

PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO PARA UMA EMPRESA DO SEGMENTO VAREJISTA DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS

Matheus Trindade¹

RESUMO

O agronegócio possui forte direcionamento dos investimentos econômicos do país, mas é regido por fatores de macroambiente que podem resultar em instabilidade financeira no setor. Por isso, projetar uma orçamentação é fundamental para mitigar os efeitos negativos desta instabilidade, aliando o planejamento estratégico à administração empresarial. Este trabalho projetou o orçamento de uma concessionária agrícola para o ano de 2023 baseado na análise dos dados históricos durante 12 meses dos seus demonstrativos de resultado do exercício (DREs), através de uma pesquisa exploratória-experimental quantitativa de todas as contas contábeis da empresa, enfatizando os grupos de maior influência. A projeção anual indicou um incremento de 2,48 a 3,98% no resultado líquido, justificado principalmente por uma melhora no desempenho operacional, corroborando com as estimativas e as diretrizes esperadas pela empresa. A construção do modelo teórico do orçamento tende a auxiliar na tomada de decisões quanto a investimentos financeiros a curto prazo pela empresa e a prever sugestões para aproveitamento de oportunidades e/ou contenção de danos, a fim de garantir um fluxo de caixa sustentável e a manutenção do seu capital de giro.

Palavras-chave: administração empresarial, demonstrativo de resultados do exercício (DRE), projeção anual, diretrizes, investimentos, agronegócio.

ABSTRACT

Agribusiness has a strong direction of economic investments in the country, but it is governed by macroenvironment factors that can result in financial instability in the sector. Therefore, designing a budget is essential to mitigate the negative effects of this instability, combining strategic planning with business administration. This work projected the budget of an agricultural concessionaire for the year 2023 based on the analysis of historical data during 12 months of its income statements, through quantitative exploratory-experimental research of all the company's accounting accounts, emphasizing the most influential groups. The annual projection indicated an increase of 2.48 to 3.98% in net income, mainly explained by an improvement in operating performance, corroborating the estimates and guidelines expected by the company. The construction of the theoretical model of the budget tends to help in making decisions regarding short-term financial investments by the company and to predict suggestions for taking advantage of opportunities and/or containment of damages, in order to guarantee a sustainable cash flow and the maintenance of your working capital.

Keywords: business administration, income statement, annual projection, guidelines, investments, agribusiness.

¹ Acadêmico do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. E-mail: 165336@upf.br

1 INTRODUÇÃO

O varejo de máquinas agrícolas é responsável pela difusão tecnológica da cadeia produtiva do agronegócio e desempenha um papel dominante no aumento da sua produtividade. Dados mais recentes da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ, 2022) indicam que o seu faturamento anual aumentou de R\$ 245 bilhões no ano de 2020 para R\$ 299 bilhões no ano de 2021, mesmo em meio à crise econômica mundial.

Em 2021, o setor investiu R\$ 14,5 bilhões, uma média de 6,5% da receita líquida, resultando em um Produto Interno Bruto (PIB) de R\$ 932 bilhões. Aliado a isso, houve um decréscimo pouco significativo no número de empresas ativas, incluindo de concessionárias (ABIMAQ, 2022), indicando que há um forte direcionamento dos investimentos econômicos do país para este segmento.

Mas, de modo geral, a agricultura está sujeita a oscilações no que diz respeito aos preços das commodities e ao clima. O poder de compra do consumidor pode ser afetado dependendo dos indicadores destas variáveis. Para o mercado varejista não é diferente, em que as variáveis do macroambiente podem afetar significativamente as vendas de produtos durante determinados períodos, podendo elevar ou reduzir o faturamento.

O planejamento orçamentário faz parte do planejamento estratégico de uma empresa (SANTOS; QUINTANA, 2011), sendo considerado um instrumento de controle que subsidia as tomadas de decisões do departamento financeiro (LUNKES, 2011).

Portanto, implementar um planejamento orçamentário pode contribuir para que as empresas adquiram maior previsibilidade e conseqüentemente uma menor exposição à riscos, ou então, para que haja um diagnóstico das oportunidades que podem ser aproveitadas caso seu desempenho esteja acima da expectativa do mercado.

O processo de planejar orçamentos geralmente engloba três fases: a previsão (podendo ser baseada em dados históricos e expectativas futuras), a reprojeção e o controle (PADOVEZE, 2012; CAYMAZ; AKYON; ERENEL, 2013).

Embora existam vários estudos sobre planejamento orçamentário, poucos são direcionados ao segmento varejista de máquinas agrícolas, em especial para concessionárias. Neste sentido, este trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa exploratória-experimental quantitativa que permitiu a construção de um modelo teórico em uma concessionária agrícola (denominada “empresa X”) quanto a aplicabilidade de um planejamento orçamentário.

Tendo em vista que a produção científica para a problemática proposta é restrita, este trabalho buscou igualmente compreender como o uso equivocado ou a escassez de ferramentas para o controle do orçamento empresarial pode prejudicar o rumo financeiro das empresas; ou, em contraponto, como um bom planejamento pode auxiliar a promover o sucesso lucrativo.

Diante deste contexto, obteve-se um objetivo central de responder a seguinte indagação: qual a projeção do orçamento empresarial da empresa X para o ano de 2023? Para isso, foram coletados dados históricos dos demonstrativos de resultados do exercício (DRE) da empresa durante 12 meses, havendo seu diagnóstico estratégico e, por fim, definindo as diretrizes orçamentárias para a projeção anual.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Economia e investimentos no agronegócio

As produções do agronegócio são as que mais proporcionam garantia de retorno de investimentos, isso porque o que é produzido por ele é essencial para existência humana: o alimento. Mesmo que as condições financeiras dos consumidores diminuam, a busca e compra dos alimentos seguirá crescente. O mesmo se aplica às concessionárias agrícolas, em que a produção pode diminuir e congelar, contudo, a relação entre produtor e consumidor não cessa.

Segundo Machado (2021), o PIB do agronegócio calculado pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA) em parceria com a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) avançou importantes 24,3% no ano de 2020, alcançando uma participação considerável de 26,1% do PIB brasileiro.

Além das vendas internas, o agronegócio ascende na exportação de suas produções. Com base nos dados da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), o agronegócio atingiu recordes de volume e de receita com exportação, obtendo crescimentos de 10% e de 4% de 2019 para 2020 (MACHADO, 2021).

No entanto, a agricultura é influenciada por diversos fatores do macroambiente que nem sempre são passíveis de controle, como clima e sazonalidade das commodities (MIRANDA *et al.*, 2020). Estes fatores geram variáveis orçamentárias significantes dentro de um mesmo ano, podendo promover ou limitar a produção agrícola e devendo ser considerada no momento de investir.

2.2 Administração empresarial

A administração pode ser entendida como um conjunto integrado e coerente das diversas áreas do conhecimento humano, incluindo a financeira e contábil, visando a sobrevivência, eficácia e eficiência no controle orçamentário das empresas. Organização, marketing, publicidade e logística também são características daquilo que se denomina como administração (MASIERO, 2012).

Masiero (2012) considera a administração como uma ciência pois necessita de método, planejamento e prática; e como uma arte, pois manifesta uma ideia ou desejo, a fim de manter pelo maior tempo possível aquilo que se espera.

Por sua vez, a administração com enfoque financeiro é quem media o planejamento orçamentário. Para Mamede Júnior (2018), o administrador de hoje em dia está mais ativamente envolvido com a implementação de estratégias que visam o crescimento econômico da empresa, sendo capaz de gerenciar fluxos de caixa e manter um capital de giro protegido de riscos.

Administrar o capital de giro significa remediar a diferença entre os recursos disponíveis em caixa e as despesas a pagar, mantendo um equilíbrio que, na maior parte do tempo, gere saldos. Brito (2005) destaca que o capital de giro no contexto das empresas sazonais é um critério importantíssimo a ser considerado em qualquer orçamentação, pois é através dele que se mantém a capacidade de investimento.

Ligado a administração, o planejamento estratégico de uma empresa também está fortemente correlacionado com a projeção de orçamentos, sendo por meio dele que empresas podem visualizar e quantificar seus objetivos a serem alcançados, diagnosticando pontos fortes e fracos durante o processo (MELO *et al.*, 2017).

Farias *et al.* (2022) constata em seu estudo que a prática do planejamento estratégico é de grande importância e não deve ser deixada de lado, citando:

O planejamento estratégico é uma ferramenta utilizada pelos gestores nas micro e pequenas empresas que servem para planejar e organizar, é a procura pela forma eficaz para atingir um objetivo, atendendo plenamente as premissas pré-estabelecidas. Quando o gestor tem conhecimento e pratica o planejamento estratégico, utilizando suas ferramentas, quais sejam: visão, missão, valores, análise 360, análise SWOT, cinco forças de Porter e matriz BCG, ele contribui para que a empresa alcance seus objetivos. (FARIAS *et al.*, 2022, p. 46.655).

Logo, a administração empresarial projeta a tomada de decisões tanto a curto, quanto médio e longo prazo por trás de um planejamento estratégico, podendo prever investimentos, lucros e/ou possíveis prejuízos através da projeção de orçamentos.

2.3 Demonstrativo de resultados do exercício (DRE)

O DRE fornece um resumo financeiro da empresa com base no regime de competência, qual desconsidera a movimentação e parcelamento dos seus respectivos faturamentos (MAMEDE JÚNIOR, 2018).

A aplicabilidade da DRE está disposta na Lei Federal nº 11.638/2007, qual “[...] estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras”. Sua obrigatoriedade é citada no Art. 176º para empresas que tem um patrimônio de até R\$ 2.000.000,00.

Anteriormente, a Lei Federal nº 6.404/1976 já estabelecia a necessidade de demonstrar os resultados do exercício financeiro de uma empresa. Portanto, a elaboração dos DREs não somente está atrelada a administração empresarial, mas também ao atendimento à legislação.

Além disso, estas demonstrações podem fornecer subsídios para que haja um planejamento orçamentário coeso com a realidade de cada empresa, conforme exposto por FREZZATO e CÉZAR (2022):

É possível realizar diversas análises a partir destes demonstrativos como a necessidade de capital de giro e a situação de liquidez da empresa. Caberá ao gestor financeiro a incumbência de interpretar as informações para se chegar ao conhecimento da situação financeira mensurada pelos indicadores. (FREZZATO; CÉZAR, 2022, p. 385).

De acordo com o Art. 187º da Lei Federal nº 11.638/2007, o DRE deve abranger as seguintes demonstrações:

- I - a receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, os abatimentos e os impostos;
- II - a receita líquida das vendas e serviços, o custo das mercadorias e serviços vendidos e o lucro bruto;
- III - as despesas com as vendas, as despesas financeiras, deduzidas das receitas, as despesas gerais e administrativas, e outras despesas operacionais;
- IV – o lucro ou prejuízo operacional, as outras receitas e as outras despesas;
- V - o resultado do exercício antes do Imposto sobre a Renda e a provisão para o imposto;
- VI – as participações de debêntures, empregados, administradores e partes beneficiárias, mesmo na forma de instrumentos financeiros, e de instituições ou fundos de assistência ou previdência de empregados, que não se caracterizem como despesa;
- VII - o lucro ou prejuízo líquido do exercício e o seu montante por ação do capital social.

Bem como, em seu parágrafo 1º, diz que: “[...] na determinação do resultado do exercício serão computados: a) as receitas e os rendimentos ganhos no período, independentemente da sua realização em moeda; e b) os custos, despesas, encargos e perdas,

pagos ou incorridos, correspondentes a essas receitas e rendimentos” (Lei Federal nº 11.638/2007, Art. 187º).

Para que o DRE faça sentido, é necessário que em sua construção alguns critérios sejam seguidos e, por isso, algumas informações devem obrigatoriamente ser prestadas. Além disso, é importante destacar que o DRE deve ser um documento elaborado de forma dinâmica, permitindo a fácil leitura e interpretação das informações prestadas.

2.4 Modelo teórico

Um modelo teórico é compreendido como um sistema hipotético-dedutivo que representa a realidade por meio de proposições obtidas de previsões, simuladas para condizer o mais próximo possível da realidade (BUNGE, 1974), para então possibilitar a sugestão de diretrizes.

Neste trabalho, o modelo teórico é o próprio planejamento orçamentário para o ano de 2023, apresentado na forma de hipótese, mas sendo deduzido a partir de dados históricos reais dos DREs da empresa X.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O desenvolvimento prático baseou-se em uma pesquisa exploratória-experimental quantitativa aplicada à empresa X através da coleta e análise dos dados históricos dos seus DREs durante um período de 12 meses, entre outubro de 2021 a setembro de 2022, envolvendo os principais grupos contábeis (adaptados da Lei Federal nº 11.638/2007):

- Receita bruta;
- Deduções da receita bruta;
- Receita líquida;
- Custo das mercadorias vendidas (CMV) e custo dos serviços prestados (CSP);
- Margem líquida;
- Despesas operacionais
- Outros resultados;
- Resultado operacional;
- Tributos sobre o resultado; e
- Resultado líquido.

A coleta de dados foi mediada pelo diretor geral, diretor comercial e diretor administrativo/financeiro da empresa (interlocutores).

Os dados coletados foram calculados contabilmente através de uma planilha modelo em Excel, extraída do próprio software da empresa, para a elaboração do modelo teórico (orçamento).

4 DESENVOLVIMENTO PRÁTICO

4.1 Apresentação da empresa

A empresa X atua no segmento varejista do agronegócio desde o ano de 2000, sendo concessionária de uma fábrica brasileira de máquinas e implementos agrícolas desde 2012 e trabalhando exclusivamente com máquinas e implementos desde setembro de 2020.

Ela é uma das principais concessionárias da região, possuindo como atividade principal a comercialização de máquinas e de implementos agrícolas, com sua matriz localizada no município de Tapejara/RS.

Como parte da concessão, a empresa também disponibiliza aos clientes todo o suporte de pós-vendas, com a prestação de serviços e a comercialização de peças para manutenções preventivas e corretivas.

O modelo de negócio das concessões se dá através de regiões limitadas de atendimento, ou seja, uma concessionária que pertencente a uma região, não tem permissão para vender produtos em outra região que não a de sua atuação.

No momento, a empresa possui filiais físicas atuantes em 3 regiões do estado: Tapejara/RS, Lagoa Vermelha/RS e Pelotas/RS, em que, somadas, atendem 27 municípios.

4.2 Diagnóstico estratégico da empresa

4.2.1 Pontos fortes

Marca

A empresa detém a concessão de venda de máquinas e implementos agrícolas de uma indústria que possui uma marca cada vez mais forte na região e vem aumentando seu espaço no mercado com o passar dos anos. Tendo a inovação e evolução como base, a marca vem sendo sinônimo de aumento de produtividade e permitindo negociações com margens lucrativas maiores.

Tecnologia

Um dos pontos mais explorados pela marca é a inovação em tecnologia, o que permite estar atualizada com o mercado e na lista de preferência dos clientes. A parte tecnológica não fica somente no produto, mas na operação dele e nos processos, o que reforça uma tendência de crescimento com a mudança de perfil geracional de trabalhadores e clientes.

Desenvolvimento de pessoas

Juntamente da marca, a empresa e suas filiais focam fortemente no desenvolvimento pessoal e recursos humanos. Existe um centro de treinamento para capacitação online e presencial dos colaboradores. Além disso, há programas de desenvolvimento de processos e projetos que incentivam o crescimento pessoal e profissional.

Bom relacionamento com clientes

Há uma demanda iminente de uma relação mais próxima e simples com os clientes deste segmento e a empresa consegue alcançar esta demanda brilhantemente, o que a torna preferência pelo consumidor.

Bom relacionamento com os fabricantes

Por se tratar de um fabricante brasileiro e gaúcho e por ter valores simples, o relacionamento com o fabricante é muito bom. A empresa sempre é alvo de projetos-piloto para desenvolvimento de melhorias, seja em produtos ou processos.

4.2.2 Pontos fracos

Falta de padronização de processos

A empresa ainda não possui processos padronizados e descritos de maneira profissional, o que faz com que se tenha uma menor uniformidade de desempenho entre diferentes filiais ou setores.

Falta de previsibilidade orçamentária e de fluxo de caixa

Apesar de possuir um orçamento, a empresa ainda não o utiliza como balizador para as tomadas de decisões administrativas financeiras, fato que acarreta numa falta de previsibilidade orçamentária e, conseqüentemente, de pouco controle de fluxo de caixa.

Custo operacional

A empresa atua em um nicho de mercado restrito, o que torna a mão-de-obra especializada mais elevada em relação ao mercado. Como concessionária, também necessita de

atendimento de pós-venda e uma alta infraestrutura para atender as demandas, o que eleva o custo operacional.

Mão de obra qualificada

Quando há escassez de mão-de-obra especializada, o caminho é formar pessoas dentro da empresa, mas isso é um processo de longo prazo e com risco de *turnover*.

4.2.3 Oportunidades

Demanda de produção agrícola global

O Brasil tem se mostrado competitivo no fornecimento de alimentos a nível mundial e, sendo um país historicamente neutro nas relações comerciais, pode negociar com países do mundo todo, sendo que a demanda alimentícia é assumida como sempre constante e crescente. Neste ano, o mundo atingiu a marca de 8 bilhões de pessoas de acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU), fortalecendo cada vez mais esta demanda.

Aumento do preço das commodities e do poder de compra do consumidor

O aumento do preço das commodities faz com que o produtor tenha o seu poder de compra também aumentado. De modo geral, o produtor converte o valor dos produtos em quanto ele deve produzir de grãos para adquiri-los. A soja, por exemplo, teve um crescimento do seu valor nacional médio de aproximadamente 300% nos últimos 10 anos. Para o produtor, o preço de um equipamento dotado de toda modernidade em tecnologia e desempenho, tem o mesmo custo (em sacas de soja) do que 10 anos atrás.

Mudança de geração

O consumidor do agronegócio também está entrando em fase de transição. Ainda hoje, a pessoa que toma decisões são, em geral, as mais velhas. A mudança de geração pode ser uma oportunidade pois o consumidor estaria mais adepto e dependente da tecnologia.

4.2.4 Ameaças

Dependência de linhas de créditos de financiamentos do consumidor final

A forma de pagamento mais comum entre os clientes é o financiamento bancário e, especialmente no agronegócio, é a empresa vendedora quem providencia a liberação dos recursos junto às instituições financeiras. A limitação destes recursos pode dificultar as vendas.

Cenário político instável

A política instável é uma forte ameaça ao agronegócio. Como o valor das commodities e dos insumos para produção agrícola estão atrelados ao dólar e à relação diplomática entre os países, fica muito sujeito a uma estabilidade política praticamente inexistente no Brasil atualmente. Há também incentivos fiscais ao agronegócio que facilitam a produção e aquisição de bens ou insumos para a produção e o cenário político pode interferir ou reduzindo, o que também afeta o poder de compra do consumidor.

Clima

A produção não é uma matemática exata e um fator determinante na produtividade é o clima. A falta de chuva ou chuvas em excesso podem afetar a quantidade produzida e consequentemente o retorno financeiro.

Cadeia de suprimentos

Para o período analisado, o cenário de guerra e Covid-19 afetaram a cadeia de suprimentos e encareceram a matéria-prima para produção de máquinas agrícolas, afetando a logística de distribuição dos fabricantes e ocasionando o atraso da entrega de produtos.

4.3 Análise do histórico do demonstrativo de resultados do exercício (DRE)

O histórico do DRE da empresa contemplou as contas sintéticas dos grupos contábeis considerados para os 12 meses analisados. A Tabela 1 evidencia os resultados para o 4º trimestre de 2021 (outubro, novembro e dezembro); para o 1º trimestre de 2022 (janeiro, fevereiro e março); para o 2º trimestre de 2022 (abril, maio e junho); e para o 3º trimestre de 2022 (julho, agosto e setembro).

Tabela 1 - DRE histórico por grupo contábil

Grupo contábil	4º trim/2021	1º trim/2022	2º trim/2022	3º trim/2022	Total acumulado	Análise vertical
RECEITA BRUTA (+)	R\$ 22.960.181,18	R\$ 7.782.900,40	R\$ 18.315.400,06	R\$ 29.699.146,27	R\$ 78.757.627,91	111,51%
DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA (-)	R\$ 666.280,46	R\$ 891.571,30	R\$ 3.454.761,19	R\$ 3.118.045,06	R\$ 8.130.658,01	-11,51%
RECEITA LÍQUIDA	R\$ 22.293.900,72	R\$ 6.891.329,10	R\$ 14.860.638,87	R\$ 26.581.101,21	R\$ 70.626.969,90	100,00%
CUSTO DE MERCADORIAS VENDIDAS E SERVIÇOS PRESTADOS (-)	R\$ 17.893.133,43	R\$ 6.156.072,54	R\$ 13.562.883,74	R\$ 23.240.863,04	R\$ 60.852.952,75	-86,16%
MARGEM LÍQUIDA	R\$ 4.400.767,29	R\$ 735.256,56	R\$ 1.297.755,12	R\$ 3.340.238,17	R\$ 9.774.017,15	13,84%
DESPESAS OPERACIONAIS (-)	R\$ 2.008.861,30	R\$ 1.446.319,36	R\$ 1.491.910,81	R\$ 2.037.331,83	R\$ 6.984.423,30	-9,89%
OUTROS RESULTADOS (+)	R\$ 15.464,74	- R\$ 168.118,12	- R\$ 9.481,91	R\$ 226.110,53	R\$ 63.975,24	0,09%
RESULTADO OPERACIONAL	R\$ 2.407.370,73	- R\$ 879.180,92	R\$ 203.637,59	R\$ 1.529.016,87	R\$ 2.853.569,09	4,04%
TRIBUTOS SOBRE O RESULTADO (-)	R\$ 1.099.306,15	-	-	-	R\$ 1.099.306,15	-1,56%
RESULTADO LÍQUIDO	R\$ 1.308.064,58	- R\$ 879.180,92	R\$ 203.637,59	R\$ 1.529.016,87	R\$ 1.754.262,94	2,48%

Fonte: autoral (2022).

4.4 Descrição das diretrizes orçamentárias definidas

4.4.1 Receita bruta

Venda de máquinas novas

A empresa baseia-se nas metas que o fabricante sugere para as concessionárias comprarem e formatarem seu orçamento de vendas, denominadas “retiradas”. Soma-se a as metas de retiradas, o saldo residual do estoque e a expectativa da margem bruta. Portanto, foi objetivado um aumento de 20% em relação ao período anterior nos 3 primeiros trimestres e um aumento de 25% no último trimestre.

Venda de máquinas usadas

É estimado uma receita de 20% do valor das máquinas novas. As máquinas usadas são hoje uma forma de pagamento por parte dos clientes e facilitam as vendas dos equipamentos novos.

Venda de peças

A empresa utiliza do mesmo critério de máquinas novas para estimar a venda de peças. Baseado nas retiradas e estoque, com a margem bruta esperada e um giro ao ano do estoque de peças, estima-se um crescimento de 132% em relação ao ano anterior. Os interlocutores justificam esse aumento devido a empresa ter investido no último ano no setor e pelas oportunidades que o mercado apresenta para os próximos períodos.

Serviços prestados

A receita de serviços é composta pela venda de mão de obra para assistência técnica de pós-venda e por comissão anual que a empresa recebe do fabricante por metas atingidas. A empresa espera atingir uma receita de R\$ 1.200.000,00 de comissões e uma venda de prestação de serviços de 3% em relação a receita de máquinas e peças.

4.4.2 Deduções da receita bruta

As deduções da receita bruta são estimadas em 5% do valor total da receita bruta. Esse é um valor considerado baixo, porém, por se inserir no mercado agrícola, a maior fonte de receita da empresa tem incentivos fiscais. Portanto, os interlocutores esperam em devoluções de peças 5% da receita de peças e 3% da receita de máquinas novas. As deduções de impostos sobre alguns grupos de peças e prestação de serviços somam aproximadamente 1,5%

4.4.3 Custo das mercadorias vendidas (CMV) e custo dos serviços prestados (CSP)

A somatória do grupo contábil de custos das máquinas, peças e serviços formam o custo das mercadorias vendidas e serviços prestados. Os interlocutores entendem que o ideal para o custo é abaixo de 85%, entretanto, para elaboração do orçamento considerando o atual enredo no qual a empresa se encontra, será estimado 85,52% da receita líquida, sendo compostos pelas seguintes contas:

Máquinas

Para fins orçamentários, a empresa considera a composição do custo além daqueles que compõe a formação do preço de venda (como custo do produto efetivamente, frete, etc.), as despesas ligadas diretamente ao setor comercial, como alimentação dos vendedores, combustíveis do setor comercial, locação dos veículos, comissões sobre vendas, entre outros de impacto menor seja direto ou indireto. Os dados históricos da empresa demonstram que a empresa pode trabalhar com o CMV de máquinas abaixo de 75%.

Peças

Da maneira que ocorre nos outros setores, o setor de peças tem a mesma forma de análise das demais atividades-fim da empresa. A projeção para o próximo ano, será de um custo estimado em 61% da receita do setor, aproximadamente 3% acima dos dados históricos devido ao setor demandar uma estrutura para 2023 maior do que os anos anteriores, acarretando em um aumento de folha e outras despesas como locação de veículos e combustíveis.

Serviços prestados

A empresa considera como o custo dos serviços prestados, além do custo direto com a mão de obra, toda e qualquer despesa que tenha correlação com o setor de serviços. Como algumas vezes o faturamento fica limitado pela disponibilidade e qualificação da mão de obra, alguns indicadores como eficiência e produtividade impactam os dados históricos e fazem com que o setor tenha um custo de 200% em relação a receita do setor. O setor de serviços foi o que mais recebeu investimentos em 2022 com a implementação de um laboratório de tecnologia, reforma da oficina de uma das unidades e ampliação do quadro técnico. Foi considerado um aumento de 15% em relação aos dados históricos, mas com a expectativa de aumento significativo de receitas de serviços devido aos investimentos realizados, estima-se que este custo caia para 85% da receita do setor.

4.4.4 Despesas operacionais

As despesas operacionais são as despesas com a operação da empresa e que não fazem parte dos custos operacionais de setores específicos. Esse grupo é composto das despesas administrativas, que contemplam as despesas com pessoal do departamento administrativo; outras despesas administrativas que contemplam os dados de alugueis; água e saneamento; energia elétrica; combustíveis e lubrificantes do setor administrativo; assessorias e consultorias; publicidade e propaganda; despesas com software, informática, telefone e internet; locação e despesas com veículos; vigilância e monitoramento; conservação de instalações; demais contas de menor representatividade; resultado financeiro líquido, que são os resultados de receitas financeiras, como descontos obtidos; juros recebidos; rendimento de aplicações; despesas

financeiras que contemplam descontos financeiros concedidos; despesas bancárias; juros para fornecedores; juro sobre empréstimos e financiamentos; e juros sobre tributos.

A diretriz orçamentária para este grupo completo de despesas operacionais terá a projeção de se manter abaixo de 10% da receita líquida. As contas de maior relevância dentro deste grupo contábil são:

Despesas com pessoal

Estima-se que as despesas operacionais da empresa se mantenham nos mesmos patamares dos dados históricos. Apesar do orçamento contemplar um aumento da folha salarial do departamento administrativo, com um aumento de duas vagas e os aumentos das convenções coletivas girando em torno de 10%, fique abaixo de 1% da receita líquida.

Outras despesas administrativas

A empresa investiu nos últimos dois anos em reformas que inflaram as despesas operacionais e há uma expectativa de significativa redução de despesas de conservação de instalações. Entretanto, segundo o Copom (Comitê de Política Monetária) do Banco Central (BC), tem uma projeção do IGPM (Índice Geral de Preços – Mercado) fechar em 2022 próximo dos 5%. Este índice é o que os interlocutores integraram o aumento dos aluguéis a serem pagos pela empresa, uma vez que é o índice que baliza as locações de imóveis. A empresa estima que o grupo contábil de outras despesas administrativas represente 2,5% da receita líquida.

Resultado financeiro líquido

Os interlocutores têm uma preocupação especial com o resultado financeiro líquido das empresas, uma vez que o fabricante adotou política de antecipação de 5% dos valores dos pedidos de compra de máquinas como antecipação para evitar que as concessionárias cancelem pedidos. Aliado às antecipações, o fabricante possui um banco próprio e as compras através deste banco possuem juros conforme as condições de pagamentos, que variam de 30 a 120 dias para pagamento. Com o valor da Selic em altos patamares devido às intempéries econômicas, os empréstimos para capital de giro estão com valores de juros acima do histórico de mercado.

Em contrapartida, a empresa está realizando uma análise de financiamento através de consórcios e estima que em 2023 os juros serão menores que 2022, além de adotar práticas comerciais que visam a geração de caixa, minimizando o risco de falta de capital.

Portanto, os interlocutores enxergam como sustentável, o resultado líquido negativo em no máximo 4% da receita líquida, o que significa um desempenho financeiro minimamente melhor do que os dados históricos.

4.4.5 Outros resultados

O grupo contábil de “outros resultados” é composto pelas seguintes contas agrupadoras: outras receitas e outras despesas. Estas contas são utilizadas para a contabilização de resultados não operacionais como indenizações pagas ou recebidas; venda de ativo permanente; perdas com furtos e/ou deterioração de mercadorias.

Apesar do histórico considerar o resultado positivo, os interlocutores entendem que o mais adequado seja um resultado com mais despesas do que receitas em 0,15% da receita líquida para o próximo período.

4.4.6 Resultado operacional

Os interlocutores consideram que a estruturação da empresa, melhorias em processos de gestão e desenvolvimento de pessoas, aliado as práticas de planejamento administrativo, financeiro e contábil como o próprio orçamento, farão com que o desempenho operacional da empresa tenha um crescimento considerável em relação ao período anterior de 4,04% para 6,23%.

4.4.7 Tributos sobre o resultado

O sistema tributário no qual a empresa pertence atualmente é o lucro real e incidem IRPJ (Imposto de Renda – Pessoa Jurídica) 25% e CSLL (Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido) em 9% quando é contabilizado lucro. Apesar da tributação ser apurada de maneira anual, entende-se como pertinente a avaliação trimestral dos tributos para provisões de tributos. Desta forma, o valor acumulado representará 2,25% da receita líquida.

4.4.8 Resultado líquido

Após aplicado as alíquotas de tributos sobre o resultado, os interlocutores da empresa visualizam que é possível chegar em um resultado de 6%, entretanto o histórico apresenta resultados menores, por este motivo é estimado um crescimento significativo, porém gradual, ficando em 3,98%.

4.5 Apresentação do orçamento projetado para o ano de 2023

O resultado projetado para o orçamento de 2023 é evidenciado na Tabela 2, envolvendo para o 1º trimestre de 2023 os meses de janeiro, fevereiro e março; para o 2º trimestre de 2023, abril, maio e junho; para o 3º trimestre de 2023, julho, agosto e setembro; e para o 4º e último trimestre de 2023, outubro, novembro e dezembro.

Tabela 2 - Resultado da projeção orçamentária para o ano de 2023

Grupo contábil	1º trim/2023	2º trim/2023	3º trim/2023	4º trim/2023	Total projetado	Análise vertical
RECEITA BRUTA (+)	R\$ 11.676.620,72	R\$ 26.328.200,13	R\$ 41.221.898,05	R\$ 36.162.760,49	R\$ 115.389.479,40	105,23%
DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA (-)	R\$ 657.103,15	R\$ 1.256.615,59	R\$ 2.032.826,71	R\$ 1.791.829,45	R\$ 5.738.374,90	-5,23%
RECEITA LÍQUIDA	R\$ 11.019.517,57	R\$ 25.071.584,54	R\$ 39.189.071,34	R\$ 34.370.931,04	R\$ 109.651.104,50	100,00%
CUSTO DE MERCADORIAS VENDIDAS E SERVIÇOS PRESTADOS (-)	R\$ 9.971.302,10	R\$ 20.417.225,92	R\$ 33.819.968,58	R\$ 29.569.488,87	R\$ 93.777.985,48	-85,52%
MARGEM LÍQUIDA	R\$ 1.048.215,47	R\$ 4.654.358,62	R\$ 5.369.102,76	R\$ 4.801.442,17	R\$ 15.873.119,02	14,48%
DESPESAS OPERACIONAIS (-)	R\$ 1.297.312,16	R\$ 2.024.810,23	R\$ 2.812.968,38	R\$ 2.741.159,45	R\$ 8.876.250,22	-8,09%
OUTROS RESULTADOS (+)	- R\$ 170.761,83	R\$ 2.888,15	- R\$ 19.613,56	R\$ 26.994,37	- R\$ 160.492,87	-0,15%
RESULTADO OPERACIONAL	- R\$ 418.858,52	R\$ 2.632.436,54	R\$ 2.536.520,828	R\$ 2.087.277,09	R\$ 6.836.375,93	6,23%
TRIBUTOS SOBRE O RESULTADO (-)	-	R\$ 895.028,42	R\$ 862.417,08	R\$ 709.674,21	R\$ 2.467.119,72	-2,25%
RESULTADO LÍQUIDO	- R\$ 419.858,53	R\$ 1.737.408,12	R\$ 1.674.103,74	R\$ 1377.602,88	R\$ 4.369.256,21	3,98%

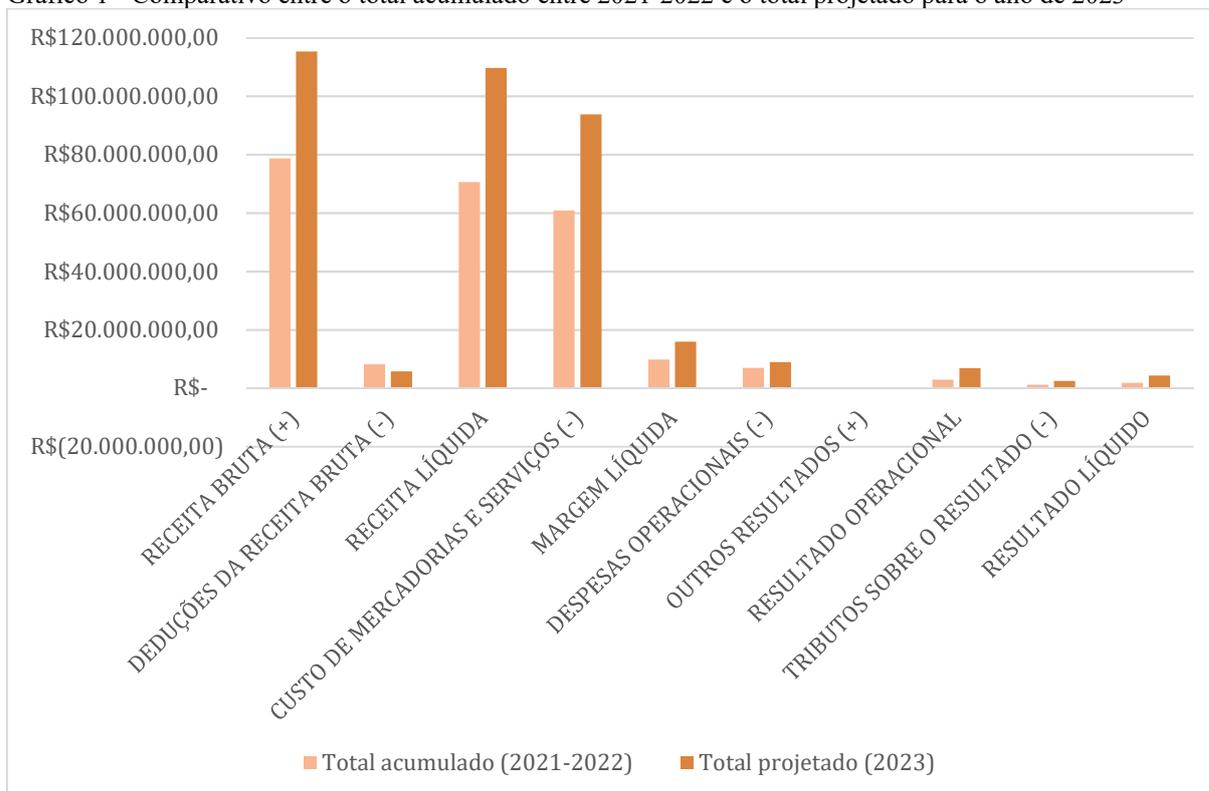
Fonte: autoral (2022).

Os interlocutores entendem que as deduções da receita bruta, compostas pelas contas de devoluções, abatimentos e impostos, tendem a diminuir consideravelmente devido ao refaturamento de máquinas, em que há a devolução do equipamento para que seja faturado novamente devido as normas das instituições financeiras para liberação dos recursos de financiamento.

Aumentos como custo de folha ou custo de pessoal estão sendo estimados em 10% a mais do que no ano anterior, prevendo um aumento da convenção coletiva similar a inflação do período e mais 5% para promoções ou novas contratações.

O Gráfico 1 mostra a diferença entre o total acumulado para os grupos contábeis analisados (entre os anos de 2021-2022) e a respectiva projeção esperada para o ano de 2023.

Gráfico 1 - Comparativo entre o total acumulado entre 2021-2022 e o total projetado para o ano de 2023

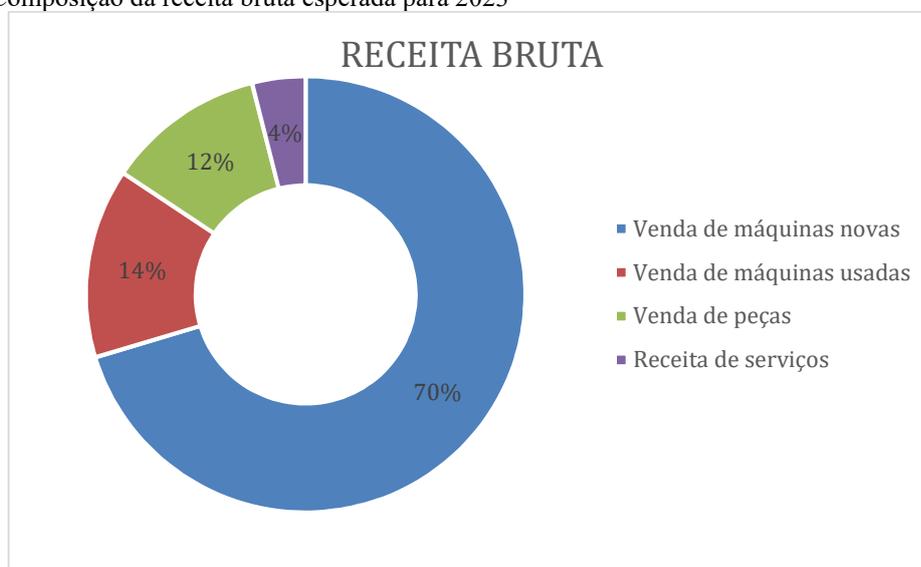


Fonte: autoral (2022).

Em comparação com os dados históricos do DRE, a receita bruta para os 12 meses analisados foi de R\$ 78.757.627,91, enquanto o valor projetado para 2023 é de R\$ 115.389.479,40; de forma similar, o CMV e CSP foi de R\$ 60.852.952,75, sendo que para 2023 projeta-se um valor total de R\$ 93.777.985,48.

A receita bruta é composta pela venda de máquinas novas e usadas, venda de peças e os serviços prestados e o CMV é composto pelo custo da venda de máquinas e peças e pelo CSP, detalhados nos Gráficos 2 e 3.

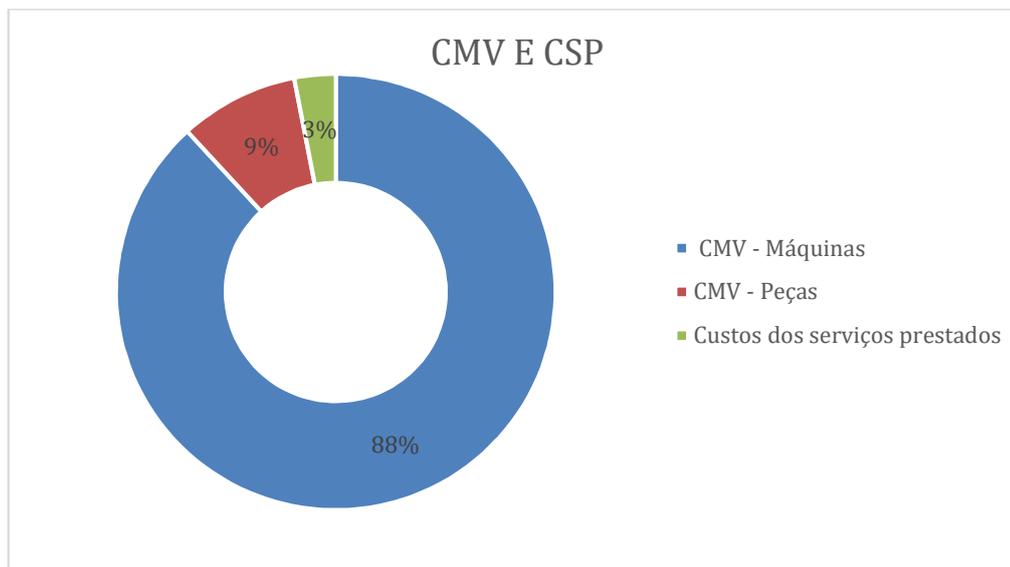
Gráfico 2 - Composição da receita bruta esperada para 2023



Fonte: autoral (2022).

Espera-se que a receita bruta da empresa seja representada em 70% pela venda de máquinas novas em 2023 e em menor porcentagem pelas demais contas que compõem este grupo contábil.

Gráfico 3 - Composição do custo de mercadorias vendidas (CMV) e dos serviços prestados (CSP) esperado para 2023



Fonte: autoral (2022).

Já para o CMV espera-se que o seu incremento seja de 88% para as máquinas, 9% para as peças e em apenas 3% para os serviços (CSP).

4.6 Recomendações à empresa estagiada

O presente trabalho demonstrou uma parte dos desafios que são administrar um negócio e projetar resultados futuros diante de um mercado com volatilidade e sazonalidade. Por isso, a principal recomendação à empresa estagiada, diante dos cenários encontrados durante este trabalho, é que realizem plano de ações com medidas que fortaleçam o caixa da empresa.

O resultado financeiro tem representado 4% da receita líquida e pode afetar os resultados futuros da empresa caso aumentem. Outro fator que afeta o caixa são as máquinas usadas, que entram em negociações como parte do pagamento da venda de equipamentos novos e a duração destas máquinas em estoque também podem contribuir para um caixa mais ajustado no médio e longo prazo.

Além disso, sugere-se que a empresa busque um valor de pelo menos 30% das negociações como entrada ou sinal de negócio, mesmo que o cliente financie o equipamento. Isso deve-se as condições nas quais estão sendo compradas as máquinas e que podem ser reavaliadas. Para isso, é indicado que seja realizada uma análise de necessidade de capital de giro que considere as variáveis do negócio, em especial a sazonalidade e os riscos de ficar com máquinas usadas no estoque.

Em relação às pessoas, é recomendado que a empresa mantenha seus profissionais, em especial do departamento de serviços, com treinamentos atualizados para serem cada vez mais eficientes e melhorar a relação de custo x receita, pois apesar de ter um alto custo operacional, muitas vezes são insuficientes para atender clientes em épocas de pico e diminuir o quadro poderia causar efeitos colaterais na satisfação dos clientes e, conseqüentemente nas vendas futuras.

Diante da instabilidade econômica e política do mercado no qual o negócio está inserido, é recomendado que a empresa se mantenha atualizada e, se necessário, revise o planejamento orçamentário em 2023.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do planejamento orçamentário foi possível entender as rotinas operacionais da empresa e realizar um diagnóstico das variáveis nas quais a empresa mostra força e pode explorar, bem como as variáveis nas quais precisa de um melhor rendimento.

Além disso, foi possível compreender as oportunidades e ameaças inerentes ao negócio e que corroboram que um planejamento estratégico, orçamentário e financeiro é extremamente necessário para que as empresas do setor possam aproveitar oportunidades e mitigar ameaças.

Os resultados do planejamento orçamentário evidenciaram um incremento no resultado líquido de 2,48 a 3,98% entre o período analisado (2021-2022) e o período projetado (2023), sendo justificado pelo aumento da receita bruta em 46% e uma queda de quase 30% nas suas deduções, o que resulta em uma receita líquida 55,25% maior.

Este incremento demonstra ser resultado da melhora do desempenho operacional da empresa, em especial com gastos operacionais, suportando um aumento de custos, despesas e/ou tributos.

Mesmo com um aumento nos custos em mais de 50%, a representatividade sobre a receita líquida diminuiu em 0,64% e a margem líquida saiu de 13,84% para 14,48%. O foco em gestão dos gastos para o ano de 2023 tem ainda o objetivo de desacelerar o crescimento das despesas operacionais, com aumento bruto de 27,09% (qual representa 8,09% da receita líquida) contra 9,89% para 2021-2022.

Conhecer tais dados pode balizar a própria empresa e outras do segmento a direcionar seus investimentos futuros, proporcionando um maior controle financeiro e mostrando que uma pequena sensibilidade em custo ou despesa podem ter reflexos significativos no seu desempenho.

6 REFERÊNCIAS

ABIMAQ - Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos. **Perfil da Indústria Brasileira de Máquinas e Equipamentos: Ano de 2021**. São Paulo/SP, 2022. Disponível em: <<https://abimaq.org.br/wp-content/uploads/2022/08/2022080765348001661450346.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2022.

BRASIL. LEI Nº 6.404, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1976. Que dispõe sobre as sociedades por ações. 1976.

BRITO, Paulo Eduardo. **Administração do capital de giro: Sua importância no resultado da empresa**. Faculdade de ciências sociais aplicadas - FASA. Centro Universitário de Brasília, 2005.

BUNGE M. **Teoria e realidade**. Editora Perspectiva S.A.: São Paulo/SP, 1974.

CAYMAZ, E.; AKYON, F. V.; ERENEL, F. An exploratory research on strategic planning in public institutions: Turkish prime ministry disaster and emergency management presidency case. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. Santa Maria/RS, 2013.

FARIAS, J. L. G.; RIBEIRO, R. M.; MESQUITA, M. DO S. S.; FIALHO, L. DE S.; MOTA, T. L. N. DA G.; JÚNIOR, J. P. O.; SOBREIRA, M. DO C. Estratégias competitivas no mercado de material de construção. **Brazilian Journal of Development**. Curitiba/PR, 2022. v.8, n.1, p. 6818-6835. Disponível em: <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/43237>>. Acesso em: 21 nov. 2022.

FREITAS, Michele Gabriela Teixeira Cardoso; PASCHOAL, Lucas Rezende Penido. Três importantes instrumentos que auxiliam a gestão financeira: uma breve revisão. **Revista Ciência & Tecnologia**. v. 12, n.1. Jaboticabal/SP, 2020. Disponível em: <<https://citec.fatecjab.edu.br/index.php/citec/article/view/14/71>>. Acesso em: 21 nov. 2022.

FREZZATO, Anderson; CÉZAR, Tiago. Importância da contabilidade aplicada à gestão financeira. **Revista Gestão em Foco**. ed. 114. 2022. p. 382-391.

KUHN, I. N. **Gestão financeira**. Injuí: Ijuí/RS, 2012.

LEI Nº 11.638, DE 28 DE DEZEMBRO DE 2007. Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. 2007.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. 2. ed. Atlas: São Paulo/SP, 2011.

MACHADO, Gabriel Costeira. **Agronegócio Brasileiro: Importância e complexidade do setor**. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA). Universidade de São Paulo, 2021. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/opiniao-cepea/agronegocio-brasileiro-importancia-e-complexidade-do-setor.aspx>>. Acesso em: 21 nov. 2022.

MAMEDE JÚNIOR, César Augusto Auzier. **Administração financeira**. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). IDAAM, 2018. Disponível em: <<http://oraculo.escolasidaam.com.br/jspui/bitstream/prefix/133/1/ADMINISTRA%c3%87%c3%83O%20FINANCEIRA.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2022.

MARION, J. C. **Análise das demonstrações contábeis**. Atlas: São Paulo/SP, 2005.

MASIERO, Gilmar. **Administração de empresas: Teorias e Funções com Exercícios e casos**. 3. ed. Editora Saraiva. São Paulo, 2012.

MELO, H. P.; SILVA, G. R.; NICOLAU, A. M.; LIMA, A. C. O uso do orçamento como instrumento de gestão à formulação de estratégia e controle: Um estudo de caso em empresa do setor agroindustrial da paraíba. **Revista Ambiente Contábil**. 2017. p. 290-305.

MIRANDA, Evaristo; CARVALHO, Carlos; MARTINHO, Paulo; OSHIRO, Osvaldo. Contribuições do geoprocessamento à compreensão do mundo rural e do desmatamento no bioma Amazônia. **Revista do Desenvolvimento Regional**. v. 17, n.1. Taquara/RS, 2020.

MYERS, S. C.; BREALEY, R. A. **Princípios de Finanças Empresariais**. McGraw-Hill: Portugal, 1998.

NARDI, B. **Planilha de contas a receber – Controle financeiro empresarial grátis**. 2017. Disponível em: <<https://excelsolucao.com.br/>>. Acesso em: 21 nov. 2022.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Controladoria Estratégica e Operacional: Conceitos, Estrutura, Aplicação**. 3. ed. Cengage Learning: São Paulo/SP, 2012.

SANTOS, Lizandra Blaas dos; QUINTANA, Alexandre Costa. Análise da Importância da Utilização do Orçamento e do Planejamento Estratégico Como Ferramenta de Controle na Atividade Rural. **Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC**. Florianópolis/RS, 2011. Disponível em: <<http://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/1219/1153>>. Acesso em: 21 nov. 2022.

SARDAGNA, José Carlos. **Modelo de DRE: o que é, estrutura, para que serve, exemplos**. 2021. Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/modelo-dedre/>>. Acesso em: 21 nov. 2022.