b>60.573.301</b>
ICMS	171.607	197.693	<b>2.085.201</b>
Pis	82.345	94.830	<b>999.459</b>
Cofins	379.288	436.793	<b>4.603.571</b>
Frete Interno	304.398	316.028	<b>3.402.713</b>
ICMS sobre Frete Interno	16.651	17.287	<b>186.128</b>
Pis sobre Frete Interno	5.023	5.214	<b>56.145</b>
Cofins sobre Frete Interno	23.134	24.018	<b>258.606</b>
Seguro	3.493	4.023	<b>42.401</b>
Pis sobre Seguro	58	66	<b>700</b>
Cofins sobre Seguro	266	306	<b>3.222</b>
Comissão	53.869	61.983	<b>651.980</b>
Bonificações	23.456	27.012	<b>284.695</b>
Descontos Financeiros	53.899	62.071	<b>654.192</b>
Com Produtos de Terceiros(1) (0)=N	<b>0</b>	<b>0</b>	
PESO VIVO	6.776.508	7.391.825	<b>82.532.028</b>
PRODUCAO TOTAL	4.764.335	5.279.014	<b>58.778.159</b>
RENDIMENTO COMERCIALIZÁVEL	70,3%	71,4%	<b>71,2%</b>
<b>FATURAMENTO BRUTO</b>			
	15.738.003	22.233.991	<b>231.802.538</b>
PRECO MÉDIO	3,30	4,21	<b>3,94</b>
FATURAMENTO POR KG VIVO	2,32	3,01	<b>2,81</b>
<b>FATURAMENTO LIQUIDO</b>			
	12.600.292	19.708.050	<b>202.439.964</b>
PRECO MÉDIO	2,64	3,73	<b>3,44</b>
FATURAMENTO POR KG VIVO	1,86	2,67	<b>2,45</b>
<b>DIAS</b>			
	20	22	<b>250</b>
FATURAMENTO BRUTO DIA	786.900	1.010.636	<b>927.210</b>

Tabela 3: Orçamento de vendas.

Fonte: Empresa.

As vendas são detalhadas em produtos, quantidade e valor, de acordo com a tabela 4:

PRODUTO	CLASSE	DESTINO	Preço		Preço x Quantidade	
			MOEDA	jan/10	jan/10	2010
COXAS RESF.BAND.1KG	COXA E SOBRECOXA	INTERNO	R\$	3,83	9.499	9.499
PEITO RESF.BAND.1KG	PEITO	INTERNO	R\$	3,76	11.191	11.191
FILE DE PEITO RESF.BAND.1KG	PEITO	INTERNO	R\$	5,36	23.910	325.268
COXINHAS DAS ASAS RESF.BAND.1KG	ASA	INTERNO	R\$	4,44	28.641	283.472
FROZEN HALF CHICKEN BREAST 130-150G ALO	PEITO	EUROPA	US\$	2.300,00	104.980	104.980
COXINHA DA ASA	ASA	INTERNO	R\$	3,94	1.778	24.460
COXAS E SOBRECOXAS	COXA E SOBRECOXA	INTERNO	R\$	2,93	8.501	111.189
SOBRECOXAS CONG INTERF.	COXA E SOBRECOXA	INTERNO	R\$	2,93	34.917	34.917
CORTES CONGELADOS DE FRANGO - SASSAMI	PEITO	INTERNO	R\$	3,90	365.028	365.028
COXINHAS DAS ASAS CONG INTERF	ASA	INTERNO	R\$	3,94	78.239	78.239
BONELESS LEG 200G UP	COXA E SOBRECOXA	ASIA	US\$	1.550,00	236.987	236.987
SALTED CHICKEN HALF BREAST 140G + HCLP	PEITO	EUROPA	US\$	2.200,00	-	3.911.240
FRANGO A PASSARINHO CONG ALM	COXA E SOBRECOXA	INTERNO	R\$	4,70	69.955	1.094.889
FILEZINHO PEITO(SASSAMI) BAND LINHA LEVE	PEITO	INTERNO	R\$	4,85	168.257	1.804.257
FROZEN MARINATED CKEN BREAST 140 - 160G	PEITO	EUROPA	US\$	2.600,00	50.435	50.435
TWO JOINT WING 40-50GR VP	ASA	ASIA	US\$	2.200,00	-	-
SPICED MARINATED CHICKEN MEAT	PEITO	EUROPA	EU\$	1.450,00	472.540	7.994.859
TWO JOINT WING 30-40G VP	ASA	ASIA	US\$	2.750,00	-	-
MIDDLE JOINT WING HALF CUT VP	ASA	ASIA	US\$	2.800,00	25.560	548.985
BONELESS LEG KIRIMI VP 30-40G	COXA E SOBRECOXA	ASIA	US\$	3.000,00	671.060	8.287.160
PECHUGA DE POLLO S/H S/P IN GRANEL	PEITO	EUROPA	US\$	1.950,00	-	2.887.518
JAMONCITO ALA EN BOLSA IQF	ASA	EUROPA	US\$	1.600,00	230.040	3.010.708

Tabela 4: Orçamento de vendas detalhados por produto.

Fonte: Empresa.

Utilizando a linguagem de mercado, os preços são estabelecidos, por quilos, para o mercado interno e, em toneladas, para o mercado externo.

Depois de concluído o orçamento de vendas, são estimados os gastos relacionados às vendas, tais como frete marítimo US\$/tonelada, frete rodoviário R\$/tonelada e despesas portuárias R\$/tonelada.

Pode-se entender, então, que o orçamento de vendas determina as atividades futuras da empresa e estabelece o calendário, a linha de tempo do desenvolvimento do frango para atingir as vendas previstas. Um processo assim implantado, portanto, confere condições, à empresa, de prever o tempo hábil e necessário para a criação, o abate e os processamentos pertinentes à atividade, cumprindo com eficácia os compromissos assumidos com os clientes.

### 3.2.3 Orçamento de produção

O orçamento de produção é responsável pelo planejamento e pelo controle das atividades que culminam na entrega do frango na plataforma de abate.

Com a determinação da quantidade e do mix de produtos no orçamento de vendas, são previstas as operações necessárias para alcançar tal objetivo, ou seja, para a empresa vender determinada quantidade de produtos, são necessários determinados lotes de produção. Vale ressaltar que a empresa em questão trabalha com a política de não ter produtos em estoque e sua capacidade é restrita a uma semana de produção.

Para a descrição do orçamento de produção foi utilizada a ordem exposta na figura 6, apresentada a seguir:

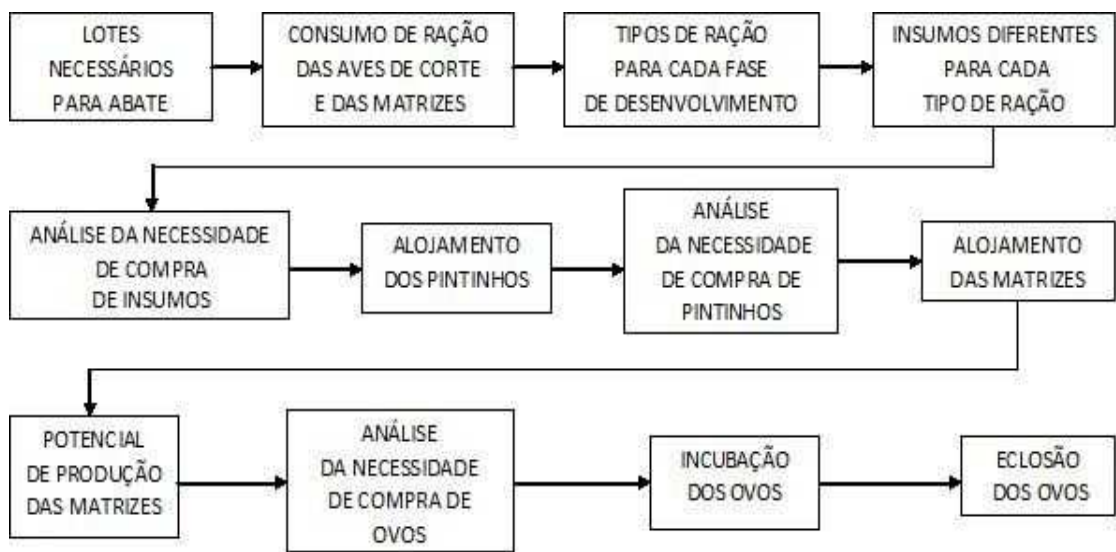


Figura 6: Ordem da descrição do orçamento de produção.

Fonte: Empresa.

No plano de abate, é determinado o número de lotes, levando em consideração as variáveis descritas na tabela 5.

<b>MÊS</b>		<b>jan/10</b>	<b>dez/10</b>	<b>2010</b>
<b>DIAS ÚTEIS</b>		<b>20</b>	<b>22</b>	<b>250</b>
<b>INVERNO/VERÃO</b>		<b>VERÃO</b>	<b>VERÃO</b>	
<b>ABATE DIA</b>		<b>CABEÇAS</b>		
	FEMEA	65.650	63.125	<b>63.125</b>
	MACHO	64.350	61.875	<b>61.875</b>
	<b>TODOS</b>	<b>130.000</b>	<b>125.000</b>	<b>125.000</b>
	<b>KG DIA</b>	<b>335.958</b>	<b>327.906</b>	<b>327.127</b>
<b>ABATE MENSAL</b>		<b>CABEÇAS</b>		
	FEMEA	1.313.000	1.388.750	<b>15.781.250</b>
	MACHO	1.287.000	1.361.250	<b>15.468.750</b>
	<b>TODOS</b>	<b>2.600.000</b>	<b>2.750.000</b>	<b>31.250.000</b>
<b>PESO MÉDIO</b>		<b>KG</b>		
	FEMEA	<b>2,373</b>	<b>2,450</b>	<b>2,438</b>
	MACHO	<b>2,800</b>	<b>2,800</b>	<b>2,800</b>
	<b>TODOS</b>	<b>2,584</b>	<b>2,623</b>	<b>2,617</b>
<b>IDADE</b>		<b>DIAS</b>		
	FEMEA	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>45,3</b>
	MACHO	<b>44</b>	<b>44</b>	<b>43,4</b>
	<b>TODOS</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>44,3</b>
<b>ABATE MENSAL</b>		<b>KG</b>		
	FEMEA	3.115.551	3.402.438	<b>38.469.257</b>
	MACHO	3.603.600	3.811.500	<b>43.312.500</b>
	<b>TODOS</b>	<b>6.719.151</b>	<b>7.213.938</b>	<b>81.781.757</b>
	<b>MIX</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	
<b>CONVERSÃO</b>				
<b>ALIMENTAR</b>	FEMEA	1,881	1,894	<b>1,893</b>
	MACHO	1,800	1,800	<b>1,800</b>
	<b>TODOS</b>	<b>1,841</b>	<b>1,847</b>	<b>1,847</b>
<b>MORTALIDADE</b>		<b>%</b>		
	FEMEA	3,16%	3,22%	<b>3,18%</b>
	MACHO	4,86%	4,86%	<b>4,61%</b>
	<b>TODOS</b>	<b>4,00%</b>	<b>4,03%</b>	<b>3,89%</b>
<b>ÍNDICE EFICIÊNCIA</b>		<b>PONTOS</b>		
	FEMEA	271	272	<b>275</b>
	MACHO	336	336	<b>342</b>
	<b>TODOS</b>	<b>303</b>	<b>303</b>	<b>307</b>
<b>LOTES DE:</b>		<b>CABEÇAS</b>		
	FEMEA	14.500	14.500	
	MACHO	13.500	13.500	
<b>VAZIO</b>		<b>DIAS</b>		
<b>ALOJAMENTO</b>	FEMEA	14	14	
	MACHO	14	14	
<b>Nº DE LOTES</b>		<b>jan/10</b>	<b>dez/10</b>	<b>2010</b>
	FEMEA	188	184	<b>182</b>
	MACHO	198	191	<b>188</b>
<b>TOTAL</b>		<b>387</b>	<b>375</b>	<b>370</b>

Tabela 5: Orçamento de produção.

Fonte: Empresa.

Assim, para ocorrer o abate previsto em determinado mês, é necessário alojar o número de lotes calculado no orçamento de produção. Dessa forma, a programação de abate deve ser condizente com as necessidades de produção dos frigoríficos, tanto em número quanto no peso dos animais. Para tanto, é necessário projetar a quantidade de ração que os frangos alojados vão consumir.

#### a) Orçamento de matéria-prima - Ração

Planejados a quantidade de aves necessárias e o período no qual precisam permanecer alojadas para atingirem o peso determinado no plano de abate, calcula-se a quantidade necessária de ração para o seu desenvolvimento, aplicando-se os dados das tabelas 6 e 7:

ID	FÊMEA INVERNO					MACHO INVERNO				
	PESO	CONSUMO	VIAB	C.A.	I.E.P	PESO	CONSUMO	VIAB	C.A.	I.E.P
0	42					42				
1	50	13	1,0000	0,263		52	15	0,9978	0,281	
2	60	17	0,9998	0,500		63	20	0,9963	0,545	
3	74	21	0,9984	0,693	355	79	26	0,9949	0,762	343
4	91	25	0,9970	0,835	273	97	29	0,9935	0,918	263
10	249	49	0,9909	1,258	196	272	55	0,9874	1,306	206
13	360	61	0,9890	1,344	204	399	73	0,9855	1,390	218
14	402	65	0,9883	1,367	208	448	77	0,9849	1,411	223
15	447	69	0,9877	1,385	213	500	82	0,9843	1,429	229
27	1129	123	0,9804	1,589	258	1333	147	0,9770	1,591	303
28	1196	128	0,9798	1,607	260	1417	149	0,9764	1,602	308
29	1264	129	0,9792	1,623	263	1503	153	0,9758	1,613	314
30	1333	135	0,9786	1,640	265	1590	157	0,9752	1,623	318
36	1764	160	0,9749	1,749	273	2139	183	0,9696	1,693	340
37	1838	163	0,9743	1,768	274	2233	188	0,9672	1,706	342
38	1912	167	0,9737	1,787	274	2327	194	0,9655	1,720	344
39	1987	169	0,9731	1,805	275	2422	199	0,9634	1,735	345
40	2061	171	0,9725	1,823	275	2517	203	0,9613	1,750	346
41	2137	174	0,9719	1,840	275	2612	208	0,9593	1,766	346
45	2450	182	0,9684	1,896	278	2987	224	0,9516	1,836	344
46	2530	184	0,9678	1,909	279	3079	228	0,9494	1,855	343

Tabela 6: Consumo de ração das aves de corte.

Fonte: Empresa.

Os dados levados em conta nesta previsão são: a idade, o peso corporal da ave, o consumo de ração, a mortalidade, a conversão alimentar e o índice de eficiência de produção.

Conforme a tabela 6, a projeção em relação à determinada ave fêmea no inverno, por exemplo, é a seguinte: com 46 dias de vida, uma ave pesa em média 2,530 quilos e consome em média 186 gramas de ração. 96,78% das aves permanecem vivas e têm uma conversão alimentar de 1,909. Assim, para produzir 1 quilo de carne, o frango consome 1,909 quilos de ração. O índice de eficiência de produção é de 279 pontos nesse período, tal valor é resultante da seguinte fórmula:  $[(\text{viabilidade} * (\text{peso vivo}/1000))] / (\text{idade} * \text{conversão alimentar}) * 100$ .

A tabela 6 se refere ao inverno, porém, como o consumo de ração é diferente no verão, há uma tabela diferenciada para cada uma das duas estações.

Na tabela 7, constam alguns exemplos dos dados de consumo de ração das matrizes – fêmeas e machos responsáveis pela fertilização dos ovos.

<b>Idade Dia</b>	<b>Viabilidade Fêmea</b>	<b>Consumo Fêmea</b>	<b>Viabilidade Macho</b>	<b>Consumo Macho</b>	<b>Semana</b>
1	0,9960	22	0,9870	24	1
23	0,9900	44	0,9534	58	4
28	0,9900	44	0,9534	58	4
29	0,9885	46	0,9422	61	5
68	0,9810	52	0,8862	68	10
102	0,9735	65	0,8302	82	15
138	0,9660	97	0,6432	113	20
175	0,9570	120	0,6328	130	25
209	0,9435	170	0,6233	155	30
274	0,9240	162	0,6058	155	40
348	0,9075	157	0,5883	155	50
414	0,8875	149	0,5708	155	60
455	0,8775	144	0,5620	155	65
476	0,8715	141	0,5568	155	68

Tabela 7: Consumo de ração das matrizes.

Fonte: Empresa.

Pode-se observar que são levados em conta: a idade, a viabilidade e o consumo, em gramas, das fêmeas e dos machos separadamente.

Depois de projetar o consumo, é necessária a informação dos tipos de ração para cada fase do desenvolvimento, separados por macho e fêmea e por verão e inverno, conforme apresentado nas tabelas 8 e 9.



<b>FRANGO</b>	<b>CFV</b>	<b>CFI</b>	<b>CMV</b>	<b>CMI</b>
<b>DIAS DE INICIAL 1</b>	13	13	13	13
<b>DIAS DE INICIAL 2</b>	7	7	9	9
<b>DIAS DE FINAL</b>	10	10	10	10
<b>INICIAL 1</b>	RACI1	RACI1	RACI1	RACI1
<b>INICIAL2</b>	RACI2	RACI2	RACI2	RACI2
<b>CRESCIMENTO</b>	RACCF	RACCF	RACCM	RACCM
<b>FINAL</b>	RACFF	RACFF	RACFM	RACFM

Tabela 8: Tipos de ração para as aves de corte.

Fonte: Empresa.

De acordo com a tabela 8, os frangos de corte consomem até o 13<sup>o</sup> dia a ração “RACI1”; do 14<sup>o</sup> ao 20<sup>o</sup> dia consomem a ração “RACI2”; e, nos últimos dez dias, a ração “RACFF”. O consumo da ração de crescimento, a “RACCF”, ocorre durante o intervalo entre o 21<sup>o</sup> e o dia anterior aos dez últimos dias. No plano do abate, por exemplo, está previsto que a fêmea, em janeiro de 2010, deve ser abatida com 45 dias. Então, o consumo dessa ração seria do 21<sup>o</sup> ao 35<sup>o</sup> dia.

A tabela 9 demonstra os tipos de rações necessárias para a fase de produção de ovos.

<b>TIPO DE RACAO POR PERÍODO</b>		
<b>TIPO DE RAÇÃO - FEMEAS</b>	<b>DE</b>	<b>ATÉ</b>
RMI	1	28
RMC	29	133
RMPP	134	168
RMP1	169	287
RMP2	288	1000
<b>TIPO DE RAÇÃO - MACHOS</b>	<b>DE</b>	<b>ATE</b>
RMI	1	28
RMC	29	168
RMPP	0	0
RMP1	0	0
RMP2	0	0
RMGALOS	169	1000

Tabela 9: Tipos de ração para as matrizes e para os machos.

Fonte: Empresa.

Cada tipo de ração tem uma fórmula específica, ou seja, insumos diferentes, conforme demonstra a tabela 10. As fórmulas nas tabelas abaixo se referem à composição de 2000 quilos de ração.

<b>MATÉRIAS-PRIMAS</b>	<b>330</b>	<b>331</b>	<b>332</b>	<b>999</b>	<b>333</b>	<b>334</b>
<b>NOME</b>	<b>RACI1</b>	<b>RACI2</b>	<b>RACCF</b>	<b>RACCM</b>	<b>RACFF</b>	<b>RACFM</b>
BIOLYS	7,700	7,500	4,800	8,500	2,600	9,400
MULTI FRANGO INICIAL	8,000					
MULTI FRANGO CRESCIMENTO F			8,000			
MULTI FRANGO CRESCIMENTO M				8,000		
MULTI FRANGO FINAL F					8,000	
MULTI FRANGO FINAL M						8,000
MULTI FRANGO INICIAL2		8,000				
TREONINA	1,700	1,700		0,500		1,000
ÓLEO DE FRANGO	11,000	45,000	77,000	63,000	85,000	83,000
MILHO EM GRÃOS	1.221,400	1.179,500	1.272,000	1.285,000	1.345,000	1.350,000
CALCARIO CALCÍTICO			12,500	10,100	15,400	7,900
FARELO DE SOJA	628,000	635,000	480,000	485,000	435,000	413,000
FARINHA DE CARNE	108,000	109,000	29,000	62,000	8,000	60,000
FARINHA DE VISCERAS						
FARINHA DE PENA			42,000	59,000		57,000
DL-METIONINA 99%	5,200	5,300	2,700	2,900	3,500	2,700
SAL	9,000	9,000	8,000	8,000	7,500	8,000
FARINHA MISTA			64,000	8,000	90,000	

Tabela 10: Fórmula das rações das aves de corte.

Fonte: Empresa.

A fórmula das rações referentes à fase de produção de ovos é a demonstrada na tabela 11.

<b>MATÉRIAS-PRIMAS</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	
<b>NOME</b>	<b>RMI</b>	<b>RMC</b>	<b>RMPP</b>	<b>RMP1</b>	<b>RMP2</b>	<b>RMGALOS</b>
MULTI OVO INICIAL	8,000					
MULTI OVO CRESCIMENTO		8,000				
MULTI OVO REPRODUCAO 1			8,000	8,000		
MULTI OVO REPRODUCAO 2					8,000	8,000
ÓLEO DE FRANGO			12,000	18,000		
MILHO EM GRÃOS	1.293,000	1.163,000	1.213,000	1.220,000	1.308,000	1.208,000
CALCARIO CALCÍTICO	18,800	7,900	40,900	118,800	135,300	29,200
FARELO DE SOJA	625,000	270,000	340,000	367,000	290,000	295,000
FARINHA DE CARNE		90,000	86,000	88,000	84,000	8,000
FARINHA DE VISCERAS						
FARINHA DE PENA						
DL-METIONINA 99%	2,200	1,100	1,600	1,700	1,200	0,800
SAL	9,000	6,000	6,500	6,500	6,500	7,000
FARELO DE TRIGO		452,000	290,000	170,000	165,000	420,000
FOSFATO BICALCICO	42,000					22,000
SAL ZAP F PLUS	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00

Tabela 11: Fórmula das rações das matrizes.

Fonte: Empresa.

Conhecendo os insumos e as quantidades necessárias para a fabricação das rações, analisa-se a necessidade de compra, conforme tabela 12, que demonstra o item milho.

			jan/10	dez/10	2010	MÉDIA	
101524	MILHO EM GRÃOS	CONSUMO		9.317.944	9.861.028	109.871.413	9.155.951
PGTO		ANTERIOR	4.431.364	4.531.597	4.771.465	4.431.364	
A VISTA	0%	COMPRA		9.418.177	9.861.028	110.211.513	9.184.293
30	100%	PREÇO		20,83	23,85	21,87	
60	0%	UNIDADE		60	60	60	60
90	0%	FORNECEDOR	-	3.269.629	3.919.759	40.175.006	3.347.917
		CAIXA		-	3.532.582	36.255.247	3.021.271
		ICMS	8,40%	274.649	329.260	3.374.700	281.225
		PIS	0,99%	32.369	38.806	397.733	33.144
		COFINS	4,56%	149.095	178.741	1.831.980	152.665
A VISTA	50%	TARIFA		46	46	46	
30	50%	UNIDADE		1000	1000	1000	1000
60	0%	FRETE	-	428.527	448.677	5.014.624	417.885
90	0%	CAIXA		214.264	437.700	4.790.285	399.190
		ICMS	12,00%	51.423	53.841	601.755	50.146
		PIS	1,65%	7.071	7.403	82.741	6.895
		COFINS	7,60%	32.568	34.099	381.111	31.759
		ANTERIOR	0,321	1.420.319	1.713.512	1.420.319	
		ENTRADA	19,23	3.150.981	3.726.285	38.519.609	3.209.967
		CONSUMO		3.075.562	3.665.950	38.166.081	3.180.507

Tabela 12: Programação de compra de insumo das rações.

Fonte: Empresa.

### b) Orçamento do alojamento dos pintinhos

A observação do tempo nesse tipo de empresa é fundamental, já que se trata de matéria viva. Dessa forma, a programação do alojamento dos pintinhos deve garantir o suprimento de animais para o abate nas datas previstas. Então, a empresa elabora um calendário com os dias de abate, ou seja, dias úteis, e, a partir dele, são estabelecidos os dias em que os pintinhos precisam ser alojados para serem abatidos em determinada data. Também é, a partir desse calendário, que se controla o que cada pintinho consome em determinado dia de vida, conforme exposto na tabela 13.

Data abate	Quant.	Tipo	ID	Aloj	1	2	3	4
05/01/10	63.125	CFV	46	65.225	22/11/09	23/11/09	24/11/09	25/11/09
05/01/10	61.875	CMV	44	65.036	23/11/09	24/11/09	25/11/09	26/11/09
06/01/10	63.125	CFV	46	65.225	23/11/09	24/11/09	25/11/09	26/11/09
06/01/10	61.875	CMV	44	65.036	24/11/09	25/11/09	26/11/09	27/11/09
07/01/10	63.125	CFV	46	65.225	24/11/09	25/11/09	26/11/09	27/11/09
07/01/10	61.875	CMV	44	65.036	25/11/09	26/11/09	27/11/09	28/11/09
08/01/10	63.125	CFV	46	65.225	25/11/09	26/11/09	27/11/09	28/11/09
08/01/10	61.875	CMV	44	65.036	26/11/09	27/11/09	28/11/09	29/11/09
09/01/10	63.125	CFV	46	65.225	26/11/09	27/11/09	28/11/09	29/11/09
09/01/10	61.875	CMV	44	65.036	27/11/09	28/11/09	29/11/09	30/11/09

Tabela 13: Programação de alojamento dos pintinhos.

Fonte: Empresa.

Para a empresa abater determinada quantidade de frangos em determinado dia, é necessário que seja alojado uma quantidade de pintinhos. Para isso, deve ser considerado também o número de mortes nessa fase do processo. Pode-se extrair, da tabela 13, parte dos dados utilizados no planejamento de abate de um total de 63.125 fêmeas e 61.875 machos no dia 05/01/2010, por exemplo. Isso envolveu o alojamento de 65.225 pintinhos fêmeas no dia 22/11/2009 e 65.036 machos no dia 23/11/2009, visto que, no verão, as fêmeas necessitam de 46 dias para atingir o peso ideal para o abate, enquanto os machos precisam de 44 dias.

A programação de comprar pintos de fornecedores externos tem de ser compatível com a necessidade estabelecida no plano de alojamento. Dessa maneira, é utilizado o controle descrito na tabela 14.

	PINTOS NASCIDOS VENDÁVEIS			VACINAS	NEWCASTLE		FRETE	PINTOS PRÓPRIOS			COMPRA DE PINTOS			PINTOS TOTAIS		
	QUANT.	ECLOSÃO	VALOR		VALOR	UNIT		VALOR	PINTOS	QUANT.	MEDIO	VALOR	QUANT.	MEDIO	VALOR	QUANT.
jan/10	2.258.919	83,84%	1.325.937	81.226	0,0003	565	14.857	2.258.919	0,630	1.422.585	486.695	0,500	243.348	2.745.614	0,607	1.665.932
fev/10	2.131.461	84,05%	1.249.127	76.643	0,0003	554	15.210	2.131.461	0,629	1.341.534	275.903	0,520	143.470	2.407.365	0,617	1.485.004
mar/10	2.243.321	84,12%	1.232.825	80.665	0,0003	617	15.352	2.243.321	0,593	1.329.459	420.428	0,550	231.236	2.663.749	0,586	1.560.695
abr/10	2.289.838	84,03%	1.185.152	82.337	0,0003	744	12.820	2.289.838	0,559	1.281.054	373.469	0,650	242.755	2.663.307	0,572	1.523.808
mai/10	2.468.849	84,17%	1.252.413	88.774	0,0003	802	13.253	2.468.849	0,549	1.355.243	194.900	0,650	126.685	2.663.749	0,556	1.481.928
jun/10	2.518.335	83,60%	1.262.357	90.554	0,0003	818	12.206	2.518.335	0,542	1.365.935	340.085	0,650	221.055	2.858.420	0,555	1.586.990
jul/10	2.485.050	83,14%	1.259.063	89.357	0,0003	808	11.089	2.485.050	0,547	1.360.317	243.000	0,650	157.950	2.728.050	0,557	1.518.267
ago/10	2.445.865	82,27%	1.279.405	87.948	0,0003	795	11.726	2.445.865	0,564	1.379.874	283.069	0,650	183.995	2.728.934	0,573	1.563.869
set/10	2.413.899	81,20%	1.308.324	86.798	0,0003	785	13.649	2.413.899	0,584	1.409.556	382.039	0,650	248.325	2.795.938	0,593	1.657.881
out/10	2.432.711	81,07%	1.336.950	87.475	0,0003	730	14.269	2.432.711	0,592	1.439.423	367.998	0,600	220.799	2.800.708	0,593	1.660.222
nov/10	2.395.056	80,62%	1.339.669	86.121	0,0003	683	13.747	2.395.056	0,601	1.440.220	470.688	0,570	268.292	2.865.744	0,596	1.708.512
dez/10	2.409.597	80,77%	1.346.919	86.644	0,0003	663	14.969	2.409.597	0,601	1.449.195	1.042.227	0,550	573.225	3.451.824	0,586	2.022.420
TOTAL	28.492.902	82,69%	15.378.142	1.024.540	0,0003	8.563	163.149	28.492.902	0,582	16.574.394	4.880.500	0,586	2.861.133	33.373.402	0,582	19.435.527

Tabela 14: Custeio de pintinhos.

Fonte: Empresa.

### c) Orçamento das Matrizes

Após evidenciar a quantidade necessária de pintos, é preciso quantificar a necessidade de alojamento de lotes de suas matrizes geradoras, sincronizando ciclos de postura que tem abrangência anual, conforme mostra a tabela 15.

ALOJAMENTO	14/11/2008	09/01/2009	14/03/2009	08/04/2009
FÊMEAS	6.472	12.771	12.640	12.757
MACHOS	971	1.726	1.890	1.789
AVIÁRIO	A14	A01/A02	A03/A04	A05/A06
SEMANAS	68	68	68	68
DIAS	L1	L2	L3	L4
1	14/11/2008	09/01/2009	14/03/2009	08/04/2009
2	15/11/2008	10/01/2009	15/03/2009	09/04/2009
3	16/11/2008	11/01/2009	16/03/2009	10/04/2009
4	17/11/2008	12/01/2009	17/03/2009	11/04/2009
5	18/11/2008	13/01/2009	18/03/2009	12/04/2009
6	19/11/2008	14/01/2009	19/03/2009	13/04/2009
7	20/11/2008	15/01/2009	20/03/2009	14/04/2009
18	01/12/2008	26/01/2008	31/03/2008	25/04/2008
470	25/02/2010	22/04/2010	26/06/2010	21/07/2010
471	26/02/2010	23/04/2010	27/06/2010	22/07/2010
472	27/02/2010	24/04/2010	28/06/2010	23/07/2010
473	28/02/2010	25/04/2010	29/06/2010	24/07/2010
474	01/03/2010	26/04/2010	30/06/2010	25/07/2010
475	02/03/2010	27/04/2010	01/07/2010	26/07/2010
476	03/03/2010	28/04/2010	02/07/2010	27/07/2010

Tabela 15: Programação de alojamento das matrizes.

Fonte: Empresa.

Nota-se que, no início de 2010, estavam sendo abatidos frangos gerados por matrizes alojadas em 2008.

As matrizes têm, para cada fase de desenvolvimento, um potencial de produção, conforme pode ser visto nos exemplos contidos na tabela 16.

<b>Dia</b>	<b>Viab. F</b>	<b>Produção</b>	<b>Aproveit.</b>	<b>Prod. Liq.</b>
1	0,9960			
23	0,9900			
169	0,9570	0,1500		-
176	0,9545	0,3500		-
183	0,9515	0,6000	0,8600	0,5160
196	0,9485	0,7500	0,9100	0,6825
197	0,9460	0,8000	0,9200	0,7360
211	0,9410	0,8100	0,9200	0,7452
238	0,9345	0,8000	0,9200	0,7360
308	0,9180	0,7200	0,9200	0,6624
323	0,9135	0,6900	0,9200	0,6348
336	0,9115	0,6800	0,9200	0,6256
351	0,9055	0,6400	0,9200	0,5888
364	0,9035	0,6300	0,9200	0,5796
379	0,8975	0,5900	0,9200	0,5428
392	0,8955	0,5800	0,9200	0,5336
449	0,8775	0,4700	0,9200	0,4324
462	0,8755	0,4600	0,9200	0,4232
476	0,8715	0,4400	0,9200	0,4048

Tabela 16: Potencial de produção das matrizes.

Fonte: Empresa.

Analisando a tabela 16, verifica-se que no 308º dia permanecem alojadas 91,80% das fêmeas. De cada 100 galinhas, 72 põem ovos e 8% deles têm duas gemas ou estão trincados ou sujos. Dessa maneira, são enviados para a incubação somente 92% dos ovos, resultando em uma produção líquida de 66,24%.

Os custos das matrizes são apropriados aos ovos de forma proporcional à curva de postura.

#### **d) Orçamento dos ovos**

Determinada a quantidade de ovos que as matrizes alojadas produzirão, é possível verificar se é necessário comprar ovos. A tabela 17 demonstra o custeio dos ovos.

CUSTEIO VARIÁVEL OVOS															
	ESTOQUE INICIAL			PRODUÇÃO			COMPRA			INCUBAÇÃO			ESTOQUE FINAL		
	QUANT.	MÉDIO	VALOR	QUANT.	MÉDIO	VALOR	QUANT.	MÉDIO	VALOR	QUANT.	MÉDIO	VALOR	QUANT.	MÉDIO	VALOR
jan/10	503.852	0,388	195.613	2.793.931	0,440	1.229.848	-	-	-	2.786.320	0,432	1.204.382	511.463	0,432	221.079
fev/10	511.463	0,432	221.079	2.444.553	0,410	1.002.526	-	-	-	2.491.967	0,414	1.031.518	464.049	0,414	192.087
mar/10	464.049	0,414	192.087	2.747.608	0,354	971.472	-	-	-	2.708.562	0,362	981.292	503.095	0,362	182.268
abr/10	503.095	0,362	182.268	2.846.692	0,333	947.404	-	-	-	2.816.294	0,337	949.758	533.493	0,337	179.914
mai/10	533.493	0,337	179.914	3.062.804	0,344	1.052.540	-	-	-	3.012.713	0,343	1.032.459	583.584	0,343	199.995
jun/10	583.584	0,343	199.995	2.956.117	0,333	984.504	-	-	-	3.014.205	0,335	1.008.651	525.497	0,335	175.848
jul/10	525.497	0,335	175.848	2.946.053	0,345	1.017.613	-	-	-	2.929.579	0,344	1.007.140	541.972	0,344	186.321
ago/10	541.972	0,344	186.321	3.049.727	0,360	1.097.766	-	-	-	3.026.572	0,358	1.082.046	565.126	0,358	202.041
set/10	565.126	0,358	202.041	2.899.566	0,370	1.073.682	-	-	-	2.901.245	0,368	1.068.258	563.447	0,368	207.465
out/10	563.447	0,368	207.465	3.076.469	0,370	1.139.803	-	-	-	3.085.700	0,370	1.142.132	554.217	0,370	205.136
nov/10	554.217	0,370	205.136	2.894.803	0,377	1.091.544	-	-	-	2.908.212	0,376	1.093.360	540.807	0,376	203.320
dez/10	540.807	0,376	203.320	2.727.761	0,372	1.015.413	-	-	-	2.810.796	0,373	1.048.046	457.772	0,373	170.687
TOTAL	503.852	0,388	195.613	34.446.085	0,366	12.624.114	-	-	-	34.492.164	0,367	12.649.040	457.772	0,373	170.687

Tabela 17: Custeio variável dos ovos.

Fonte: Empresa.

Esses ovos passam pelo processo de incubação, eclodindo em média de 83%, conforme tabela 18.

Dia	Viab. F	Produção	Aproveit.	Prod. Liq.	Eclusão
23	0,9900				
162	0,9595	-	0,0000	-	-
169	0,9570	0,1500	0,0000	-	0,7486
183	0,9515	0,6000	0,8600	0,5160	0,8077
190	0,9485	0,7500	0,9100	0,6825	0,8274
197	0,9460	0,8000	0,9200	0,7360	0,8373
281	0,9225	0,7500	0,9200	0,6900	0,8717
316	0,9150	0,7000	0,9200	0,6440	0,8550
344	0,9075	0,6500	0,9200	0,5980	0,8392
372	0,8995	0,6000	0,9200	0,5520	0,8195
400	0,8915	0,5500	0,9200	0,5060	0,7949
428	0,8835	0,5000	0,9200	0,4600	0,7653
463	0,8735	0,4500	0,9200	0,4140	0,7289
498	0,8635	0,4000	0,9200	0,3680	0,6944
505	0,8615	0,3900	0,9200	0,3588	0,6875

Tabela 18: Eclusão dos ovos.

Fonte: Empresa.

Verifica-se, na tabela, a previsão de galinhas vivas, a produção de ovos e seu aproveitamento e a previsão de nascimento de pintos. Tomando, por exemplo, o 344º dia de um lote alojado, tem-se 90,75% das galinhas vivas, das quais, 65% estão produzindo ovos. Dos ovos, 92% serão aproveitados, restando uma produção líquida de 59,80% que, incubados, eclodirão 83,92% de pintos.

### 3.2.4 Orçamento de mão de obra

Determinados a quantidade de produção e o mix de produtos, é possível estabelecer a relação das atividades. Nessa etapa, mede-se o tempo necessário para cada atividade, considerando o tempo de rodízio e também as férias. Assim, é composto o orçamento de mão de obra, observando os seguintes itens:

- Capacidade de produção hora/máquinas.
- Capacidade de produção homem/hora verificando-se a quantidade de horas por turno.
- Custo/homem.

Ressalta-se que, na empresa analisada, o custo com mão de obra se dá somente para a fabricação de ração e para o abate. Nas outras fases de produção, são feitos os programas de parcerias, nos quais, o custo com a mão de obra é do produtor rural e ele é remunerado pela empresa de acordo com a produtividade.

O responsável pelo orçamento de mão de obra é o setor de gestão de recursos humanos. Apenas os totais dos salários são enviados ao setor de controladoria e inclusos nos orçamentos dos respectivos setores, conforme demonstra o item a seguir.

### 3.2.5 Orçamento fixo de produção

Para a elaboração do orçamento dos custos fixos de produção, o setor de Controladoria disponibiliza, por meio da rede interna (intranet), um arquivo solicitando diversos dados que devem ser respondidos pelos gestores de cada área. Coletando as informações advindas de cada setor, o *controller* realiza a consolidação dos dados.



SETOR: MATRIZES			RESPONSÁVEL: EDSON			
CTA	ANALIT	DESCRIÇÃO	jan-10	jun-10	dez-10	2010
3921	19	SALÁRIOS E ORDENADOS	12.825	13.050	14.094	158.832
3921	27	FÉRIAS	1.425	1.450	1.566	17.648
3921	35	DÉCIMO TERCEIRO SALARIO	1.069	1.088	1.175	13.236
3921	43	INSS	4.412	4.489	4.848	54.638
3921	51	FGTS	1.226	1.247	1.347	15.177
3921	78	REEMBOLSO DESPESAS DE VIAGENS	3.800	6.600	6.600	74.800
3948	132	DEPRECIACÃO	3.007	3.002	3.001	36.046
3956	191	COMUNICAÇÕES	300	300	300	3.600
3964	477	VIAGENS E ESTADIAS				1.000
3999	698	SERVIÇOS DE TERCEIROS PJ	700			7.000
<b>SUBTOTAL CUSTOS FIXOS</b>			<b>28.763</b>	<b>31.225</b>	<b>32.931</b>	<b>381.977</b>

Tabela 19: Custos fixos.

Fonte: Empresa.

### 3.2.6 Orçamento de outros custos variáveis

Os gestores de cada centro de resultado também contribuem com os custos variáveis. Essas informações, porém, são elaboradas juntamente com o *controller*, o qual relaciona os fatores listados pelos gestores com as quantidades utilizadas.

SETOR: MATRIZES			RESPONSÁVEL: EDSON			
CTA	ANALIT	DESCRIÇÃO	jan-10	jun-10	dez-10	2010
3964	361	FRETES E DESPACHOS	3.631	3.526	3.246	42.588
3964	450	LAUDOS E ANÁLISES	6.697	6.504	5.986	78.542
4006	752	AVES MATRIZES	252.356	-	386.115	2.657.320
4006	760	RAÇÕES	557.469	496.921	549.074	6.349.376
4006	795	VACINAS E MEDICAMENTOS	29.493	28.643	26.364	345.916
4006	809	FRETE RAÇÕES	21.307	20.792	21.466	254.249
4006	817	REMUNERAÇÃO PARCEIROS	202.698	218.715	213.633	2.583.816
<b>SUBTOTAL CUSTOS VARIÁVEIS</b>			<b>1.073.651</b>	<b>775.102</b>	<b>1.205.883</b>	<b>12.311.807</b>

Tabela 20: Custos variáveis.

Fonte: Empresa.

### 3.2.7 Orçamento das despesas de vendas e administrativas

As despesas administrativas se referem aos gastos com a administração da empresa. A empresa separa essas despesas em fixas e variáveis, e inclui os seguintes itens nessa classificação:

SETOR: ADMINISTRATIVO			RESPONSÁVEL: EDSON		
CTA	ANALIT	DESCRIÇÃO	jan-10	dez-10	2010
4219	19	SALÁRIOS E ORDENADOS	164.224	183.548	2.067.701
4219	27	FÉRIAS	18.247	20.394	229.745
4219	35	DÉCIMO TERCEIRO SALARIO	13.685	15.296	172.308
4219	43	INSS	63.293	70.348	796.961
4219	51	FGTS	15.693	17.539	197.580
4219	60	PRO-LABORE	34.000	36.036	428.360
4219	1011	PARTICIPAÇÕES NOS LUCROS	-	-	713.540
4227	94	MANUTENÇÃO	3.600	3.600	43.200
4227	108	CONSERTOS E REPAROS	50	50	600
4227	124	CONSERVAÇÃO E LIMPEZA	200	450	7.000
4227	1017	MANUTENÇÃO CIVIL	870	870	10.440
4227	1018	MANUTENÇÃO POR TERCEIROS	800	800	14.600
4227	1024	MANUTENÇÃO DE COMPUTADORES	750	750	9.000
4235	132	DEPRECIÇÃO	17.688	15.137	197.657
4243	167	ÁGUA E SANEAMENTO	140	140	1.680
4243	175	ENERGIA ELÉTRICA	1.500	1.500	18.000
4243	191	COMUNICACOES	6.450	6.410	76.960
4243	205	MATERIAIS DE HIGIENE E LIMPEZA	100	100	1.200
4243	213	MATERIAL DE PROTEÇÃO	260	260	3.120
4243	221	FERRAMENTAS	100	100	1.200
4243	230	MATERIAL DE CONSUMO	430	430	5.160
4243	248	MATERIAIS GERAIS	860	860	10.320
4251	310	MATERIAL DE EXPEDIENTE	3.210	3.210	38.520
4251	329	MATERIAL GRÁFICO	150	150	1.800
4251	345	DESPESA COM CARTÓRIO	1.200	1.200	14.400
4251	353	CORREIOS E MALOTES	247	247	2.964
4251	370	CÓPIA XEROX E HELIOGRAFICAS	200	200	2.400
4251	388	JORNAIS, REVISTAS E PERIÓDICOS	2.547	500	18.282
4251	434	SEGUROS	-	-	48.000
4251	477	VIAGENS E ESTADIAS	3.800	3.900	85.500
4251	485	COPA E COZINHA	100	100	1.200
4251	493	CONTRIBUIÇÕES E ASSOCIAÇÕES	23.742	7.060	251.896
4251	507	CONGRACAMENTOS DIVERSOS	300	4.800	44.400
4251	515	DESPESAS COM FUNERAIS	200	200	2.400
4251	531	DOAÇÕES	1.500	1.500	18.000
4251	1031	IMPRESSOES	1.500	1.500	18.000
4260	582	ASSISTÊNCIA MÉDICA	400	350	4.250
4260	590	CURSOS E TREINAMENTOS	1.200	11.398	111.880
4260	1013	FARMÁCIA	7.200	6.400	78.000
4260	1015	ASSISTÊNCIA ODONTOLÓGICA	3.840	3.448	42.000
4260	1023	SAÚDE OCUPACIONAL	3.200	3.300	41.500
4260	1025	ASSISTÊNCIA SOCIAL	3.840	3.448	42.000
4260	1026	EXAMES ADMISSIONAIS	2.500	4.500	50.000
4260	1027	EXAMES PERIÓDICOS	3.500	2.000	31.000
4260	1028	EXAMES DEMISSIONAIS	1.000	1.000	12.000
4260	1029	SAÚDE DA MULHER	-	350	3.850
4260	1035	VACINAS E MEDICAMENTOS	3.000	2.700	47.800
4278	647	COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES	1.500	1.500	18.000
4278	680	IPVA	150	150	1.800
4278	1016	MULTAS E NOTIFICAÇÕES	100	100	1.200
4286	698	SERVIÇOS DE TERCEIROS PJ	74.997	76.320	871.389
4294	922	IMPOSTOS E TAXAS	1.800	1.800	21.600
4294	930	CONTRIBUIÇÃO SINDICAL	23.294	-	23.294
		<b>TOTAL DESPESAS ADMINISTRATIVAS FIXAS</b>	<b>513.157</b>	<b>517.948</b>	<b>6.955.657</b>
4260	574	ALIMENTOS E INGREDIENTES	117.287	130.045	1.425.720
4260	620	VALE TRANSPORTE	86.300	78.000	951.100
4260	1014	SEGURO DE VIDA EM GRUPO	5.800	5.400	65.450
4260	1040	CESTA BÁSICA	49.680	45.500	553.040
		<b>TOTAL DESPESAS ADMINISTRATIVAS VARIÁVEIS</b>	<b>259.067</b>	<b>258.945</b>	<b>2.995.310</b>
		<b>TOTAL DESPESAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>772.225</b>	<b>776.892</b>	<b>9.950.967</b>

Tabela 21: Despesas administrativas.

Fonte: Empresa.

Os orçamentos das despesas administrativas e de vendas prevêm as despesas que não estão ligadas à produção e ao abate do frango de corte.

As despesas comerciais são separadas em fixas e em variáveis, além de seguirem a divisão: mercado externo e interno.

SETOR: EXPORTAÇÃO			RESPONSÁVEL: ROBERTO		
CTA	ANALIT	DESCRIÇÃO	jan-10	dez-10	2010
4103	19	SALÁRIOS E ORDENADOS	54.946	59.255	682.189
4103	27	FÉRIAS	6.105	6.584	75.799
4103	35	DÉCIMO TERCEIRO SALÁRIO	4.579	4.938	56.849
4103	43	INSS	18.901	20.384	234.673
4103	51	FGTS	5.250	5.662	65.187
4111	94	MANUTENÇÃO	50	50	600
4111	1024	MANUTENÇÃO DE COMPUTADORES	100	100	1.200
4120	132	DEPRECIÇÃO	502	452	5.652
4138	191	COMUNICAÇÕES	974	974	11.688
4138	248	MATERIAIS GERAIS	100	100	1.200
4146	310	MATERIAL DE EXPEDIENTE	656	656	7.872
4146	329	MATERIAL GRÁFICO	60	60	720
4146	345	DESPEZA COM CARTÓRIO	30	30	360
4146	353	CORREIOS E MALOTES	12.708	14.605	164.746
4146	361	FRETES E DESPACHOS	150	150	1.800
4146	477	VIAGENS E ESTADIAS	1.490	1.490	102.157
4146	493	CONTRIBUIÇÕES E ASSOCIAÇÕES	8.211	11.368	121.776
4146	566	FEIRAS E EVENTOS			19.320
4170	698	SERVIÇOS DE TERCEIROS PJ	7.500	7.500	90.000
<b>SUBTOTAL DESPESAS FIXAS</b>			<b>122.313</b>	<b>134.357</b>	<b>1.643.787</b>
4138	299	SEGURO DE CARGAS	25.652	32.438	355.031
4138	302	FRETE MARÍTIMO	854.575	885.577	10.072.426
4138	1021	FRETE ME	191.020	190.265	2.197.002
4170	701	AGENTE MARÍTIMO - DESPACHOS	209.059	205.944	2.382.631
4170	728	COMISSÃO DO AGENTE EXPORTAÇÃO	30.181	58.176	578.790
4146	1041	DESCONTOS FINANCEIROS	800.000		1.557.284
<b>SUBTOTAL DESPESAS VARIÁVEIS</b>			<b>2.110.486</b>	<b>1.372.400</b>	<b>17.143.164</b>
<b>TOTAL DESPESAS COMERCIAIS MERCADO EXTERNO</b>			<b>2.232.799</b>	<b>1.506.757</b>	<b>18.786.951</b>

Tabela 22: Despesas comerciais.

Fonte: Empresa.

A descrição das contas de forma bem detalhada facilita a visualização das atividades que possam ser ampliadas ou restringidas.

### 3.2.8 Orçamento de investimento

A análise dos investimentos é feita em outra estrutura, na qual é verificada sua viabilidade através da análise do fluxo de caixa, taxa interna de retorno, *payback* e do método do valor presente. Depois de aprovado, é lançado no orçamento de investimento para efeito de depreciação, financiamentos e pagamentos.

Descrição do Investimento	C. Custo	Icms	Pis	Cofins	Depreciação	Aprovação	Recurso	Desembolso
Giro Freezer	82	8,80%	1,65%	7,60%	15,00%	1	FINAME	4.632.000
Frete Giro Freezer	82	12,00%	1,65%	7,60%	15,00%	1	PROPRIO	30.000
Desossadeira de Coxa	76	0,00%	0,00%	0,00%	15,00%	1	PROPRIO	10.151.726
Frete Desossadeira de Coxa	76	17,00%	1,65%	7,60%	15,00%	1	PROPRIO	5.500
Desossadeira peito Stork	78	0,00%	0,00%	0,00%	15,00%	1	FINAME	4.358.754
Frete Desossadeira peito Stork	78	17,00%	1,65%	7,60%	15,00%	1	PROPRIO	5.500
<b>Total Máquinas e Equipamentos</b>								<b>19.183.480</b>

Tabela 23: Plano de Investimentos.

Fonte: Empresa.

Além da descrição do investimento, do desembolso e do recurso utilizado, é lançado, na elaboração do plano de investimento, o crédito dos impostos aos quais a empresa terá direito.

A tabela 24 demonstra como é feito o controle da amortização dos financiamentos.

	jun/10	dez/10
	6	12
<b>CAPTAÇÃO</b>	130.400	-
Amortização Capital		10.867
JUROS	4.703	5.732
Amort Juros Trimestral	3.527	-
Amort Juros Parcela		539
Pagamentos	3.527	11.406
Saldo	529.830	652.758
Curto	83.366	149.542
Longo	446.464	503.216
Ajuste Longo Prazo	105.144	(10.054)

Tabela 24: Amortização dos financiamentos.

Fonte: Empresa.

### 3.2.9 Orçamento de caixa

Para o orçamento de caixa, são utilizados os dois modelos: direto e indireto. É feito um fluxo de caixa para cada área. Logo após, são consolidadas todas as informações relacionadas às entradas e às saídas de dinheiro da empresa. O método direto está demonstrado, em parte, na tabela 25.

<b>ENTRADAS</b>	<b>jan/10</b>	<b>dez/10</b>	<b>Total</b>
CLIENTES MERCADO EXTERNO	15.858.304	15.359.766	170.196.548
CLIENTES MERCADO INTERNO	5.837.679	5.152.472	60.037.931
	21.695.982	20.512.239	230.234.479
<b>SAÍDAS</b>	<b>jan/10</b>	<b>dez/10</b>	<b>Total</b>
MILHO EM GRAOS	3.020.159	4.252.203	47.011.168
FARELO DE SOJA	2.551.442	2.070.132	25.771.447
SALARIOS E ORDENADOS	1.359.954	1.732.401	20.165.290
AQUISICAO DE PARCEIROS	781.676	1.312.258	14.649.913
FRETE MARITIMO	2.532.014	931.485	12.672.345
EMBALAGENS	726.756	780.038	9.281.222
INSS	1.210.195	769.204	7.591.670
ENERGIA ELETRICA	51.476	619.032	7.068.571
SERVICOS DE TERCEIROS PJ	371.289	512.272	6.115.038
<b>Subtotal Saídas</b>	<b>18.057.876</b>	<b>19.425.546</b>	<b>218.327.801</b>
MERCADORIA P/ REVENDA	7.122	-	209.522
INVESTIMENTOS	354.862	16.645	906.280
<b>Total Saídas</b>	<b>18.419.861</b>	<b>19.442.191</b>	<b>219.443.603</b>
Saldo Operacional	3.276.122	1.070.048	10.790.877
Saldo Operacional Acumulado	3.276.122	10.790.877	
<b>ENTRADAS</b>	<b>jan/10</b>	<b>dez/10</b>	<b>Total</b>
ADIANTAMENTO DE CAMBIO	12.291.316	9.975.100	96.577.231
CUSTEIO	1.000.000	3.500.000	4.500.000
FINANCIAMENTO DE INVESTIMENTOS	-	-	-
CRÉDITOS ICMS	861.660	861.660	10.339.920
CRÉDITOS FEDERAIS	-	12.753.959	20.581.516
RESGATE DE APLICAÇÕES	-	-	-
HEDGE	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>14.152.976</b>	<b>27.090.719</b>	<b>131.998.668</b>
<b>SAÍDAS</b>	<b>jan/10</b>	<b>dez/10</b>	<b>Total</b>
ADIANTAMENTO DE CAMBIO	12.291.316	9.975.100	96.577.231
DESÁGIO	571.546	598.506	5.447.835
CUSTEIO	-	3.738.789	3.738.789
FINANCIAMENTO DE INVESTIMENTOS	133.500	165.173	3.795.508
APLICAÇÕES	-	-	-
HEDGE	4.066.230	-	22.225.780
DESPESAS BANCARIAS	13.000	13.000	156.000
DESPESAS COM OPERACOES DE CAMBIO	19.000	19.000	228.000
<b>Total Saídas</b>	<b>17.094.592</b>	<b>14.509.568</b>	<b>132.169.144</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>936.810</b>	<b>-1.039.059</b>	
<b>SALDO FINAL</b>	<b>2.326.245</b>	<b>12.612.140</b>	

Tabela 25: Fluxo de caixa.

Fonte: Empresa.

A necessidade de giro é a diferença entre as aplicações operacionais e as fontes operacionais. Quando essa diferença é positiva, evidencia-se a necessidade de capital de giro passível de ser obtido junto aos proprietários ou a terceiros. A empresa demonstra isso na tabela 26.

	2009	jan/10	jun/10	dez/10
(=) <b>Necessidade de Capital de Giro</b>	68.979.567	61.002.196	60.877.138	50.099.899
(+) <b>Aplicações Operacionais</b>	93.414.431	87.202.748	82.626.035	72.895.054
Clientes	29.131.481	21.919.529	24.178.477	27.826.752
Estoques	20.056.657	20.420.933	19.568.862	21.361.670
Créditos Fiscais	42.786.972	43.422.965	37.439.375	22.267.310
Despesas Antecipadas	70.421	70.421	70.421	70.421
Outras Aplicações Operacionais	1.368.901	1.368.901	1.368.901	1.368.901
(-) <b>Fontes Operacionais</b>	-24.434.864	-26.200.552	-21.748.897	-22.795.155
Fornecedores	18.474.468	19.766.196	15.003.785	16.637.526
Impostos Operacionais	1.210.195	823.952	677.309	927.913
Salários e Contribuições Sociais	1.359.954	2.008.197	1.642.607	1.769.464
Provisão para Férias e 13 Salário	3.378.986	3.567.149	4.356.886	3.378.986
Outras Fontes Operacionais	11.261	35.059	68.310	81.266
<b>Variação da NCG</b>		-7.977.371	-6.681.159	-10.353.061

Tabela 26: Necessidade de capital de giro.

Fonte: Empresa.

### 3.2.10 Demonstrativos contábeis projetados

Os demonstrativos contábeis projetados pela empresa são o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício. O balanço projetado é composto pelas informações iniciais do ano anterior e pelos lançamentos dos orçamentos descritos anteriormente.

Os lançamentos são efetuados para fins de elaboração do balanço e da demonstração do resultado do exercício, juntamente às planilhas das peças orçamentárias, nas quais, consta uma relação com as informações de data, as contas em que o valor será debitado e creditado, e o local em que o débito ou o crédito será efetuado, ou seja, no ativo, no passivo ou no resultado. A tabela 27, exposta abaixo, demonstra o ativo projetado:

## PROJECAO DE BALANCO PATRIMONIAL

A T I V O			
	ANTERIOR	jan-10	dez-10
	R\$	R\$	R\$
<b>CIRCULANTE</b>	<b>107.378.249</b>	<b>102.668.555</b>	<b>99.968.031</b>
<b>DISPONIBILIDADES</b>	<b>13.963.819</b>	<b>15.465.807</b>	<b>27.072.977</b>
Caixa e Bancos	936.810	2.326.245	12.612.140
Aplicações de Liquidez Imediata	13.027.009	13.139.562	14.460.836
<b>DIREITOS REALIZÁVEIS</b>	<b>93.344.010</b>	<b>87.132.328</b>	<b>72.824.633</b>
Clientes Interno	4.826.055	3.901.651	4.422.538
Clientes Externo	24.305.427	18.017.878	23.404.214
ICMS a Compensar	10.284.883	10.350.297	11.159.201
Pis a Compensar	2.324.428	2.394.066	3.129.362
Cofins a Compensar	7.851.445	8.148.419	11.263.742
IRPJ a Compensar	13.505.693	13.709.659	-10.115.304
CSLL a Compensar	7.733.095	7.733.095	5.742.883
IPI a Compensar	1.087.428	1.087.428	1.087.428
Outras Contas a Receber	1.368.901	1.368.901	1.368.901
<b>ESTOQUES</b>	<b>20.056.657</b>	<b>20.420.933</b>	<b>21.361.670</b>
Estoque MP Racao	2.117.111	2.250.099	2.564.612
Estoque de Racao	1.785.054	1.785.054	1.785.054
Matrizes	4.028.765	3.872.568	3.716.458
Ovos	195.613	221.079	170.687
Pintos em Elaboracao	850.412	948.844	844.552
Frangos em Formacao	5.692.098	5.955.685	6.892.702
Produtos Prontos	2.954.829	2.954.829	2.954.829
Almoxarifado	2.432.775	2.432.775	2.432.775
<b>DESPESAS DO EXERCÍCIO SEGUINTE</b>	<b>70.421</b>	<b>70.421</b>	<b>70.421</b>
<b>REALIZÁVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>13.992.127</b>	<b>13.992.127</b>	<b>13.992.127</b>
<b>PERMANENTE</b>	<b>23.744.299</b>	<b>23.414.850</b>	<b>19.889.490</b>
<b>IMOBILIZADO</b>	<b>23.744.299</b>	<b>23.414.850</b>	<b>19.889.490</b>
Terrenos	368.300	368.300	368.300
Edificações, Benfeitorias e Instalações	15.836.905	15.836.905	15.836.905
Máquinas e Equipamentos	22.460.263	22.460.263	22.460.263
Móveis e Utensílios	991.455	991.455	991.455
Veículos	174.930	174.930	174.930
Software e Direito de Uso Telefone	609.963	609.963	609.963
Imobilizações em Andamento	2.844.806	2.844.806	2.844.806
Depreciação, Amortização Acumuladas	-19.542.324	-19.871.773	-23.397.133
<b>T O T A L</b>	<b>145.114.675</b>	<b>140.075.532</b>	<b>133.849.647</b>

Tabela 27: Ativo projetado.

Fonte: Empresa.

Na tabela 28, apresentada a seguir, pode ser visto o passivo projetado:

## PROJECAO DE BALANCO PATRIMONIAL

<b>P A S S I V O</b>			
	<b>ANTERIOR</b>	<b>jan-10</b>	<b>dez-10</b>
	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>
<b>CIRCULANTE</b>	<b>111.203.991</b>	<b>107.674.306</b>	<b>86.437.692</b>
Fornecedores	18.474.468	19.766.196	16.637.526
Salários e Ordenados a Pagar	1.359.954	2.008.197	1.769.464
Impostos, Taxas e Contribuições	1.210.195	823.952	927.913
Instituições financeiras	30.699.318	26.276.805	6.030.071
Adiantamento Contrato de Cambio	56.069.010	55.059.578	55.934.743
Provisão p/ férias	3.378.986	3.378.986	3.378.986
Provisão p/ 13º salário	0	188.163	0
Dividendos e Participações a Pagar	800	137.370	1.677.723
Comissoes a Pagar	11.261	35.059	81.266
<b>EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>3.062.692</b>	<b>2.948.756</b>	<b>1.812.391</b>
Instituições Financeiras	3.062.692	2.948.756	1.812.391
<b>PATRIMÔNIO LIQUIDO</b>	<b>30.847.992</b>	<b>29.452.470</b>	<b>45.599.564</b>
<b>CAPITAL REALIZADO</b>	<b>42.100.000</b>	<b>42.100.000</b>	<b>42.100.000</b>
<b>RESERVAS DE CAPITAL</b>	<b>471.126</b>	<b>471.126</b>	<b>471.126</b>
<b>RESULTADOS ACUMULADOS</b>	<b>-11.723.134</b>	<b>-13.118.656</b>	<b>3.028.438</b>
<b>T O T A L</b>	<b>145.114.675</b>	<b>140.075.532</b>	<b>133.849.647</b>

Tabela 28: Passivo projetado.

Fonte: Empresa.

A demonstração do resultado do exercício também é resultante da consolidação dos dados das peças orçamentárias, tendo, como dado adicional, somente o imposto de renda, a contribuição social sobre o lucro e o resultado, conforme demonstração da tabela 29.



## DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADO

	jan-10	dez-10	2010
	R\$	R\$	R\$
<b>RECEITA BRUTA</b>	<b>15.738.003</b>	<b>22.233.991</b>	<b>231.802.538</b>
Venda de Produtos Mercado Externo	10.747.374	16.486.710	171.229.237
Venda de Produtos Mercado Interno	4.990.630	5.747.281	60.573.301
<b>DEDUÇÕES</b>	<b>240.203</b>	<b>300.591</b>	<b>2.901.374</b>
ICMS S/ Vendas	-221.431	-231.033	-2.701.657
PIS S/ Vendas	82.345	94.830	999.459
Cofins S/ Vendas	379.288	436.793	4.603.571
<b>RECEITA LIQUIDA</b>	<b>15.497.801</b>	<b>21.933.400</b>	<b>228.901.165</b>
<b>CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS</b>	<b>15.744.701</b>	<b>15.057.300</b>	<b>171.574.842</b>
<b>CUSTO VARIÁVEL</b>	<b>12.981.162</b>	<b>13.001.731</b>	<b>146.905.188</b>
<b>DESPESAS VARIÁVEIS EXPORTAÇÃO</b>	<b>2.110.486</b>	<b>1.372.400</b>	<b>17.143.164</b>
Frete Interno	191.020	190.265	2.197.002
Seguro de Cargas	25.652	32.438	355.031
Frete Marítimo	854.575	885.577	10.072.426
Despesas Portuárias	209.059	205.944	2.382.631
Comissoes	30.181	58.176	578.790
Descontos Financeiros ME	800.000	0	1.557.284
<b>DESPESAS VARIÁVEIS MERCADO INTERNO</b>	<b>393.985</b>	<b>424.225</b>	<b>4.531.179</b>
Frete	259.591	269.508	2.901.833
Seguro de Cargas	3.170	3.651	38.479
Comissoes	53.869	61.983	651.980
Bonificacoes	23.456	27.012	284.695
Descontos Financeiros MI	53.899	62.071	654.192
<b>DESPESAS ADMINISTRATIVAS VARIÁVEIS</b>	<b>259.067</b>	<b>258.945</b>	<b>2.995.310</b>
<b>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO</b>	<b>-246.900</b>	<b>6.876.100</b>	<b>57.326.323</b>
	<b>-1,6%</b>	<b>30,9%</b>	<b>24,7%</b>
<b>CUSTOS E DESPESAS FIXAS</b>	<b>2.637.484</b>	<b>2.504.104</b>	<b>30.950.554</b>
CUSTO FIXO	1.891.056	1.740.606	21.050.081
Despesas Comerciais ME	122.313	134.357	1.643.787
Despesas Comerciais MI	110.958	111.193	1.301.029
Despesas Administrativas	513.157	517.948	6.955.657
<b>RESULTADO</b>	<b>-2.884.385</b>	<b>4.371.996</b>	<b>26.375.769</b>
<b>DEPRECIACAO</b>	<b>329.449</b>	<b>315.001</b>	<b>3.854.809</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-2.554.936</b>	<b>4.686.997</b>	<b>30.230.578</b>
	<b>-16,2%</b>	<b>21,1%</b>	<b>13,0%</b>
<b>FINANCEIRAS</b>	<b>-1.488.863</b>	<b>624.748</b>	<b>4.262.297</b>
Receitas Financeiras	1.694.770	239.877	5.144.284
Variacao Cambial Ativa	931.513	0	931.513
Variacao Cambial Passiva	376.619	0	376.619
Despesas Financeiras	600.131	695.965	7.985.822
Juros s/ Capital Próprio	160.671	168.660	1.975.654
<b>RESULTADO ANTES IReCSLL</b>	<b>-1.395.522</b>	<b>3.747.248</b>	<b>22.113.472</b>
<b>COM IR E CSLL = 1 SEM = 0</b>			
<b>IR e CSLL</b>	<b>0</b>	<b>386.899</b>	<b>7.361.900</b>
IR 15%	0	176.452	3.317.021
IR ADICIONAL 10%	0	111.635	2.187.347
PAT 4%	0	7.058	132.681
CSLL 9%	0	105.871	1.990.212
<b>RESULTADO APÓS IReCSLL</b>	<b>-1.395.522</b>	<b>3.360.348</b>	<b>14.751.572</b>
Juros s/ Capital Próprio	160.671	168.660	1.975.654
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>-1.234.851</b>	<b>3.529.008</b>	<b>16.727.226</b>

Tabela 29: Demonstração do resultado projetada.

Fonte: Empresa.

A empresa analisa os demonstrativos projetados por meio dos indicadores e verifica se o resultado de todo o planejamento está satisfatório, conforme exposto na tabela 30.

#### ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

ESTRUTURA		ANTERIOR	jan-10	dez-10
Capital de Giro Proprio	= PL - AP - RLP	= -6.888.434	-7.954.507	11.717.948
Capital Circulante Liquido	= AC - PC	= -3.825.742	-5.005.751	13.530.339
Participacao de Capitais de Terceiros	= (PC + ELP) / PL	= 370,42%	375,60%	193,53%
Composicao das Exigibilidades	= PC / (PC + ELP)	= 97,32%	97,33%	97,95%
Risco Financeiro	= (PC + ELP) / AT	= 78,74%	78,97%	65,93%
Imobilizacao do Patrimonio Liquido	= AP / PL	= 76,97%	79,50%	43,62%
<b>LIQUIDEZ</b>				
Liquidez Geral	= (AC + RLP) / (PC + ELP)	= 1,06	1,05	1,29
Liquidez Corrente	= AC / PC	= 0,97	0,95	1,16
Liquidez Seca	= (AC - Estoques) / PC	= 0,79	0,76	0,91
<b>RESULTADOS</b>				
Giro do Ativo	= Vendas / Ativo	= 0,00	0,11	0,17
Rentabilidade das Vendas	= Lucro Liquido / Vendas	= 0,00%	-7,85%	15,87%
Rentabilidade do Ativo	= Lucro Liquido / Ativo	= 0,00%	-0,88%	2,64%
Rentabilidade do Patrimonio Liquido	= Lucro Liquido / PL	= 0,00%	-4,19%	7,74%

Tabela 30: Análise das demonstrações contábeis.

Fonte: Empresa.

### 3.2.11 Controle orçamentário

O controle orçamentário visa assegurar que tudo esteja ocorrendo em conformidade com o planejado, com as ordens dadas e com os princípios adotados. Implica também em:

- Estabelecer comparação do desempenho com os padrões.
- Tomar as atitudes necessárias para melhoria de desempenho.
- Adotar plano de ação para corrigir os desvios.
- Compartilhar os resultados positivos e negativos.

O controle é feito pelo gestor de cada área, mediante acompanhamento nos postos de trabalho, combatendo os gastos desnecessários, os desperdícios, a baixa produtividade, os retrabalhos e outras não conformidades que possam acarretar desvios do plano orçamentário.

Como suporte de controle, os gestores têm o sistema integrado de informatização da empresa, para controlar os limites dos gastos definidos no orçamento e desempenhar as ações necessárias para garantir os resultados propostos (acompanhamento diário).

Os indicadores de desempenho são avaliados em reuniões periódicas, com fechamento mensal em painel de bordo. As reuniões têm três objetivos principais:

- Identificar as não-conformidades.
- Montar plano de ação para corrigir e prevenir desvios.
- Estimular melhorias constantes nos locais de trabalho.

As reuniões ocorrem entre os gestores e suas respectivas equipes, gestores e sua diretoria e entre diretoria e o presidente da empresa (semanalmente). A avaliação com os gestores dos centros de custo é feita trimestralmente.

Os resultados são divulgados com o uso de painéis alocados nas diversas áreas e nas reuniões setorializadas, além de outros meios.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 4.1 CONCLUSÕES

A empresa alvo deste estudo pertence ao ramo agroindustrial, atuando especificamente na atividade avícola. Trata-se de uma empresa consolidada no Brasil, onde produz e comercializa sua produção, além de exportá-la para diversos continentes. A referida empresa implementou o orçamento empresarial há cinco anos e, conforme explanado no decorrer do presente trabalho, ajusta-o de acordo com a necessidade e com as mudanças que ocorrem no mercado.

Pode-se concluir, acerca do orçamento empresarial, que, apesar das críticas o rotularem como mera estimativa ou perda de tempo, ele trata-se de um processo gerencial capaz de formar um conjunto de ações interdependentes. O qual interage com o ambiente interno e externo, definindo objetivos. Promovendo ainda o desenvolvimento e o auxílio nas tomadas de decisões. Ponto este que confere um diferencial competitivo e faz com que a empresa se prepare para acontecimentos que venham a afetar de maneira favorável ou desfavorável. Ou seja, o orçamento empresarial é uma forma de se antecipar aos fatos e não de, somente, reagir no momento em que se depara com eles.

A problemática central da construção do orçamento está ligada à cadeia de produção, pois ela é composta de ciclos distintos e interdependentes, para os quais, precisam-se calcular prazos que definam o término do processo, consistindo este na entrega do produto final. A discrepância dos ciclos não se encontra apenas na descrição das atividades e necessidades de cada um deles, mas, sobretudo, no que se refere ao tempo de duração, pois, conforme citado, enquanto o ciclo de postura de um lote de matrizes dura 68 semanas, o processo de incubação-eclosão tem duração de 21 dias. Percebe-se, dessa forma, que a montagem do planejamento, para este ramo, necessita de informação como: número de lotes que estão alojados, capacidade produtiva para todos os dias do horizonte do planejamento, produtos indicando seus processos produtivos e orçamento de vendas. Assim sendo, verifica-se que calcular o custo, o tempo, os recursos, os riscos, as possibilidades de cada

período da produção – da compra da matriz ao abate – trata-se de uma árdua tarefa. No entanto, em posse dos resultados obtidos por meio desta ferramenta, a empresa, deste e de qualquer segmento, pode trabalhar e produzir de forma mais segura, condizente com a necessidade de produção e com os prazos estabelecidos.

No que se refere ao orçamento apresentado neste estudo, pode-se dizer que, de modo geral, ele possibilitou o sincronismo entre os períodos que compõem a produção do frango de corte. Contando com estimativas para prever os índices de postura, eclosão de ovos incubáveis dos lotes de matrizes, peso, mortalidade e consumo de ração, considerando agentes como o sexo e a sazonalidade.

Tendo sido apresentados os conceitos referentes à temática em questão, as vantagens e limitações dos métodos orçamentários, as técnicas envolvidas para a elaboração das peças orçamentárias e a descrição do processo orçamentário implantado na agroindústria avícola utilizada como estudo de caso, entende-se que os objetivos que competiam ao presente trabalho foram cumpridos com eficácia, pois contaram com a exposição de dados ilustrativos, exemplificações esclarecedoras e coerência na descrição do processo de produção.

Dessa forma, compreende-se também que foi atingido o propósito central deste trabalho, ou seja, demonstrar a implementação do orçamento empresarial utilizado pela agroindústria avícola selecionada. Da mesma forma, espera-se que, por meio do exposto, tenha sido possível visualizar, de forma inteligível, como se dá o processo de implementação do instrumento analisado e, aqui apresentado, como objeto de estudo.

## 4.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Espera-se que essa pesquisa possa servir de base, ao conferir contribuições para outros estudos relacionados à temática abordada, ou seja, orçamento empresarial, assunto este cuja necessidade de discussão e difusão se encontram distante de esgotar.

Sugere-se então, que seja realizada a descrição de outros orçamentos implementados no ramo de agroindústria, a fim de comparar os métodos utilizados

pelas empresas dessa área. Também é interessante a aplicação de um questionário para avaliar a contribuição do orçamento nas empresas.

É possível ainda que sejam indicadas melhorias no desenvolvimento do orçamento empresarial para agroindústrias avícolas, não somente analisando o modelo explanado no presente trabalho e o processo produtivo desta área, que trabalha com matéria viva, mas também realizando uma comparação com orçamentos referentes a outras áreas de atuação. Fato este que pode elucidar ou conflitar pontos, porém, de uma forma ou de outra, serve como análise da temática em questão.

## REFERÊNCIAS

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. 12. ed. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistema de Informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2006.

FERNANDES, Rogério Mario. **Orçamento Empresarial: uma abordagem conceitual e metodológica com prática de simulador**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. **Contabilidade de custos**, v. 1. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

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

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1996.

MEYER, Jean. **Gerencia Financeira: Controle orçamentário**. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico S.A., 1972.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane (Orgs.). **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento Empresarial: Novos Conceitos e técnicas.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PASSARELLI, João; BONFIM, Eunir de Amorim. **Orçamento Empresarial – Como elaborar e analisar.** São Paulo: IOB, 2003.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais.** São Paulo: Atlas, 2003.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle.** São Paulo: Atlas, 1983.

SOBANSKI, Jaert J. **Prática de orçamento empresarial: um exercício programado.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

TUNG, Nguyen H. **Orçamento Empresarial e Custo-Padrão.** 4. ed. São Paulo: Edições Universidade-Empresa, 1994.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento Operacional: uma abordagem prática.** 3. ed. Porto Alegre: D. C. Luzzatto Editores Ltda, 1989.