



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Maria Adriana Ferreira Lopes

**Sistema orçamentário: mensurando sua prática na vitivinicultura do
Vale do São Francisco**

Juazeiro - BA
2015

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Maria Adriana Ferreira Lopes

**Sistema orçamentário: mensurando sua prática na vitivinicultura do
Vale do São Francisco**

Trabalho apresentado à Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF, Campus Tecnológico, como requisito para obtenção de nota na disciplina de Trabalho Final de Curso – Monografia.

Orientador: Prof. M.sc. Abdinardo Moreira Barreto de Oliveira.

Juazeiro – BA
2015

	Lopes, Maria Adriana Ferreira.
L864s	Sistema orçamentário: mensurando sua prática na vitivinicultura do Vale do São Francisco / Maria Adriana Ferreira Lopes. – Juazeiro, 2015.
	?? f.: il. color.
	Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Vale do São Francisco, Campus Juazeiro-Ba,
	Orientador: Prof. Abdinardo Moreira Barreto de Oliveira.
	1. Orçamento nas empresas. 2. Administração Financeira. 3. Vitivinicultura I. Título. II. Oliveira, Abdinardo Moreira Barreto de.
	CDD 658.154

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Integrado de Biblioteca SIBI/UNIVASF
Bibliotecário: Renato Marques Alves

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Maria Adriana Ferreira Lopes

Sistema orçamentário: mensurando sua prática na vitivinicultura do Vale do São Francisco

Trabalho Final de Curso – Monografia - apresentado como requisito final para obtenção de nota na disciplina Trabalho Final de Curso – Monografia, da Universidade Federal do Vale do São Francisco.

Abdinardo Moreira Barreto de Oliveira, Dr. – (UNIVASF) Orientador

Francisco Ricardo Duarte, Dr. – (UNIVASF)
Avaliador interno

Marcelo José Vieira de Melo Sobrinho, M.Sc. - (UNIVASF)
Avaliador Externo

Aprovado pelo Colegiado de Engenharia de Produção em 07/07/15

Dedico este trabalho à minha família, aos meus amigos e a todos que de alguma forma contribuíram para mais esta conquista em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus que sempre me guiou e me deu forças para não desistir nas horas mais difíceis.

Agradeço imensamente ao meu orientador pela paciência, pela disponibilidade e por me passar um pouco do seu vasto conhecimento.

Agradeço também aos responsáveis pela empresa onde eu tive a oportunidade de aplicar um pouco do que aprendi durante minha jornada na universidade.

Agradeço, sempre, aos meus familiares pela paciência, força, incentivo e por acreditarem que sou capaz.

Agradeço também aos meus amigos, colegas de sala, pelas horas de estudos e dedicação, pelo incentivo e amizade de sempre.

A todos os meus mestres por terem me ensinado um pouco do muito que vocês sabem muito obrigada!!!

“As pessoas felizes lembram o passado com gratidão, alegram-se com o presente e encaram o futuro sem medo.”

(Epícuru)

LOPES, Maria Adriana Ferreira. **Sistema orçamentário:** mensurando sua prática na vitivinicultura do Vale do São Francisco. Trabalho Final de Curso_ Monografia. Juazeiro (BA). Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2015.

RESUMO

O presente trabalho tem como tema as práticas orçamentárias aplicadas à vitivinicultura do vale do São Francisco. O objetivo foi identificar de que maneiras o sistema orçamentário era executado em uma empresa produtora de uva de mesa na região. A fim de se atingir tal objetivo, foi verificado se alguma das práticas orçamentárias descritas na literatura era praticada pela empresa em questão. Para tanto, este trabalho foi dividido em: introdução, tópico que faz um levantamento do cenário empresarial atual como um todo; objetivos, tópico que especifica qual a intenção de se fazer tal pesquisa; logo após, o tópico de referencial teórico traz conceitos, histórico e definições, segundo o ponto de vista de diversos autores, de planejamento, orçamento e seus tipos, tomada de decisão, bem como das vantagens e limitações do sistema orçamentário dentre outros. Em seguida, os métodos e materiais necessários ao desenvolvimento da pesquisa foram expostos, assim como os resultados encontrados e suas conclusões acerca do tema abordado. Vale salientar que a proposta aqui pretendida era a de se identificar como o orçamento, ferramenta indispensável a qualquer gestão, era desenvolvido e como tal desenvolvimento influenciava a tomada de decisão da empresa estudada.

Palavras-chaves: Planejamento. Sistema orçamentário. Tomada de decisões.

LOPES, Maria Adriana Ferreira. **budget system**: measuring their practice in viticulture of Vale do São Francisco. Trabalho Final de Curso_ Monografia. Juazeiro (BA). Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2015.

ABSTRACT

This work has as its theme the budgeting practices applied to viticulture in the São Francisco Valley. The goal was to identify in what ways that budget system runs on a grape producer of table in the region. In order to achieve this goal, it was checked if any of the budgeting practices described in the literature is performed by the company in question. Therefore, this study was divided into: introduction, topic which surveys the current business environment as a whole; goals, topic that specifies the intention to make such research soon after, the theoretical topic brings concepts , history, and settings , from the point of view of several authors, planning, budgeting and their types , decision making , as well as the advantages and limitations of the budget system and others. Then the methods and materials needed to develop the research were exposed, as well as the findings and conclusions about the topic discussed. It is worth mentioning that the proposal here intended was to identify how the budget indispensable tool for any management, was developed and how this development influenced the decision making of the company studied.

Key-words: Planning. Budget system. Decision-making.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Resumo de resultados obtidos a partir de estudos do uso de práticas orçamentárias em diferentes setores.....	3
Quadro 2- Principais aspectos observados no orçamento de vendas.....	15
Quadro 3- Principais características do orçamento de despesas operacionais.....	18
Quadro 4- Categorias iniciais.....	41
Quadro 5- Categoria intermediária 1-conhecimentos da empresa.....	42
Quadro 6- Categoria intermediária 2-redefinição de metas.....	43
Quadro 7- Categoria intermediária 3-adequação à prática de gestão.....	44
Quadro 8- Categoria intermediária 4-adesão às ferramentas de gestão financeira.....	44
Quadro 9- Categoria final I-busca do planejamento organizacional.....	45
Quadro 10- Categoria final II-desenvolvimento da prática orçamentária.....	46
Quadro 11- Categorias das análises.....	47
Quadro 12- Informações do balanço da empresa em 2014.....	57
Quadro 13- Informações do balanço da empresa em 2015.....	58

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Tema e Problemática.....	4
1.2 Justificativa.....	4
1.3 Estrutura do trabalho.....	5
2. OBJETIVOS.....	6
2.1 Objetivo Geral.....	6
2.2 Objetivos Específicos.....	6
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
3.1 Planejamento.....	7
3.1.1 Planejamento estratégico.....	8
3.1.2 Planejamento tático.....	9
3.1.3 Planejamento operacional.....	9
3.2 Sistema de controle.....	9
3.3 Tomada de decisão.....	10
3.4 Sistema orçamentário.....	11
3.4.1 Conceituando orçamento.....	11
3.4.2 Tipos de orçamentos.....	13
3.4.3 Orçamento empresarial.....	13
3.4.3.1 Orçamento de vendas.....	14
3.4.3.2 Orçamento de produção.....	15
3.4.3.3 Orçamento de despesas operacionais.....	16
3.4.4 Orçamento Matricial.....	18
3.4.5 Orçamento Base Zero (OBZ).....	20
3.5 Vantagens do plano orçamentário.....	22
3.6 Limitações do plano orçamentário.....	22
4. METODOLOGIA.....	24
4.1 Tipo da Pesquisa.....	24
4.2 Finalidade da Pesquisa.....	25
4.3 Delimitação da pesquisa.....	26
4.4 Limitação da pesquisa.....	26
4.5 Procedimentos de coleta e análise de dados.....	27

4.5.1	Coleta e análise de dados para o objetivo específico: analisar a percepção dos gestores quanto à prática orçamentária desenvolvida na empresa.....	27
4.5.2	Coleta e análise de dados para o objetivo específico: Discutir uma proposta orçamentária para o caso investigado, considerando a percepção dos gestores e os dados documentais disponíveis.....	28
4.5.3	Coleta e análise de dados para o terceiro objetivo específico dado por: Realizar uma análise financeira da proposta orçamentária para o caso estudado.....	31
5. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....		33
5.1.	Análise da entrevista semi-estruturada com E1.....	33
5.2.	Análise da entrevista semi-estruturada com E2.....	36
5.3.	Elaboração das categorias das análises.....	40
5.3.1	Categorias iniciais.....	41
5.3.2	Categorias intermediárias.....	42
5.3.3	Categorias finais.....	45
5.3.4	Síntese da progressão das categorias.....	47
5.4.	Proposta orçamentária para o caso estudado.....	48
5.4.1	Resultado da análise documental.....	48
5.4.2	Desenvolvimento de proposta orçamentária.....	51
5.5.	Análise financeira para o caso estudado.....	56
5.5.1	Análise financeira referente ao ano de 2014.....	56
5.5.2	Análise financeira referente ao ano de 2015.....	58
CONCLUSÃO.....		60
REFERÊNCIAS.....		63
APÊNDICES.....		66
APÊNDICE A.....		67
APÊNDICE B.....		69
APÊNDICE C.....		80

1. INTRODUÇÃO

No atual cenário empresarial, observa-se que é cada vez mais imprescindível a ação do planejamento, execução e controle de atividades dentro das empresas. Sabe-se que para estas perdurarem no mercado, elas necessitam de uma melhor gestão de suas atividades, principalmente financeiras, a fim de mensurá-las quantitativamente. Para tanto, faz-se necessário o uso de um instrumento de mensuração tal como o orçamento. Este, por sua vez, tem a finalidade de direcionar os gestores na elaboração de planos específicos, os quais possibilitarão o alcance dos objetivos almejados pelas organizações (FARIA *et al*, 2010).

Assim, segundo Maia *et al* (2009), o orçamento, enquanto instrumento de mensuração, vem agregar informações rápidas e eficientes capazes de maximizar os lucros da empresa, reduzir erros e repetição de informações, se estas forem tratadas da maneira correta. Além do mais, de acordo com Santos *et al* (2008), é válido que o orçamento possui o “poder” de interligar todas as áreas da empresa, devido ao fato deste fornecer informações derivadas do planejamento estratégico, tático e operacional nos períodos de curto, médio e longo prazo, possibilitando uma visão direcionada para os esforços futuros.

Com isso, e partindo do pressuposto que, para Maia *et al* (2009), a necessidade de orçar é algo praticado há muito tempo, seja por indivíduos em sua vida particular, ou empresas de todo e qualquer porte e ramo, esta prática se torna fundamental para a continuidade da organização no mercado em que atua, assim, a mesma foi e vem sendo cada vez mais aprimorada, ao passo que outras novas também são desenvolvidas. Portanto, as empresas já “nascem” com a necessidade de planejar e, conseqüentemente, orçar as entradas e saídas de caixa.

Relatos de Oliveira (2010) apontam que a principal razão pela qual, empresas brasileiras fecham as portas em pouco tempo de atividade é a falta de planejamento do negócio. Com isso, é evidente que com a falta de planejamento tão pouco se orça o exercício e, por conseguinte, não se sabe o caminho que a empresa está a trilhar, acarretando numa má gestão e, conseqüentemente, na morte da organização. Diante de tal colocação, vale salientar a importância do uso da prática

orçamentária dentro das empresas, ao passo que o desenvolvimento de tal prática é visto, segundo Zonatto e Lavarda (2011), como um conjunto de rotina bem estruturado.

Assim, o Quadro 1 apresenta um resumo dos resultados obtidos a partir dos trabalhos desenvolvidos por Tarifa, Almeida e Reis (2009), Suave *et al* (2013), Pereira, Lyrio e Schnorrenberger (2013) e Zonatto e Lavarda (2011) os quais relatam como tal ferramenta é usufruída por empresas atuantes em diversos ramos, destacando a tamanha importância do orçamento para as organizações.

Autor (es)	Artigo correspondente	Resultado encontrado
Tarifa, Almeida e Reis (2009)	Prática orçamentária empresarial privada: um estudo empírico nas maiores empresas da região Sul do Brasil	Das empresas analisadas, 86,05% elaboram o orçamento anualmente, sendo que 58,14% destas empresas relataram que todos os setores participam da elaboração do orçamento, ao passo que 51,16% direcionam seu orçamento nas estratégias organizacionais. Entretanto, estas mesmas informam que consideram influências externas também, como por exemplo, a atual situação econômica do país.
Suave <i>et al</i> (2013)	Práticas de orçamento nos processos de planejamento e execução: um estudo em bancos comerciais públicos do Brasil	Os resultados encontrados nos bancos públicos brasileiros destacam como principais finalidades as previsões de futuro, a maximização de resultados, a inserção de novos produtos e serviços, a planificação, controle e valoração dos resultados, além da avaliação de desempenho, do auxílio nos planejamentos de curto e longo prazo, do planejamento da rentabilidade e na coordenação das operações.
Pereira, Lyrio e Schnorrenberger	Estudo das práticas orçamentárias de cooperativas	No estudo constatou-se a preocupação atribuída pela maioria dos gestores ao processo de alinhamento de suas ações do

(2013)	agropecuárias de Santa Catarina	nível estratégico ao operacional. Além da busca do desenvolvimento do orçamento de maneira processual e participativa, conferindo-lhe maior credibilidade, envolvimento e comprometimento de todos. Além disso, a maioria das cooperativas conta com procedimentos mensais de verificação e ajuste de eventuais desvios.
Zonatto e Lavarda (2011)	Institucionalização de hábitos e rotinas em práticas orçamentárias: um estudo no Núcleo de Serviços Orçamentários de uma instituição de ensino profissional	Os resultados encontrados indicam que as principais mudanças ocorridas nas práticas orçamentárias estão relacionadas à: participação orçamentária; a estimativa de recursos com base na análise do histórico de períodos anteriores e o potencial de serviços a serem prestados no período seguinte; a implementação de controle da aplicação de recursos (custos, despesas e indicadores de qualidade – serviços realizados); e, o estabelecimento de metas para o atendimento a comunidade e a manutenção dos serviços da organização.

Quadro 1- Resumo de resultados obtidos a partir de estudos do uso de práticas orçamentárias em diferentes setores

Fonte: Autoria própria

Diante dos relatos apresentados, e partindo do fato de que não há, na literatura, muitos trabalhos que relatem as práticas orçamentárias aplicadas ao agronegócio, principalmente nas culturas encontradas no médio Vale do São Francisco, o presente trabalho objetiva de que maneiras as práticas do sistema orçamentário são executadas em uma empresa viticultora no vale do São Francisco, ou seja, como a utilização de tal instrumento tem sido desenvolvida, na prática, levando em consideração o que é descrito na literatura, dentro de uma empresa vitivinicultora do Vale do São Francisco. Para tanto, uma fazenda de uva, em especial, foi avaliada a fim de se identificar a maneira como a prática orçamentária é desenvolvida por esta empresa.

1.1. Tema e Problemática

O tema que definiu esta pesquisa é dado por: **As práticas orçamentárias aplicadas à vitivinicultura do vale do São Francisco**. Partindo de tal tema, a pesquisa foi delimitada à busca de como as práticas de orçamentos são desenvolvidas e como estas auxiliam as tomadas de decisões, em especial, em uma fazenda vitivinicultora. Assim, diante do tema aqui abordado, e partindo do levantamento histórico desenvolvido por Lunkes (2003) o qual relata que, mesmo com a evolução das empresas com o passar do tempo, e com suas formas de gestão cada vez mais dinâmicas, demandando outras necessidades de informações, o orçamento- dentro de empresas privadas- não sofreu grandes modificações desde a sua primeira aplicação, além do mais, não há relatos de como esta ferramenta é utilizada por empresas (fazendas) de uvas. Com isso, o problema alvo deste trabalho foi indagado pela seguinte questão: **De que maneiras as práticas do sistema orçamentário são executadas em uma empresa viticultora no vale do São Francisco?**

1.2. Justificativa

Partindo-se da colocação de Santos *et al* (2008), a qual diz que o processo de gestão pode ser definido como um processo de controle cujo objetivo é o de garantir o cumprimento da missão e a continuidade da empresa, se faz essencial possuir um planejamento. Com isso, e levando em consideração que uma entidade, com fins lucrativos, serve justamente para gerar lucros aos seus donos, percebe-se que a melhor maneira de acompanhar o desempenho de uma empresa é através de um sistema orçamentário. Daí surge à necessidade de avaliar se tal ferramenta está sendo utilizada de maneira a possibilitar controle e projeções futuras dos exercícios, conforme descreve a literatura. Afinal de contas, Santos *et al* (2008) afirma que é por intermédio do planejamento orçamentário que os fluxos de caixa, os resultados e a situação patrimonial da empresa são previstos e controlados.

Portanto, a presente pesquisa se justifica pelo fato de não haver muitos registros de que as práticas orçamentárias são utilizadas pelas empresas vitivinicultoras, ou ainda se tal ferramenta, caso esteja em uso, é usufruída segundo a arte a descreve.

Além do mais, é intuito deste trabalho, de posse dos resultados obtidos, disseminar o uso da prática orçamentária também na agricultura, mostrando que, conforme dito por Warren, Reeve e Fess (2003), o orçamento é uma ferramenta capaz de auxiliar a gestão de uma empresa em suas tomadas de decisões, seja qual for seu ramo de atuação no mercado.

1.3. Estrutura do trabalho

O presente trabalho foi estruturado em seis capítulos além desse capítulo introdutório, os quais estão distribuídos da seguinte forma:

No Capítulo 2: tem-se uma apresentação dos objetivos, tanto geral, quanto os específicos os quais conduziram o feito dessa pesquisa.

No Capítulo 3: fez-se um levantamento do referencial teórico para embasamento das discussões, conclusões e recomendações a fim de fechar a presente pesquisa. Iniciando-se com conceitos diversos sobre planejamento, sistema orçamentário, tomada de decisão dentre outros, passando por algumas metodologias que auxiliaram na aplicação de tais conceitos.

No Capítulo 4: os procedimentos metodológicos adotados para a condução da pesquisa foram apresentados. De maneira que foram identificados os métodos e as técnicas utilizadas para o desenvolvimento do trabalho.

No Capítulo 5: apresentaram-se os resultados e discussões obtidos com a pesquisa desenvolvida.

No Capítulo 6: tem-se a conclusão acerca do assunto tratado na pesquisa de estudo de caso aqui tratada.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo Geral

Identificar as maneiras pelas quais as práticas do sistema orçamentário são executadas em uma empresa viticultora no vale do São Francisco

2.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos, constituídos a partir do geral, são dados por:

- ❖ Analisar a percepção dos gestores quanto à prática orçamentária desenvolvida na empresa;
- ❖ Discutir uma proposta orçamentária para o caso investigado, considerando a percepção dos gestores e os dados documentais disponíveis;
- ❖ Realizar uma análise financeira da proposta orçamentária para o caso estudado.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico, alguns conceitos, de diferentes autores, são levantados acerca do que se trata no presente trabalho, ou seja, as principais definições sobre orçamento, planejamento, sistema de controle, tomada de decisão entre outros, são abordadas.

3.1. Planejamento

De acordo com Warren, Reeve e Fess (2003), planejamento é um conjunto de metas traçadas a fim de orientar e focar indivíduos e grupos a cerca de um único objetivo. Assim, em uma empresa, é o planejamento que norteia as diretrizes de gestão e dão base para as tomadas de decisões, além de servirem de ponto inicial para a implantação de um sistema orçamentário e possibilitarem a identificação de ameaças e oportunidades até então desconhecidas. Entretanto, Caravantes, Caravantes e Kloenckner (2005), defendem que o planejamento não diz respeito a decisões futuras mais sim ao resultado das decisões tomadas no presente. Além do mais, para eles, é a partir do planejamento que se tem ações gerenciais voltadas para obtenção de resultados.

O planejamento, do ponto de vista de Maximiano (2004), possui várias definições, entre elas, está que o ato de planejar é tido como a tarefa mais importante das funções gerenciais e com isso, passa a interferir na realidade da empresa a fim de se sair de uma situação conhecida, ou seja, o passado e presente, entrando em uma situação desejada, o futuro, em um determinado intervalo de tempo. Maximiano (2004) ainda defende que uma das razões para se planejar é o fato de se lidar com a incerteza do futuro, entretanto, para ele, há alguns eventos futuros que são passíveis de se antever, ou seja, como consequência de tomadas de decisões passadas e, por estarem sob controle, alguns eventos são previstos em razoável grau de precisão.

Para Corrêa, Gianesi e Caon (2001), o processo de planejamento deve ser contínuo. Segundo estes autores, a noção da presente situação, a visão do futuro e os objetivos definidos- os quais podem ser modificados conforme passe o tempo- devem estar sempre claros e bem compreendidos por todos. Já para Lunkes (2009), o planejamento passou por uma fase de adaptação e evolução ao longo dos anos, após a segunda revolução industrial, isto é, de planejamento financeiro,

representado apenas pelo orçamento, evoluiu para planejamento estratégico cujos conhecimentos, aprendizagem organizacional, inovação, mercado, clientes, entre outros são incorporados ao planejamento. Ainda de acordo com este autor o planejamento pode ser subdividido em três tipos distintos: o estratégico, tático e operacional.

Diante dos conceitos apresentados, optou-se, nesta pesquisa, por seguir o que é descrito por Maximiano (2004), pois, só com planejamento é que se têm maiores chances de se atingir os objetivos almejados pela empresa. Ou seja, planejar é uma das tarefas mais importantes dentro de uma organização, antes mesmo desta passar a existir fisicamente.

3.1.1. Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é definido como sendo um planejamento de longo prazo, cinco anos ou mais, o qual abrange informações qualitativas, além de ditar o destino da empresa, o ambiente no qual esta se encontrará, e desenvolver estratégias para se alcançar os objetivos almejados (LUNKES, 2009). Entretanto, ao se levar em consideração a definição dada por Santos *et al* (2008), planejamento estratégico é a primeira fase do processo de gestão, e tem como objetivo a busca do cenário em que a empresa está inserida para fins de direcionamento da mesma em relação a seus concorrentes.

Do ponto de vista de Caravantes, Caravantes e Kloenckner (2005), o planejamento estratégico é o que impacta mais significativamente a organização como um todo, além de implicar num maior volume de recursos e possuir uma visão temporal mais ampla. Já para Moreira (2004), é esse tipo de planejamento o responsável pela definição da filosofia adotada pela empresa, isto é, determina os serviços e/ou produtos a serem ofertados, bem como, trata da programação necessária para aquisição e alocação dos recursos considerados críticos em uma empresa tais como, capital intelectual e tecnologia. Vale salientar que ambos últimos elementos se fazem indispensáveis nas etapas de implementação e avaliação dos impactos causados pelo planejamento.

3.1.2. Planejamento tático

É através do planejamento tático que se consegue mensurar os objetivos traçados no planejamento estratégico, ou seja, é o tático que dar “forma” ao que se planeja para os próximos anos em uma empresa (LUNKES, 2009). Vale salientar que são as relações financeiras e não financeiras que proporcionam a mensuração dos objetivos no planejamento tático. Com isso, Chiavenato (2001) defende que o planejamento tático é feito em nível de departamento, isto é, preocupa-se em atender aos objetivos específicos de cada unidade da organização, além de ser voltado para as atividades internas da empresa, não tendo relação direta com o meio externo. Assim, e levado em consideração a colocação de Mendes e Raiser (2009), o planejamento tático ocorre no nível intermediário da empresa tendo como finalidade a utilização eficiente dos recursos que a mesma disponibiliza a fim de alcançar os objetivos previamente traçados.

3.1.3. Planejamento operacional

O planejamento operacional possui o objetivo de determinar quais deverão ser as principais ações desenvolvidas pelos gestores a fim de se conseguir chegar às metas propostas pelo planejamento estratégico, ou seja, é definida, no planejamento operacional, a execução dos eventos necessários para se atingir o objetivo desejado (SANTOS *ET AL*, 2008). Por conseguinte, Lunkes (2009) define planejamento operacional como sendo a etapa que indica como as operações do dia a dia devem proceder, isto é, é um plano detalhado de ações. E complementando esta colocação, Chiavenato (2001), traz a ideia de que o planejamento operacional são, na realidade, planos operacionais de curto prazo e com foco na eficiência, além do mais, são restritos a partes específicas e tomam como base operações presentes.

3.2. Sistema de controle

Segundo Warren, Reeve e Fess (2003), controle é a atividade de acompanhar, mensurar os valores efetivamente realizados em um determinado período de modo que, se faça possível à comparação de tais valores com os que foram orçados. Com

isso, torna-se viável o *feedback* do planejamento, ou seja, é possível visualizar se as metas traçadas estão sendo atingidas.

A atividade de controle tem a capacidade de produzir e avaliar as informações necessárias para se tomar decisões acerca dos objetivos da empresa (MAXIMIANO, 2004). Segundo este mesmo autor, é através do controle que se é possível tomar decisão sobre riscos e oportunidades das atividades, necessidade de mudar o objetivo, bem como garantir que tal objetivo seja alcançado.

Sobral e Peci (2008) têm uma percepção semelhante à de Warren, Reeve e Fess (2003), quando relatam que o controle fecha o círculo com o planejamento, e é a última função a ser analisada no processo administrativo. Com isso, os autores, concordam que o processo de controlar diz respeito aos esforços de gerar e utilizar informações a fim de detectar erros para então corrigi-los. Para tanto, faz-se necessária a divisão do controle em processo de monitoramento dos resultados que estão efetivamente sendo realizados e, correção dos desvios detectados, ao se fazer tal monitoramento, com o intuito de que a organização não saia do caminho o qual a levará aos seus objetivos desejados.

Contudo, levando em consideração a colocação de Sobanski (1994), o sistema de controle funciona como um medidor de aprendizado, ou seja, caso o plano esteja errado, o controle mostrará através dos desvios e, assim, terá servido para se fazer melhor da próxima vez. Para este autor, o planejamento se faz inútil se a empresa se recusar a implantar um controle do que se foi planejado.

Diante dos conceitos e definições apresentados, a presente pesquisa assumiu como base a ideia abordada por Sobanski (1994) visto que, o fato de não haver controle do que se planeja e orça não justifica tais atos, ou seja, não vale a pena o trabalho se não houver o acompanhamento dos mesmos.

3.3. Tomada de Decisão

Uma decisão é uma escolha entre possibilidades (MAXIMIANO, 2004). Além do mais, de acordo com o mesmo autor, o processo de tomada de decisão se confunde com o papel de administrar por este possuir uma essência puramente de escolhas, ou seja, quando se administra algo, por consequência, se está tomando decisões. E com isso, as ações de liderar, planejar, organizar e controlar são todas executadas por intermédio do processo de tomada de decisões.

Segundo Chiavenato (2001), o processo de decisão existe pelo fato de se ter vários caminhos a seguir quando se planeja algo, ou seja, para ele, tomada de decisão e planejamento andam sempre juntos, porém, a decisão não necessariamente existe através de um planejamento. Assim, por tal autor, tem-se que o processo decisório necessita basear-se em um dos seguintes métodos: experiências passadas, experimentação, pesquisa operacional e\ou árvore de decisões. Entretanto, independentemente da escolha do método, as possíveis consequências, precisariam ser bem avaliadas para que se possa escolher a melhor alternativa cabível ao problema (CHIAVENATO, 2001).

3.4. Sistema Orçamentário

Variando de acordo com a realidade de cada empresa, sendo levada em consideração a estrutura organizacional, mercado atuante, complexidade operacional, os sistemas orçamentários são destinados tanto para empresas de serviço como para as industriais (WARREN, REEVE E FESS, 2003). Além disso, independentemente da natureza da empresa, Santos *et al* (2008) defendem que o sistema orçamentário tem como objetivo prever fluxo de caixa, situação patrimonial e os resultados do exercício, além do mais, o controle de tais previsões torna-se essencial para cumprimento dos objetivos. Já segundo Lunkes (2009), o sistema orçamentário tem a função de envolver a elaboração dos planos detalhados, objetivos de lucros, previsão de despesas entre outros, tomando a responsabilidade de supervisão, ou seja, tendo o devido acompanhamento e controle do que é orçado.

3.4.1. Conceituando Orçamento

Orçamento é a atividade de traçar os caminhos a serem seguidos pelas organizações, isto é, de acordo com Warren, Reeve e Fess (2003), é o orçamento que delinea os planos de uma empresa do ponto de vista financeiro. Segundo Lunkes (2009), a prática do orçamento surgiu antes mesmo da origem do dinheiro. De acordo com ele, a origem da palavra orçamento deve-se aos antigos romanos, porém, foi em meados do século XIX que ela se difundiu através do governo de Napoleão Bonaparte, na França, sendo depois assimilada pelos Ingleses os quais

substituíram, no final do mesmo século, suas práticas oportunistas pelos procedimentos sistemáticos do orçamento a fim de equilibrarem as contas do governo. Com tudo, nos Estados Unidos, início do século XX, surge o chamado “movimento do orçamento público” o qual consistia em um plano contendo as atividades financeiras do governo, ou seja, as receitas e despesas para um período fiscal definido eram plotadas neste plano que, por sua vez, possuía um número limitado de contas-padrão no intuito de promover o controle dos gastos (LUNKES, 2009).

No Brasil, a prática do orçamento só começou a ser desenvolvida por volta de 1940, entretanto, atingiu seu apogeu apenas na década de 70 quando este começou a ser utilizado com mais frequência pelas empresas (LUNKES, 2009). Do ponto de vista de Warren, Reeve e Fess (2003), orçamento não é uma ferramenta utilizada somente em empresas com fins lucrativos, sendo possível, e de importância relevante, sua aplicação em unidades governamentais, igrejas, instituições sem fins lucrativos, entre outros. Diante de tal colocação, é possível identificar essa diversificação do emprego desta ferramenta em trabalhos como o de Tarifa, Almeida e Reis (2009), o qual faz alusão de práticas orçamentarias em empresas privadas, de grande porte, no sul do Brasil, bem como, o trabalho de Suave *et al* (2013) que analisam tais práticas nos processos de planejamento de bancos comerciais públicos, ou ainda, na pesquisa desenvolvida por Pereira, Lyrio e Schnorrenberger (2013) que mostra que em cooperativas agropecuárias também se faz uso de práticas orçamentarias.

O orçamento como sendo a distribuição das despesas ao longo do período em que as mesmas ocorrem, isto é, uma estimativa dos custos totais necessários para se atingir um objetivo é o que Maximiano (2004) defende. Entretanto, orçamentos, do ponto de vista de Chiavenato (2001), são planos que se adaptam aos três níveis de uma organização, isto é, o orçamento é considerado plano estratégico quando abrange a organização como um todo num período extenso de tempo. É também considerado plano tático ao cobrir, no médio prazo, uma unidade ou departamento da empresa, como - por exemplo- orçamento departamental. E o orçamento transforma-se em plano operacional ao abranger uma dimensão local no curto período de tempo, no caso, são os chamados fluxos de caixa.

Portanto, vale ressaltar que a elaboração do orçamento deve envolver os chefes de departamentos, bem como suas equipes, desde o planejamento a fim de motiva-los

a atingirem suas metas respeitando o que foi orçado da melhor maneira possível (WARREN, REEVE E FESS, 2003). Assim sendo, de acordo com Pereira, Lyrio e Schnorrenberger (2013), o orçamento deve ser entendido, por todos da empresa, como um manual que contém as delimitações às ações que levam a execução do planejamento estratégico da organização, onde esse manual deve ser seguido ao máximo possível. Ademais, Lunkes (2009), salienta que para a implementação do orçamento, a empresa necessita ter uma estrutura organizacional, sistema de informação, política e gestão de pessoal, bem definidos a fim de se obter o sucesso de tal processo.

Diante disso, se é possível entender que o orçamento é peça fundamental, juntamente com o planejamento, dentro de uma empresa. E, concordando com o que Lunkes (2009) salienta esta pesquisa acabou por levar em consideração a estrutura organização e informacional da empresa estudada.

3.4.2. Tipos de Orçamentos

Segundo relatos de Pereira, Lyrio e Schnorrenberger (2013), há diversos tipos de orçamentos que podem ser utilizados pelas empresas tais como, orçamento base zero, empresarial, contínuo, flexível entre outros. Todavia, cabe à empresa optar pelo o orçamento que melhor se adequa a sua realidade.

3.4.3. Orçamento Empresarial

Confundido com o próprio orçamento, o orçamento empresarial foi utilizado pela primeira vez como instrumento de planejamento e controle de operações na Du Pont, Estados Unidos, por volta da década de 20, porém, só ganhou relevância a partir da segunda metade do século XX quando sua prática passou a ser difundida por grandes escritores (LUNKES, 2009). O orçamento empresarial, de acordo com Santos *et al* (2008), é definido como a quantificação do planejamento estratégico da empresa e é utilizado para fixar quantidades de receitas, ganhos, perdas, fluxo de caixa futuro, patrimônio da empresa entre outros. Segundo Sobanski (1994), esse tipo de orçamento costuma ser dividido em suborçamentos, os quais projetam vendas, despesas comerciais, matérias primas, mão de obra direta dentre outros.

Além do mais, para Padoveze e Taranto (2009), o orçamento empresarial é considerado a base de todo o plano orçamentário e, concordando com Sabanski (1994), defende que o orçamento empresarial representa um conjunto de suborçamentos os quais mensuram as operações da empresa, exigindo um alto grau de detalhamento. Esse nível de detalhamento do orçamento empresarial dependerá exclusivamente do modo como a empresa deseja operar, isto é, esses suborçamentos- citados por Sobanski (1994) e Padoveze e Taranto (2009) - podem moldar-se de diferentes formas e sentidos quando analisados de empresa a empresa (LUNKES, 2009). Entretanto, é de consentimento dos autores os suborçamentos descritos a seguir.

3.4.3.1. Orçamento de Vendas

O orçamento de vendas é considerado elemento-chave no orçamento empresarial, pois, é a partir da previsão de vendas que todo o planejamento operacional da empresa é processado (PADOVEZE E TARANTO, 2009). Por conseguinte, segundo o mesmo autor, o volume de vendas é considerado um fator limitante para todo o sistema orçamentário, fazendo-se necessária a observação de variados aspectos, os quais permitiram- a depender das características do negócio da empresa- realizar o orçamento de vendas. Assim, tais aspectos deveram obter maior ou menor ênfase, dependendo do seu grau de influência para o orçamento das vendas.

Orçamento de vendas, para Santos *et al* (2008), é conceituado como uma peça do orçamento empresarial a qual representa o faturamento projetado no curto e médio prazo, integrando e relacionando a ele, os demais suborçamentos tais como, compras, estoques, produção e despesas. Ainda de acordo com Santos *et al* (2009), as características que compõem o orçamento de vendas também dependem do setor em que a empresa opera, bem como, seu porte e modalidade de vendas. Com isso, o Quadro 2 apresenta os aspectos mais comuns, dentre os muitos existentes, perante a visão destes autores.

Padoveze e Taranto (2009)	Santos et al (2009)
Identificação dos produtos a serem vendidos	Identificação de quantidades físicas e valores das vendas por produtos, unidades de negócios, regiões e total empresa.
Determinação das quantidades a serem orçadas	Determinação de preço de venda unitário
Determinação dos preços para cada produto e para cada mercado	Determinação das modalidades de vendas, tais como venda à vista, crediário, cartão de crédito, cheques pré-datados.
Determinação dos preços à vista e a prazo	Determinação de formas de distribuição, tais como: venda direta, atacado, varejo, internet.
Identificação dos impostos sobre vendas para cada produto e mercado	Identificar a expectativa de crescimento do setor em que a empresa atua.
Projeção de inadimplências	Identificar expectativa de inflação.

Quadro 2- principais aspectos observados no orçamento de vendas

Fonte: Autoria própria

Diante dos aspectos apresentados no Quadro 2, percebe-se que o orçamento de vendas é visto como peça essencial do orçamento empresarial pois, ao orçá-lo é possível se identificar, de forma ampla, o período futuro desejado visualizando não apenas as receitas, mas também, os possíveis problemas a serem enfrentados. Assim, no orçamento de vendas, a primeira coisa a se fazer é identificar as limitações internas da empresa, isto é, capacidade produtiva, número de pontos de vendas, recursos humanos, marketing, sistema de distribuição, dentre outros (LUNKES, 2009). Sem falar, também, nos fatores do ambiente externo tais como a concorrência, a situação do mercado, produtos substitutos, barreiras de entrada e saída, e ainda fatores econômicos e governamentais.

3.4.3.2. Orçamento de produção

Decorrente totalmente do orçamento de vendas, o orçamento de produção é o imediatamente seguinte a ser orçado. Segundo Moreira (2002), é papel do orçamento de produção informar as quantidades a serem produzidas pelas unidades, com intuito de atender ao que foi orçado nas vendas. Vale salientar, que se faz necessária a informação das quantidades de matérias primas em estoque,

pois, só assim é possível identificar a capacidade de fabricação do produto em questão, além do mais, de posse de tal informação, se faz possível também orçar as quantidades a serem compradas (MOREIRA, 2002).

Além disso, Lunkes (2009) vem reforçar que, para um bom orçamento de produção, a empresa deve planejar e levar em consideração alguns elementos que deveriam ser equilibrados da melhor maneira possível. Tais elementos são visualizados nas categorias de vendas: ter o produto acabado para atender ao mercado com rapidez; fabricação: estoques de matérias primas suficientes; compras: a aquisição em maiores volumes ajuda a minimizar custos; e finanças: estoques pequenos minimizam riscos de perdas e investimentos. Com isso, é viável se analisar diversas alternativas de programação, entretanto, alguns requisitos ainda se fazem pertinentes para a elaboração do orçamento de fabricação (LUNKES, 2009). São eles:

- Plano de vendas;
- Capacidade máxima de fabricação;
- Duração e etapas do processo industrial;
- Utilização da mão de obra direta, em face da variação da fabricação;
- Características relativas à armazenagem dos materiais.

Segundo relatos de Santos *et al* (2008), além de se utilizar de dados do orçamento de vendas, o orçamento de produção é definido também pelo nível de estoque almejado pela empresa. Assim, para estes autores, os objetivos de tal orçamento são: estabelecer o nível dos estoques, oferecer suporte informacional ao orçamento de compras, bem como, oferecer suporte informacional dos custos dos produtos vendidos na demonstração do resultado projetado da empresa.

3.4.3.3. Orçamento de despesas operacionais

O orçamento de despesas operacionais é a peça do orçamento empresarial responsável pela projeção dos valores das despesas com vendas, administrativas, financeiras e com tributos, ou seja, todas as despesas essenciais para o funcionamento das operações da empresa (SANTOS *ET AL*, 2008). Ainda de acordo com tais autores, o orçamento de despesas operacionais tem como objetivo prever as despesas líquidas necessárias para dar suporte às receitas projetadas,

possibilitando a minimização de gastos, bem como, fornecendo informações as quais serão de grande valia na demonstração do resultado do exercício. Além do mais, as projeções feitas no orçamento de despesas operacionais são baseadas nas projeções desenvolvidas nos orçamentos de venda e produção.

Já do ponto de vista de Lunkes (2009), o orçamento de despesas operacionais é preparado por diferentes responsáveis os quais orçam as despesas com vendas, pessoal e financeiro do departamento que lhes corresponde. Segundo o mesmo autor, este orçamento tem a função de melhorar o controle das despesas que cada departamento gera no exercício abordado, além de possibilitar uma melhor visualização dos gastos. Concordando com Lunkes (2009) e acrescentando que o orçamento de despesas operacionais é a parte mais trabalhosa do orçamento empresarial, Padoveze e Taranto (2009), defendem que cada departamento da empresa necessita de pelo menos uma peça orçamentária contendo os quatro principais grupos de despesas: mão de obra direta e indireta; consumo de materiais indiretos; despesas gerais do departamento; e depreciação e amortização departamentais.

O Quadro 3 apresenta uma síntese das características do orçamento de despesas operacionais, levando em consideração a visão de Santos *et al* (2008).

Principais características	Abordagem conceitual
Orçamento de gastos com vendas	Apresenta todos os gastos com vendas, tais como promoção, colocação e distribuição, entre outros; As despesas podem ocorrer antes, durante e após as vendas; Despesas geralmente projetadas com base em dados históricos.
Orçamento de despesas administrativas	Apresenta todos os gastos com a direção da empresa; Diz respeito a custos fixos; Algumas despesas desta natureza aumentam em função do número de funcionários e filiais da empresa.
Orçamento de despesas com tributos	Apresenta todos os gastos com relação a impostos, taxas e contribuições incidentes sobre o faturamento da empresa; Os tributos incidentes são projetados de acordo com o orçamento de vendas e apresentados na demonstração do resultado do exercício; Prever os gastos pagos ou incorridos.

Orçamento de despesas financeiras	Apresenta todos os gastos decorrentes da necessidade de recursos financeiros para consecução da atividade da empresa; Despesas provenientes tanto da necessidade de capital de giro quanto de capital fixo; Despesas projetadas com base na captação de recursos de curto e longo prazo.
-----------------------------------	--

Quadro 3 – principais características do orçamento de despesas operacionais

Fonte: Autoria própria

3.4.4. Orçamento Matricial

Orçamento matricial é, segundo Santos *et al* (2008), um modelo de orçamento com um diferencial, quando comparado aos demais, pois, neste, se tem uma melhor elaboração e acompanhamento, por ser diário, além de apresentar uso de ferramentas que melhoram a qualidade da gestão, como- por exemplo- o PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), tal ferramenta serve para planejar (*Plan*) o que será feito, logo após o planejamento, há a execução do mesmo (*Do*) sendo o próximo passo, a avaliação (*Check*) do que foi executado, conforme o planejamento e, por último, ao se verificar o que foi feito, elabora-se um plano de ação o qual possui o propósito de reduzir os erros, isto é, a diferença entre o planejado e o efetuado.

Além do mais, o principal objetivo do orçamento matricial é que a empresa gaste menos e faça mais, isto é, diferentemente dos orçamentos tradicionais, o matricial apresenta redução de custo para alguns itens no orçamento do período seguinte comparado ao atual (SANTOS ET AL, 2008). Diante disso, a empresa que utiliza a prática do orçamento matricial dispõe da possibilidade de se tornar mais competitiva no mercado em relação a preço e qualidade dos produtos e serviços ofertados, pois, suas despesas serão analisadas diariamente com o intuito de reduzi-las para o período seguinte, sem afetar, negativamente, a qualidade do produto e os lucros dos acionistas (SANTOS ET AL, 2008).

Contudo, levando em consideração os relatos de Conte, Dutra e Berlatto (2013), o orçamento matricial serve, também, para planejamento e controle dos gastos fixos e, como as metas são distribuídas por setores da empresa, o orçamento, nesse caso, é válido para propor desafios aos gerentes de cada setor, possibilitando maior capacitação dos mesmos ao cumprirem suas metas e, mediante aprendizagem, eles são “forçados” a proporem melhorias para o período seguinte. Ainda segundo estes

autores, o orçamento matricial possibilita uma análise detalhada dos gastos da empresa e introduz desafios capazes de serem cumpridos. Com isso, o gestor responsável por cada setor se torna mais crítico antes de gastar ao passo que, estimula as demais pessoas a atingirem as metas orçadas.

Complementando o pensamento dos autores descritos a cima, Miguel e Silveira (2010), apontam que no orçamento matricial o setor que melhor se sobressair é tido como modelo para os demais, ou seja, ocorre uma espécie de *benchmarking* interno. Além do mais, o orçamento matricial possui o chamado gerenciamento matricial de despesas (GMD) o qual possibilita melhorias qualitativas para a organização por disponibilizar, de forma sucinta, informações de como cada setor está se desenvolvendo (MIGUEL E SILVEIRA, 2010). O GMD, de acordo com Miguel e Silveira (2010), é baseado em três princípios, os quais cabem as seguintes colocações:

- A empresa necessita disponibilizar duas pessoas as quais ficaram responsáveis pela análise de todas as despesas;
- O desdobramento dos gastos faz-se essencial para definição das metas a serem alcançadas;
- Uso assíduo do PDCA com o intuito de se obter um acompanhamento sistêmico, ou seja, verificar ação corretiva rodando o ciclo PDCA diariamente na busca de maior produtividade com maior qualidade e redução de recursos.

Diante desses princípios, o gerenciamento matricial de despesas possibilita o cruzamento das informações (em linhas e colunas) as quais serão indispensáveis para o controle e tomada de decisão por parte dos responsáveis.

E de acordo com Padoveze e Taranto (2009), há três fatores essenciais ao entendimento do orçamento matricial. Variável de análise, cuja definição é dada como sendo um conjunto de contas contábeis geradas por lançamentos de mesma natureza (ex. despesas com encargos sobre folha de pagamento são agrupadas em uma variável denominada encargos de folha); Pacotes, fator de agrupamento de variáveis de mesmo tema (ex. todas as despesas com folha de pagamento são agrupadas como despesa de pessoal); Entidade, definido como o menor nível de levantamento de dados, vale salientar que este é definido por um dono e um gestor. Partindo de tais definições, é válido ressaltar que o controle matricial se dar devido ao cruzamento de pacotes e entidades em uma matriz, isto é, as linhas da matriz

são definidas pelos pacotes e as colunas, pelas entidades (PADOVEZE E TARANTO, 2009).

Nessa linha, Dalpaz e Trentin (2014), chamam a atenção para a necessidade de dois gestores, sendo um para gerenciar os pacotes (linhas) e outro as entidades (colunas). Assim, os mesmos autores revigoram que a condução do processo desse tipo de orçamento torna-se mais rígida por existir um maior controle, afinal de contas, duas pessoas estarão monitorando os gastos da empresa.

3.4.5. Orçamento Base Zero (OBZ)

A técnica tradicional de orçamento de gastos costuma tomar como base os valores efetivos destes, em um período passado, para projetá-los em um exercício futuro (PASSARELLI E BOMFIM, 2002). Segundo estes autores, ao ser elaborado com tal técnica, o orçamento é presumido pelo desempenho de gastos praticados em períodos passados já encerrados, ajustando-se apenas para mais ou para menos, ou há casos em que se permanece o mesmo valor induzindo ao erro de projeção. Assim, o orçamento de base zero (OBZ) é utilizado a fim de se evitar ou, pelo menos, reduzir o erro de projeção decorrente da prática de orçamento tido como tradicional pelo fato do OBZ não levar em consideração o passado do que se está orçando, isto é, parte-se do zero como se a empresa estivesse começando suas atividades naquele período (PASSARELLI E BOMFIM, 2002).

O orçamento de base zero, segundo relatos de Lunkes (2009), teve sua primeira formalização no departamento de agricultura dos estados unidos por volta de 1960, porém, só passou a ter seu conceito disseminado a partir de 1970 quando a Texas Instruments realizou estudos da implementação desta técnica em seus processos administrativos. A ideia do orçamento base zero, de acordo com Passarelli e Bomfim (2002), excede em muito a de uma simples técnica de aperfeiçoamento de orçamento. Para eles, o OBZ é também uma ferramenta auxiliar às tomadas de decisões gerenciais da empresa, por intermédio dos chamados “pacotes de decisão” e da priorização destes, é possível optar pela melhor alocação dos recursos mais limitados.

Na opinião de Faria *et al* (2010), o OBZ rejeita o método tradicional de orçamento, em especial o incremental no qual os dados passados não só são levados em consideração, mais também, um adicional é incrementado. Com isso, e partindo da

ideia de que o orçamento base zero é pouco mencionado na literatura atual, Faria *et al* (2010), desenvolveram um estudo o qual faz alusão ao fato de que as empresas continuam utilizando essa técnica, além de se pesquisar como o OBZ é implantado em empresas de grande porte, ou seja, buscaram verificar se é aplicado na prática, no ramo metalúrgico, o que se ver na literatura a respeito desta ferramenta.

Diante disso, tem-se que o orçamento base zero é implementado na forma *bottom up*, isto é, de baixo para cima. Dessa maneira, os gestores de cada departamento orçam seus gastos justificando quanto, como, onde, o que e por que gastar tais valores, além de informarem também os benefícios e, por consequência, os prejuízos que possam acarretar caso não seja possível à aprovação dos valores descritos (LUNKES, 2009). Assim, o OBZ é uma maneira dos gestores justificarem seus gastos como um todo, ao invés de justificarem somente os aumentos dos mesmos, de um ano para outro (PADOVEZE E TARANTO, 2009). Além do mais, é da natureza do OBZ seguir uma ordem prioritária de aprovação de orçamento, ou seja, ainda de acordo com Lunkes (2009), o orçamento de base zero é subdividido em pacotes de base zero (PBZ) e estes em: núcleo de base zero (NBZ) e variável base zero (VBZ).

- Pacotes de base zero – documento que possibilita a priorização e avaliação de atividades de acordo com o que está descrito em tal documentação. Ex: pacotes de aluguel, de pessoal ou de utilidades.
- Núcleo de base zero – é o agrupamento das variáveis de base zero a fim de facilitar o controle das mesmas. Ex: material de escritório.
- Variáveis de base zero – é a conta contábil de menor unidade de gastos. Ex: “canetas”, “resmas de papel ofício”, “pastas de arquivos”.

Portanto, o orçamento base zero é caracterizado pelo fato do mesmo se basear no detalhamento dos gastos, ser constantemente assistido pela alta gerência, exigir planejamento antes de se orçar propriamente os gastos, além do mais, Santos *et al* (2008), consideram o OBZ justo pelo fato dele propor desafios condizentes com o potencial de cada área em particular. Com tudo, como nada atinge a perfeição, Padoveze e Taranto (2009) e Lunkes (2009) argumentam que o orçamento de base zero possui limitações tais como: demanda maior tempo de elaboração, há a necessidade de se analisar muita informação em pouco tempo, dificuldade de recomeçar do zero todo ano, grande demanda de pessoal e materiais dentre outras. Sendo tais argumentos destacados por Lunkes (2009), como desvantagens de se

implantar o orçamento base zero em uma empresa, este mesmo autor salienta que, a maior demanda de tempo para execução do OBZ é vista como a principal desvantagem em virtude dos gerentes de cada área ter que justificar cada gasto. Por outro lado, as vantagens do OBZ se sobressaem às desvantagens pelo fato de, ao se demandar mais tempo, pressupõe-se que os resultados serão melhores e mais precisos que os orçamentos tradicionais, além do mais, observam-se como vantagens do OBZ o fato deste obrigar os gestores a procurarem melhorias oportunas, concentrar esforços nas reais necessidades e não nas variações que ocorrem de um ano para outro e com isso, proporciona um melhor acompanhamento do realizado X orçado (LUNKES, 2009).

3.5. Vantagens do Orçamento

Conforme demonstrado em tópicos anteriores, fica evidente a importância da prática orçamentária nas empresas no apoio ao planejamento, controle e tomada de decisão, entretanto, o orçamento não se resume a apenas estas vantagens. De acordo com Lunkes (2009), a comunicação interna, a integração e a participação dos colaboradores são forçadas; uma estrutura de responsabilidade é montada entre os departamentos e seus responsáveis; motiva os colaboradores a atingirem suas metas ao longo do tempo, possibilitando também a prática da remuneração variável; obriga a organização a manter uma visão focada no futuro ao invés de se ater a problemas passados, entre outras vantagens citadas pelo autor.

Para Conte, Dutra e Berlatto (2013), as vantagens do orçamento também são inúmeras. Dentre elas estão: melhora da utilização de recursos disponíveis; fornecimento de uma visão que permite que os administradores pensem no futuro antes de tomarem decisões; ajuda a empresa a manter foco no mercado, além de viabilizar a comparação dos resultados almejados dos orçados.

3.6. Limitações do Orçamento

Apesar de inúmeras vantagens, o processo orçamentário também apresenta desvantagens que, segundo Lunkes (2009), são listadas da seguinte maneira:

- Visão focada no financeiro, sendo- muitas vezes- confundido com planejamento financeiro;

- Tempo de elaboração e execução elevados;
- Inflexibilidade do processo orçamentário, dependendo do tipo de orçamento adotado pela empresa;
- Dificuldade de adaptação ao ambiente de constantes mudanças e modificações nas metas orçadas.

Já segundo Conte, Dutra e Berlatto (2013), as desvantagens do orçamento podem ser encontradas quando se considera os seguintes tópicos:

- Os dados do orçamento, por se tratarem de estimativas, podem apresentar erros;
- Algumas empresas se achem a não delegarem autoridade a seus funcionários e com isso, os objetivos traçados acabam não sendo alcançados;
- Demanda tempo das pessoas envolvidas no processo, sem falar que acarreta em custo para contratação de pessoal especializado quando a empresa não possui em seu quadro de funcionários.

4. METODOLOGIA

4.1. Tipo da Pesquisa

Levando-se em consideração o pensamento de Vergara (2010), esta pesquisa, do ponto de vista dos fins, foi considerada descritiva. Pois, foi feita a constatação da relação entre as variáveis desejáveis, isto é, a previsão de orçamento baseada no planejamento e as variáveis realmente alcançadas, ou seja, o, verdadeiramente, realizado dentro do período que se orçou (KOCHE, 2004). Concordando com Koche (2004), Andrade (2009), vem classificar esse tipo de pesquisa como sendo o tipo em que os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que haja interferência direta do pesquisador. Assim a pesquisa descreveu o que ocorreu, em 2014, no fluxo de caixa da empresa estudada, levando em consideração o que tinha sido previamente orçado e, mediante a constatação dos dados, descreveu o que deveria ter acontecido, tomando-se como base à luz da literatura.

Além do mais, ainda de acordo com Vergara (2010), a presente pesquisa, com relação aos meios, foi classificada como pesquisa de campo por se ter sido feita uma investigação no local onde ocorreu o fenômeno. Sendo também classificada como pesquisa documental, pois, utilizou-se de verificação de documentos encontrados no interior da empresa com a devida autorização para acesso aos mesmos. Além de se tratar de uma pesquisa bibliográfica, pois, a mesma teve um estudo estruturado em trabalhos já publicado em livros e artigos.

Com isso, este estudo pôde ser caracterizado tanto como qualitativo quanto quantitativo, visto que, levando em consideração a colocação de Collis e Hussey (2005), o mesmo teve mensuração dos fenômenos ocorridos no ano de 2014 através de coleta e análise de dados numéricos, como também, foram feitas análises para percepção e entendimento das atitudes humanas, isto é, com a análise qualitativa, foi possível a identificação do porque se resolveu seguir o caminho escolhido e não outro qualquer através da análise de conteúdo. Ademais, esta pesquisa caracterizou-se como pesquisa aplicada, pois, suas descobertas serviram para aplicação prática dos resultados no mesmo local de coleta de dados, ou seja, na fazenda de uva estudada.

Diante disso, a presente pesquisa, se caracterizou como sendo descritiva, com análises qualitativas e quantitativas em todos os objetivos específicos. Possibilitando

assim, para o objetivo específico 1 a análise da percepção dos gestores quanto à prática orçamentária desenvolvida na empresa. Bem como, para os objetivos específicos 2 e 3, respectivamente, uma proposta orçamentária para o caso investigado e uma análise financeira para o mesmo. Além disso, os tipos de pesquisa bibliográfica e de campo se estenderam, também, aos três objetivos específicos, visto que, foi feito um levantamento literário dos principais tópicos abordados neste estudo e que a coleta e análise dos dados bem como a aplicação dos resultados se deram no mesmo local da pesquisa.

4.2. Finalidade da Pesquisa

A presente pesquisa teve por finalidade realizar uma pesquisa de campo em uma fazenda de uva do Vale do São Francisco, acerca da prática orçamentária desenvolvida pela mesma. Com isso, desejou-se identificar a percepção do significado de sistema orçamentário tida pelos gestores da fazenda, assim como, verificar se esse sistema vem sendo realizado e qual o efeito obtido perante os resultados encontrados através de uma análise financeira que foi desenvolvida após coleta e análise de dados. É válido ressaltar, também, que se desejou realizar aplicações práticas deste estudo com o objetivo de se buscar soluções para os problemas encontrados. Além do mais, entende-se por pesquisa de campo, de acordo com Andrade (2009) que esta é utilizada com o objetivo de conseguir informações acerca de um problema para o qual se procura uma resposta.

Portanto, a informação de como uma fazenda de uva utiliza-se das práticas orçamentárias no auxílio às tomadas de decisões de sua gestão, foi buscada a fim de se identificar como tal instrumento era utilizado na prática, isto é, de que maneira tal utilização interferia no controle e projeções de atividades, bem como, na continuidade da empresa. Daí surgiu a possibilidade de, através deste estudo de caso em particular, haver uma divulgação dos resultados a fim de se disseminar a realidade de uma determinada empresa que pode vir a ser a mesma de muitas outras, além de permitir possíveis novos estudos em outras áreas semelhantes, validando o que é exposto pela literatura ao afirmar que o orçamento é aplicável a qualquer empresa de qualquer segmento.

4.3. Delimitação da pesquisa

O estudo foi restrito a uma fazenda de uva de médio porte situada na cidade de Petrolina-PE, no vale do São Francisco, se valendo do período de outubro de 2014 a junho de 2015 para coleta e análise de dados, com o intuito de tornar este trabalho conclusivo. O universo da pesquisa foi formado, mais precisamente, pelo diretor presidente e a gerente geral da empresa, pois, tornou-se inviável e desnecessário a extensão da pesquisa a todas as pessoas que a compõem; e toda documentação disponível para acesso, isto é, o passado (exercício fiscal de 2014) e o presente (exercício fiscal de 2015) foram averiguados e redefinidos (em proposta) por intermédio deste estudo.

Já os sujeitos da pesquisa foram determinados pela pesquisadora, estudante concluinte do curso de engenharia de produção além do representante da universidade que trabalha na área de finanças. Vale lembrar que em casos mais gerais, empresas de pequeno e médio porte não possuem planejamento adequado ou suficientemente estruturado para se manterem no mercado por muito tempo. Diante disso, e partindo do fato de que as empresas necessitam possuir um sistema de orçamento para auxiliá-las no controle de suas atividades e, conseqüentemente, nas decisões atuais e futuras, teve-se a ideia da análise da prática do sistema orçamentário na empresa em questão.

4.4. Limitações da pesquisa

Algumas limitações foram encontradas ao longo da realização deste estudo como, por exemplo, na coleta de dados através da entrevista, em que, os entrevistados revelaram informações divergentes das realmente ocorridas; na coleta de dados, por intermédio da análise documental a empresa, por motivos diversos, não possuía registros concretos de dados passados referentes aos períodos anteriores ao ano fiscal de 2014, permitindo assim, acesso aos dados do ano fiscal de 2014, início de 2015 e projeções futuras. Dessa forma, os levantamentos de orçamentos referentes aos períodos que a empresa não possuía ou não liberaram o acesso aos dados, não foi possível de se organizar, entretanto, os exercícios referentes ao ano fiscal de 2014 e os seguintes foram orçados de acordo com os dados disponíveis, sendo que, para as projeções futuras, quando necessário, modificações (ajustes) do plano

orçado para melhor adaptação ao cenário previamente simulado foram sugeridas, trimestralmente, semestralmente ou anualmente, ficando à escolha dos gestores.

4.5. Procedimentos de coleta e análise de dados

4.5.1. Coleta e análise de dados para o objetivo específico: analisar a percepção dos gestores quanto à prática orçamentária desenvolvida na empresa

Para alcançar a meta descrita no primeiro objetivo específico deste estudo, cujo está definido por analisar a percepção dos gestores quanto à prática orçamentária desenvolvida na empresa, foi aplicado um roteiro de entrevista semi-estruturada (o qual pode ser verificado no Apêndice A), de autoria própria e baseado na parte literária deste trabalho, ao diretor presidente e a gerente geral da empresa. A entrevista com a gerente geral foi marcada através de e-mail cuja confirmação se deu pessoalmente. Após confirmação, a entrevista ocorreu dia 11 de abril de 2015, às 11 horas e 01 minuto, na sala da gerência na própria empresa, onde a conversa foi registrada através de gravação eletrônica e anotações em fichamentos. Já a entrevista com o diretor presidente, foi marcada pessoalmente através de visita à empresa, e a entrevista ocorreu às 15 horas 34 minutos do dia 26 de maio de 2015 na sala da diretoria, também na própria empresa, sobre as mesmas condições de arquivamento da entrevista com a gerente geral. Tais entrevistas foram realizadas com o intuito de se identificar qual o pensamento que esses gestores tinham em relação à prática orçamentária e, se esta prática era realizada por a empresa, e se fosse, qual o tipo de orçamento se utilizava e o porquê de tal escolha, se não, por qual motivo não se fez e se há uma pretensão de fazê-lo.

Vale ressaltar ainda que, a entrevista semi-estruturada, por se tratar de um mecanismo de coleta de dados, e tendo como foco um assunto principal para embasar perguntas básicas com a intenção de obter as informações necessárias para se atingir o objetivo almejado, é que se optou por ela para extração de dados não documentais acerca do tema de sistema orçamentário (MANZINI, 2004). Assim, os dados da entrevista, foram coletados e armazenados através da gravação das perguntas e respostas com gravador eletrônico, bem como anotação em fichamento das principais considerações ditas pelos entrevistados no decorrer dos diálogos e,

de posse dos dados coletados, foi feita a transcrição integral da gravação para melhor entendimento do assunto, sem falar que, com a entrevista sendo gravada houve melhor interação entre o entrevistador e o entrevistado possibilitado, pelo fato do entrevistador não ter que escrever tudo que o entrevistado falava, um foco maior no diálogo obtendo-se uma informação mais detalhada.

Faz-se importante frisar, que neste primeiro momento a intenção foi de apenas analisar a percepção da empresa com relação ao sistema orçamentário que a mesma possuía. Para tanto, se fez uso da técnica de análise de conteúdo a qual, de acordo com Mozzato e Grzybovski (2011) vem sendo, nos últimos anos, uma das técnicas mais utilizadas para interpretação de dados pós-coleta, ou seja, para este trabalho, em específico neste tópico, tal técnica foi utilizada para identificação das informações que se desejava obter, isto é, como o sistema orçamentário era visto aos olhos da empresa. Portanto, utilizou-se a chamada grade mista para análise, em que, de acordo com Vergara (2010), esta escolha possibilitou a identificação das categorias desenvolvidas na entrevista perante o deslanchar do diálogo entre as partes.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que possibilita a leitura de significados implícitos e explícitos da comunicação (MOZZATO E GRZYBOVSKI, 2011). Daí o motivo pelo qual se resolveu utilizar esta técnica para analisar a entrevista semi-estruturada, pois, a partir das categorias identificadas, buscou-se entender os motivos, até mesmo nas entrelinhas, pelos quais a empresa encontrava-se na situação a qual se percebeu. Além do mais, vale salientar, que no presente trabalho, as análises se caracterizaram, em sua maior parte, como comparativas, isto é, tomando como base o que tem descrito na literatura, as informações obtidas, foram confrontadas com os relatos dos estudiosos aqui descritos no capítulo de referencial teórico com o intuito de poder classificar o que a empresa fez de certo ou errado, com relação ao assunto, considerando também a realidade da mesma.

4.5.2. Coleta e análise de dados para o objetivo específico: Discutir uma proposta orçamentária para o caso investigado, considerando a percepção dos gestores e os dados documentais disponíveis.

A fim de se atingir as metas explícitas no segundo objetivo específico: Discutir uma proposta orçamentária para o caso investigado, considerando a percepção dos

gestores e os dados documentais disponíveis, e tendo finalizada a primeira parte da pesquisa, o segundo passo foi analisar os dados documentais existentes na organização, com a finalidade de se saber como os resultados extraídos do planejamento, orçamento e sistema de controle eram utilizados nas tomadas de decisões advindas da gestão da empresa.

Para tanto, os dados disponibilizados em notas fiscais de entradas de insumos (adubos, fertilizantes, defensivos químicos); notas fiscais e recibos de prestação de serviço administrativo e de campo; contas de água; luz; telefone; recibos provenientes de despesas de compra de material de escritório, implementos para produção, material de limpeza; recibos de despesas diversas, recibos de pró-labore, notas de despesas com alimentações; cupons de despesas com viagens; cópias de contra-cheques de funcionários, ou seja, comprovantes de despesas com folha de pagamento; encargos com folha de pagamento; comprovantes de pagamento de prestação de serviço temporário (safristas); extratos bancários mensais, foram averiguados para então serem lançadas todas as saídas de caixa retroativas. Ademais, notas fiscais de saída (vendas de uva) e banco de dados dos clientes, o qual disponibilize quantidades em quilos e em valores monetários adquiridos por cada cliente, bem como a representatividade, em percentagem, dos mesmos para a empresa; comprovantes de empréstimos bancários e de terceiros; custeios bancários; aplicações financeiras; depósitos advindos de investimento de sócios para a empresa também foram acessados (com a devida autorização) e verificados a fim de se averiguar as entradas de caixa da empresa nos períodos de 2014 e de janeiro a maio de 2015.

Assim, a partir da verificação e análise destes dados documentais, juntamente com as informações advindas das entrevistas através da análise de conteúdo, ou seja, percepção dos entrevistados acerca do assunto levantado se fez possível uma análise mais aprofundada da situação da empresa, para então se propor um modelo de fluxo de caixa, em Excel, e um tipo de orçamento que melhor representasse a mesma, levando-se em consideração as definições e conceitos explicitados pelas referências abordadas nesta pesquisa. Daí se tem que uma primeira proposta orçamentária para o caso estudado, foi dada pelo desenvolvimento do orçamento empresarial, isto é, o orçamento empresarial foi lançado como proposta desta pesquisa para o caso estudado.

Para isso, o programa de planilha Excel 2010 foi utilizado com o objetivo de auxiliar a construção da proposta do modelo de fluxo de caixa, isto é, as entradas de caixa foram agrupadas por categorias, em que, na categoria vendas mercado interno, os nomes de todos os clientes da empresa foram lançados um abaixo do outro, ou seja, em colunas, e nas linhas ficaram disponíveis células em branco para serem preenchidas com o valor monetário correspondente ao que determinado cliente comprou e irá pagar, sendo que tal valor será disposto na cédula abaixo da data do vencimento da compra. Vale ressaltar que as datas do mês ficaram na horizontal no topo das linhas da planilha. É fato que esta mesma regra ficou válida para a categoria de vendas de mercado externo. A última categoria foi classificada como outras entradas, a qual alocará as contas de empréstimos bancários, empréstimos de terceiros, rendimento bancário, custeio e investimentos, todos seguindo a mesma regra da categoria de vendas mercado interno para preenchimento das cédulas (linha e coluna) da planilha. O intuito de se utilizar planilhas de Excel foi justamente mostrar que para haver organização e planejamento não se faz necessário gastar, monetariamente, muitos recursos, ou seja, com uma simples planilha de Excel se é possível orçar todo o ano fiscal de uma empresa, logicamente, que após se ter toda uma estrutura de planejamento e verificação de possibilidades. Ainda é de fundamental importância informar que para anos fiscais futuros tomam-se como base de entrada de caixa, as projeções de colheita, isto é, levando em consideração a quantidade (em toneladas de uvas) que a área plantada vem produzindo por semestres no ano e adotando condições normais de trabalho e para efeito monetário, se adotou um preço médio de venda por quilo de R\$ 2,50 a uva com semente para mercado interno e 6,10 a uva sem semente para vendas de mercado externo (exportação). Vale salientar que esses valores foram retirados de um site informativo de preços praticados na região, uma espécie de cooperativa a qual a empresa faz parte. Quanto às saídas de caixa, foi feito um levantamento dos dados já registrados dos gastos efetuados nos meses de janeiro a maio de 2015, levando-se em consideração que o custo médio para se produzir uvas de mesa no Vale do São Francisco, até o final de 2014, estava estimado em cento e dez mil reais por ano/safra, segundo informações dos principais consultores agrônomos da região.

4.5.3. Coleta e análise de dados para o terceiro objetivo específico dado por: Realizar uma análise financeira da proposta orçamentária para o caso estudado

Depois de realizado o que foi descrito nos tópicos de coleta e análise de dados, correspondentes ao primeiro e segundo objetivos específicos, o terceiro objetivo específico identificado como: realizar uma análise financeira da proposta orçamentária para o caso estudado se realizou adotando-se a seguinte estratégia: de posse das informações extraídas de fontes da própria empresa, e da proposta sugerida para o caso estudado, uma análise econômico-financeira retrospectiva foi feita. Vale salientar que, segundo Brito (2003), os índices demonstrados a seguir podem ser retirados do balanço da empresa. Assim, uma análise sobre receita operacional bruta; lucro operacional; lucro líquido após Imposto de Renda foi realizada a partir das informações obtidas. Contudo, para o cálculo da rentabilidade sobre as vendas (RV) utilizou-se a seguinte fórmula:

$$RV = (LLDIR/ROL) * 100$$

Onde,

RV-> Rentabilidade sobre as vendas;

LLDIR-> Lucro Líquido Depois do Imposto de Renda;

ROL-> Receita Operacional Líquida.

Ainda com relação à situação financeira da empresa, foi feita uma avaliação dos índices de liquidez comum (LC), bem como do grau de endividamento (GE) da mesma. Tais índices foram calculados segundo o pensamento de Brito (2003) a partir das seguintes fórmulas:

$$LC = (AC/PC)$$

$$GE = ((PC+ELP) / AC)$$

Onde,

AC-> Ativo Circulante

PC-> Passivo Circulante

ELP-> Exigível a Longo Prazo

Além dos índices já expostos aqui, fez-se também uma análise do ponto de equilíbrio financeiro da fazenda de modo a se saber como a mesma estava estruturada, levando em consideração o que já foi proposto, frente a seus custos. Para tanto, lançou-se mão da fórmula mais comum dada pelo percentual da capacidade de produção:

$$PE = (CF / ((RT - CV) / RT))$$

Onde:

PE-> Ponto de Equilíbrio;

CF-> Custos Fixos;

RT-> Receitas Totais;

CV-> Custos Variáveis;

Com isso, almejou-se chegar a um ponto de equilíbrio favorável, em que, de acordo com Brito (2003), o valor encontrado seria em torno de 50% (ou menos) das receitas totais. Daí tira-se que quanto menor o ponto de equilíbrio de uma empresa, melhor para a mesma, pois, é esse o ponto capaz de revelar em que nível de vendas o lucro é nulo, ou seja, as vendas apenas estão pagando os custos (BORNIA, 2002).

Contudo, vale salientar que a verificação desses índices, teve como intuito mostrar o quanto tal empresa estava frente a sua capacidade de honrar os compromissos no vencimento dos mesmos. Ou seja, uma avaliação econômico-financeira da empresa foi feita, referente aos anos fiscais de 2014, 2015, adotando os cenários descritos e levando em consideração o curto prazo. Ademais, de acordo com Vieira (2005), uma empresa pode, e deve lançar mão de diversas estratégias para criar valor de mercado, entretanto, os riscos de se conseguir tamanho objetivo devem ser avaliados metodicamente. Neste trabalho, foi possível identificar, mediante planejamento e orçamento da empresa, o grau desses riscos através das análises dos índices aqui encontrados, ou seja, a empresa passa a ter maior suporte para tomar decisões também quanto a sua alavancagem no mercado, assim como, pode usufruir das ferramentas aqui tratadas para ser capaz de enxergar um período não muito agradável antes do mesmo acontecer.

5. Resultados e discussões

5.1. Análise da entrevista semi-estruturada com E1

De posse da gravação da entrevista semi-estruturada realizada, com a gerente geral (E1) da fazenda estudada, em 11 de abril de 2015 às 11 horas e 1 minuto, fez-se a transcrição integral da mesma, em que se buscou identificar, qual a percepção da gestora em relação a prática orçamentária desenvolvida na empresa. A entrevista teve duração de aproximadamente vinte e quatro minutos e neste tempo, foi possível identificar que em 2014, a empresa almejou duas principais metas, a redução do custo de mão de obra direta e o aumento da rentabilidade/lucratividade que não foi satisfatória no ano de 2013. É fundamental frisar que tal aumento não foi estimado em valores monetários, nem percentuais, apenas decidiu-se aumentar a rentabilidade de acordo com a necessidade. Com relação a meta de redução de MOD, de acordo com E1, o número de funcionários por hectare, neste tipo de atividade, em média ano gira em torno de 2,5 pessoas por hectare, apesar de não ter sido revelado o valor que a fazenda possuía, supõe-se que este número era superior à média de 2,5 conseguida pela empresa ao final do ano, ou seja, esta meta foi atingida, de acordo com o depoimento da gerente.

Vale salientar também, que foi entendida como meta de 2014 a estruturação do sistema financeiro da empresa, isto é, a programação simultânea de receitas e despesas, bem como, o comparativo do real com o orçado das mesmas. Com isso, e diante de relatos literários, percebe-se que são as metas que motivam o existir de uma organização. É bem válido que tais metas devem estar entendidas em um planejamento de curto, médio e longo prazos, porém, a empresa em questão não realiza planejamento a longo prazo (estratégico) e nem planejamento a médio prazo (tático), apenas o de curto prazo, chamado de operacional de forma mais ou menos estruturada, ou seja, o planejamento da fazenda é de um período de um ano e esse fato se deve, de acordo com E1, por este tipo de atividade ser dinâmica demais para se prolongar em um planejamento. Tal relato pode ser identificado no trecho abaixo, retirado da transcrição da entrevista semi-estruturada com a E1

“ P- e: você pode me mostrar o plano de metas:: feito para os próximos cinco anos a partir de 2014?”

E1- não, nós não temos nenhum plano de metas estruturado para cinco anos não.

P- e porque você não o tem?

E1- [...] nossa empresa, ela é muito dinâmica fica até difícil mensurar algo para cinco ou dez anos [...] um horizonte mais longo para a gente seria um horizonte de três ou quatro anos [...]

P- e você TEM esse[...]

E1- também não temos estruturado ”

Diante de tal relato, é possível perceber que a empresa não está adequada a uma estruturação de planejamento conforme descreve a literatura, ou seja, os estudiosos defendem que é crucial a uma organização possuir planejamento estratégico e tático, além do operacional. O estratégico, em especial, é o que defini o possível caminho da empresa num período de cinco anos, pois este planejamento consegue mostrar um maior campo de visão da empresa para os gestores. Assim sendo, e tendo em vista o que é relatado nesta primeira entrevista, conclui-se que a empresa em questão não possui este amplo campo de visão, além do mais, a E1 é clara ao dizer que não possui registros do planejamento operacional, isto é, tudo o que é planejado e passado adiante para execução é feito de maneira informal. Diante disso, percebe-se que o que Lunkes (2009) defende sobre documentar todo o plano de ação no planejamento operacional também não é desenvolvido na empresa estudada, e talvez por isso ocorrer, é que não se conseguiu atingir, em 2014, a meta do aumento da rentabilidade/lucratividade, pois, como não se tem um plano de ação detalhado documentado para o trabalhador seguir, este não consegue assimilar as ações da forma como a gerencia gostaria, ou seja, há um desajuste de entendimento entre o que se deseja fazer para alcançar os objetivos traçados e o que realmente se faz.

Ainda em se falando de planejamento, estudiosos defendem que deve haver um comparativo entre o que se orçou e o que efetivamente ocorreu. Para tanto se faz necessário o controle do negócio. E para a empresa em questão, com relação ao controle de atividades, a E1 é fatídica ao revelar que, para ela, o ponto forte da empresa em relação a seus concorrentes é justamente o fato da fazenda conseguir mensurar seus custos com mão de obra direta, principalmente, visto que, nesta

cultura, o custo que mais impacta no resultado final é este. E assim, por se ter tal controle, é que a meta de redução de mão de obra de 2014 foi alcançada, provando na prática o que é dito na literatura, isto é, só se consegue melhorar o que se conhece, assim, a E1, já adiantou que a meta de mão de obra para o ano de 2015 é 2,33 pessoas por hectare, porém, a mesma também deixou a entender que não conseguirá atingir tal meta por motivos diversos que não foram revelados na entrevista.

Um ponto relevante observado é que através deste controle, foi possível, para a empresa, perceber que determinada variedade de uva não estava sendo lucrativa e ainda estava afetando negativamente o resultado final das demais variedades, decidindo-se pela erradicação da variedade não lucrativa e a plantação de outra que gerasse resultados mais positivos, entretanto, até o momento, segundo a E1, a empresa não decidiu qual variedade irá preencher o lugar da erradicada. Vale salientar, que diante desta observação, fica evidente a importância do controle na tomada de decisão, pois, em outras circunstâncias, muito provavelmente, a empresa não teria decidido erradicar uma área, levando em consideração os custos junto a tal decisão, tanto os custos de momento, isto é, os provenientes do arranque da planta, quanto os custos futuros ao plantar uma nova variedade no lugar da erradicada.

Há quem afirme que o orçamento é fruto do planejamento de uma empresa. Diante desta afirmação, argumentada no referencial teórico desta pesquisa, e da análise feita a partir da transcrição integral da entrevista semi-estruturada feita a gerente geral da fazenda estudada, pode-se observar que, apesar da E1 ter uma visão de que há um bom planejamento na empresa, o mesmo ocorre apenas de modo operacional e não formalizado, isto é, os planejamentos estratégico e tático não são desenvolvidos deixando comprometido também o orçamento, pois, a junção desses planejamentos norteia a organização de forma que a mesma tenha condições de orçar bem suas atividades para o curto, médio e longo prazo. Assim sendo, e observando o que é dito pela entrevistada, é possível perceber que para a empresa em questão, tal conceito não é diferente, pois, tem-se que as datas das receitas (planejadas de acordo as possíveis datas de colheita da uva) não são ajustadas com as datas das despesas, isto é, segundo informações da E1, após a colheita leva-se média de 30 dias para recebimento do valor da uva colhida, entretanto, os custos provenientes da formação e produção da mesma, bem como despesas de escritório e demais, são distribuídos em menos ou mais tempo do que o do recebimento, os

quais, nem sempre, condizem com as datas de recebimento o que acaba acarretando em despesas financeiras, ou seja, para honrar os compromissos, a empresa necessita solicitar adiantamento do pagamento, quando este ocorre por meio de transferência bancária, ou fazer custódia de cheques, pagando juros por antecipar ou trocar os cheques. Diante disso, pode-se perceber que mediante a falta de planejamento e ao desarranjo de fluxo de caixa, a empresa acaba arcando com despesas que poderiam ser evitadas, visto que, de acordo com a E1, as receitas são estimáveis em um período de pelo menos um ano, através do cronograma de poda e ciclo da uva, bem como os gastos que se terá, no mesmo período, em condições climáticas normais, para formar e produzir a área cultivada.

Contudo, é fato que a empresa em questão necessita se organizar um pouco mais em relação aos planejamentos, que por consequência, decidirão o tipo de orçamento utilizado para distribuir as receitas e despesas da melhor maneira possível. Levando em consideração a percepção da E1, apesar de alguns desajustes que ainda precisam ser reavaliados, num período de curto prazo, a empresa possui planejamento e orçamento (baseado no período anterior) que são avaliados e comparados mensalmente, sendo tal fato permitido por se fazer o controle das atividades, em especial da mão de obra desenvolvida no campo. Além do mais, é fato que, muito provavelmente, foi por intermédio das informações geradas deste planejamento, orçamento e controle, que veio a decisão de erradicar uma determinada área a qual não estava dando bons resultados acarretando em prejuízo. É válido ressaltar, também, que esta decisão pode ter provocado o desajuste no fluxo de caixa o qual vem gerando despesas financeiras que poderiam ter sido evitadas. Entretanto, a E1 não discorda da necessidade de se melhorar os métodos de execução do plano de ação, visto que, este vem sendo mal-entendido pelos trabalhadores rurais, gerando controvérsias entre o que a gerencia planeja executar, para se chegar aos objetivos traçados, e o que realmente vem sendo desenvolvido por quem executa as atividades capazes de se conseguir atingir tais metas.

5.2. Análise da entrevista semi-estruturada com E2

A entrevista semi-estrutura, realizada com o diretor presidente da empresa estudada, intitulado E2, ocorreu às 15 horas e 34 minutos do dia 25 de maio de 2015

e durou cerca de 30 minutos. Nesta entrevista foi possível perceber que, aos olhos do E2, a empresa possuiu, em 2014, planejamento e orçamento, ambos registrados em atas de reuniões que o mesmo realizou, juntamente com a gerência (E1) e pessoas chaves do setor financeiro, compras e produção com a finalidade de definir a previsão dos gastos e a maneira pela qual se executou as atividades necessárias para alcançar os objetivos traçados. Além do mais, o orçamento é visto por E2 como um instrumento importantíssimo de gestão cujo mesmo vem sendo desenvolvido na empresa há apenas dois ou três anos, bem como o planejamento dos exercícios fiscais. De acordo com E2, apesar de terem planejado e orçado o ano de 2014, para ele, nem todas as metas foram alcançadas e tal fato foi atribuído, em grande parte, às condições climáticas que não foram favoráveis e, também, por terem erradicado uma área que até então não estava nos planos dos gestores, fato já relatado na entrevista semi-estruturada feita com a gerente geral (E1).

Do ponto de vista do diretor presidente, a principal variável, que influencia bastante na atividade desenvolvida, é exatamente a mais incontrolável e imprevisível, o clima. Diante disso, o E2 enfatiza que se torna quase impossível planejar algo, para a atividade, em períodos superiores a um ano, frisando que para este já é bem complicado traçar metas por conta das variações tanto climáticas quanto de mercado. Vale realçar que o diretor presidente levantou um ponto importante na entrevista, o fato das empresas, que atuam neste ramo, não possuírem o hábito de planejar com antecedência suas atividades, isto é, ele deixa a entender que, como um não faz os outros seguem a mesma linha e também não planejam e nem orçam as atividades, considerando, talvez, pouco relevante o impacto que isso venha causar a empresa ou até mesmo por falta de conhecimento da importância do planejamento e orçamento, conforme é dito na literatura. Já tendo consciência deste fato, o E2 diz que começou a incorporar a prática do planejamento e, por consequência, do orçamento há pouco tempo, pois até então não possuía pessoal capacitado para tal atividade, chegando, hoje, a se considerar à frente de seus concorrentes por conseguir ter uma visão mais ampla de saídas e entradas de caixa, bem como as oportunidades mercadológicas através do controle do que é planejado e orçado.

Durante a entrevista, o E2 enfatiza que o maior custo existente na fruticultura de uva no vale do São Francisco é com mão de obra direta. Assim sendo, ele aborda que de posse do controle deste número, isto é, conhecendo o número de pessoas por

hectare na fazenda, torna-se mais fácil administrar os gastos com a folha de pagamento, e então consegue se sobressair aos que não possuem tal controle, além do mais, para o diretor presidente, apesar de estar em uso a pouco tempo em sua empresa, a técnica de orçar, controlar e planejar vem auxiliando bastante, de forma positiva, as decisões da gestão. Com isso, fica evidente o que os estudiosos defendem no capítulo de referencial teórico deste trabalho, que estas três atividades juntas conseguem dar uma visão ampla do negócio seja no longo, médio ou curto prazo. Entretanto, a empresa em questão, até então, só se vale do planejamento operacional, isto é, no curto prazo, além do mais, há evidências, por relatos do E2, que o plano de ação da fazenda não vem sendo tão eficaz quanto gostariam, e isso se deve ao fato da mão de obra direta ser muito rotativa, ou seja, de acordo com o entrevistado E2, 75% da mão de obra direta são temporárias, isto é, só trabalham três ou quatro meses no ano ou quando necessário. Com isso, ele alega que não há tempo suficiente para os trabalhadores fixarem as diretrizes do plano de ação, isto é, assimilarem os comandos essenciais para atingirem as metas almejadas para o período, apesar do mesmo garantir que a empresa promove palestras e treinamentos que possam ajudar na fixação do plano de ação aos funcionários temporários.

É importante ressaltar que a empresa mensura seu grau de similaridade do orçado com o realizado, mensalmente, através de um sistema de controle, podendo assim tomar decisões à medida que surgem as necessidades. Com isso, seguindo o pensamento de Sobanski (1994) e observando os relatos de E2, foi possível avaliar que a empresa realiza seu controle do plano traçado através do orçamento comparando-o com o realizado por intermédio de um plano de contas. Assim, o E2, ao relatar que decisões mais relevantes são tomadas quando se percebe algo muito distante do planejado, ele afirma na realidade o que Sobanski (1994) diz na literatura, isto é, o sistema de controle é um medidor de aprendizado o qual ensina a fazer “certo” da próxima vez. Diante desse pensamento, nota-se que o diretor presidente, ao se atentar aos cenários cujos sua empresa está submetida, chamou a atenção para o fato de que o cenário mundial se modificou bastante, tanto no que diz respeito à economia propriamente dita, quanto no mercado de fruticultura de uva, ao relatar, que surgiram novas variedades as quais não necessitam de tanta mão de obra direta envolvida, e sim tecnologias diversificadas que no médio prazo viabilizam o negócio. Porém, tais avanços e mudanças das variedades de uvas ocorreram em

maior escala no exterior, ao passo que no mercado interno o consumo da uva com semente decaía, abalando a rentabilidade das empresas do vale em 2014, e já em anos passados também, segundo E2. Assim, o diretor presidente afirma que tais modificações não foram passíveis de previsão, anteriormente, e que só restou a ele, e também as outras fazendas, do vale do São Francisco, se adaptar e buscar essas variedades para incorpora-las ao negócio de forma que aumentem a rentabilidade da empresa a partir de 2015, 2016.

Com isso, outro ponto conversado na entrevista foi para saber como era organizado o fluxo de caixa da empresa, ou seja, as entradas e saídas de caixa. Então, o E2 relatou que as saídas já eram meio que programadas devido ao fato de se conhecer todas as etapas do ciclo da uva, isto é, com relação aos gastos com insumos, produtos e implementos, sem falar nas despesas fixas de escritório e almoxarifado, existem programações feitas por um consultor agrônomo que norteiam a empresa quanto ao custo de produzir, isso se falando de custos fixos. Já com relação às entradas de caixa, o diretor presidente foi fatídico ao revelar que, normalmente, as vendas são feitas a prazo, isto é, realizada a colheita, para mercado interno, o dinheiro entra no caixa com média de 30 dias depois, ao passo que a venda destinada à exportação só é recebida com cerca de 120 dias após colheita. Diante de tal situação, ele ainda chama a atenção para os gastos extras que se tem com a uva de exportação, isto é, custos com certificação GLOBAL GAP, por exemplo, dentre outras, a depender do mercado consumidor (país), e com todos os trâmites da logística, do manejo, do armazenamento e assim por diante. Ou seja, esses gastos são anteriores a colheita, e conseqüentemente ao recebimento da venda, com isso, o fluxo de caixa da empresa acaba ficando comprometido nos períodos em que não há exportação, que de acordo com E2 é onde se tem maior entrada de caixa. Por assim sendo, ainda segundo ele, é necessário se precaver antes, isto é, acumular fundos de meses passados (época de exportação) para uma melhor distribuição de pagamentos, pois, os juros de empréstimos são altos e não é bom para a empresa ficar, a maior parte do ano, incapaz de honrar os compromissos com seus fornecedores e colaboradores.

Diante do apresentado, e levando em consideração o que diversos autores ressaltam na literatura, é essencial planejar, além do curto prazo, no médio e longo também, porém, diante do que foi observado da transcrição da entrevista semi-estruturada com o diretor presidente, é que tal fato não ocorre, ainda, na empresa

estudada. De acordo com E2, por conta dos fatores climáticos, em especial, para a fruticultura de uva é complicado conseguir se planejar para períodos superiores a um ano. Assim, quando questionados a respeito das perspectivas de 2016 e anos futuros, ambos os entrevistados (E1 e E2) foram unânimes ao afirmarem que não existe, ainda, nenhum planejamento e que apenas ao final de 2015 é que se conseguirá projetar algo para 2016 e assim sucessivamente, isto é, sempre ao fim de cada ano.

Com isso, fica evidente que a empresa estudada necessita se organizar para melhorar seu planejamento operacional, a estrutura de seu orçamento, isto é, conseguir obter uma definição de estrutura mais clara com relação ao tipo de orçamento desenvolvido, bem como, passar a exercer a atividade do planejamento tático e, principalmente, estratégico, visto que, é este quem melhor norteia os caminhos de uma empresa. Entretanto, vale salientar que a empresa possui pouco tempo de execução destas ferramentas, e seu pessoal ainda está se capacitando para melhorar o desenvolvimento das mesmas, assim sendo, é muito provável que este trabalho venha auxiliar na melhoria para a empresa, de modo que, esta descubra uma maneira pela qual se possa planejar, também, períodos maiores que um ano. Afinal de contas, o próprio diretor presidente relata que já percebe melhorias na sua empresa, devidas, ao planejamento que executam, mesmo de forma ainda arcaica.

5.3. Elaboração das categorias das análises

Com o intuito de responder ao objetivo específico que busca analisar a percepção dos gestores quanto à prática orçamentária desenvolvida na empresa, foram definidas algumas categorias baseadas nas análises das transcrições das entrevistas semi-estruturadas feitas à gerente geral (E1) e ao diretor presidente (E2) da empresa estudada. Assim, por intermédio da técnica de análise de conteúdo, após a seleção e leitura do material, foi realizada a codificação do mesmo em função da repetição de palavras de ambos os entrevistados. Com isso, três categorias, as quais buscam a sintetização da percepção dos gestores da fazenda em torno do assunto abordado, foram criadas seguindo o passo a passo sugerido por estudiosos, conforme aborda Silva e Fossá (2013) em seu estudo.

5.3.1. Categorias iniciais

As categorias iniciais retratam as primeiras impressões acerca da busca da percepção dos gestores da empresa quanto a prática orçamentária desenvolvida na mesma. Resultantes do processo de codificação das entrevistas tem-se um total de 19 categorias as quais se constituíram através dos trechos das falas dos entrevistados, bem como, dos respaldos do referencial teórico. O Quadro 4 retrata a nomeação das categorias citadas anteriormente. Vale salientar ainda, que tais categorias foram definidas com base nos relatos destacados após transcrição e análise das entrevistas.

Categorias Iniciais	
1.	Ciclo da uva
2.	Determinação de gastos para a safra
3.	Cronograma de poda
4.	Plano de ação pouco eficaz
5.	Controle e análise dos custos diretos
6.	Redução do custo da Mão de Obra Direta
7.	Avaliação mensal das metas
8.	Aumento da rentabilidade/Lucratividade
9.	Modificação do cenário econômico e mercado consumidor
10.	Clima desfavorável para o cultivo da uva
11.	Planejamento em longo prazo
12.	Planejamento operacional
13.	Veracidade com o planejamento
14.	Pessoal pouco qualificado
15.	Adaptação a técnica do orçamento
16.	Fluxo de caixa
17.	Orçamento
18.	Despesas financeiras
19.	Comparativo do orçado com o realizado

Quadro 4- Categorias Iniciais

Fonte: Autoria Própria

Diante dessa representação sintetizada das categorias iniciais, criou-se o agrupamento paulatino das mesmas resultando nas categorias intermediárias as quais são apresentadas na sessão que segue.

5.3.2. Categorias intermediárias

Após a apresentação dos nomes das categorias iniciais, as quais surgiram em conformidade com os dados que as constituíram, emergiram quatro categorias intermediárias cujo surgimento se deve ao agrupamento das dezenove categorias iniciais. Com isso, a conglutinação das primeiras cinco categorias iniciais formou a primeira categoria intermediária a qual foi denominada de conhecimentos da empresa. O Quadro 5 ilustra o processo de formação para obtenção da primeira categoria intermediária.

Categoria inicial		Conceito norteador	Categoria intermediária
1.	Ciclo da uva	Evidencia o ciclo de vida do fruto, da brotação até a colheita.	1- Conhecimentos da empresa
2.	Determinação de gastos para a safra	Determina o quanto se gastará para produzir a uva em uma safra da mesma.	
3.	Cronograma de poda	Salienta o acompanhamento das atividades desenvolvidas no cultivo até a colheita do fruto.	
4.	Plano de ação pouco eficaz	Indica as ações que devem ser efetuadas para se conseguir atingir as metas almejadas	
5.	Controle e análise dos custos diretos	Denota o acompanhamento dos custos diretos do cultivo, adquiridos até o momento analisado.	

Quadro 5- Categoria Intermediária 1- Conhecimentos da empresa
Fonte: Autoria Própria

O Quadro 6 demonstra a segunda categoria intermediária, redefinição de metas. Nesta categoria, referencia-se e descreve-se o processo de redefinição de metas da empresa, bem como o conceito norteador, das categorias iniciais, que compõem essa categoria intermediária.

Categoria inicial		Conceito norteador	Categoria intermediária
6.	Redução do custo da Mão de Obra Direta	Indica que o custo com MOD está acima do desejado e que necessita ser revisado.	2- Redefinição de metas
7.	Avaliação mensal das metas	Relata o cuidado de identificar se as metas traçadas estão sendo atingidas e que necessitam definir novas.	
8.	Aumento da rentabilidade/Lucratividade	Ressalta a necessidade de traçar meios pelo quais se conseguirá aumentar o retorno sobre o negócio.	
9.	Modificação do cenário econômico e mercado consumidor	Referencia a atenção para as mudanças existentes tanto no mercado consumidor alvo quanto na economia do país.	
10.	Clima desfavorável para o cultivo da uva	Relata a possibilidade de alteração na previsão do clima para a região, afetando diretamente o cultivo da uva.	

Quadro 6- Categoria Intermediária 2- Redefinição de metas

Fonte: Autoria Própria

A forma como se promove a gestão em uma empresa é essencial para o bom funcionamento desta. Assim, a empresa em questão decidiu revisar o conceito de gestão que se tinha até então, e tal entendimento gerou a terceira categoria intermediária, adequação à prática de gestão, levando-se em consideração o terceiro agrupamento das categorias iniciais, assim como os conceitos norteadores que as complementam. O Quadro 7, ilustra o processo de formação desta categoria.

Categoria inicial		Conceito norteador	Categoria intermediária
11.	Planejamento em longo prazo	Evidencia os planos da empresa em um amplo horizonte	3- Adequação à prática de gestão
12.	Planejamento operacional	Denota os exercícios da empresa em um curto prazo	
13.	Veracidade com o planejamento	Indica o quanto a empresa consegue por em prática do seu planejamento traçado	
14.	Pessoal pouco qualificado	Explicita a pouca qualificação acadêmica no quadro de funcionários da empresa	
15.	Adaptação a técnica do orçamento	Exalta o esforço à adaptação da técnica orçamentária por parte dos funcionários envolvidos	

Quadro 7- Categoria Intermediária 3- Adequação à prática de gestão

Fonte: Autoria Própria

Por fim, o Quadro 8 retrata a formação da quarta categoria intermediária, a qual foi denominada Adesão às ferramentas de gestão financeira, em que alguns conceitos fundamentais são levados em consideração para tal atividade ocorrer num bom fluxo para a empresa estudada.

Categoria inicial		Conceito norteador	Categoria intermediária
16.	Fluxo de caixa	Referencia as entradas e saídas da empresa	4- Adesão às ferramentas de gestão financeira
17.	Orçamento	Ilustra os caminhos a serem seguidos pela empresa	
18.	Despesas financeiras	Indica os gastos desenvolvidos a partir de um desajuste no orçamento	
19.	Comparativo do orçado com o realizado	Denota o comparativo das cifras reais com as que haviam sido orçadas a priori	

Quadro 8- Categoria Intermediária 4- Adesão às ferramentas de gestão financeira

Fonte: Autoria Própria

5.3.3. Categorias finais

As categorias iniciais e intermediárias serviram para ampararem a formação das categorias finais. Essa constituição final é formada por duas categorias, as quais foram denominadas: busca do planejamento organizacional e desenvolvimento orçamentário. Tais categorias foram criadas no intuito de aplanar e ponderar os resultados obtidos nesta etapa da busca da percepção dos gestores quanto à prática orçamentária na empresa em questão. Com isso, o Quadro 9 ilustra a formação da primeira categoria final, bem como os conceitos norteadores das categorias que a formam.

Categoria intermediária		Conceito norteador	Categoria final
1-	Conhecimentos da empresa	O entendimento do negócio desde o ciclo de vida do fruto até o controle com os gastos que se tem para produção do mesmo	I-Busca do planejamento organizacional
2-	Redefinição de metas	O reconhecimento da necessidade da busca por novos horizontes, não descuidando do presente e das variáveis que possuem maior influência.	

Quadro 9- Categoria Final I- Busca do planejamento organizacional

Fonte: Autoria Própria

Finalizando esta etapa, tem-se a última categoria final, a qual foi intitulada: desenvolvimento da prática orçamentária, concluindo as interpretações e respaldos advindos das falas nas transcrições das entrevistas semi-estruturadas. O Quadro 10 ilustra a formação desta categoria, bem como os conceitos norteadores das categorias intermediárias que a compõe.

Categoria intermediária		Conceito norteador	Categoria final
3-	Adequação à prática de gestão	Constitui as ferramentas que a gestão está procurando vivenciar, no que diz respeito ao planejamento, para se obter melhores resultados para a empresa	II-Desenvolvimento da prática orçamentária
4-	Adesão às ferramentas de gestão financeira	Retrata a tentativa de adaptação a uma gestão financeira bem estruturada	

Quadro 10- Categoria Final II- Desenvolvimento da prática orçamentária

Fonte: Autoria Própria

5.3.4. Síntese da progressão das categorias

Com o intuito de ressaltar, no geral, todas as categorias desenvolvidas a partir das análises das entrevistas o Quadro 11 foi elaborado de forma a sintetizar tais categorias.

Iniciais		Intermediárias	Finais
1.	Ciclo da uva	1-Conhecimentos da empresa	I-Busca do planejamento organizacional
2.	Determinação de gastos para a safra		
3.	Cronograma de poda		
4.	Plano de ação pouco eficaz		
5.	Controle e análise dos custos diretos		
6.	Redução do custo da Mão de Obra Direta	2-Redefinição de metas	
7.	Avaliação mensal das metas		
8.	Aumento da rentabilidade/Lucratividade		
9.	Modificação do cenário econômico e mercado consumidor		
10.	Clima desfavorável para o cultivo da uva		
11.	Planejamento em longo prazo	3-Adequação à prática de gestão	II- Desenvolvimento da prática orçamentária
12.	Planejamento operacional		
13.	Veracidade com o planejamento		
14.	Pessoal pouco qualificado		
15.	Adaptação a técnica do orçamento		
16.	Fluxo de caixa	4-Adesão às ferramentas de gestão financeira	
17.	Orçamento		
18.	Despesas financeiras		
19.	Comparativo do orçado com o realizado		

Quadro 11- Categorias das análises
Fonte: Autoria Própria

Diante do que foi apresentado até então, conclui-se que, aos olhos dos gestores da empresa estudada, a mesma executa um planejamento, possui um sistema de controle das atividades planejadas e desenvolve um orçamento levando-se em consideração um fluxo de caixa capaz de abranger um período de um ano, ou em si falando da atividade abordada- fruticultura da uva- duas safras. Com isso, as categorias apresentadas representam a ordem, sintetizada, do passo a passo desenvolvido pela empresa, no entendimento da pesquisa, para conseguir efetuar uma mudança de estrutura na gestão capaz de proporcionar uma melhor saúde financeira, bem como uma visão mais abrangente do futuro ao qual a empresa, possivelmente, estará inserida.

5.4. Proposta orçamentária para o caso estudado

5.4.1. Resultado da análise documental

Após entendimento da visão dos gestores quanto às práticas orçamentárias desenvolvidas na empresa estudada, partiu-se para uma identificação real do que foi relatado pelos entrevistados na seção anterior. Isto é, fez-se uma análise documental do exercício fiscal do ano de 2014 no intuito de concretizar a busca do entendimento das práticas orçamentárias na fruticultura da uva, em especial, na fazenda analisada. Diante disso, e partindo dos resultados das análises das entrevistas, nos quais os entrevistados E1 e E2, afirmam praticar, na fazenda, tanto a atividade de planejamento quanto de orçamento, foi feito um estudo nos documentos disponibilizados pela empresa, cuja abrangência vai desde contas básicas de água, luz, telefone, recibos de pró-labore, notas fiscais de entrada, notas fiscais de saída, dentre outros até extratos bancários e planilhas de controles de fundo fixo. Com tais documentos em mãos, foi possível desenvolver um fluxo de caixa retroativo para cada mês do ano de 2014, ou seja, foram contabilizadas as entradas e saídas de caixas registradas para o período dos meses de janeiro a dezembro de 2014, levando em consideração o saldo final de 2013 como o inicial de 2014, a fim de se identificar se os resultados, em números, condizem com os que foram apurados na análise qualitativa a partir das palavras dos gestores.

Para demonstração dos resultados obtidos, a Tabela 1 ilustra o resumo dos fluxos de caixas de cada mês de 2014, levando-se em consideração o saldo final de 2013.

Vale ressaltar que a empresa em questão possui mais de uma conta bancária, além do fundo fixo, e também duas unidades em locais distintos na mesma cidade, daí a necessidade de se trabalhar com valores totais, visto que, a empresa utiliza o mesmo CNPJ para ambas as unidades e contas bancárias.

Mês/2014	Saldo inicial/mês	Entradas totais/mês	Saídas totais/mês	Saldo final/mês
Janeiro	R\$ 253.435,33	R\$ 152.288,81	R\$ 375.504,77	R\$ 30.219,37
Fevereiro	R\$ 30.219,37	R\$ 221.675,47	R\$ 207.812,84	R\$ 44.082,00
Março	R\$ 44.082,00	R\$ 265.634,69	R\$ 255.662,89	R\$ 45.053,83
Abril	R\$ 45.053,83	R\$ 299.248,79	R\$ 375.634,52	-R\$ 32.596,99
Mai	-R\$ 32.596,99	R\$ 319.701,08	R\$ 234.722,55	R\$ 54.686,42
Junho	R\$ 54.686,42	R\$ 196.136,29	R\$ 275.617,71	-R\$ 24.795,00
Julho	-R\$ 24.795,00	R\$ 313.573,56	R\$ 324.185,26	-R\$ 35.406,70
Agosto	-R\$ 35.406,70	R\$ 219.140,82	R\$ 226.628,71	-R\$ 42.894,59
Setembro	-R\$ 42.894,59	R\$ 339.153,60	R\$ 338.565,05	-R\$ 42.306,04
Outubro	-R\$ 42.306,04	R\$ 560.058,79	R\$ 440.179,30	R\$ 77.573,45
Novembro	R\$ 77.573,45	R\$ 309.241,79	R\$ 393.151,22	-R\$ 6.335,98
Dezembro	-R\$ 6.335,98	R\$ 402.439,24	R\$ 437.482,79	-R\$ 41.379,53
Total anual	-	R\$ 3.332.658,24	R\$ 3.885.147,61	-

Tabela 1- Resumo dos fluxos de caixa/mês de 2014
Fonte: Autoria Própria

Diante dos resultados mostrados na Tabela 1, torna-se possível perceber que a empresa fechou mais da metade do ano de 2014 no vermelho, isto é, mediante os valores de entradas e saídas, bem como os saldos restantes dos meses anteriores, a empresa em questão não conseguiu obter resultados positivos ao final de sete, dos doze meses do ano. Além do mais, por conta desses meses que findaram negativos, ao final do ano a empresa teve um prejuízo líquido de quase duzentos e trinta e dois mil reais. Com isso, este resultado mostra que o planejamento e o orçamento de que os gestores falaram nas entrevistas não foram tão bem estruturados, pois, foi possível perceber, quando se desenvolvia os fluxos de caixas retroativos, que por diversos dias em determinados meses havia desencontros de entradas com saídas de caixa, isto é, as entradas ocorriam posteriormente às saídas as quais eram cobertas, muitas vezes, por limites bancários, acarretando em juros e

encargos por sua utilização frequente. Vale mencionar que além dos limites bancários, havia recibos de empréstimos de terceiros que certamente foram adquiridos devido aos desencontros das entradas e saídas de caixa, e que também acarretaram em juros, gerando uma alta despesa financeira para a empresa.

Além da construção dos fluxos de caixas retroativos de 2014, e devido ao fato da pesquisa ter sido desenvolvida no período de outubro de 2014 a meados de junho de 2015, fez-se também a análise dos documentos referentes aos meses de janeiro a maio de 2015. Com isso, a Tabela 2 ilustra os resultados obtidos a partir da recriação dos fluxos de caixas dos cinco primeiros meses de 2015 partindo das análises dos documentos disponibilizados pela empresa e considerando o saldo final de dezembro de 2014. Tais documentos continuam sendo os mesmos de 2014 (Água, luz, telefone, notas fiscais de entrada, notas fiscais de saída, recibos de despesas, recibos de pró-labore...), correspondentes a cada mês analisado.

Mês/2015	Saldo inicial/mês	Entradas totais/mês	Saídas totais/mês	Saldo final/mês
Janeiro	-R\$ 14.912,18	R\$ 548.954,09	R\$ 495.576,52	R\$ 38.465,39
Fevereiro	R\$ 38.465,39	R\$ 140.111,75	R\$ 197.178,70	-R\$ 18.601,56
Março	-R\$ 16.225,51	R\$ 553.662,48	R\$ 549.466,78	-R\$ 12.029,81
Abril	-R\$ 12.029,81	R\$ 163.985,29	R\$ 169.142,25	-R\$ 17.186,77
Maió	-R\$ 17.186,77	R\$ 196.695,93	R\$ 192.707,74	-R\$ 13.198,58
Total	-	R\$ 1.603.409,54	R\$ 1.604.071,99	-
Parcial				

Tabela 2- Resumo dos fluxos de caixa/jan-maio de 2015

Fonte: Autoria Própria

Vale frisar ainda, que a partir de março de 2015, a empresa adquiriu mais uma conta bancária, tendo disponível mais um limite o qual teve influência na contabilização dos resultados mês a mês, a partir do mês referido já considerando tal limite no saldo inicial de março. Assim, conforme se pode observar na Tabela 2 há diferença no saldo final de fevereiro para o inicial de março. Diferença essa que, no final das contas, reduziu o valor negativo do saldo final até o momento analisado para este ano, porém, a empresa ainda continua tendo prejuízo, seguindo a linhagem do ano de 2014. Ainda é possível observar que há diferença do saldo final de 2014 para o inicial de 2015, o motivo que fez com que ocasionasse tal diferença não foi revelado.

Dessa forma, e baseado nas análises feitas a partir dos relatos dos entrevistados, uma proposta orçamentária foi desenvolvida para a empresa em questão. Tal proposta pode ser acompanhada na seção que segue.

5.4.2. Desenvolvimento de proposta orçamentária

Levando em consideração as demonstrações dos resultados, nas Tabelas 1 e 2, obtidos através da análise dos documentos disponibilizados pela empresa, bem como, as análises das transcrições das entrevistas, e fundamentação teórica, exposta no capítulo 3 desta pesquisa, decidiu-se apresentar uma sugestão de preparação para o planejamento e orçamento que melhor se encaixe na realidade da empresa, levando em consideração a atividade a qual ela pratica. Primeiramente, foi feito um passo a passo que a empresa poderia seguir, ou ao menos tentar obedecer, com o intuito de melhorar sua forma de avaliação e, por conseguinte, a saúde financeira da mesma. A Figura 1 apresenta uma síntese desse passo a passo, desenvolvido no entendimento da pesquisadora, o qual foi baseado em todas as análises feitas até o momento.

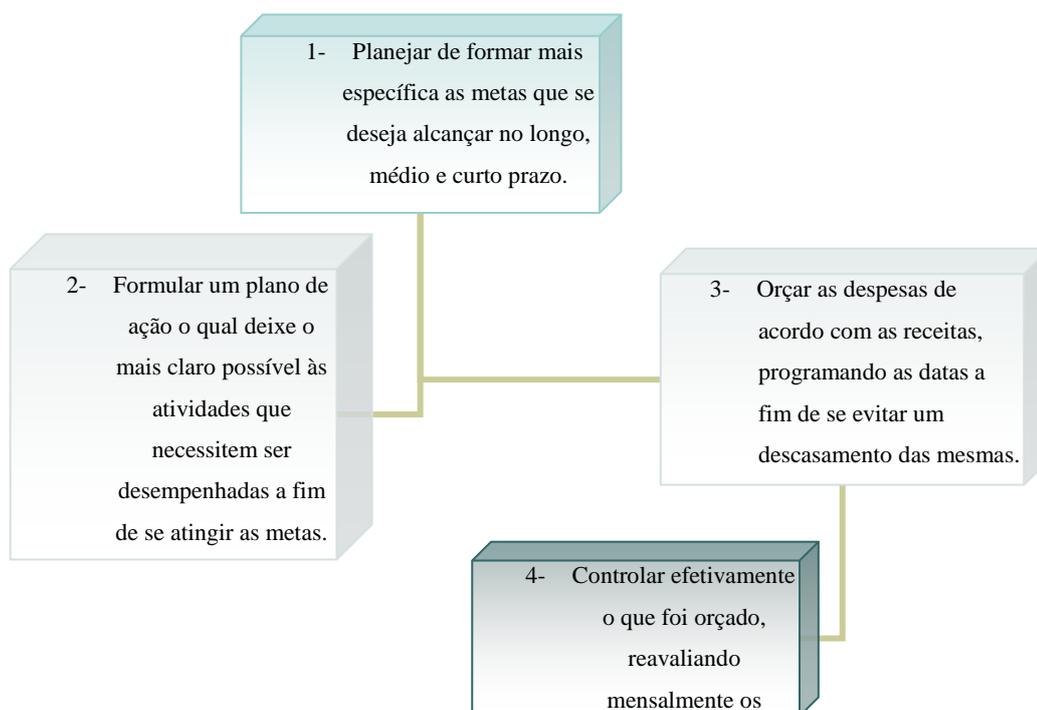


Figura 1- passo a passo sugerido

Fonte: Autoria própria

O motivo pelo qual se decidiu, primeiramente, criar esse passo a passo foi justamente pelo fato de que, no entendimento de Lunkes (2009), o orçamento tem a função de envolver os planos traçados pela empresa abrangendo os três níveis hierárquicos, ou seja, o orçamento ocorre graças ao planejamento, e este deve acontecer antes de qualquer decisão. Assim sendo, tem-se que:

- 1- Planejar de forma mais específica as metas que se deseja alcançar no longo, médio e curto prazo-** significa dizer que as metas necessitam definição de valores para serem alcançados de forma a criar maior sentido e até maior entusiasmo por parte de quem vai executar as atividades meio para se chegar aos fins. Esse passo foi desenvolvido graças ao relato da entrevistada E1 que declarou não estimar valores ao decidirem aumentar a rentabilidade/lucratividade da empresa de um ano para outro.
- 2- Formular um plano de ação o qual deixe o mais claro possível às atividades que necessitem ser desempenhadas a fim de se atingir as metas-** esse passo designa a importância de se deixar evidente o quê, como, onde e por quê se deve executar determinada tarefa para se conseguir chegar ao objetivo desejado. Tal passo foi sugerido devido aos relatos dos dois entrevistados, ao declararem que as pessoas as quais executam as tarefas chaves, nem sempre as entendem tal qual são formuladas, isto é, conforme a vontade dos gestores.
- 3- Orçar as despesas de acordo com as receitas, programando as datas a fim de se evitar um descasamento das mesmas-** nesta sugestão cabe ressaltar o conceito de orçamento tal qual o mesmo deve ser executado, isto é, as saídas só devem ocorrer mediante as entradas de caixa. Esse passo foi sugerido por se perceber, ao desenvolver os fluxos de caixas, que há, na empresa analisada, um “desencontro” de datas entre as entradas e saídas, em que estas, quase sempre, ocorriam anteriormente às entradas causando despesas financeiras, muitas vezes, desnecessárias.
- 4- Controlar efetivamente o que foi orçado, reavaliando mensalmente os valores-** nesta última sugestão, e não menos importante, a ideia é que, mediante planejamento bem estruturado e orçamento feito a partir desse planejamento, a empresa possa verificar se as coisas estão ocorrendo conforme o planejado, possibilitando ainda uma mudança de objetivos e valores quando necessário.

Após a sugestão desse passo a passo, os fluxos de caixa tanto retroativos, de 2014, quanto os que foram acompanhados mês a mês, referentes ao ano de 2015, foram recriados adotando os critérios de parear as saídas junto às entradas, bem como, renegociar as contas a pagar de forma que estas sejam pagas à medida que tenha dinheiro para tanto, podendo passar para o mês seguinte desde que seja vantajoso ou menos oneroso para a empresa. Assim, a Tabela 3 ilustra o resumo dos fluxos de caixas dos meses de 2014, apresentando os valores obtidos com a utilização dos critérios mencionados no intuito de demonstrar como a empresa poderia ter finalizado o exercício de 2014, caso a mesma tivesse adotado um planejamento melhor estruturado, assim como, um melhor controle de seu orçamento.

Mês/2014	Saldo inicial/mês	Entradas totais/mês	Saídas totais/mês	Saldo final/mês
Janeiro	R\$ 253.435,33	R\$ 152.288,81	R\$ 375.504,77	R\$ 30.219,37
Fevereiro	R\$ 30.219,37	R\$ 221.675,47	R\$ 207.812,84	R\$ 44.082,00
Março	R\$ 44.082,00	R\$ 265.634,69	R\$ 255.662,89	R\$ 45.053,83
Abril	R\$ 45.053,83	R\$ 299.248,79	R\$ 344.302,62	R\$ 0,00
Mai	R\$ 0,00	R\$ 319.701,08	R\$ 266.054,45	R\$ 53.646,63
Junho	R\$ 53.646,63	R\$ 196.136,29	R\$ 249.782,92	R\$ 0,00
Julho	R\$ 0,00	R\$ 313.573,56	R\$ 324.185,26	-R\$ 10.611,70
Agosto	-R\$ 10.611,70	R\$ 219.140,82	R\$ 208.529,12	R\$ 0,00
Setembro	R\$ 0,00	R\$ 339.153,60	R\$ 339.153,60	R\$ 0,00
Outubro	R\$ 0,00	R\$ 560.058,79	R\$ 483.525,13	R\$ 76.533,66
Novembro	R\$ 76.533,66	R\$ 309.241,79	R\$ 385.775,45	R\$ 0,00
Dezembro	R\$ 0,00	R\$ 402.439,24	R\$ 444.858,56	-R\$ 42.419,32
Total anual	-	R\$ 3.332.658,24	R\$ 3.885.147,61	-

Tabela 3- Resumo dos fluxos de caixa/mês de 2014 com critérios (sugestão)

Fonte: Autoria Própria

Conforme pode ser observado na Tabela 3, ao compara-la com a Tabela 2, percebe-se que não há mudança de valores quanto às entradas e saídas de caixa, porém, os saldos iniciais e finais foram modificados de acordo com o critério da renegociação das contas a pagar, isto é, as contas que não foram passíveis de pagamento no mês requerido, foram postergadas para datas e/ou mês com melhor capacidade de recurso para quitação da dívida. Vale salientar que os valores adotados foram os

mesmos dos fluxos originais, reforçando que na renegociação dos pagamentos, os valores dos juros não foram levados em consideração, para o exemplo dado. Por assim sendo, não se pode negar que a empresa continuaria com déficit ao final do ano, entretanto, o valor seria bem menor, devido ao fato dos meses que findaram negativos, agora estariam zerados, ou seja, haveria um equilíbrio entre entradas e saídas de caixa. Além do mais, na Tabela 3, se pode notar que o mês de julho continuou com saldo final negativo por motivos cômodos, isto é, foi considerado mais vantajoso adentrar ao limite do banco que postergar todas as contas a pagar referentes a este mês, isto se deve ao fato de já se ter acúmulo de contas a pagar de meses anteriores. É passível de percepção, também, o fato de que os valores das entradas totais são menores que os valores das saídas totais no ano, comprovando que existe a necessidade de um planejamento melhor elaborado, bem como, um controle mais “rigoroso” deste.

Além disso, a Tabela 4 ilustra os resultados obtidos de janeiro a maio de 2015, adotando os mesmos critérios mencionados anteriormente, e levando em consideração o saldo final de dezembro de 2014 na sua forma definida pela sugestão para o referido ano, ilustrado na Tabela 3.

Mês/2015	Saldo inicial/mês	Entradas totais/mês	Saídas totais/mês	Saldo final/mês
Janeiro	-R\$ 42.419,32	R\$ 548.954,09	R\$ 495.576,52	R\$ 10.958,25
Fevereiro	R\$ 10.958,25	R\$ 140.111,75	R\$ 151.070,00	R\$ 0,00
Março	R\$ 0,00	R\$ 553.662,48	R\$ 553.662,48	R\$ 0,00
Abril	R\$ 0,00	R\$ 163.985,29	R\$ 163.985,29	R\$ 0,00
Mai	R\$ 0,00	R\$ 196.695,93	R\$ 196.695,93	R\$ 0,00
Total Parcial	-	R\$ 1.603.409,54	R\$ 1.560.990,22	-

Tabela 4- Resumo dos fluxos de caixa/jan-maio de 2015 com critérios (sugestão)

Fonte: Autoria Própria

Conforme pode ser observado na Tabela 4, nenhum mês fechou negativo, porém, o uso do critério de renegociação de contas a pagar, fez com que houvesse modificação no valor total das saídas. Isso foi passível de ocorrer, pelo fato de ser ter levado em consideração os dados do ano de 2014 como modelo e, também por que, de acordo com o entrevistado E2, o segundo semestre do ano é sempre mais

lucrativo por conta da exportação que ocorre justamente nesse período, assim sendo, a diferença restante das saídas poderá ser paga nos meses futuros, visto que, os valores só foram contabilizados de janeiro a maio de 2015, e considerando a possibilidade do fenômeno de maiores vendas ocorrerem na segunda metade do ano.

Diante do que foi apresentado neste tópico do capítulo, tem-se a conclusão de que os gestores da empresa têm uma visão do negócio, enquanto os números demonstram outra realidade. É válido ressaltar que nas entrevistas, tanto E1 quanto E2 foram claros ao mencionar que planejavam suas atividades somente para o curto prazo devido, principalmente, ao fato da variável clima, que é uma das mais importantes para o cultivo da uva, não ser passível de exatidão nas previsões, principalmente quando se leva em consideração os últimos três anos, em que as previsões climáticas fogem às expectativas dos especialistas. Com isso, soma-se o fato da empresa não ter, segundo relatos de E2, pessoal capacitado para desenvolvimento dos planejamentos estratégico, tático e o operacional da maneira que indica os estudiosos, tais como Lunkes (2009) e Chiavenato (2001) os quais defendem que o plano operacional deve ter foco na eficiência, para se conseguir atingir os objetivos traçados. Sem falar ainda que, segundo Lunkes (2009), é a junção desses planos que dá origem ao orçamento e, talvez, pelo fato dos planos não terem sido desenvolvidos segundo a luz da literatura, é que a empresa apresentou um resultado não favorável ao final do ano de 2014, conforme demonstrado na Tabela 1, e pelo que se pôde observar na Tabela 2, em 2015, muito provavelmente, também não se terá um bom resultado.

Por isso, foi sugerido, conforme ilustrado na Figura 1, técnicas básicas que, mesmo com todas as dificuldades citadas pelos entrevistados para se planejar a médio e longo prazo, possam auxiliar a empresa na gestão do cultivo da uva. Pois, somente com um planejamento organizado, gerando um orçamento bem estruturado o qual deve ser verificado de acordo com um sistema de controle eficiente, é que se pode esperar um saldo mensal positivo, que, por conseguinte, irá gerar um saldo final anual também positivo para a empresa, deixando o negócio viável para seus donos e interessados. Com o intuito de demonstrar como seria a realidade dos fluxos de caixa da fazenda, caso houvesse planejamento na hora de definir os pagamentos, foi feita uma simulação para os fluxos de caixa de 2014 e os cinco primeiros meses de 2015, adotando alguns critérios para adaptação dos saldos iniciais e finais de

cada mês. Assim, os resultados ilustrados nas Tabelas 3 e 4, representaram o resultado da simulação na qual foi possível perceber que a empresa ainda finalizaria o exercício fiscal de 2014 no vermelho, entretanto, seu saldo final não seria tão negativo como foi sem falar que não comprometeria tanto a capacidade de honrar seus compromissos em 2015. Além do mais, a proposta inicial de se projetar os fluxos de caixa para os anos de 2016 e 2017 não se fez possível devido o fato de haver peculiaridades dentro da empresa as quais dificultaram essa ideia, tais como a erradicação de uma área, bem como, ainda necessitarem de uma reavaliação dos planos futuros, os quais envolvem a decisão sobre qual variedade plantar.

Vale frisar ainda que a proposta de se considerar como sugestão o orçamento empresarial também não se fez possível devido a relatos e fatos observados ao longo das análises feitas, as quais colocam a empresa em uma situação em que o orçamento base zero é o mais indicado por não levar em consideração o exercício anterior, bem como, por necessitar de maiores detalhes antes de se realizar qualquer gasto, isto é, qualquer saída de caixa. Além disso, e, em se falando na capacidade de honrar compromissos, a seção que segue vem demonstrar uma análise financeira para os resultados obtidos através da análise dos dados documentais disponibilizados pela empresa estudada, bem como, para a proposta desenvolvida para o caso estudado.

5.5. Análise financeira para o caso estudado

5.5.1 Análise financeira referente ao ano de 2014

Mediante o que já foi exposto até o momento, este tópico apresenta uma análise econômico-financeira da empresa estudada, levando em consideração o ano de 2014. Vale salientar que todos os valores expostos a seguir foram retirados do balanço feito a partir da análise documental, juntamente com os fluxos de caixa retroativos os quais não foram expostos na sua forma integral aqui neste trabalho. Dessa forma, o Quadro 12 ilustra tais resultados, retirados desse balanço, no intuito de se avaliar a situação em que a empresa em questão se encontrava no requerido período.

Informação requerida	Valores
Receita operacional bruta	R\$ 3.332.658,24
Lucro operacional	-R\$ 165.498,11
Lucro líquido após IR	-R\$ 209.603,81

Quadro 12- Informações do balanço da empresa em 2014

Fonte: Autoria Própria

Diante dos valores apresentados no Quadro 12, é possível comprovar que a empresa teve prejuízo em 2014 e, por seu regime tributário ser lucro presumido, esta ainda pagou o IR sobre seu faturamento, aumentando ainda mais o prejuízo do ano fiscal. Além das informações apresentadas no Quadro 12, também foi possível de calcular a rentabilidade sobre as vendas de 2014, mostrada a seguir.

$$RV = (LLDIR/ROL) * 100$$

$$RV = (-R\$ 209.603,81 / R\$ 3.060.121,54) * 100$$

$$RV = -6,85\%$$

Mediante o valor encontrado pode-se relatar que a rentabilidade das vendas associadas ao negócio, para 2014, não foi favorável, o que já era de se esperar devido às observações feitas ao longo da pesquisa e aqui relatadas, isto é, as saídas de caixa foram maiores que as entradas, o lucro operacional foi negativo (prejuízo), sem falar no mesmo após recolhimento do Imposto de Renda. Assim sendo, vale ainda calcular o índice de liquidez e o grau de endividamento da empresa para o período estudado.

$$LC = (AC/PC)$$

$$GE = ((PC+ELP) / AC) * 100$$

$$LC = (3.104.227,24 / 3.339.872,55)$$

$$LC = 0,93$$

$$GE = ((3.339.872,55 + 172.000,00) / 3.104.227,24) * 100$$

$$GE = 113,13\%$$

Com o índice de liquidez abaixo de 1, evidencia que a capacidade da honrar os compromissos da empresa estava baixa, por isso não se conseguiu obter um resultado favorável ou ao menos um empate entre as contas, isto é, a liquidez da empresa estava baixa e, por consequência, também, obtiveram prejuízo conforme já demonstrado anteriormente. Além disso, quando se observa o grau de endividamento da fazenda estudada, este se encontra muito acima do considerado padrão, que é de 70%, demonstrando um alto risco da atividade por apresentar uma grande dependência de capital de terceiros, acarretando em gastos excessivos, principalmente, com despesas financeiras, proveniente de empréstimos, por exemplo. Diante dessa observação, vale calcular o ponto de equilíbrio da empresa, o qual segue:

$$PE = (CF / ((RT - CV) / RT))$$

$$PE = (463.204,06 / ((3.104.227,24 - 2.876.668,49) / 3.104.227,24))$$

$$PE = R\$ 6.318.766,68$$

Mediante o resultado obtido após o cálculo, fica cotado que a empresa necessitaria ter vendido cerca de 6 milhões de reais para conseguir não ter nem lucro, nem prejuízo apenas pagaria as contas e finalizaria o ano zerado.

5.5.2 Análise financeira referente ao ano de 2015

Este tópico promove uma análise econômico-financeira da empresa estudada, considerando os cinco primeiros meses do ano de 2015. Assim sendo, o Quadro 13 ilustra as informações retiradas a partir dos relatórios construídos dos fluxos de caixa desenvolvidos de acordo com a análise documental feita.

Informação requerida	Valores
Receita operacional bruta	R\$ 1.603.409,54
Lucro operacional	R\$ 48.593,27
Lucro líquido após IR	R\$ 37.261,10

Quadro 13- Informações do balanço da empresa em 2015

Fonte: Autoria Própria

Além das informações apresentadas no Quadro 13, temos que, para o ano de 2015, até maio, a rentabilidade sobre as vendas foi a seguinte:

$$RV = (37.261,10/1.090.6000,40) * 100$$

$$RV = 3,42\%$$

Diante desse resultado, percebe-se que a rentabilidade das vendas em 2015, até o mês de maio, não foi satisfatória, visto que apenas 3,42% das vendas estão sendo verdadeiramente proveitosas, provando que a empresa necessita rever seus planos ou ajusta-los o mais rápido possível. Já no que diz respeito ao índice de liquidez e o grau de endividamento da fazenda, temos os seguintes números:

$$LC = (1.101.932,57/1.081.395,04)$$

$$LC = 1,02$$

$$GE = ((1.081.395,04 + 137.200,00) / 1.101.932,57) * 100$$

$$GE = 111\%$$

Perante o resultado do índice de liquidez, pode-se dizer que até o presente momento, a empresa goza da capacidade de honrar seus compromissos, pois, considerando o que Brito (2003) relata, o índice da empresa está cotado em torno de 1, o que é bom, visto que, seria preocupante se este valor estivesse abaixo de 1, significado que a empresa não estaria conseguindo pagar suas dívidas. Entretanto com relação ao grau de endividamento, conclui-se que esta continua a denotar uma dependência considerável de capital de terceiros, pondo em risco a atividade desenvolvida. Diante disso, vale calcular o ponto de equilíbrio da empresa, isto é, quanto ela deveria vender para empatar suas entradas e saídas, considerando, não ter lucro e nem prejuízo, apenas honrar com os compromissos assumidos.

$$PE = (188.583,37 / ((1.101.932,57 - 892.811,67) / 1.101.932,57))$$

$$PE = R\$ 993.713,00$$

O ponto de equilíbrio encontrado mostra que a empresa precisaria ter vendido R\$993.713,00, nos primeiros cinco meses do ano de 2015, para manter suas contas no empate. Diante dessa situação, torna-se cada vez mais provável que 2015 finalize tão igual ou pior que 2014 para a empresa aqui estudada.

Conclusão

Diante dos resultados obtidos através desta pesquisa, chega-se a conclusão de que para o objetivo específico 1, o qual buscava identificar a percepção dos gestores quanto a prática orçamentária desenvolvida na empresa, o objetivo foi alcançado com êxito, isto é, os gestores afirmaram, nas entrevistas semi-estruturadas, que realizam um planejamento para o curto prazo, ou seja o operacional, entretanto, os planejamentos de médio e longo prazo, eles mesmos relataram não existir devido a falta de profissional qualificado na empresa, além de estarem aplicando esta ferramenta há pouco tempo, cerca de dois ou três anos, necessitando de melhor adaptação à técnica. Relatam também, que orçam suas atividades para o ano fiscal requerido, isto é, segundo os gestores, eles fazem o orçamento ano a ano, seguindo um controle do orçado com o realizado, sendo tal orçamento baseado sempre na safra anterior. Porém, vale salientar que esta foi a visão dos gestores entrevistados, pois, ao se realizar uma análise documental na empresa os resultados encontrados apresentaram comportamentos diferentes dos que apresentariam uma empresa com planejamento e orçamento estruturados.

Assim sendo, ao se desenvolver o objetivo específico 2 no intuito de realizar uma sugestão de orçamento, a partir dos resultados advindos da análise de conteúdo possibilitada pelas entrevistas com os gestores e análise documental feita ao se ter acesso aos documentos da empresa, foi possível sugerir, primeiramente, um passo a passo no qual a empresa seguiria algumas sugestões capazes de norteá-la quanto ao desenvolvimento de um planejamento melhor elaborado nos três níveis (estratégico, tático e operacional) da empresa. Após isso, os fluxos de caixa de 2014 e 2015, considerando-se até o quinto mês deste ano, foram rearranjados com o objetivo de mostrar que com alguns cuidados, principalmente no “casamento” das datas de entradas e saídas de caixa, se pode ter melhores resultados ao longo de um determinado período, lógico, que o bom senso e a estratégia definida pela empresa são essenciais para haver um bom andamento do fluxo de caixa proporcionado tanto pelo planejamento quanto pelo orçamento desenvolvido por intermédio de tal planejamento. Esse conjunto de habilidade possibilita uma melhor alocação de recursos, resultando, ao final do ano fiscal, em um saldo final mais satisfatório. Vale realçar que a empresa em questão não realiza orçamento da atividade, o que ocorre é um controle de entradas e saídas de caixa a medida que

estas vão acontecendo, baseando-se em anos anteriores. Entretanto, é importante frisar que a variável clima é tida como fator essencial no cultivo da uva e é este fator quem guia os gastos efetivos no ano para o desenvolvimento da atividade, assim sendo, o tipo de orçamento sugerido, que melhor se encaixaria nas necessidades da empresa, foi o orçamento base zero (OBZ) devido ao fato deste não levar em consideração períodos passados e, também, por exigir maior controle das saídas de caixa por haver um detalhamento explicando o porquê de determinado gasto. Cabe ainda uma ressalva, a atividade do cultivo da uva é muito dinâmica, segundo relatos dos gestores, então, há mais um motivo para se planejar muito bem as entradas e saídas de caixa a fim de se evitar um provável encerramento da atividade devido a vários prejuízos no longo prazo.

Quanto ao objetivo específico 3, este também foi concluído com sucesso, pois seu intuito era realizar uma análise financeira da situação da empresa, isto é, do caso estudado. De posse dos resultados obtidos a partir dos cálculos dos índices de rentabilidade das vendas, índice de liquidez, grau de endividamento e ponto de equilíbrio financeiro, foi possível concluir que a empresa não possuiu rentabilidade sobre suas vendas em 2014 e que em 2015, até maio, esta se encontrava muito baixa, apenas 3,42%. Já com relação ao índice de liquidez, este não foi satisfatório em 2014 operando abaixo de 1 e em 2015, até maio encontrava-se próximo a este valor, porém, tendia a cair. E ao se analisar o grau de endividamento da empresa, observou-se que este estava muito alto em 2014, em torno de 113% e, em 2015, continuava no mesmo padrão (111%), ou seja, a capacidade de operar suas atividades com o capital de terceiros era elevada, correndo altos riscos devido a este fato. Com isso, ao se calcular o ponto de equilíbrio financeiro da fazenda avaliada, percebeu-se que suas entradas, em 2014, estavam longe do seu ponto de equilíbrio, isto é, do ponto em que suas entradas se equiparariam as saídas de modo a não existir nem lucro, nem prejuízo. E com relação a esse ponto em 2015, até maio a empresa possuía um ponto de equilíbrio próximo de um milhão de reais, provando, que empresa em questão necessita reavaliar, com urgência, suas contas, correndo o risco de finalizar 2015, igual ou pior, financeiramente falando, a 2014. Porém é passível de relato, que tal ano foi atípico para a empresa devido ao fato desta ter sido obrigada a erradicar uma área porque a mesma não estava apresentando a produtividade esperada e ainda estava afetando, negativamente, as demais áreas, aumentando o custo de produção das mesmas.

Diante dos resultados apresentados, fica evidente que a empresa pouco detém do conhecimento referente à prática do orçamento, pois, os resultados encontrados nas análises documentais provam isso, ao se perceber desencontros nas datas de entradas e saídas de caixa. Apesar dessas informações conclusivas, vale salientar, também, que foi relato de um dos entrevistados que a empresa só conhece e pratica as atividades do planejamento e orçamento acerca de dois ou três anos, e ainda estão se adaptando às mesmas, levando em consideração também a falta de pessoal qualificado para tanto. Portanto, veio à necessidade de sugerir alguns passos capazes de auxiliar ao desenvolvimento de um sistema orçamentário melhor organizado.

Além do mais, com a análise econômico-financeira desenvolvida acerca do caso estudado, confirmaram-se, numericamente, as intuições adquiridas ao longo da pesquisa, isto é, por falta de planejamento, orçamento e controle rígido do negócio, a empresa não usufruiu de nenhuma positividade declarada através dos indicadores calculados, além de apresentar prejuízo ao final do ano de 2014 e, de acordo com as informações analisadas, a tendência é que, financeiramente falando, 2015 também não finalize no azul. Daí prova-se, concretamente, a importância de um planejamento, em todos os níveis hierárquicos de uma empresa, bem como suas atividades auxiliares, incluindo o orçamento que passa a ser o intermediador dos planos traçados em termos monetários, visto que, a finalidade de toda e qualquer empresa, com fins lucrativos, é gerar lucro, proporcionando retorno do capital investido a seus donos. Vale salientar que, de acordo com a realidade da atividade desenvolvida pela empresa, após a mesma conseguir se organizar em termos de planejamento, um orçamento que caberia bem a ela seria o Orçamento Base Zero (OBZ), visto que neste, o período anterior não é levado em consideração e para cada gasto do período que se deseja orçar há um detalhamento do por que se gastará tal valor, e não se pôde sugerir o orçamento empresarial conforme se tinha previsto a priori.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BORNIA, A.C. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BRITO, P. **Análise e viabilidade de projetos de investimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- CARAVANTES, G.R.; CARAVANTES, C.B.; KLOECKNER, M.C. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 6 ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001- 4ª Reimpressão.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CONTE, J. A. ; DUTRA, C. C. ; BERLATTO, O. . Aspectos teóricos para a implantação do orçamento matricial em uma empresa do ramo metalúrgico de Caxias do Sul. In: VI Seminário de Iniciação Científica Curso de Ciências Contábeis da FSG, 2013, Caxias do Sul. **Anais VI Seminário de Iniciação Científica Curso de Ciências Contábeis da FSG**. Caxias do Sul: FSG, 2013. v. 4. p. 1-13.
- CORRÊA, H.L.; GIANESI, I.G.N.; CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção: MRP II /ERP: conceitos, uso e implantação**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- DALPAZ, J.; TRENTIN, G.N.S. O orçamento matricial: controle gerencial de gastos fixos. **Unoesc & Ciência** – ACSA, Joaçaba, v.5, n.1, p.87-94 jan./jun. 2014.p. 87-94.
- FARIA, A.C.; SILVA, R.A.; GERON, C.M.S.; SILVA, L.B. **Orçamento base zero (OBZ): um instrumento ainda utilizado**. XVII Congresso Brasileiro de Custos – Belo Horizonte – Minas Gerais, Brasil, 03 a 05 de nov. 2010.
- KOCHE, J.C. **Fundamentos de metodologia científica-teoria da ciência e iniciação a pesquisa**. 22 ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2004.
- LUNKES, R.J. **Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial**. 2003. 214f. Tese de pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.
- LUNKES, R.J. **Manual de orçamento**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAIA, E.A.; SOUZA, F.A.T.de; ALMEIDA, G. S.; CASTRO, M. A. A de. **O orçamento empresarial como forma de gestão**. 2009. 33f. Trabalho interdisciplinar do 5ª período do curso de ciências contábeis – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2009.

MANZINI, E. J. **Entrevista semi-estruturada**: análise de objetivos e de roteiros. 2004. (Apresentação de Trabalho/Comunicação). Disponível em: < <http://www.sepq.org.br/IIcipeq/anais/pdf/gt3/04.pdf> > . Acesso em: 28 jan. 2014.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à Administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MENDES, O.; RAISER, G. Planejamento estratégico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.230-240, Sem II 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

MIGUEL, A. M.; SILVEIRA, F.E.B. Implementação de um plano de orçamento base zero x orçamento matricial. In: ENEGEP, 2010, São Carlos. **ENEGEP - Maturidade e desafios da Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro: Rio de Janeiro - ABEPRO, 2010.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Thomson, 2004.

MOREIRA, J.C. **Orçamento empresarial**: manual de elaboração. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, C.E. **Empresas que não elaboram o orçamento empresarial**: um estudo acerca das indústrias do distrito industrial I de Bauru. XVII Congresso Brasileiro de Custos – Belo Horizonte, MG, Brasil, 03 a 05 de nov. 2010.

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

PASSARELLI, J.; BOMFIM, E.A. **Custos- análise e controle**. 2 ed. São Paulo: Thomson, 2002.

PEREIRA, V.M.; LYRIO, M.V.L.; SCHNORREBERGER, D. **Estudo das práticas orçamentárias de cooperativas agropecuárias de Santa Catarina**. XX Congresso Brasileiro de Custos – Uberlândia, MG, Brasil, 18 a 20 de nov. 2013.

SANTOS, J.L. dos; SCHMIDT, P.; PINHEIRO, P. R.; MARTINS, M. A. **Fundamentos de orçamento empresarial** – coleção resumo de contabilidade. v.14, São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, A.H.; FOSSÁ, M.I.T. **Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos**. IV Encontro de ensino e pesquisa em administração e contabilidade – Brasília, DF, Brasil, 3 a 5 de nov. 2013.

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

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SUAVE, R.; PINTO, H.M.; CODESSO, M.M.; LUNKES, R.J. **Práticas de orçamento nos processos de planejamento e execução: um estudo em bancos comerciais públicos do Brasil**. XX Congresso brasileiro de custos-Uberlândia, MG, Brasil 18 a 20 de Nov. 2013.

TARIFA, M.R.; ALMEIDA, L.B.; REIS, L.G. **Prática orçamentária empresarial privada: um estudo empírico nas maiores empresas da região sul**. XVI Congresso Brasileiro de Custos – Fortaleza, CE, Brasil, 03 a 05 de nov. 2009.

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, M.V. **Administração estratégica do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2005.

WARREN, C.S.; REEVE, J.M.; FESS, P.E. **Contabilidade Gerencial**. 6 ed. São Paulo: Thomson, 2003.

ZONATTO, V.C.S.; LAVARDA, C.E.F. Institucionalização de hábitos e rotinas em práticas orçamentárias: um estudo no Núcleo de Serviços Orçamentários de uma instituição de ensino profissional. In: Congresso Brasileiro de Custos, 2011, Rio de Janeiro. **Anais** do XVIII Congresso Brasileiro de Custos. Rio de Janeiro: ABC, 2011. v.1.

APÊNDICES

APÊNDICE A- Roteiro da entrevista semiestruturada aplicada à empresa



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso: Sistema orçamentário:
mensurando sua prática na vitivinicultura do Vale do São Francisco.

Nome do orientador da pesquisa: Abdinardo Moreira B. de Oliveira

Nome do observador: Maria Adriana F. Lopes

Tipo de observação: semi-estruturada

Assunto observado: Planejamento e Sistema orçamentário

Nº da observação: 1

Local: Empresa estudada

1. O senhor poderia me informar quais foram suas metas em 2014?
2. O senhor pode me mostrar os documentos que registram essas metas?
3. Em 2014, sua empresa conseguiu atingir todos os objetivos traçados?
4. Com que frequência as metas da sua empresa são reavaliadas?
5. O senhor pode me mostrar seu plano de metas para os próximos 5 anos a partir de 2014?
6. Na opinião do senhor, em quais aspectos sua empresa se sobressai aos seus concorrentes?
7. O senhor poderia me mostrar o plano de ação da sua empresa referente ao ano de 2014?
8. Em sua opinião, o senhor acha que consegue deixar claro na mente de seus funcionários o que eles devem fazer, no dia-a-dia, para atingir as metas almejadas?
9. Como é feita a certificação do quão longe ou perto a empresa se encontra dos objetivos traçados?
10. A sua empresa obteve uma rentabilidade favorável no ano de 2014?
11. Como são projetadas as entradas de caixa na sua empresa?
12. O senhor poderia me mostrar o documento que contem as perspectivas de vendas para os anos de 2015 e 2016?
13. De que maneira o senhor consegue estimar os gastos necessários para produzir uva na sua empresa?
14. Como é o processo de avaliação de fluxo de caixa da sua empresa?

**APÊNDICE B- Transcrição da entrevista semi-estruturada aplicada a gerente
geral da empresa estudada**

Transcrição da entrevista semi-estruturada com a gerente geral da empresa estudada (E1)

P- vamos começar a entrevista a entrevista semi-estruturada com a gerente geral da fazenda E1... às 11 horas e 1 minuto do dia 11 do 4 de 2015...E1... você poderia me informar quais foram as metas ((ruídos)) traçadas em 2014 para a empresa?

E1- ((inclina-se em minha direção para perguntar)) como assim de de de de volume de dinheiro, essas coisas ((em voz baixa))?

P- a:s metas que que você traçou... hum planejo ((ruídos))... sei lá planejo/

[

E1-

ah: certo

PLANEJAMENTO, principalmente foi focado na redução de mão de obra... porque esse é o que impacta no maior custo da empresa... HÃ:: ... aumentar:: ((ruídos)) a rentabilidade, que estava baixa,... e:: estruturar todo o financeiro com fluxo de caixa, balanço gerencial que não estavam bem estruturados

P- você falou aumentar a rentabilidade

[

E1-

i::sso

P- em quantos por cento... você estimou?

E1- não nós não estimamos a priori, nós pensamos éh em trocar algumas variedades porque as variedades que nós tínhamos não tinham grande rentabilidades... ãh:: colocamos:/ ((gesto de quem estava pensando)) tiramos algumas variedades também que estavam estavam dando muito prejuízo... e ai essa, esse aumento, esse incremento de rentabilidade a gente só vai poder mensurar com essas novas variedades((ruídos)): em pleno funcionamento, mas isso só agora em 2015

P- certo! e:: você poderia me mostrar documentos que registram essas metas?

E1- sim ((com entusiasmo)) tem sim, tem o controle de mão de obra de 2014 todo... tem os balanços gerenciais, tem os fluxos de caixa do ano:: tem as vendas tudo, todo o controle de contas a pagar e contas a receber.

P- certo!... e em 2014 você conseguiu atingir os objetivos que vocês tinham traçados para ele em 2013?

E1- da mão de obra sim! na, no aumento da rentabilidade não ((com convicção)), essas variedades que nós arrancamos, elas invés de de... de melhorarem o fluxo, foi um verdadeiro desastre de produção e e rentabilidade

P- perdão, na rentabilidade você não conseguiu atingir a meta.

E1- não! não conseguimos atingir a meta

P- por quê?

E1- ((rápido)) por CONTA da baixa produção de algumas variedades... principalmente as voltadas para o mercado de exportação

P- certo! éh: com que frequência a: você... é, reavalia as metas da empresa no período de um ano?

E1- no período de um ano a gente reavalia:... as metas de mão de obra: ... todo mês... já fluxos, essas coisas, a gente definiu para esse ano, 2015, ser trimestral

P- mas em 2014 como que funcionava?

E1- 2014 a gente fazia::/ ... nós fazíamos elas, essas essas revisões das metas, mensais também

P- com/ que/

[[

E1- com a avaliação, com a avaliação da mãe/ do do do balancete o que poderia economizar, o que projetava para ver o que conseguiria melhorar ou não

P- era mensal?

E1- era, era mensal [...] com reuniões/

P- e: você pode me mostrar o plano de metas:: feito para os próximos cinco anos a partir de 2014?

E1- não, nós não temos nenhum plano de metas estruturado para cinco anos não

P- não tem?

E1- não!

P- e porque você não o tem?

E1- como a nossa, nossa empresa, ela é muito dinâmica fica até difícil mensurar algo para para cinco ou dez anos é porque: nós nem definimos EFETivamente o que vamos plantar... então eu eu popo eu poderia, o que eu/ seria um horizonte mais longo para a gente seria um horizonte de três ou quatro ano/ ((rápido)) três anos no máximo

P- e você TEM esse/

[]

E1- NÃO, também não temos estruturado

P- certo! então a dificuldade que você... tem EM NÃO fazer esses planos a longo prazo é::/

[
ambiente

E1-

dinâmico

P- das variedades?

E1- das variedades da da do mercado, por que antes, as fazendas elas Basicamente tinham uma produção muito grande voltada para o mercado interno e trinta a quarenta por cento... voltado para exportação, MAIOR parte das fazendas do vale. HOJE mercado interno está um desastre... está todo mundo voltando a pensar só em exportação

P- é... na sua opinião em quais aspectos essa empresa se sobressai é: com relação a seus concorrentes?

E1- na questão da estruturação dos custos porque:... preço, basicamente é o mesmo para todo mundo, todo mundo concorre Basicamente com os mesmos preços de acordo com as determinadas com as com as específicas variedades. O que diferencia uma empresa da outra, em termos de concorrência, na verdade é a qualidade da uva que sai e o CUSTO dela que ela tem pra produzir, para poder se manter firme no mercado, então o que acho que o grande diferencial da gente é o controle de custos

P- e como seria esse controle de custos de vocês?

E1- através de um software, nós temos um software implantado na empresa e planilhas de excel ai tem todos os controles de financeiro, mão de obra, recursos huma:nos é:: orçamento tudo isso está estruturado.

P- certo, mas como é que você faz para coletar os dados e:: desses dados gerar

/

E1- os relatórios?

P- os relatórios

E1- pronto, com relação a mão de obra, eles são semanais, esses, semanalmente a gente tem um controle para saber se a mão de obra que está dentro da fazenda atende as nossas necessidades e ainda assim batem as metas que nós temos a cumprir ((profundo suspiro)) isso é feito semanal, já: o controle dos custos financeiros, esse é feito MENSAL através do balanço gerencial, fluxo de caixa/ fluxo de caixa até que é semanal, mais o balanço balanço gerencial, balanço:: balanço não, o: comparativo com o orçamento e:: o fluxo de caixa

P- certo. você falou que tem que cumprir as metas/ para bater da mão de obra

[

E1- sim

P- quais são essas metas?

E1- tá

[

P- em valores

E1- é:: na na na mão de obra, nós temos basicamente duas metas uma para para as áreas de formação, que é onde não está tendo colheita ((explicação)), que no ANO deve ter uma pessoa por hectare média ano, ou seja, de TUdo que for gasto tem que dividir pelo total de hectares no ano da empresa e tem que dá no MAXimo uma pessoa por hectare média ano e na produção, dois e meio... dua/ então no geral a empresa só pode ter no MAXimo duas virgula cinco pessoas por hectares média ano esse é o controle da mão de obra, que na verdade, ESSE ano nós tentamos baixar para dois ponto trinta e três, mas tá tá tá esse ano acho que ainda vai continuar/a meta é dois ponto trinta e três mais eu acho que vai bater de novo os dois e meio que também

[

P- ah essa ai já é a meta de 2015?

E1- essa é a meta de 2015, dois ponto trinta e três mais eu não acredito que vá conseguir bater ((suspiro profundo)) vai continuar de novo em dois e meio

P- certo e:: você poderia me mostrar o plano de ação da empresa referente ao ano de 2014?

E1-((longo silencio)) plano de ação? ((ruídos)) hã hã ele não está cem por cento estruturado mas::, sim

P- você o tem DOCUMENTADO tudo certinho?

E1- ((rápido)) não não tenho ele em relatórios de planilhas não está/ por isso que estou dizendo não está cem por cento estruturado tem toda a programação da mão de obra e a programação:: e a programação financeira, caso não dê certo tem os cenários, mais documentado documentado não.

P- e geralmente qual o cenário que você adota para exercer o plano de ação?

E1- moderado, nem o otimista nem o pessimista, cenário moderado.

P- certo, só que assim, o plano de ação da da sua empresa com relação, eu estou falando, de 2014 é com relação a... aos custos, no caso, você falou que tinha uma meta de reduzir mão de obra, de aumentar rentabilidade

[[

E1- isso... sim

P- você não tem estruturado

[[

E1- ah sim, pronto

]]

P- e documentado esse plano de ação, o que você vai fazer para conseguir atingir essas metas.

E1- não, tem tem tem assim que você explicou sim, TEM! ((fatidicamente)) é/ nós tínhamos com base o de 2013 tudo que foi feito em 2013... comparamos com o novo cronograma de poda, se nós mantivéssemos as mesmas metas.. estouraríamos ai a mão de obra para mais de três' então não pode ai REestruturamos as metas para poder conseguirmos fechar com dois e

meio isso ai nós temos sim.

P- é:, na sua opinião, você acha que consegue deixar claro na mente dos seu funcionários o que eles devem fazer, no dia a dia, para atingir as metas almejadas?

E1- boa parte! algumas coisas não. ((apresentando convicção)) no quê que a gente consegue deixar bem claro? na quantidade de uva que deve ser produzida por hectare, isso ai eles têm muito bem definido, na quantidade de mão de obra que eles têm que ter por mês, nas diárias que eles vão poder gastar ((ela fala com relação aos gerentes de campo)), isso ai eles têm muito bem definido. mas ai quando você vai para o dia a dia no trato com o trabalhador rural, especificamente, esse ai é mais difícil de “colocar na cabeça” dele que ele tem que ter um rendimento melhor, que ele tem que... BUScar sempre está melhorando e essa, na verdade, é a nossa maior dificuldade. para os lideres de cam'po, isso ai eles têm na cabeça certinho, e eles não tem nenhuma dificuldade em responder também, agora, quando vai para o trabalhador rural que é quem executa todas as atividades, esse ai realmente não consegue.

P- você tem dificuldade, em algumas atividades, de deixar claro para eles o que eles têm que fazer no dia a dia para conseguir atingir, bater a meta de produtividade?

E1- sim sim, principalmente com quem EFETIVAMENTE executa que é o trabalhador rural.

P- e você tem pensado em alguma coisa para mudar esse cenário?

E1- sim! nós nós tentamos deixar de forma mais clara as metas, eles também ganham algumas bonificações se se baterem aquelas metas e produzirem algo algo a mais é: essa é a forma mais fá'cil que nós encontramos para eles entenderem a importância do do do rendimento, da melhoria do rendimento deles

P- certo... é: como você se certifica do quão lon'ge ou perto a sua empresa está dos objetivos?

E1- desculpa, como é?

P- como é que você identifica como a sua empresa está em relação aos objetivos traçados, se ela está LONGE de atingi-los, se está perto?

E1- ah isso aí nós fazemos o comparativo com o que foi planejado e o que está sendo executado... na mão de obra, no financeiro, no controle dos custos tudo isso nós fazemos um comparativo

P- e esse comparativo é feito com que frequência?

E1- mensal mensal

P- certo... a empresa obteve uma rentabilidade favorável no ano de 2014?

E1- não ((rápido)) não a nossa perspectiva era de ter de ter/ fechar o ano com com o fluxo bom, fluxo... positivo mas, infelizmente, a empresa deu prejuízo no ano de 2014

P- e esse prejuízo foi por qual motivo?

E1- isso tudo por conta dessas variedades que eu mencionei que deu uma baixa produtividade... baixa produtividade mais o custo de produção delas é MUIto alto então a gente já tinha gasto MUIto para produzir por que, principalmente, nessas áreas de exportação nós temos o gasto de for'mar a área que nós já gastamos aí algo em torno de trinta mil por hectare só para formar, para não ter nenhum cacho, mas, para garantir que os cachos venham e quando chega na no período de de produção ainda se gasta aí mais uns é oitenta, noventa mil então:: se você botar oitenta com noventa... trinta, cento e trinta mil reais foi gasto e ela não deu esse esse retorno... cento e DEZ mil desculpe cento e dez dez mil que é o custo mesmo que a gente gasta para produzir cento e dez mil por hectare nas áreas de uva sem sementes e ela não teve nem de LONge esse retorno mas, já tinha sido gasto

P- entendi. então assim e a quê que se deve não atingir esse/

E1- [a meta? de produção?
]

P- sim

E1-ba'sicamente erro operacional, primeiro ponto a se destacar foi o erro o'peracional, segundo ponto , o clima não foi favorável algumas algumas parcelas nós perdemos para para míldio, oídio que são doenças que atacam a uva e o outro foi erro operacional, foi erro de de de adubação: é: erro na hora da PULverização, não aplicou o produto na hora certa e aí vem os problemas

P-hum certo e como que você faz para projetar as entradas de caixa na empresa?

E1- é as entradas de caixa na na na empresa nós estamos organizando da seguinte forma: tudo o que é vendido, basicamente, setenta por cento das NOSSAS vendas elas são para recebimento trinta dias depois da data da venda só que nós ainda precisamos fazer alguns ajustes com relação a isso por que muita coisa a gente desconta cheque, troca, faz antecipação e ai o recurso acaba entrando no mesmo mês

P- certo só que como é que você sabe, por exemplo, que daq/ dia onze, hoje dia onze você vai colher, não sei, trinta mil quilos de uva como é que você tem esse controle? se você vai colher hoje e se você disse que as entradas são trinta dias após a colheita/

E1- i::sso

P-

mais como é que você chega/ FAZ para chegar a

[a isso?

P- no dia da colheita?

E1- pronto toda/ cada uma das variedades ela tem um ciclo... DESde a data de poda até a colheita... o ciclo mé'dio das nossas variedades é de cento e vinte dias então da data da poda até a data da colheita são cento e vinte dias aí colhemos com cento e vinte dias e mais trinta dias nós temos o recebimento dessas dessas... desse recurso sendo que existe um ERRO para mais ou para menos de cinco a de cinco dias para mais ou cinco dias a menos que nós podemos está colhendo essas essas uvas... então ela pode vim com a data de colheita de cento e quinze a cento e vinte e cinco dias a MÉdia é cento e vinte

P- ai então após esse dia que você colheu ai vai

[

E1- conta cento e trinta/ ou conta mais trinta e ai tem o recebimento

P- e você poderia me mostrar um documento que contenha as perspectivas de vendas para este ano agora de 2015

[

E1- sim

P- e:: para 2016?

E1- para 2016 não mas para 2015 sim por que por que não para 2016? porque como a gente arrancou muita muita muitas variedades arrancamos cinco hectares em uma fazenda de trinta e seis é muito e nós ainda NEM definimos e Evitadamente o que vamos plantar então não tenho nem como estruturar o cronograma de podas... ((suspiro profundo)) mais para o ano de 2015 sim tem como lhe mostrar toda a programação de de recebimentos e e... programação dos gastos que vão ser feitos para para cada uma dessas parcelas

P- mais é:: da uva que não foi/ que você não não arrancou, da uva que está lá mesmo assim você não tem

[

E1- um cronograma

]

P- um/ para 2016?

E1- não ainda não nós não fizemos a gente só vai fazer um cronograma para 2016... há quando chegar em junho ou julho por que? porque ai nós vamos ter definido se ainda vai arrancar mais alguma variedade, o que vai fazer e o que vai ter plantado ou NÃO para adequar o cronograma de poda com essas novas variedades ou com alguma área que ainda vai ser arrancada rapaz a fazenda, na verdade, está nesse processo de reestruturação de área então é um momento complicado... difícil de projetar

P- certo é: de que maneiras você consegue estimar os gastos necessários para produzir uvas aqui na sua fazenda? Você falou que consegue me informar, documentados, os gastos que terão em cada área né?

E1- sim sim

P- mais como é que você consegue fazer essa determinação de gastos?

E1- pronto então, cada área gasta basicamente mão de obra, os insumos, e algumas máquinas que seriam o trator, o pulverizador, e as a:: e os filtros para irrigação. Como que a gente mensura isso? a mão de obra, nós já sabemos exatamente quais atividades vão ser feitas e nós já fi/definimos todo o cronograma de mão de obra, todas as metas... os insu'mos... é feito uma uma análise prévia de solo e ai nós sabemos o que que vai gastar ou não de insumos, mas, BASicamente, pelo nosso solo já está bem estruturado mesmo sem análise a gente já sabe o quê que pode usar ou não, de acordo com a recomendação do agrônomo responsável e:: o que muda as vezes é com clima, uma chuva, alguma coisa, tem que usar algum produto extra para:: garantir a qualidade da uva. No traTOR... e:: pulverizador, que nós usamos, nós sabemos mais ou menos quantas horas máquina o tratorista gasta para fazer todas as pulverizações e:: dependendo da fase fenológica mesma coisa para as fertirrigações que é quando a gente usa os filtros para fertirrigar e a irrigação então cada um desses nós temos basicamente uma tabelinha de custo padrão que depois nós só vamos comparando com o que foi realizado

P- certo, mas com relação a (inaudível) essa tabela, quando muda o cenário econômico do país, como é o caso que temos agora, você previu essa mudança ou tem algum cenário que prever mudanças como essas que vêm ocorrendo ou parecidas?

E1- não, o que nós fizemos foi o seguinte: no começo do/no final do ano passado (2014), começo desse ano nós definimos as metas, fizemos todo o orçamento para as áreas e:: já... vendo o cenário econômico brasileiro, nós aumentamos os nossos custo, previmos um aumento de custo mas não tanto quanto está tendo agora

P- qual foi essa previsão de aumento? Quanto foi?

E1- para os insumos , é::: de quinze a vinte por cento em aumento, a mão de obra nós já tínhamos mais ou menos um valor que eles iriam pedir que também seria mais ou menos de vinte a vinte e cinco por cento de aumento no custo do trabalhador... e os outros custos eram energia, água que esses tinha esperar realmente o tarifaço do governo

P- hum, certo... e:: para finalizar como é que você faz a avaliação do fluxo de caixa da empresa?

E1- não, o fluxo de caixa da empresa já está bem estruturado... hã mais como as nossas colheitas as vezes atrasam ou antecipam alguma coisa e isso as vezes atrapalha um pouco a programação do fluxo mas a ESTRUTURAÇÃO do flu:xo ,

tudo o que tem que ser feiro, tudo o que tem que ser colocado lá já está muito bem estruturado

P- quando tem esse atraso que você falou nas receitas como é que você faz para distribuir as despesas que estavam programadas?

E1- QUANdo essas despesas basicamente são fornecedores nós pedimos a pror/ ah pedimos ao fornecedor para pagar na próxima semana, tentar segurar os JUros, alguma coisa desse tipo basicamente é isso porque mão de obra realmente não tem como mexer muito a única coisa que a gente pode mexer é com os fornecedores pedindo para prolongar o prazo para o pagamento, coisas desse tipo ou antecipar alguma receita também, nós podemos antecipar que é para poder cobrir o fluxo daquela semana

P- certo, mas, pedindo para antecipar ou no caso pedindo para prorrogar com os seus fornecedores, isso:: acarreta num custo a mais né isso?

E1- é((rápido)) tem os custos financeiros ligados a operação sim... mais ainda sim é melhor pedir para prorrogar do que ficar em débito com os nossos fornecedores porque isso cria uma imagem muito negativa para a empresa perante o mercado

P- hum, entendo, ok E1 por enquanto é só e eu agradeço a entrevista e manteremos contato.

**APÊNDICE C- Transcrição da entrevista semi-estruturada aplicada ao
diretor presidente da empresa estudada**

Transcrição da entrevista semi-estruturada com o diretor presidente da empresa estudada (E2)

P- Vamos começar a entrevista semi-estruturada eh: ... às quinze horas e trinta e quatro minutos do dia vinte seis do cinco de dois mil e quinze com:: o diretor ((barulho de porta batendo)) presidente da empresa, E2 ((assim intitulado por sigilo de nome)). O senhor poderia mim ((barulho de porta batendo)) in'formar quais foram as metas traçadas para sua empresa em 2014”?

E2- as metas de produção? De faturamento?

P- sim, tudo!

E2- ((ruídos)) bem, nós temos um orçamento não é? onde lá: é: fica estabelecido as metas de produção, de faturamento, de produtividade:de etc etc... eu eu, na verdade, eu não me lembro números agora porque: o ano de 2014 nós:: tínhamos uma área plantada, hoje temos outra com outras variedades foi um:: período de muita mudança né? então eu não me recordo assim os números mais a gente pode buscar lá e você transcreve o que está no orçamento, se for o caso

P- então, o senhor tem eh: essas metas todas registra:das, documentadas

[

E2- i::sso as metas

P- anotadas

]

E2- são estabelecidas com::: com as pessoas chaves no sistema produtivo da fazenda e com as pessoas, vamos dizer, da programação finance'ira, da programação de com'pras e esses números eles são fechados mês a mês e discutidos e reprogramados quando for o CAso, o orçamento é um instrumento de gestão importantíssimo que a gente trabalha... com ele:: ... já há dois ou três anos

P- certo, a/o senhor falou que houve em 2014 várias mudanças, mas essas mudanças estavam previstas? O senhor conseguiu prever antes, em 2013, ou aconteceu::

[

E2- não,

não, as mudanças ocorreram de 2014 para 2015, o que foi estabelecido naquele período foi seguido religiosamente, ou foi ten'tado né? religiosamente. Essas mudanças, elas foram programadas né? as mudanças que houveram de 2014 para

2015, foram programadas e portanto não foram, vamos dizer assim, nenhuma surpresa do ponto de vista do planejamento

P- ok mais, em 2014, o senhor eh: conseguiu atingir todos os objetivos que foram traçados para aquele ano?

E2- não ((fatídico))... nem sempre o objetivo ele é alcançado no que pese:: a gente:: faça um acompanhamento mensal... e também... eh:: ... monitore né? todas as ações ao longo do ano, mas, ocorrem variáveis CLIMÁTICAS que elas são, vamos dizer assim, incontroladas/incontroláveis né? pela pela gestão e TAMBÉM variáveis mercadológicas, principalmente, com relação a variação cambial... né? que muitas vezes ela fo/ ela ela é um componente macroeconômica né? que:: o governo federal, o conselho monetário nacional, muitas vezes muda de política e é imprevisível essas mudanças eh do ponto de vista da da empresa

P- ok, o senhor reavalia com que frequência as suas metas... no ano?

E2- olha, mensalmente, essas informações são... são fechadas e e avaliadas do ponto de vista... vamos dizer assim, mais gerencial, mas quando existe distorções grandes, ou alguma mudança prevista ((procurando palavras)) alguma mudança que ocorra ou que vá ocorrer que esteja, vamos dizer assim, perceptível então a gente... amplia a discussão com as outras pessoas que fazem parte da/do planejamento da empresa((barulho de algo caindo))

P- certo, então o senhor o senhor mensalmente...

E2- é mensalmente os números são são vamos dizer assim comparados o orça:do com o::... REALIZADO né? e a gente... avalia as distorções que houveram e as possíveis de acontecer, as que estão, vamos dizer assim, dentro do nosso campo de visão

P- hum certo, já que o senhor mencionou campo de visão, o senhor eh... concordou que analisa mensalmente dentro de um período de um ano, o senhor tem eh: um planejamento para um período maior que um ano? Dois anos, três anos, cinco anos

E2- não, ainda não, a verdade é que... as empresas, e o próprio governo brasileiro, não têm essa cultura de planejamento. A cultura de planejamento é um instrumento::, que ele vai avançando... com o cor/dentro da empresa inclusive com o seu corpo técnico que normalmente, as pessoas não tem eh, vamos dizer assim, a cultura de planejar. Então isso isso nós ainda estamos trabalhando com o planejamento anual, orçamento anual e planejamento anual

P- certo, então o senhor não tem um plano de metas aí para os próximos cinco anos?

E2- não

P- ok, é, na opinião do senhor, quais são os aspectos, da sua empresa, que se sobressai aos seus concorrente? Para o senhor, o que faz a sua empresa ser melhor que seus concorrentes... na opinião do senhor?

E2- olha, eh::... pri'meiro eu acho que uma coisa muito importante, que a minha empresa, está aprendendo a lidar é com o planejamento", o orçamento e com o planejamento, isso, é um instrumento que é Vltal para qualquer empresa hoje. Depois, eu acho que a qualificação do corpo técnico, do corpo/dos profissionais da empresa. A gente tem tentado e tem conseguido ((com firmeza nas palavras)) melhorar a a a qualidade da GESTão da empresa... né? e aí eu faço questão de de ressaltar, realçar a importância da universidade, a universidade do vale do são Francisco que tem sido assim um grande CEleiro para melhoria da qualidade da nossa empresa... a visão das pessoas de qualida:de, de organização:, de planejam:ento, são instrumentos que a universidade está oferecendo a a aos as empresas do vale do são Francisco

P- o'k! e o senhor poderia me mostrar um plano de ação que a sua empresa teria feito no ano de 2014?

E2- po'sso

P- ele documentado::

[

E2- claro claro claro

[

P- assinado:

]

E2- eu vou vou fazer:: chegar a suas mãos, né? um orçamento da empresa e você vai poder apresentar lá no seu grupo de trabalho, na sua turma de de/ ao seu professor, enfim, sem problema

P- certo, mas, o plano de ação que eu falo, no caso, é, por exemplo, o senhor... tem como meta vender/aumentar suas vendas em 10% no ano..., por exemplo, o PLAno de ação seria o quê que senhor/o que seus funcionários vão fazer conseguir chegar no final do ano um aumento de 10% no no volume de vendas

[[

E2- no volume de vendas

P- [[justamente

E2- bem, no: no nosso caso, um plano de ação, importante, que a gente... TEM trabalhado muito ele é a questão da redução de custo... como nós sabemos, as fazendas de uva.. tem... na mão de OBRA... 50% do seu custo de produção é mão de obra... e de'sses 50%... ele está assim... concentrado em duas atividades: raleio e packing... nós temos trabalhado MUITO nessas duas atividades, principalmente, raleio e packing house para reduzir o custo sem:: afetar a qualidade. aí aí você pode perguntar, "ah e o que é exatamente o que você está fazendo?" aí talvez a gente pode sentar com E1 para dizermos algumas coisas que a gente tem feito ne'ssa área do planejamento meu do packing para reduzir ge::nte, na poda, no raleio talvez tenha coisa que a gente não possa contar ()

P- entendo

[

E2- que é SEGREdo da empresa

]

P- segredo da empresa né ((risos)) tá certo. assim, então o senhor tem esse plano de ação para reduzir o custo com mão de obra, principalmente, não é

[[

E2- i:sso, exatamente

P- e na opinião do senhor, o senhor acha que esse plano de ação chega ao funcionário... eh.. digamos assim, na mesma dimensão que o senhor pense, por exemplo, o senhor quer que ele faça tal coisa... e está escrito nesse plano, o senhor/na sua na sua percepção, o senhor acha que esse pensamento do senhor chega exatamente como o senhor quer para ele ou o senhor acha que tem uma distorção de entendimento

[[

E2- é eu acho que tem uma distorção muito GRANde ... porque:::... numa fazenda de uva, você tem aproximadamente... 25% dos funcionários são fixos e 75% são: funcionários de contrato tempo'rário, então essas pessoas que vêm trabalhar numa empresa com contrato temporário, sem DÚvida alguma que elas tem... muito menos... vamos dizer assim, interesse em absorver:: determinadas::... premissas da empresa, como também tem pouco tempo né? porque já que o período de trabalho

delas é é, o nome está dizendo, é temporário, a cada seis meses essas pessoas SÃO demitidas e aí todo o trabalho que você teve de de/ para incutir na cabeça das pessoas determinadas coisas, vc não consegue ((com convicção)) então, efetivamente, essa: coisa do/ de MAjoritariamente os funcionários serem temporários, isso sem dúvida que dificulta e MUlto em você criar uma CULTUra né? diferenciada nas pessoas na empresa

P- e não tem como::, uma mane'ira como pelo menos deixar eles, mais mais mais perto daquilo que a empresa deseje

[[

E2- pois é, pois é a gente tenta né? existem alguns treinamentos::... pales::tras com::... com consultores, por exemplo, tem o consultor::, o consultor do trabalho (...) tem o técnico de segurança do traBALho que faz, constantemente, palestras para as pessoas, tem algumas reuniões que nós, corpo diretivo, fazemos com os funcionários também, mas, naturalmente, que os resultados não são:: os deseJAVÉIS

P- verdade ((concordando)) e como é que o senhor se certifica do quão longe ou perto a sua empresa se encontra dos objetivos desejados?

E2- ((longo silencio)) eu... o mer'cado: mundial de uva tem tem mudado MUlto e junto com ele, a economia, ... nós tivemos um momento de grande conSUMo no mercado interno e que agora está se arrefecendo... nós tivemos, mais para trás, um momento de grande crise no mercado internacional, principalmente, na Europa e nos Estados Unidos que agora estão se aquecendo... então" o nível de RENda do mercado inTERno e do consumidor da Europa e dos Estados Unidos, por exemplo, ... são MUlto diferentes, os níveis de renda ((em voz baixa)) CONsequentemente, os produtos TAMbém são muitos diferentes. Quando tínhamos um mercado interno... FORte a uva com semente era o CARRO chefe da fazenda... até porque o doLÁR tinha uma TAXA cambial extremamente deprimida, controlada pelo governo e isso dificultava as exportações... brasileiras, então eh... essa questão de de dos objetivos serem atingidos e tal etc, varia muito além, em função da macroeconomia, assim como também uma nova vertente que é uma realidade já:: na nossa região, que é a mudança das varie"dades né? as variedade que foram plantadas aqui no vale do são Francisco,.. a quinze, vinte anos atrás elas, hoje, já não:: nos... já não nos permitem competitividade com as variedades que foram desenvolvidas na Europa, nos Estados U::nidos:, no Chile, então o vale do são Francisco para sobreviver no

mercado do chi/do do no mercado de Uva né?, nós temos que fazer grandes mudanças, que já estão ocorrendo nas mudanças das variedade de uva aqui do vale, “então essa é uma outra vertente que tem inibido ou que dificultou, a:: as empresas terem uma RENTabilidade sa’tisfatória. Eu acho que nós estamos entrando agora em um novo ciclo de PROSperidade, onde efetivame’nte, só ficou... no mercado de uva... os profissionais de agricultura né?, e:: essas novas variedade que foram trazidas e, vamos dizer assim, TROPicalizadas, vamos dizer, elas foram ADAPtadas ao nosso clima e ao nosso solo com:: pacotes tecnológicos e tal etc, isso sem dúvida alguma vai permitir que o vale, nos próximos cinco anos, ocupe NOVAMENTE um um uma posição de DESTaque no mercado de produção de uva mundial.

P- então o senhor percebe essa essa mudança de cena:rio é ao long/ é mais ou menos a partir de que ano?

E2- essa mudança de cenário ela, ela começou a ocorrer nos últimos, “mais fortemente, com MAIS sensibilidade nos últimos dois anos, quando as variedades que foram TESTadas e tropicalizadas começaram a mostrar, efetivamente, resultado. Mais já se vem testando um leque de variedades enorme, mais de oitenta variedades de uva né? que foram trazidas aqui para o Brasil há mais de cinco, seis anos e que só agora então está se colhendo os frutos né? desse trabalho de pesquisa.

P- certo. então essa mudança de cenário, com certeza, afetou a rentabilidade do senhor, ou não tão (...)

[[

E2- afetou afetou porque nós tivemos um período de de ... crescimento acelerado né? do salário do trabalhador, e como eu falei há pouco, cinquenta e cinco, sessenta por cento do custo de uva É mão de obra, então, o crescimento acelerado da RENDa do trabalhador e os encargos que o governo impõe né? ... na contratação do trabalhador, afetaram, violentamente, a rentabilidade, em função também das nossas variedades deixarem de ser, deixaram de ser variedades::, é vamos dizer assim, RENTáveis diante da mudança que houve no mundo com as novas variedades, que usam menos mão de obra, que são mais produtivas, que o mundo desenvolveu e que estão chegando para nós agora.

P- ok. então levando em consideração esse cenário e tudo que o senhor acabou de falar, em 2014, a sua empresa teve uma rentabilidade favorável?

E2- não, não teve, não tivemos rentabilidade favorável em 2014, mas, esperamos que em 2015 a gente tenha um resultado melhor:: do que 2014 e temos uma sensação, uma expectativa de que teremos: bons anos pela frente

P- devido a essa implementação

[[

E2- devido a essas duas mudanças: a mudança do cenário econômico:: na Europa e nos Estados Unidos e:: acho que nós eh::... conseguimos chegar a variedades:: mais produtivas e que utilizam menos mão de obra aqui no vale.

P- ok. e o senhor poderia me mostrar como são, já que em si tratando de GASTO de mão de obra e rentabilidade com as variedades de uva”, como são projetadas as entradas de caixa da empresa do senhor?

E2- olha, é é nós estamos entrando em novas variedades agora em 2015, agora em 2015, é que nós estamos fazendo as substituições, parciais, de algumas áreas porque:: não TEM capitalização suficiente para fazer a substituição da área integral né? da fazenda mais é é pelos exemplos:: pelas fazendas que nós visitamos, e pelos dados técnicos que estão sendo apresentados... eu acho que rapidamente é... já agora em 2015 a a rentabilidade das fazendas já vão melhorar muito.

P- certo, mais assim, com relação as entradas de caixa é, por exemplo, como é que o senhor projeta que daqui a dois meses o senhor vai ter tantos reais recebidos por conta da venda da uva? o senhor tem um cronograma que que

[[

E2- ah tá, não, nós temos um fluxo de caixa que ele:: ele é feito de acordo com as podas que são feitas no campo. Naturalmente que o o::... a UVA tem um ciclo de produção de:, torno de cento e vinte dias e você pode ter uma produtividade altíssima OU não. então esse fluxo de caixa ele vai sendo adaptado de acordo com o desenvolvimento do campo... desenvolvimento AGRÍCOLA... mais o importante de tudo isso é o instrumento do orçamento junto com o fluxo de caixa que eles trabalham um auxiliando ao outro né? e ao mesmo tempo a gente vai medindo as variáveis quantidade, a variável PREÇO final de VENDA, a gente acompanha tudo isso com demonstrativo do resultado que vai nos dizendo quase em tempo real né? o resultado das entradas de caixa da fazenda... a melhoria das entradas de caixa, a melhoria da saúde financeira do caixa da fazenda.

P- e assim que o senhor vende, o senhor recebe ou tem pra::zo?

E2- é as vendas elas, normalmente, é contemplam um prazo de trinta dias, isso as vendas do mercado interno... as vendas de mercado EXterno elas: são mais compliCAdas porque você, normalmente, espera em torno de cento e vinte dias para: para receber o recurso, de volta né?, o recurso da remuneração da uva.

P- o senhor, o senhor falou é: com relação a::.... ao ciclo da uva, que respeita, para poder fazer a colheita e vender. Ah ah e o senhor tem as perspectivas de vendas do ano, desse ano agora de 2015, e já de 2016?

E2- não. como eu te falei há pouco,... nosso planejamento ele, só alcança UM ano, dose meses, portanto, o ano de 2016 ainda não está no nosso escopo de planejamento.

P- e esse ano de 2016, então, já vai englobar as novas variedade que o senhor está implementando na sua fazenda?

E2- exatamente! As as variedade que estão sendo implantadas agora, em 2015, a partir de JUNHO, elas já vão produzir em 2016.

P- ok. e de que maneira o senhor é: consegue estimar os gastos que vão ser/ vão ter para produzir a uva na empresa, com relação a defen'sivos, fertilizan'tes, como é que o senhor tem essa essa viSÃO? no período de um ano.

E2- ((silencio)) olha, todas as etapas de produ'ção... elas já são conheCIDAS né? por NÓS... elas... eh... são descritas, definidas e dali a gente quantifica mão de OBRA:: os produtos:: a única VARIável que... que as vezes não bate é em função do clima, se você tem um clima mais SEco, menos chuvas, naturalmente, você vai gastar menos deFENSivos, se você tem um clima chuvoso, úmido então você atrai mais::... mais problema para o seu pomar e ai, naturalmente, para combater você tem um custo muito maior. MAS, isso:: é isso também/ você tem que trabalhar com cenários né? quando você faz o orçamento, planejamento, você trabalha com cenários:: e de acordo com a mudança do clima você tem um custo um pouco maior, um pouco menor, mas também, não é uma coisa assim do outro mundo... É representativo, É expressivo, mas não ultrapassa, assim, dez ou quinze por cento do que foi orçado. Não ultrapassa!

P- hum e o senhor tem uma equipe? É terceiriza::do? Como é que funciona essa previsão de de gastos? Nas etapas da uva ((voz mais baixa))

E2- não, a a gente tem um um pro/cronograma de poda para ter um numero, vamos dizer assim, quando a gente faz um cronograma de poda, que a gente já vai fazendo

um orçamento a gente faz ele de acordo... com o mercado, no caso da uva de exportação... E também de uma forma que:: sempre rentabilize o fluxo de caixa... porque se você concentra muito a produção:: você tem uma necessidade de caixa muito alta, por conta da questão da:: necessidade de mão de obra. Então, a gente faz um fluxo de caixa, uma programação de produção que permita a fazenda ter o maior número de meses ou de semanas possíveis de faturamento, naturalmente, que encaixando a produção nos melhores períodos para a gente, melhores períodos de preço, melhores períodos de exportação, melhores períodos de consumo no mercado interno, então todas essas variáveis são avaliadas né? essas variáveis mercadológicas são avaliadas quando a gente está fazendo o orçamento.

P- então é sazonal essas entradas?

E2- é sazonal.

P- e no período que não está colhendo, que supõe-se que não está entrando dinheiro no caixa, como é que lida com as despesas?

E2- pois é, aí é onde tá! a gente tem de ter fluxo de caixa, mensais, positivos para evitar essa necessidade de capital de terceiros que é muito caro no nosso negócio. Quando a gente precisa de capital de terceiros, a gente tem de recorrer ao banco que é um um ... um capital caro né? sobretudo hoje que o Brasil está vivendo aí um momento de taxas de juros exorbitantes... e:: é assim que ocorre, lutar para sempre ter fluxo de caixa positivo para não precisar de capital dos outros.

P- ((risos)) hum é verdade. E2, obrigada pela sua entrevista e:: manteremos contato, ok?

E2- muito obrigado também, espera que tenha ajudado você e a fazenda está sempre a disposição \...\