

**Implantação de um sistema de gestão financeira na empresa agropecuária
Laudejá Agronegócios, MS**

Nicolau Alvarez Queiroz¹; Glauber dos Santos²

¹ Avenida 41, 580 – Vila Santo Antônio – CEP: 13.501-190 – Rio Claro (SP), Brasil

² Pecege – Doutor em Ciências e Pesquisador Associado - Rua Alexandre Herculano, 120 - T6 - Vila Monteiro – CEP:13.418-445 – Piracicaba (SP), Brasil

Implantação de um sistema de gestão financeira na empresa agropecuária Laudejá Agronegócios, MS

Resumo

A gestão financeira tem sido uma área muito negligenciada, por grande parte dos produtores rurais. A preocupação dos produtores rurais em possuir um negócio competitivo e viável é um incentivo para que se saiba gerir o setor financeiro de sua propriedade de maneira eficiente, sendo essa gestão uma ferramenta importante para nortear de forma fidedigna suas decisões, a fim de obter melhores resultados. Desta maneira, o objetivo deste trabalho foi descrever o modelo de Gestão Financeira da Laudejá Agronegócios. O trabalho foi realizado em uma Agropecuária no Mato Grosso do Sul, a Laudejá Agronegócios, a qual explora a pecuária (bovinocultura de corte) e a agricultura (soja e milho safrinha), e é constituída por quatro fazendas. O projeto foi iniciado em julho de 2015 e seguiu os seguintes passos: Contratação e Capacitação do Coordenador Financeiro; Reestruturação do Plano de Contas; Implantação dos Controles Internos; Elaboração do Orçamento 2016; Implantação de Ferramentas de acompanhamento: Fluxo de Caixa e Orçamento. O Projeto que está em andamento já atingiu objetivos importantes, como: Elaboração do Orçamento 2016, Fluxo de Caixa e Acompanhamento do Orçamento. Os resultados exitosos auxiliaram nas tomadas de decisões operacionais e financeiras importantes para um melhor resultado estratégico e financeiro da empresa.

Palavras-chave: gestão financeira; propriedades rurais; agronegócio

Introdução

A Gestão Financeira consiste em administrar os meios financeiros de uma empresa por meio de controles, análises, decisões e atuações, buscando garantir a viabilidade das atividades, sendo empregada em todas as modalidades de negócio, inclusive nas propriedades rurais.

Santos et al. (2009) afirmam que devido às grandes mudanças ocorridas no setor agropecuário nos últimos anos, o produtor rural precisou passar a se preocupar com questões que vão além do simples cultivo agrícola ou da produção pecuária. A alta competitividade, as relações trabalhistas, as questões ambientais, a política tributária e as margens de lucro cada vez mais reduzidas, fizeram com que este setor voltasse sua atenção também para a gestão da atividade. Para os autores, deve ocorrer uma reestruturação da propriedade rural, que culmine na adoção de políticas eficientes de gestão financeira e de custos da atividade rural.

Estes mesmos autores acrescentam que o setor agropecuário passou a disputar mercados em nível global, o que lhe conferiu produção e comercialização em grande escala, mas também lhe trouxe novos desafios. Provavelmente o principal deles seja a necessidade de se tornar competitivo, perante disputas com economias já bastante

desenvolvidas e com uma boa estrutura de produção e administração já estabelecida no meio rural.

As propriedades rurais, que não têm controle dos seus custos, orçamentos e fluxos de caixa apresentam certos riscos, dentre eles: desconhecimento do resultado do negócio, aumento ou diminuição das atividades exploradas, investimentos desnecessários, mal dimensionados ou realizados em momentos impróprios, facilidade de endividar-se, perda de ganhos obtidos por produtividade e crescimento sem sustentação (Iribarrem, 2006). O mesmo autor cita que os elementos: alto endividamento, descapitalização, aumento do custo financeiro, margens de lucros declinantes, escassez ou aumento dos custos dos insumos e serviços e falta de crédito, criam a necessidade de reestruturação na gestão da propriedade.

Na visão de Gonçalves (2007), o planejamento nasce dos grandes objetivos que a organização quer atingir, e isso demanda reavaliação constante e sólido trabalho em equipe. O objetivo maior do planejamento estratégico é desenvolver estratégias que guiarão a organização a obter melhor desempenho e, consequentemente, melhor resultado. Uma coordenação bem planejada e um sistema de administração eficiente com ferramentas adequadas contribuem plenamente para que a empresa possa atingir seus objetivos estratégicos (Oliveira et al., 2004).

A Laudejá Agronegócios, que consiste em quatro fazendas no Mato Grosso do Sul e explora a agricultura e a pecuária, observou esta necessidade, isto é, de uma gestão financeira compatível com suas características organizacionais que garantissem a competitividade e a viabilidade das atividades por ela exploradas. Desde então, se planejou a implantação de seu Projeto de Gestão Financeira.

Assim, diante da importância da Gestão Financeira de propriedades rurais, definiu-se o objetivo deste trabalho: descrever o modelo de Gestão Financeira da Laudejá Agronegócios.

Material e Métodos

O presente trabalho foi realizado em uma Agropecuária no Mato Grosso do Sul, a Laudejá Agronegócios, a qual explora a pecuária (bovinocultura de corte e genética) e a agricultura (soja e milho safrinha), e é constituída por quatro fazendas, conforme a descrição seguinte:

-Fazenda em Campo Grande, com 270 hectares abertos, que explora a recria de bovinos machos que são comprados de terceiros e os mesmos são transferidos para a Fazenda de Bonito, onde são terminados no confinamento;

-Fazenda em Porto Murtinho, com 5.200 hectares, que atualmente explora a cria de bovinos, sendo que as bezerras fêmeas nascidas são aproveitadas para a reposição das matrizes e outras são transferidas para a Fazenda de Bonito onde são terminadas. Os bezerros machos nascidos são criados e transferidos para a Fazenda de Bonito onde são terminados no confinamento. Esta Fazenda também explora a recria de bovinos machos comprados de terceiros e que são transferidos para a Fazenda de Bonito, onde também são terminados no confinamento.

O planejamento das atividades pecuárias neste local definiu que esta fazenda deverá explorar apenas a cria, e que seus produtos sejam transferidos para a Fazenda de Bonito, onde serão criados e terminados;

-Fazenda em Corumbá, localizada na região do Pantanal Sul-mato-grossense com 7.000 hectares abertos. Esta fazenda explora a cria de bovinos, sendo que os bezerros machos nascidos são transferidos para a Fazenda de Bonito onde são criados e terminados e as bezerras fêmeas nascidas são aproveitadas para a reposição das matrizes;

-Fazenda em Bonito, possui 5.200 hectares abertos, desenvolvendo quatro atividades: pecuária em pasto, confinamento, cultivo de soja (safra) e o cultivo de milho (entressafra).

Na pecuária em pasto é feita a cria e a recria de bovinos, sendo que a recria acontece com animais nascidos na própria fazenda e de vindos das outras propriedades, e toda a recria é terminada no confinamento.

O confinamento tem hoje uma estrutura que comporta dois giros de cerca de 1.400 animais cada. Seu início ocorre, normalmente, entre os meses de maio e junho e seu término ocorre no mês de dezembro.

Hoje a Fazenda de Bonito possui 1.344 hectares abertos para a agricultura, e cultiva soja no período de safra, durante os meses de outubro (início plantio) a março (término colheita), e milho na entressafra, que ocorre entre os meses de janeiro (início plantio) e setembro (término da colheita). No Mapa 1 pode ser observado o Estado do Mato Grosso do Sul e onde as fazendas da Laudejá Agronegócios são localizadas.

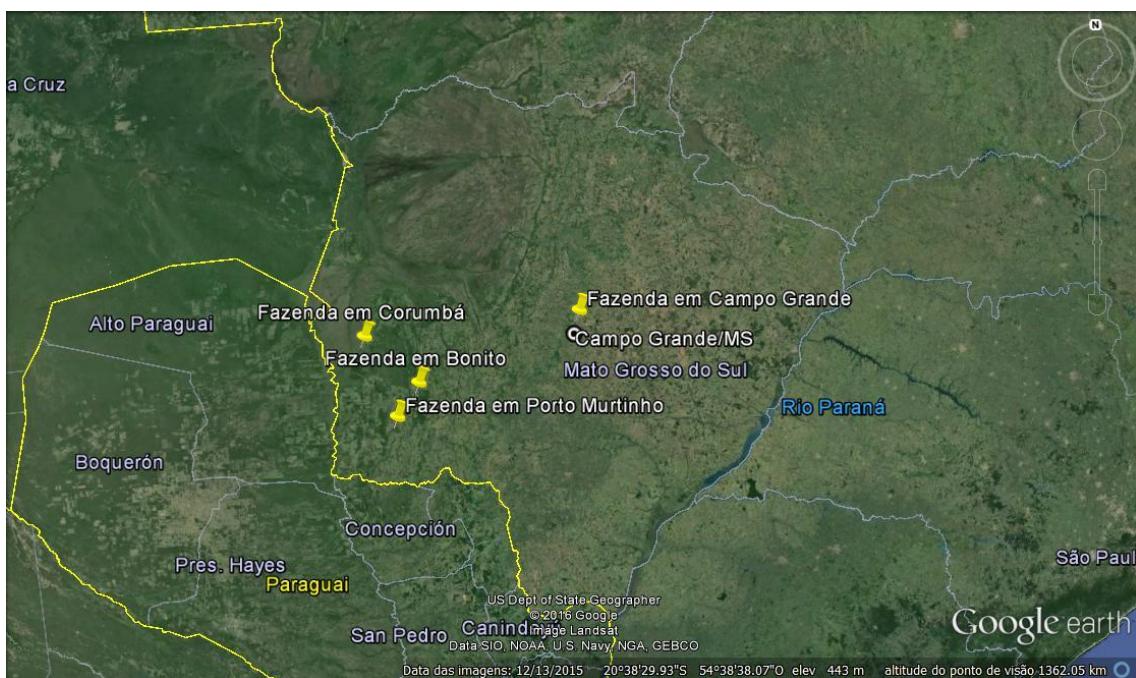


Figura 1. Estado do Mato Grosso do Sul e as propriedades da Laudejá Agronegócios
Fonte: Elaborado pelo autor utilizando o Google Earth

A Agropecuária também possui um escritório em Campo Grande, que dá suportes administrativo e técnico para todas as fazendas.

A necessidade de estabelecer uma Gestão Financeira se deu por dois motivos fundamentais: o primeiro é que hoje a Laudejá Agronegócios passa por um processo de sucessão familiar, com todas as decisões estratégicas e financeiras são tomadas pelo seu Conselho, que é constituído pelos dois diretores (pais) e pelos três sócios (filhos), sendo que um dos sócios ocupa o cargo de Gerente Geral. Este precisa de informações, técnicas e financeiras, confiáveis para que possa levar ao Conselho suas ideias e planejamentos, e ter argumentos sustentados por estes dados é essencial para que seus projetos sejam discutidos e aprovados.

O segundo motivo diz respeito à necessidade que o próprio Conselho observou em ter uma Gestão Financeira, devido ao crescimento que a empresa está tendo nos últimos anos. É importante também dizer que o negócio é amplo e complexo por apresentar várias filiais (fazendas) e explorar inúmeras atividades (pecuária, confinamento, soja e milho), havendo necessidade de se ter uma visão geral dos aspectos financeiros como um todo, das filiais, uma a uma, enfim, de todas as atividades, tornando-se imprescindível uma Gestão Financeira profissional competente, dando as condições para que o Conselho possa gerir a empresa, alcançando seus objetivos de forma competitiva e viável.

O Projeto de Gestão Financeira foi iniciado em Julho de 2015 e seguiu os seguintes passos:

- Contratação e Capacitação do Coordenador Financeiro;
- Reestruturação do Plano de Contas;
- Implantação dos Controles Internos;
- Elaboração do Orçamento 2016;
- Implantação de Ferramentas de acompanhamento: Fluxo de Caixa e Orçamento.

Contratação e Capacitação do Coordenador Financeiro

O Conselho da Laudejá Agronegócios definiu a necessidade de um Coordenador Financeiro, um cargo novo na empresa. Este passaria a coordenar o Projeto de Gestão Financeira dentro das fazendas. Então, observou-se que gerir as finanças por meio de um funcionário no escritório de Campo Grande, era uma maneira equivocada, cometendo-se vários erros devido à distância das fazendas e das atividades exploradas. Procurou-se então, um profissional com um perfil técnico em agropecuária e com conhecimentos financeiros, e o mesmo seria responsável em implantar e dar seguimento ao Projeto de Gestão Financeira, mas trabalhando dentro das fazendas, ou seja, envolvido com as atividades e com o restante dos colaboradores.

Após a contratação do Coordenador Financeiro, o mesmo passou por um treinamento em Maracajú, MS, em uma Agropecuária parceira, que utiliza o mesmo software “Enterprise Resource Planning [ERP]” (em português: Planejamento dos Recursos da Empresa) a ser implementado na Laudejá Agronegócios. O objetivo deste treinamento foi, além de aprender como operar o software, observar os controles feitos nesta Agropecuária para que pudessem ser implantados e adaptados à realidade da Laudejá Agronegócios.

O ERP é um sistema de informática responsável por cuidar de todas as operações diárias de uma empresa, e registra informações referentes a clientes, fornecedores, funcionários, produtos, vendas, compras, pagamentos, impostos, entre outras. Ele faz com que os processos sejam seguidos, como por exemplo o processo de compras, e gera relatórios importantes, como: histórico de preços, estoque, fechamento financeiro e contábil, gestão de caixa, entre outros.

Reestruturação do Plano de Contas

Com o auxílio de uma empresa de Gestão Agropecuária, o plano de contas foi reestruturado, além de ter sido feita uma revisão de todas as contas que compunham o Plano de Contas, o novo modelo incluiu as filiais (fazendas) separadamente, assim como as atividades exploradas (Centros de Custo) pela Laudejá Agronegócios.

Implantação dos Controles Internos

Para que o sistema fosse alimentado de informações precisas e confiáveis, e passasse a gerar relatórios e informações fidedignas aos gestores, alguns controles internos foram criados.

O primeiro deles, as Ordens de Compra, além de garantir que o processo estabelecido de compra havia sido rigorosamente cumprido, ou seja, havia sido levantada a necessidade de uma compra, as cotações haviam sido feitas e passadas ao Gerente Geral e o mesmo havia aprovado a compra, as Ordens de Compra contemplavam informações necessárias para que o lançamento da compra no sistema fosse feito de forma correta, para isso, era necessário lançar: a filial (fazenda), a data da emissão, o centro de custo (pecuária, confinamento, soja ou milho), o fornecedor ou prestador (no caso de serviços), a destinação, a descrição do produto ou serviço, o valor da compra, a forma de pagamento e o requisitante responsável, e cada Ordem possuía uma numeração própria, e quando uma Nota Fiscal (produtos ou serviço) era recebida pelo financeiro da empresa, a mesma era conciliada com a respectiva Ordem de Compra.

Em Conselho, foi estabelecido os produtos que iriam para almoxarifado, ou seja, só entrariam como custo de produção após o seu uso real. Os produtos estabelecidos foram: adubos, sementes, defensivos agrícolas, fertilizantes e corretivos, diesel, sal mineral e insumos do confinamento (silagem, milho, caroço de algodão, farelo de soja, núcleos, aditivos...). A importância de se estabelecer esta escolha, além contabilizar o custo somente quando o produto é de fato utilizado (quantidade e destino de uso), alguns relatórios destes produtos poderiam ser emitidos, como quantidade em estoque e preço ao longo do tempo. E para controlar as entradas e saídas destes produtos, alguns controles tiveram que ser criados, e o envolvimento com os colaboradores foi importante para que as informações chegassesem de forma confiável e que a implantação destes controles não travasse os trabalhos que já eram feitos.

Elaboração do Orçamento 2016

Em fevereiro de 2016, o Coordenador Financeiro apresentou o Planejamento Orçamentário da Laudejá Agronegócios para o ano de 2016.

Este documento foi levado ao Conselho, discutido, surgiram algumas modificações e foi aprovado.

Ele contém as Diretrizes Operacionais para o ano de 2016 de cada filial e de cada atividade. Com base nestas diretrizes, possui a previsão das Receitas (1) e Custos de Produção (2). Também apresenta as Despesas (3) previstas e os Investimentos (4) aprovados em Conselho para o ano de 2016.

Implantação de Ferramentas de acompanhamento: Fluxo de Caixa e Orçamento

Com o Orçamento estabelecido, a ferramenta de Fluxo de Caixa foi criada. Esta ferramenta, feita com o auxílio de uma empresa de Gestão Agropecuária, apresenta o fluxo de caixa da empresa para os próximos 2 anos. Ela utiliza os valores previstos no Orçamento e as previsões já lançadas no sistema. Este relatório passou a ser gerado semanalmente aos gestores, a partir da conciliação dos extratos bancários com os saldos no sistema e a conferência das previsões.

Outra ferramenta criada, também com o auxílio da mesma empresa, foi o Acompanhando do Orçamento. Por meio dele os gestores podem analisar todo o Orçamento e fazer uma checagem do que foi previsto no Planejamento Orçamentário com o realizado desde o início do ano.

Resultados e Discussão

A contratação do Coordenador Financeiro se deu por meio de um processo seletivo, envolvendo além dos candidatos selecionados, uma empresa de Recursos Humanos de Campo Grande, o Gerente Geral da Laudejá Agronegócios, os dois diretores e uma das sócias da agropecuária. O contratado iniciou seu trabalho em setembro de 2015, e depois de passar uns dias nas fazendas, para entender o funcionamento de cada uma e ter o primeiro contato com o restante dos colaboradores, o mesmo passou por uma capacitação em Maracajú.

Feita a capacitação, iniciaram os trabalhos de reestruturação do plano de contas e de elaboração dos controles internos, visando uma primeira reunião de Conselho sobre o Projeto de Gestão Financeira da empresa.

Esta primeira reunião ocorreu em outubro de 2015, quando foram abordados os seguintes assuntos:

-Apresentação do Plano de Contas reestruturado. Sendo que neste novo modelo, houve a inclusão das filiais (fazendas) e das atividades exploradas pela agropecuária (centros de custo). Assim, os gestores teriam acesso à relatórios e informações de cada uma delas, separadamente, além da empresa como um todo.

O Plano de Contas é apresentado na Tabela 1, com algumas modificações que se fizeram necessárias depois da implantação:

Tabela 1. Plano de Contas da Laudejá Agronegócios

(continua)

Classificação	Descrição	Classificação	Descrição	Classificação	Descrição
1	Ativo	3	Conta de resultado	4	Custos de produção
1.1	Ativo circulante	3.1	Receitas operacionais	4.1	Custos de produção
1.1.1	Disponível	3.1.1	Receita líquida	4.1.1	Custos com insumos
1.1.2	Clientes	3.1.1.1	Receita da agricultura	4.1.1.1	Custos com insumos
1.1.3	Estoques	3.1.1.1.01	Venda de Soja	4.1.1.1.01	Fertilizantes e Adubos
1.1.3.4	Almoxarifado	3.1.1.1.02	Venda de Milho	4.1.1.1.02	Adjuvantes
1.1.3.4.01	Sementes	3.1.1.2	Receita de pecuária	4.1.1.1.03	Calcário
1.1.3.4.02	Fertilizantes	3.1.1.2.01	Venda de Gado	4.1.1.1.04	Fungicidas
1.1.3.4.03	Adjuvantes	3.1.2	(-) Deduções de receita líquida	4.1.1.1.05	Herbicida
1.1.3.4.04	Nutrição animal	3.1.2.1	(-) Impostos incidentes sem receitas	4.1.1.1.06	Inseticida
1.1.3.4.05	Diesel	3.2	Custo dos produtos vendidos	4.1.1.1.07	Corretivos
1.1.3.4.06	Fungicidas	3.2.1	Custo dos produtos vendidos	4.1.1.1.08	Gesso
1.1.3.4.07	Herbicidas	3.2.1.1	Custo da agricultura	4.1.1.1.09	Hormônio
1.1.3.4.08	Inseticidas	3.2.1.1.01	Custo da soja	4.1.1.1.10	Medicamentos
1.1.3.4.09	Corretivos	3.2.1.1.02	Custo do milho	4.1.1.1.11	Mudas
1.1.3.4.10	Inoculantes	3.2.1.1.03	Custo da Silagem	4.1.1.1.12	Insumos Confinamento
1.2	Ativo não circulante	3.2.1.2	Custo da pecuária	4.1.1.1.13	Sêmen
1.2.1	Ativo realizável a longo prazo	3.2.1.2.01	Custo Pecuária geral	4.1.1.1.14	Semente de Milho
1.2.2	Investimentos	3.2.1.2.02	Custo confinamento	4.1.1.1.15	Sementes de Pastagens
1.2.3	Imobilizado	3.2.2	Deduções da receita	4.1.1.1.16	Sementes de Soja
1.2.3.1	Imóveis rurais	3.3	Despesas operacionais	4.1.1.1.17	Silagem
1.2.3.1.01	Terra Nua	3.3.1	Despesas administrativas	4.1.1.1.18	Vacinas
1.2.3.1.02	Edificações e instalações da Agricultura	3.3.1.1	Despesas pessoal	4.1.1.1.19	Vermifugos
1.2.3.1.03	Edificações e instalações da Pecuária	3.3.1.1.01	Ordenados e Salários	4.1.1.1.20	Nutrição Animal
1.2.3.1.04	Edificações e instalações Geral	3.3.1.1.02	Previdência Social	4.1.1.1.21	Reprodução Animal

Tabela 1. Plano de Contas da Laudejá Agronegócios

(continua)

Classificação	Descrição	Classificação	Descrição	Classificação	Descrição
1.2.3.1.05	Edificações e Instalações da Vinícola	3.3.1.1.03	FGTS	4.1.1.1.22	Inoculante
1.2.3.2	Máquinas e equipamentos	3.3.1.1.04	13º Salário	4.1.1.1.23	RGN
1.2.3.2.01	Tratores	3.3.1.1.05	Pro-Labore	4.1.2	Compra de bovinos
1.2.3.2.02	Plantadeiras	3.3.1.1.06	Treinamentos	4.1.2.1	Compra de bovinos
1.2.3.2.03	Colheitadeiras	3.3.1.1.07	INSS	4.1.2.1.01	Animais de Trabalho
1.2.3.2.04	Pulverizados	3.3.1.1.08	Plano de Saúde	4.1.2.1.02	Bois
1.2.3.2.05	Equipamentos	3.3.1.1.09	Consultas Médicas e Clínicas	4.1.2.1.03	Garrotes 12 A 24 Meses
1.2.3.2.06	Implementos	3.3.1.1.10	Alimentação ADM e Mercado Sede	4.1.2.1.04	Garrotes 24 A 36 Meses
1.2.3.3	Móveis, utensílios e equipamentos	3.3.1.1.11	Férias e Indenizações	4.1.2.1.05	Novilhas 12 A 24 Meses
1.2.3.3.01	Equipamentos Administrativos	3.3.1.1.12	Assistência Médica Social	4.1.2.1.06	Novilhas 24 A 36 meses
1.2.3.3.02	Eletrodomésticos e Utensílios	3.3.1.1.13	Simples Doméstico	4.1.2.1.07	Touros
1.2.3.3.03	Móveis	3.3.1.1.14	Gratificação e Remuneração Variável a Funcionários	4.1.2.1.08	Vacas
1.2.3.4	Veículos	3.3.1.1.15	Seguros e Previdências Privada	4.1.2.1.09	Machos 00 a 12 Meses
1.2.3.4.01	Automóveis	3.3.1.2	Despesas gerais	4.1.2.1.10	Fêmeas 00 a 12 Meses
1.2.3.4.02	Caminhões	3.3.1.2.01	Anúncios e Propagandas	4.1.3	Custo pessoal
1.2.3.4.03	Caminhonetas	3.3.1.2.02	Despesas com veículos	4.1.3.1	Custo pessoal
1.2.3.4.04	Motocicletas	3.3.1.2.03	Agua Luz Telefone e Internet	4.1.3.1.01	Ordenados e Salários
1.2.3.5	(-) Depreciação acumuladas	3.3.1.2.04	Aluguel e Condomínio	4.1.3.1.02	Gratificação e Remuneração Variável a Funcionários
1.2.4	Intangível	3.3.1.2.05	Manutenção das instalações	4.1.3.1.03	Mão de Obra Temporária
1.2.4.1	(-) Amortização	3.3.1.2.06	Correios, Malotes e despesas cartorárias	4.1.3.1.04	EPI - Equipamento de Proteção Individual
2	Passivo	3.3.1.2.07	Depreciação e Amortização	4.1.3.1.05	Encargos Sociais
2.1	Circulante	3.3.1.2.08	Honorários Contábeis	4.1.3.1.06	Exames Médicos e Medicamentos

Tabela 1. Plano de Contas da Laudejá Agronegócios

(continua)

Classificação	Descrição	Classificação	Descrição	Classificação	Descrição
2.1.1	Fornecedores	3.3.1.2.09	Material de Escritório	4.1.3.1.07	Alimentação a Funcionários
2.1.2	Financiamentos bancários	3.3.1.2.10	Serviços de Terceiros	4.1.3.1.08	Uniformes
2.1.3	Bancos	3.3.1.2.11	Viagens e Estadias	4.1.4	Custo com manutenção
2.1.4	Obrigações fiscais, sociais e trabalhistas	3.3.1.2.12	Serviços de informática	4.1.4.1	Manutenção de equipamentos
2.2	Passivo não circulante	3.3.1.2.13	Condomínio	4.1.4.1.01	Conservação de Máquinas e Equipamentos
2.2.1	Financiamentos bancários	3.3.1.2.14	Anuidades	4.1.4.2	Manutenção de casas e benfeitorias
2.2.1.1	Financiamento para investimentos	3.3.1.2.15	Títulos de capitalização	4.1.4.2.01	Manutenção de Casas
2.2.1.2	Financiamento para custeios	3.3.1.2.16	Assinaturas de Jornais e Revistas	4.1.4.2.02	Manutenção de Bens e Instalações
2.3	Patrimônio líquido	3.3.1.2.17	Associações e Classes	4.1.4.2.03	Manutenção de Cercas
2.3.1	Capital social	3.3.1.2.18	Despesas Bancárias	4.1.4.2.04	Manutenção de Silos
2.3.2	Reserva de lucros	3.3.1.2.19	Consultoria Administrativa	4.1.4.2.05	Manutenção da Fábrica de Ração
2.3.3	Lucros distribuídos antecipadamente	3.3.1.2.20	Saídas - Santa Maria	4.1.4.2.06	Manutenção da Roda d'água
		3.3.1.2.21	Combustíveis	4.1.4.3	Combustível e lubrificante
		3.3.1.2.22	Hortifrutigranjeiro	4.1.4.3.01	Combustíveis e Lubrificantes
		3.3.1.3	Despesas tributárias	4.1.5	Custo com serviços
		3.4	Resultado financeiro	4.1.5.1	Custo com serviços
		3.4.1	Receita financeira	4.1.5.1.01	Fretes e Carretos
		3.4.1.1	Receita financeira	4.1.5.1.02	Honorários Veterinários
		3.4.1.1.01	Rendimento Aplicação Financeira	4.1.5.1.03	Consultoria Agropecuária
		3.4.1.1.02	Variação Cambial Ativa	4.1.5.1.04	Doma de Animais
		3.4.1.1.03	Descontos obtidos	4.1.5.1.05	Serviços de Colheita
		3.4.2	Despesas financeiras	4.1.5.1.06	Comissões sobre Comercialização

Tabela 1. Plano de Contas da Laudejá Agronegócios

(continua)

Classificação	Descrição	Classificação	Descrição	Classificação	Descrição
	3.4.2.1		Despesas financeiras	4.1.6	Outros custos
	3.4.2.1.01		Juros s/Custeio	4.1.6.1	Outros custos
	3.4.2.1.02		Multas Fiscais	4.1.6.1.01	Aluguel de Tratores
	3.4.2.1.03		Juros s/Investimentos	4.1.6.1.02	Arrendamento
	3.4.2.1.04		Juros incorridos	4.1.6.1.03	Seguro Agrícola
	3.4.2.1.05		Multa de Mora	4.1.6.1.04	Ferramentas e Materiais para Oficina
	3.4.2.1.06		Variação Cambial Passiva	4.1.6.1.05	Arreios e materiais para montaria
	3.4.2.1.07		IRRF s/ Rendimento de Aplicação Financeira	4.1.6.1.06	Materiais Gerais para Uso e Consumo
	3.4.2.1.08		IOF		
	3.4.2.1.09		Desconto Concedido		
3.5			Outras receitas e despesas		
3.5.1			Outras receitas		
3.5.1.1			Outras receitas		
3.5.1.1.01			Benefício INSS		
3.5.1.1.02			Reembolso Allianz		
3.5.1.1.03			Reembolso Filhos		
3.5.1.1.04			Vendas Fazenda Laudejá		
3.5.1.1.05			Vendas Fazenda Santa Maria		
3.5.1.1.06			Vendas Sítio do Pica Pau Amarelo		
3.5.1.1.07			Reembolsos Diversos		
3.5.1.1.08			Receitas Diversas		
3.5.1.1.09			Receita na Alienação do Imobilizado		
3.5.2			Outras despesas		
3.5.2.1			Outras receitas		
3.5.2.1.01			Custo da alienação do imobilizado		
3.6			Provisão para IR e CSLL		
3.6.1			Provisão CSLL		
3.6.1.1			Provisão CSLL		

Tabela 1. Plano de Contas da Laudejá Agronegócios (conclusão)

Classificação	Descrição	Classificação	Descrição	Classificação	Descrição
		3.6.1.1.01	CSLL (Contribuição Social Trimestral)		
		3.6.2	Provisão IRPJ		
		3.6.2.1	Provisão IRPJ		
		3.6.2.1.01	IRPJ Trimestral		

Fonte: Resultados originais da pesquisa

-Apresentação do Processo de Compras com a inclusão da emissão das Ordens de Compra. A mesma, além de garantir que o processo de compras havia sido seguido, também contém as informações essenciais para que o lançamento seja alocado de forma correta no sistema, ou seja, dentro do Plano de Contas da empresa.

Abaixo, na Figura 2, temos o fluxograma do Processo de Compras e sua interação com o software ERP utilizado pela empresa. O mesmo foi apresentado e aprovado pelo Conselho.

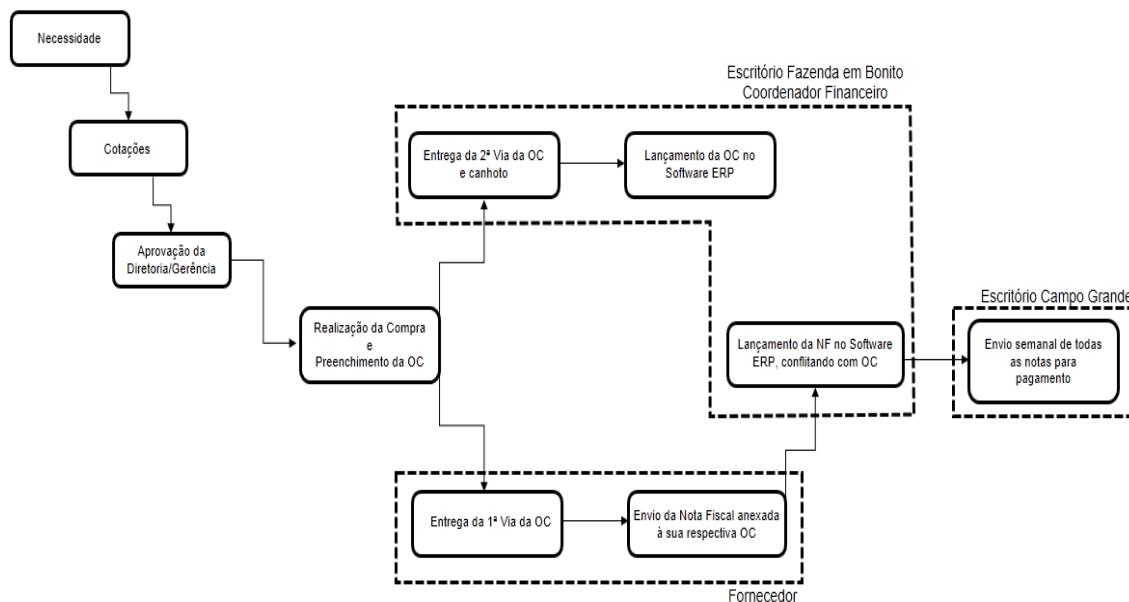


Figura 2: Fluxograma do Processo de Compras da Laudejá Agronegócios
Fonte: Elaborado pelo autor

Os blocos de Ordens de Compra foram confeccionados (modelo abaixo) e distribuídos aos colaboradores autorizados à fazerem compras: gestores e encarregados. O mesmo é apresentado na Figura 3.

LAUDEJÁ ORDEM DE COMPRAS	
Fazenda:	<input type="checkbox"/> Laudejá - Leônicio de S. Brito Filho <input type="checkbox"/> Laudejá - Leônicio de S. Brito Neto <input type="checkbox"/> Santa Terezinha - Leônicio de S. Brito Filho <input type="checkbox"/> Sítio - Leônicio de S. Brito Filho <input type="checkbox"/> Santa Maria - _____
Centro de Custo:	_____ Data: ____ / ____ / ____
Fornecedor:	_____
Destinação:	_____
Descrição / Produto:	_____ _____ _____
Condição de Pagamento:	_____
Valor Total R\$:	_____ Requisitante / Ass: E-mail p/ Envio de NF's, Boletos e respectivas Ordens: nicolauqueiroz@laudeja.com.br

Figura 3: Ordem de Compras da Laudejá Agronegócios
Fonte: Elaborado pelo autor

A partir de então, o sistema passou a ser alimentado com informações condizentes ao novo modelo implantado.

O próximo passo do Projeto de Gestão Financeira foi a elaboração do Orçamento 2016 da empresa, e o mesmo foi apresentado na segunda reunião do Conselho, que ocorreu em fevereiro de 2016. É evidente que, o ideal é que o Orçamento seja elaborado, apresentado, discutido e aprovado antes do início do ano em questão, porém como a Laudejá Agronegócios iniciou este novo modelo de gestão, não houve tempo para que o mesmo tivesse sido elaborado no período ideal.

No processo orçamentário deve constar o desenvolvimento e os resultados que a empresa almeja alcançar (Braga, 1995). Figueiredo e Caggiano (2004) complementam definindo o orçamento como sendo um norteador direcional que deve ser seguido pelos gestores em busca do atingimento dos objetivos organizacionais, a curto prazo.

O Planejamento Orçamentário é dividido em quatro grupos:

1. Receitas: estabelecidas em função das diretrizes operacionais;
2. Investimentos e Retiradas: definição dos investimentos para o ano. Estas contas se contrapõem, deve-se ter atenção a elas, pois o que não é reinvestido, geralmente é retirado;
3. Custos de Produção: também é feito em função das diretrizes operacionais;
4. Despesas: referente aos gastos indiretos de produção.

O documento do Planejamento Orçamentário elaborado apresentou as diretrizes operacionais de cada fazenda (filial) e de cada atividade explorada. Em resumo, tem-se na Tabela 2 o Orçamento aprovado para 2016.

Tabela 2. Resumo do Orçamento 2016 da Laudejá Agronegócios

Receitas		Investimentos		Custos de produção		Despesas	
	R\$		R\$		R\$		R\$
Agricultura	6.168.520	Compra de Gado	-2.517.531	Alimentação	-158.200	Alimentação	-12.000
Pecuária	5.407.800	Veículos	-280.000	Arrendamentos	-82.800	Combustíveis e Lubrificantes	-39.354
		Construções	-800.000	Assistência Técnica	-181.200	Despesas Tributárias	-155.569
				Combustíveis e Lubrificantes	-488.487	Mão de Obra ADM	-357.880
				Confinamento	-988.230	Médico / Exames / Uniformes	-2.440
				Defensivos Agrícolas	-1.141.067	Serviços Técnicos	-22.078
				Energia Elétrica	-66.000	Treinamentos	-8.000
				Fertilizantes e Corretivos	-1.583.978	Internet / Telefone / Aluguel	-56.676
				Fretes	-427.826	Viagens e Hospedagens	-23.540
				Manutenção de Bens e Infraestrutura	-550.000		
				Manutenção de Máquinas	-240.000		
				Mão de Obra Fixa	-717.219		
				Mão de Obra Variável	-78.380		
				Medicamentos e Vacinas	-50.000		
				Nutrição animal	-260.000		
				Reprodução	-66.650		
				Sementes	-515.681		
				Serviços	-183.633		
				Treinamentos	-6.000		
				Médico / Exames / Uniformes / EPI's	-18.200		
Total	11.576.320		-3.597.531		-7.803.551		-677.537

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Nota-se que o resultado do exercício foi de (-) R\$547.299, esta informação já apontou aos gestores que a empresa não teria recursos próprios para custear os investimentos, e que precisaria captar recursos de terceiros. E foi o que de fato ocorreu, a empresa utilizou o Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste [FCO] para obter recursos para parte do valor da compra de animais e do valor total das construções, e utilizou uma linha de consórcio para a compra dos veículos.

De posse com o Orçamento, o Projeto de Gestão Financeira da Laudejá Agronegócios já tinha condições de dar outros dois passos importantes: elaboração do Fluxo de Caixa e o relatório de Acompanhamento do Orçamento.

Estes dois relatórios foram apresentados na terceira reunião do Conselho sobre o Projeto de Gestão Financeira, que ocorreu em maio de 2016.

O Fluxo de Caixa é um instrumento que indica o saldo de caixa para períodos futuros, ele é projetado através de todas as entradas e saídas de recursos financeiros da empresa. Ele foi elaborado através dos valores previstos no Orçamento (entradas e saídas) e dos pagamentos já previstos no sistema ao longo do período projetado: até 31/12/17.

O Fluxo de Caixa apresentado na ocasião foi referente ao dia 29/04/16. Nas Tabelas 3, 4 e 5 é apresentado o Fluxo de Caixa para os anos 2016 e 2017.

Tabela 3. Fluxo de Caixa 2016 da Laudejá Agronegócios (continua)

	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro
Saldo Final	2.981.091	1.669.389	1.667.946	1.444.914	736.372	994.100	1.543.595	392.209
Fluxo			2.016					
Saldo		4.107.086						
Entradas e Saídas	-1.125.995	-1.311.702	-1.443	-223.032	-708.542	257.729	549.495	-1.151.386
Saldo	0,00							
Entradas								
3 CONTA DE RESULTADO	546.500		1.155.300	1.085.500		1.942.500	1.942.500	
Venda de Gado			1.155.300	850.500		1.701.000	1.701.000	
Venda de Milho				235.000		241.500	241.500	
Venda de Soja	546.500							
Saídas								
1 ATIVO	-183.928	-153.650	-213.400	-82.495	-210.130	-73.400	-73.400	-73.400
Adjuvantes				-905				
Caminhonetas			60.000					
Consórcio Nacional Ford	-3.400	-3.400	-3.400	-3.400	-3.400	-3.400	-3.400	-3.400
Edificações e instalações da Agricultura	-90.000,00	-75.000	-75.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000
Edificações e instalações da Pecuária	-90.000	-75.000	-75.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000	-35.000
Eletrodomésticos e Utensílios	-312	-250						
Fertilizantes					34.100			
Inoculantes					-8.190			
Inseticidas						102.630		
Medicamentos veterinários	-215,60							
2 PASSIVO	-349.833	-398.103	-385.083	-433.733	-9.833	-259.023	-433.473	-475.457
BNDES - Banco Bradesco	-5.278	-5.278	-5.278	-5.278	-5.278	-5.278	-5.278	-5.278
Comissões								-41.500
Custeio Banco do Brasil	-340.000	-340.000	-340.000	-340.000		-249.190	249.190	249.190
FCO - Banco do Brasil		-31.657		-83.900			-174.450	-79.319
FCO - BRDE								-95.616
FINAME - Bradesco		-16.612	-35.25					
Financiamento de Veículos	-4.555	-4.555	-4.555	-4.555	-4.555	-4.555	-4.555	-4.555

Tabela 1. Fluxo de Caixa 2016 da Laudejá Agronegócios

(continua)

	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro
3 CONTA DE RESULTADO	-110.612	-115.269	-122.773	-127.870	-113.061	-128.171	-141.655	-178.155
Agua Luz Telefone e Internet	-5.500	-7.740	-7.740	-7.740	-7.740	-7.740	-7.740	-7.740
Alimentação ADM e Mercado Sede	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000
Aluguel e Condomínio	-882	-882	-882	-882	-882	-882	-882	-882
Anuidades								
Assinaturas de Jornais e Revistas	-134	-134	-134	-134	-134	-134	-134	-134
Associações e Classes	-835	-835	-835	-835	-835	-835	-835	-835
Combustíveis	-3.300	-3.300	-3.300	-3.300	-3.300	-3.300	-3.300	-3.300
Despesas com veículos	-443	-134	-134	-134	-134	-134	-134	-134
Despesas Diversas	-12.000	-12.000	-12.000	-12.000	-12.000	-12.000	-12.000	-12.000
FGTS	-1.038	-1.038	-1.038	-1.038	-1.038	-1.038	-1.038	-1.038
Honorários Contábeis	-3.580	-3.580	-3.580	-3.580	-3.580	-3.580	-3.580	-7.160
Hortifrutigranjeiro	-1.500	-1.585	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500
Impostos e Taxas Diversas								
INSS	-1.593	-1.593	-1.593	-1.593	-1.593	-1.593	-1.593	-3.186
ITR					-32.000	-30.500	-30.500	-30.500
Juros s/Custeio	-18.443	-21.071	-23.632	-26.298		-18.550	-20.539	-22.458
Juros s/Investimentos	-9.084	-12.381	-20.556	-23.878	-1.720	-1.679	-13.173	-40.210
Manutenção das instalações	-4.268	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300
Ordenados e Salários	-24.154	-24.154	-24.154	-24.154	-24.154	-24.154	-24.154	-24.154
Plano de Saúde	-8.910	-8.910	-8.910	-8.910	-8.910	-8.910	-8.910	-8.910
Retiradas	-3.780	-3.780	-3.168	-3.168	-3.168	-3.168	-3.168	-3.168
Saídas - Santa Maria	-4.823	-4.679	-4.679	-4.163	-4.163	-4.163	-4.163	-4.163
Seguros e Previdências Privada	-1.811	-1.811	-1.427	-548	-548	-548	-548	-548
Serviços de informática	-620	-620	-620	-620	-620	-620	-620	-620
Simples Doméstico	-1.059	-807	-555	-1.058	-807	-807	-807	-807
Sindical	-685							
Viagens e Estadias	-1.170	-3.070	-1.170	-1.170	-3.070	-1.170	-1.170	-3.070
4 CUSTOS DE PRODUÇÃO	-1.028.121	-644.680	-435.486	-664.434	-375.517	-1.224.177	-744.477	-424.374
Adjuvantes								
Alimentação a Funcionários	-13.183	-13.183	-13.183	-13.183	-13.183	-13.183	-13.183	-13.183

Tabela 3. Fluxo de Caixa 2016 da Laudejá Agronegócios (continua)

	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro
Aluguel de Tratores	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-7.000	-2.000	-2.000
Arrendamento	-11.650	-11.650	-11.650	-11.650	-11.650	-11.650	-11.650	-11.650
Calcário	-80.000							
Combustíveis e Lubrificantes	-36.000	-20.000	-62.000	-75.000	-26.000	-49.000	-30.000	-20.000
Comissões sobre Comercialização								
Conservação de Máquinas e Equipamentos	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000
Consultoria Agropecuária	-19.100	-5.100	-5.100	-25.100,00	-38.100,00	-5.100	-5.100	-5.100
Encargos Sociais	-3.611	-3.611	-3.611	-3.611	-3.611	-3.611	-3.611	-5.229
EPI - Equipamento de Proteção Individual			-6.000,00					
Ferramentas e Materiais para Oficina	-206							
Fertilizantes e Adubos					-74.340	-140.000		
Frete e Carretos	-154.284	-5.940	-93.010	-49.310	-25.450	-13.450	-13.450	-6.632
Fungicidas								
Garrotes 12 A 24 Meses	-400.000	-425.000				-680.000	-400.000	
Gesso	-65.000							
Gratificação e Remuneração Variável a Funcionários								-147.000
Herbicida								
Inseticida								
Insumos Confinamento	-89.300		-77.604	-77.604	-77.604	-77.604	-77.604	
Manutenção da Fábrica de Ração	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150
Manutenção da Roda d'água	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150
Manutenção de Bens e Instalações	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150
Manutenção de Casas	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150
Manutenção de Cercas	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000
Manutenção de Infra Estrutura	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150
Manutenção de Silos	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150
Mão de Obra Temporária	-5.600	-4.800	-4.800	-4.800	-4.800	-14.800	-4.800	-4.800
Medicamentos	-9.000	-1.250	-1.250	-1.250	-1.250	-1.250	-9.000	-1.250

Tabela 3. Fluxo de Caixa 2016 da Laudejá Agronegócios (conclusão)

	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro
Nutrição animal	-28.610	-43.350		-43.350		-43.350		-43.350
Ordenados e Salários	-31.429	-31.429	-29.799	-33.059	-31.429	-31.429	-31.429	-31.429
Reprodução Animal		-200	-200	-200	-200	-66.850	-66.850	-66.850
Seguro Agrícola			-2.535	-5.379				
Sêmen		-3.148,0	-2.732		-416			
Semente de Milho					-258.000			
Sementes de Pastagens								
Sementes de Soja								
Silagem				-60.000				
Vacinas		-9.900					-9.900	
Troca						-426.684		

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Tabela 4. Fluxo de Caixa de janeiro a junho de 2017 da Laudejá Agronegócios (continua)

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	<th>Junho</th>	Junho
				R\$		
Saldo Final	-320.861	-798.973	3.984	416.400	-52.126	-683.781
Fluxo	2.017					
Saldo						
Entradas e Saídas	-713.070	-478.112	802.957	412.416	-468.526	-631.654
Saldo						
Entradas						
3 CONTA DE RESULTADO			2.471.496	1.647.664		
Venda de Gado						
Venda de Milho						
Venda de Soja			2.471.496	1.647.664		
Saídas						
1 ATIVO	-73.400	-73.400	-3.400	-3.400	-3.400	-3.400
Adjuvantes						
Caminhonetas						
Consórcio Nacional Ford	-3.400	-3.400	-3.400	-3.400	-3.400	-3.400
Edificações e instalações da Agricultura	-35.000	-35.000				
Edificações e instalações da Pecuária	-35.000	-35.000				
Eletrodomésticos e Utensílios						
Fertilizantes						
Inoculantes						
Inseticidas						
Medicamentos veterinários						
2 PASSIVO	-256.690	-7.500	-88.486	-7.500	-7.500	-225.770
BNDES - Banco Bradesco	-5.278	-5.278	-5.278	-5.278	-5.278	-5.278
Comissões						
Custeio Banco do Brasil	-249.190					
FCO - Banco do Brasil						-201.657
FCO - BRDE			-80.986			

Tabela 4. Fluxo de Caixa de janeiro a junho de 2017 da Laudejá Agronegócios (continua)

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	<th>Junho</th>	Junho
	R\$					
FINAME - Bradesco						-16.613
Financiamento de Veículos	-2.222	-2.222	-2.222	-2.222	-2.222	-2.222
3 CONTA DE RESULTADO	-125.419	-118.502	-104.217	-66.382	-73.037	-96.626
Agua Luz Telefone e Internet	-7.700	-7.700	-7.700	-7.700	-7.700	-7.700
Alimentação ADM e Mercado Sede	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000
Aluguel e Condomínio	-900	-900	-900	-900	-900	-900
Anuidades	-1.200				-700	
Assinaturas de Jornais e Revistas	-134					
Associações e Classes	-660	-660	-660	-660	-660	-660
Combustíveis	-3.300	-3.300	-3.300	-3.300	-3.300	-3.300
Despesas com veículos						
Despesas Diversas	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000
FGTS						
Honorários Contábeis	-3.580	-3.580	-3.580	-3.580	-3.580	-3.580
Hortifrutigranjeiro	-1.500	-1.500	-1.500		-3.000	-1.500
Impostos e Taxas Diversas	-28.150	-1.000				
INSS						
ITR						
Juros s/Custeio	-24.432	-50.137				
Juros s/Investimentos	-9.470	-3.432	-39.731	-1.495	-6.351	-30.240
Manutenção das instalações	-300	-300	-300	-300	-300	-300
Ordenados e Salários	-23.369	-23.369	-25.505	-25.505	-25.505	-25.505
Plano de Saúde	-8.910	-8.910	-8.910	-8.910	-8.910	-8.910
Retiradas	-3.026	-3.026	-3.026	-3.026	-3.026	-3.026
Saídas - Santa Maria	-3.450	-3.450	-3.767	-3.767	-3.767	-3.767
Seguros e Previdências Privada	-548	-548	-548	-548	-548	-548
Serviços de informática	-620	-620	-620	-620	-620	-620
Simples Doméstico						
Sindical						
Viagens e Estadias	-1.170	-3.070	-1.170	-3.070	-1.170	-3.070

Tabela 4. Fluxo de Caixa de janeiro a junho de 2017 da Laudejá Agronegócios (continua)

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	<th>Junho</th>	Junho
	R\$					
4 CUSTOS DE PRODUÇÃO	-257.560	-278.710	-1.472.436	-1.157.966	-384.588	-305.858
Adjuvantes			-50.000			
Alimentação a Funcionários	-15.161	-15.161	-15.161	-15.161	-15.161	-15.161
Aluguel de Tratores	-7.000	-2.000	-70.000	-2.000	-2.000	-2.000
Arrendamento	-8.400	-11.650	-11.650	-11.650	-11.650	-11.650
Calcário						
Combustíveis e Lubrificantes	-26.000	-64.000	-82.000	-23.000	-41.000	-23.000
Comissões sobre Comercialização			-33.000			
Conservação de Máquinas e Equipamentos	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000
Consultoria Agropecuária	-5.610	-25.610	-5.610	-60.610	-19.610	-5.610
Encargos Sociais						
EPI - Equipamento de Proteção Individual	-6.000					-6.000
Ferramentas e Materiais para Oficina						
Fertilizantes e Adubos			-43.000	-900.000		
Fretes e Carretos	-24.145	-4.345	-40.040	-2.750	-169.712	-6.534
Fungicidas			-130.000			
Garrotes 12 A 24 Meses						
Gesso						
Gratificação e Remuneração Variável a Funcionários			-51.000			
Herbicida			-226.000			
Inseticida			-297.000			
Insumos Confinamento						-89.300
Manutenção da Fábrica de Ração	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150
Manutenção da Roda d'água	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150
Manutenção de Bens e Instalações	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150
Manutenção de Casas	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150
Manutenção de Cercas	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000
Manutenção de Infra Estrutura	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150
Manutenção de Silos	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150
Mão de Obra Temporária	-800	-14.800	-14.800	-800	-5.600	-800

Tabela 4. Fluxo de Caixa de janeiro a junho de 2017 da Laudejá Agronegócios (conclusão)

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	<th>Junho</th>	Junho
				R\$		
Medicamentos	-1.250	-1.250		-1.250	-9.000	-1.250
Nutrição animal		-43.350		-43.350		-43.350
Ordenados e Salários	-30.344	-30.344	-32.975	-31.195	-34.755	-32.975
Reprodução Animal	-66.950	-300	-300	-300	-300	-300
Seguro Agrícola						-2.028
Sêmen						
Semente de Milho						
Sementes de Pastagens				-39.000		
Sementes de Soja				-265.000		
Silagem						
Vacinas					-9.900	
Troca						

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Tabela 5. Fluxo de Caixa de julho a dezembro de 2017 da Laudejá Agronegócios (continua)

	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
				R\$		
Saldo Final	570.094	961.810	564.968	2.388.071	3.764.114	2.946.343
Fluxo						
Saldo						
Entradas e Saídas	1.253.874	391.716	-396.842	1.823.104	1.376.043	-817.771
Saldo						
Entradas						
3 CONTA DE RESULTADO	1.899.750	1.518.750		2.318.598	2.051.982	
Venda de Gado	1.899.750	1.518.750		1.518.750	1.518.750	
Venda de Milho				799.848	533.232	
Venda de Soja						
Saídas						
1 ATIVO	-3.400	-3.400	-3.400	-3.400	-3.400	-3.400
Adjuvantes						
Caminhonetas						
Consórcio Nacional Ford	-3.400	-3.400	-3.400	-3.400	-3.400	-3.400
Edificações e instalações da Agricultura						
Edificações e instalações da Pecuária						
Eletrodomésticos e Utensílios						
Fertilizantes						
Inoculantes						
Inseticidas						
Medicamentos veterinários						
2 PASSIVO	-92.464	-91.400	-7.500	-7.500	-181.950	-227.434
BNDES - Banco Bradesco	-5.278	-5.278	-5.278	-5.278	-5.278	-5.278
Comissões						-45.000
Custeio Banco do Brasil						
FCO - Banco do Brasil	-49.714	-83.900			-174.450	-79.319
FCO - BRDE						-95.616
FINAME - Bradesco	-35.250					

Tabela 5. Fluxo de Caixa de julho a dezembro de 2017 da Laudejá Agronegócios (continua)

	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro
R\$						
Financiamento de Veículos	-2.222	-2.222	-2.222	-2.222	-2.222	-2.222
3 CONTA DE RESULTADO	-77.439	-95.197	-67.781	-128.348	-121.883	-140.411
Agua Luz Telefone e Internet	-7.700	-7.700	-7.700	-7.700	-7.700	-7.700
Alimentação ADM e Mercado Sede	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000
Aluguel e Condomínio	-900	-900	-900	-900	-900	-900
Anuidades						
Assinaturas de Jornais e Revistas						
Associações e Classes	-540	-660	-660	-660	-660	-660
Combustíveis	-3.300	-3.300	-3.300	-3.300	-3.300	-3.300
Despesas com veículos						
Despesas Diversas	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000
FGTS						
Honorários Contábeis	-3.580	-3.580	-3.580	-3.580	-3.580	-7.160
Hortifrutigranjeiro	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500
Impostos e Taxas Diversas						
INSS						
ITR				-62.500	-30.500	-30.500
Juros s/Custeio						
Juros s/Investimentos	-13.072	-30.711	-1.395	-1.362	-26.896	-39.944
Manutenção das instalações	-300	-300	-300	-300	-300	-300
Ordenados e Salários	-25.505	-25.505	-25.505	-25.505	-25.505	-25.505
Plano de Saúde	-8.910	-8.910	-8.910	-8.910	-8.910	-8.910
Retiradas	-3.026	-3.026	-3.026	-3.026	-3.026	-3.026
Saídas - Santa Maria	-3.767	-3.767	-3.767	-3.767	-3.767	-3.767
Seguros e Previdências Privada	-548	-548	-548	-548	-548	-548
Serviços de informática	-620	-620	-620	-620	-620	-620
Simples Doméstico						
Sindical						
Viagens e Estadias	-1.170	-1.170	-3.070	-1.170	-1.170	-3.070
4 CUSTOS DE PRODUÇÃO	-472.572	-937.037	-318.161	-356.246	-368.706	-446.526

Tabela 5. Fluxo de Caixa de julho a dezembro de 2017 da Laudejá Agronegócios (continua)

	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro
R\$						
Adjuvantes		-27.500				
Alimentação a Funcionários	-15.161	-15.161	-15.161	-15.161	-15.161	-15.161
Aluguel de Tratores	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000
Arrendamento	-11.650	-11.650	-11.650	-11.650	-11.650	-11.650
Calcário						
Combustíveis e Lubrificantes	-64.000	-86.000	-30.000	-56.000	-34.000	-23.000
Comissões sobre Comercialização						
Conservação de Máquinas e Equipamentos	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000	-20.000
Consultoria Agropecuária	-5.610	-28.610	-38.610	-5.610	-5.610	-5.610
Encargos Sociais						
EPI - Equipamento de Proteção Individual						
Ferramentas e Materiais para Oficina						
Fertilizantes e Adubos		-22.000				
Fretes e Carretos	-102.311	-54.241	-27.995	-14.795	-14.795	-7.295
Fungicidas		-148.000				
Garrotes 12 A 24 Meses						
Gesso						
Gratificação e Remuneração Variável a Funcionários						-161.700
Herbicida		-88.000				
Inseticida		-216.000				
Insumos Confinamento	-89.300	-89.300	-89.300	-89.300	-89.300	
Manutenção da Fábrica de Ração	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150
Manutenção da Roda d'água	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150
Manutenção de Bens e Instalações	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150
Manutenção de Casas	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150
Manutenção de Cercas	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000
Manutenção de Infra Estrutura	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150
Manutenção de Silos	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150	-5.150
Mão de Obra Temporária	-4.800	-4.800	-4.800	-14.800	-4.800	-4.800

Tabela 5. Fluxo de Caixa de julho a dezembro de 2017 da Laudejá Agronegócios (conclusão)

	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro
R\$						
Medicamentos	-1.250	-1.250	-1.250	-1.250	-9.000	-1.250
Nutrição animal		-43.350		-43.350		-43.350
Ordenados e Salários	-32.975	-32.975	-31.195	-34.755	-32.975	-31.195
Reprodução Animal	-300	-300	-300	-1.675	-73.615	-73.615
Seguro Agrícola	-4.316					
Sêmen						
Semente de Milho						
Sementes de Pastagens						
Sementes de Soja						
Silagem	-73.000					
Vacinas					-9.900	
Troca						

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Analisou-se que a empresa possui um Fluxo de Caixa saudável para este ano, ficando negativo apenas no início do ano que vem, mas uma observação importante é que este Fluxo não contemplou as entradas de Custeios da Agricultura para 2016, assim como seus respectivos pagamentos em 2017, o que garante um fluxo também saudável para o próximo ano.

Já o relatório de Acompanhamento do Orçamento, apresenta aos gestores uma visão do que vem sendo realizado durante o ano em comparação ao que foi projetado no Orçamento. O relatório apresentado nesta reunião de Conselho também foi referente ao dia 29/04/16. Segue o relatório apresentado na Tabela 6.

Tabela 6. Acompanhamento do orçamento da Laudejá Agronegócios (continua)

	Janeiro realizado	Fevereiro realizado	Março realizado	Abril Realizado	Total Realizado	Total pacote orçamento
	R\$				%	
1	1.027	4.087	576.216	1.957.105	2.538.435	26,6
Receitas de Vendas			524.608	1.928.436	2.453.045	25,7
Bovinos			70.598		70.598	1,3
Soja			454.011	1.928.436	2.382.447	78,2
Receitas Patrimoniais	1.027	4.087	51.607	28.669	85.390	4269492,0
Lucros e Dividendos		3.855	3.855	3.855	11.565	1156509,0
Rendimentos de Aplicações Financeiras	1.027	232	47.752	24.814	73.825	7382475,0
2	-662.604	-352.815	-4.373	-15.580	-1.035.372	28,8
Investimentos	-662.604	-352.815	-4.373	-15.580	-1.035.372	28,8
Animais	-661.851	-346.570		-3.000	-1.011.421	40,2
Benfeitorias em Imóveis Rurais			-181	-624	-2.806	0,4
Bens de Uso Administrativo	-376	-904	-839		-2.119	211887,0
Máquinas e Equipamentos Agrícolas			-1.400	-1.283	-2.683	268297,0
Utensílios	-377	-3.760	-1.552	-10.580	-16.268	1626844,0
Vinícola				-75	-75	7500,0
3	-97.004	-129.953	-98.413	-68.116	-393.486	31,5
Despesas Operacionais	-94.304	-120.280	-96.560	-67.940	-379.083	30,7
Administrativas	-16.601	-16.513	-19.273	-24.368	-76.756	29,5
Alimentação de Func. ADM	-336	-594	-902	-149	-1.981	16,5
Combustíveis	-3.137	-964	-3.957	-1.382	-9.440	24,0
Comerciais	-10.361	-16.580	-30.513	-402	-57.856	178,6
Despesas Financeiras	-1.574	-51.293	-1.289	-1.245	-55.401	20,2
Pessoal Administrativo	-27.155	-19.364	-28.084	-34.342	-108.945	30,2
Serviços Técnicos especializados	-3.784	-7.928	-10.468	-983	-23.164	35,6
Treinamentos				-500	-1.420	24,0
Tributárias	-31.175	-6.523	-1.154	-2.897	-41.749	26,8
Viagens e Hospedagens	-180	-521	-419	-752	-1.872	8,0
Outras Despesas	-2.700	-9.674	-1.853	-177	-14.403	80,0
Hortifrutigranjeiro	-2.700	-9.674	-1.853	-177	-14.403	80,0

Tabela 6. Acompanhamento do orçamento da Laudejá Agronegócios (conclusão)

	Janeiro realizado	Fevereiro realizado	Março realizado	Abril Realizado	Total Realizado	Total pacote orçamento
	R\$				%	
4	-218.370	-307.138	-431.027	-88.629	-1.045.162	13,5
Custos de Produção	-218.370	-307.138	-431.027	-88.629	-1.045.162	13,5
Alimentação de Funcionários	-9.712	-9.387	-28.738	-1.890	-49.726	31,4
Arrendamentos	-10.900	-5.400	-5.400	-5.400	-27.100	32,7
Assistência Técnica	-9.633	-24.338	-6.020	-700	-40.692	22,5
Defensivos		-45.745	-46.895		-92.640	8,1
Fertilizantes		-1.080	-18.244		-19.324	1,2
Fretes	-8.259	-10.060	-36.764	-15.647	-70.729	16,5
Manutenção de Bens e Infraestrutura	-37.690	-17.484	-62.895	-2.205	-120.273	21,9
Manutenção de Máquinas	-20.470	-21.098	-15.370	-6.475	-63.413	26,4
Materiais	-2.408	-3.206	-3.254	-724	-9.591	26,6
Nutrição Animal		-31.422	-9.200	-3.750	-44.372	3,6
Óleo Diesel e Lubrificantes	-21.907	-65.479	-42.756	-967	-131.110	30,6
Pessoal de Produção	-80.859	-57.352	-100.291	-45.395	-283.896	35,4
Reprodução Animal	-5.778	-7.095	-3.007	-2.534	-18.414	27,6
Sanidade Animal	-3.753	-699	-612		-5.065	10,1
Saúde e bem estar de Funcionários da Produção		-272	-56	-461	-790	4,3
Serviços Agropecuários	-7.000	-7.021	-51.525	-2.482	-68.028	45,0
Total Geral	-976.950	-785.819	42.403	1.784.781	64.414	22,6

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Conclui-se que há algumas contas, tidas como menores, que não foram contempladas no Orçamento, definiu-se então que haveria uma revisão do mesmo. Este exercício de rever o orçamento é aconselhável de se fazer, ainda mais no caso da Laudejá Agronegócios que o implantou pela primeira vez, isso faz com que as previsões sejam mais condizentes com a realidade, não ocorrendo “surpresas” ao longo do ano.

Outra conclusão referente a este relatório foi que a empresa está cumprindo bem o Orçamento previsto, as porcentagens realizadas estão proporcionais ao período já ocorrido.

Definiu-se que estes dois relatórios seriam gerados e apresentados aos gestores semanalmente. Para isso, toda sexta-feira os saldos bancários seriam conciliados com o sistema utilizado, podendo assim extrair os relatórios para a composição do Fluxo de Caixa e do Acompanhamento do Orçamento.

Estes relatórios são fundamentais para que os gestores tomem atitudes, técnicas e financeiras, a curto e médio prazo. Tal experiência já vem acontecendo na empresa, e algumas decisões e alternativas, técnicas e financeiras, já vem sendo estudadas e algumas implantadas, tais como:

- Otimização do saldo em caixa através de aplicações financeiras mais interessantes que as já acordadas;

- Antecipação de pagamentos de produtos à base de troca (operações de Barter), visando o pagamento de juros menores;

- Antecipação da compra de animais de reposição, que estava previsto ocorrer em outubro, e foi antecipada devido às boas condições de forragem, saldo em caixa e a baixa do valor de compra que ocorreu no período;

- Início do confinamento foi antecipado, esta estratégia foi definida para que a receita do primeiro giro do confinamento entrasse no caixa em meses tidos como críticos;

- Aumento da área para a agricultura, a previsão que era de 1344 hectares para a safra 16/17, passou para 1464, o que representa um aumento de aproximadamente 9%. Esta decisão foi tomada visando uma diluição dos custos fixos e uma previsão otimista dos preços dos grãos para o ano de 2017, em relação ao aumento dos custos de produção;

- Aumento das compras de animais (bezerros e garrotes) para 2016. O investimento previsto que era de R\$2.517.531 passou para R\$3.400.000, devido aos seguintes fatores: saldo disponível em caixa para o aumento do investimento, baixa no

valor dos animais no mercado, condições de forragem nas fazendas e boa margem do confinamento em virtude ao baixo custo da compra dos animais.

Com a implantação deste novo Processo de Gestão, outros relatórios, mesmo com o pouco período de implantação, já passaram a ser extraídos do sistema, e os gestores passaram a ter algumas informações mais fidedignas das que tinham com o antigo processo. Um dos relatórios que já pode ser extraído foi o de custos de produção da soja safra 15/16. Então, com os novos processos implantados, que controlam as saídas dos produtos do estoque para a produção, e com os corretos apontamentos de todas as saídas da empresa, chegou-se a um relatório confiável dos custos de produção envolvidos. O relatório extraído e enviado aos gestores dos custos de produção da soja safra 15/16 na Tabela 7.

Tabela 7. Custos de Produção Soja 15/16 na Laudejá Agronegócios

Classificação	Descrição	Movimento
		R\$-----
4	Custos de produção	2.335.338
4.1	Custos de produção	2.335.338
4.1.1	Custo com insumos	1.641.670
4.1.1.1	Custo com insumos	1.641.670
4.1.1.1.01	Fertilizantes e Adubos	845.115
4.1.1.1.02	Adjuvantes	15.624
4.1.1.1.03	Calcário	66.000
4.1.1.1.04	Fungicidas	165.595
4.1.1.1.05	Herbicida	91.664
4.1.1.1.06	Inseticida	177.294
4.1.1.1.08	Gesso	84.976
4.1.1.1.10	Medicamentos	101
4.1.1.1.16	Sementes de Soja	195.300
4.1.3	Custo pessoal	297.997
4.1.3.1	Custo pessoal	297.997
4.1.3.1.01	Ordenados e Salários	37.975
4.1.3.1.02	Gratificação e Remuneração Variável a Funcionários	185.173
4.1.3.1.04	Mão de Obra Temporária	38.682
4.1.3.1.04	Equipamento de Proteção Individual	5.804
4.1.3.1.05	Encargos Sociais	7.761
4.1.3.1.06	Exames Médicos e Medicamentos	620
4.1.3.1.07	Alimentação a Funcionários	21.428
4.1.3.1.08	Uniformes	554
4.1.4	Custo com manutenção	216.468
4.1.4.1	Manutenção de equipamentos	63.000
4.1.4.1.01	Conservação de Máquinas e Equipamentos	63.000
4.1.4.2	Manutenção de casas e benfeitorias	41.218
4.1.4.2.01	Manutenção de Casas	275
4.1.4.2.02	Manutenção de Bens e Instalações	19.240
4.1.4.2.04	Manutenção de Silos	19.810
4.1.4.2.06	Manutenção da Roda d'água	1.894
4.1.4.3	Combustível e lubrificante	112.250
4.1.4.3.01	Combustíveis e Lubrificantes	112.250
4.1.5	Custo com serviços	161.586
4.1.5.1	Custo com serviços	161.586
4.1.5.1.01	Fretes e Carretos	46.571
4.1.5.1.03	Consultoria Agropecuária	56.575
4.1.5.1.05	Serviços de Colheita	38.912
4.1.5.1.06	Comissões sobre Comercialização	19.529
4.1.6	Outros custos	17.618
4.1.6.1	Outros custos	17.618
4.1.6.1.01	Aluguel de Tratores	1.450
4.1.6.1.03	Seguro Agrícola	11.756
4.1.6.1.04	Ferramentas e Materiais para Oficina	4.084
4.1.6.1.06	Materiais Gerais para Uso e Consumo	328

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Conclusão

A Laudejá Agronegócios diante da importância da gestão financeira e visando gerir a empresa de uma maneira que garantisse a viabilidade de suas atividades exploradas, implantou um projeto de gestão financeira compatível às suas características e necessidades. O Projeto que está em andamento desde julho de 2015 já atingiu objetivos importantes, como: Elaboração do Orçamento 2016, Fluxo de Caixa e Acompanhamento do Orçamento. Os resultados exitosos auxiliaram nas tomadas de decisões operacionais e financeiras importantes para um melhor resultado estratégico e financeiro da empresa.

Agradecimentos

Agradeço à Deus por mais esta oportunidade de adquirir conhecimento e à minha família pelo incentivo e apoio que sempre me deram. Dedico este trabalho como forma de agradecimento à todos da Laudejá (família Brito e colaboradores) e à Mariana Marguti.

Referências

Braga, R. 1995. Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.

Figueiredo, S.; Caggiano, P.C. 2004. Controladoria: Teoria e Prática. 3ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.

Gonçalves, A. 2007. O planejamento como balizador de ações. A economia brasileira em serviços. Revista Fenacon em Serviços, 119: 21-21.

Iribarrem, C.C. 2006. Gestão da propriedade rural. Disponível em:
<http://www.cafepoint.com.br/radares-tecnicos/gerenciamento/gestao-da-propriedade-rural-33175n.aspx>. Acesso em: 26 mai. 2016.

Oliveira, L.M.; Peres Junior, J.H.; Silva, C.A.S. 2004. Controladoria Estratégica. 2ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.

Santos, G. J.; Marion, J.C.; Segatti, S. 2009. Administração de Custos na Agropecuária. 4.ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.