



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS DE CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JOSIMAR GABIATTI

**AS CONTRIBUIÇÕES DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO NO PROCESSO DE
DECISÃO: CASO DA COOPerval**

**CHAPECÓ
2015**

JOSIMAR GABIATTI

**AS CONTRIBUIÇÕES DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO NO PROCESSO DE
DECISÃO: CASO DA COOPerval**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
como requisito para obtenção de grau de
Bacharel em Administração da Universidade
Federal da Fronteira Sul.

Orientador: Professora Ma. Larissa de Lima
Trindade

CHAPECÓ

2015

DGI/DGCI - Divisão de Gestão de Conhecimento e Inovação

Gabiatti, Josimar

AS CONTRIBUIÇÕES DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO NO
PROCESSO DE DECISÃO: CASO DA COOPerval/ Josimar
Gabiatti. -- 2015.

119 f.

Orientadora: Professora Ma. Larissa de Lima Trindade.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração , Chapecó, SC, 2015.

1. Administração Financeira. 2. Cooperativas. 3.
Orçamentos. I. Trindade, Professora Ma. Larissa de Lima,
orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III.
Titulo.

Josimar Gabiatti

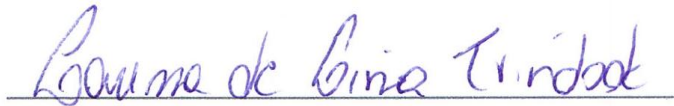
**AS CONTRIBUIÇÕES DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO NO PROCESSO DE
DECISÃO: CASO DA COOPerval**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

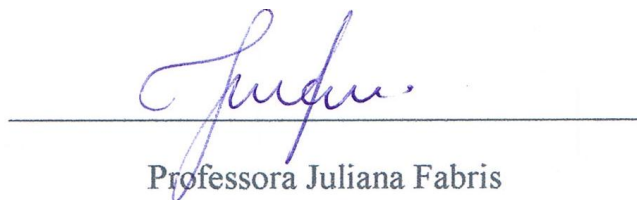
Orientador: Professora Ma. Larissa de Lima Trindade.

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em: 15/06/2015.

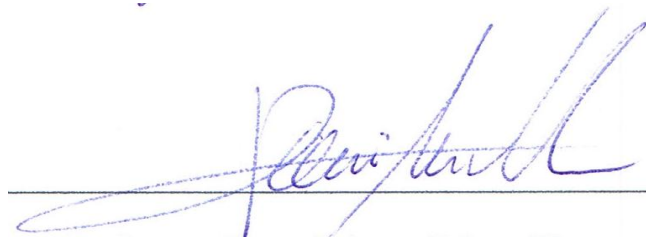
BANCA EXAMINADORA



Professora Ma. Larissa de Lima Trindade



Professora Juliana Fabris



Professor Me. Ronei Arno Mocellin

RESUMO

Este estudo aborda sobre a realização de um planejamento financeiro em uma Cooperativa Agropecuarista do Norte Gaúcho. O objetivo geral do estudo foi demonstrar como o planejamento financeiro pode contribuir para a tomada de decisões e o crescimento de uma Cooperativa leite. Desta forma este estudo objetivou ainda: analisar a posição financeira atual da Cooperativa; Simular cenários futuros e propor sugestões de melhorias à Cooperativa. A pesquisa foi realizada através de pesquisa documental, entrevistas não estruturadas, para a manipulação dos dados utilizou-se planilhas do Excel. Os dados demonstram que em 2014 a Cooperativa teve uma redução de 3,75% em sua rentabilidade e de 0,47% em sua lucratividade, mas continua operando com alavancagem financeira positiva. Além disso, destaca-se que a Cooperativa tem uma grande oportunidade em captar novos associados em sua própria área de atuação, o que elevaria sua produtividade e conseqüentemente potencializaria suas vendas. A simulação dos cenários futuros possibilita afirmar que um incremento de apenas 10% no volume de vendas e no preço de venda atual impactaria em 7,97% na rentabilidade da organização, percentual este que já superaria o resultado atingido pela Cooperativa nos exercícios financeiros de 2014 e de 2013. Como principais medidas para atingir o cenário mais otimista estão: o incremento da carteira de associados, a criação de um setor específico de vendas e a criação de um novo produto: a fábrica de queijo.

Palavras-chave: Planejamento Financeiro. Orçamentos. Cooperativa.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Custos de produção por litro de leite na Opção 1.....	41
Tabela 2. Custos de produção por litro de leite da Opção 2.....	42
Tabela 3. Demonstrativo de entrega de leite por faixa de produtividade anual.	45
Tabela 4. Produção total versus número de produtores.	48
Tabela 5. Orçamento de vendas para cenário otimista.....	54
Tabela 6. Orçamento de produção para cenário otimista.	56
Tabela 7. Orçamento de estoque de matéria-prima para cenário otimista.	62
Tabela 8. Orçamento de estoque de leite fluído para cenário otimista.	63
Tabela 9. Orçamento de estoques de leite em pó embalagem de 1kg para cenário otimista. ..	64
Tabela 10. Orçamento de estoque leite em pó embalagem 25 kg para cenário otimista.	65
Tabela 11. Orçamento de despesas para cenário otimista.	66
Tabela 12. Orçamento de financiamentos para cenário otimista.	70
Tabela 13. Orçamento de aplicações para cenário otimista.	71
Tabela 14. Projeção do demonstrativo de fluxo de caixa para cenário otimista.	72
Tabela 15. Projeção do demonstrativo de resultados do exercício para cenário otimista.....	75
Tabela 16. Projeção do balanço patrimonial para cenário otimista.	78
Tabela 17. Orçamento de vendas para cenário moderado.....	82
Tabela 18. Orçamento de produção para cenário moderado.	84
Tabela 19. Orçamento de estoque de matéria-prima para cenário moderado.	88
Tabela 20. Orçamento de estoque de leite fluído para cenário moderado.	89
Tabela 21. Orçamento de estoque de leite em pó embalagem 1 kg para cenário moderado....	90
Tabela 22. Orçamento de estoque de leite em pó embalagem 25 kg cenário moderado.	91
Tabela 23. Orçamento de despesas para cenário moderado.	93
Tabela 24. Orçamento de financiamentos para cenário moderado.	96
Tabela 25. Orçamento de aplicações para o cenário moderado.	97
Tabela 26. Projeção de demonstrativo de fluxo de caixa para cenário moderado.....	98
Tabela 27. Projeção de Demonstrativo do Resultado do Exercício para cenário moderado.	101
Tabela 28. Projeção do balanço patrimonial para cenário moderado.	103

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Modelo de gestão das cooperativas e seus componentes.	19
Figura 2 - Modelo de gestão simplificado das cooperativas.	20
Figura 3 - Fatores de influencia da atividade cooperativista.	21
Figura 4 - Organograma da Estrutura Organizacional da Cooperval.	39
Figura 5. Fluxograma do percurso do leite na Opção 1.	43
Figura 6. Fluxograma do percurso do leite na Opção 2.	43
Figura 7. Mapa da Região de atuação da Cooperval.	44
Figura 8. Participação de cada município na produção total da Cooperval.	46
Figura 9. Produção anual de leite por município.	47

LISTA DE FÓRMULAS

Grau de solvência geral = AT/PT (1).....	24
Endividamento = Passivo total / Ativo total (2).....	25
Índice de liquidez corrente = Ativo circulante/Passivo circulante (3).....	25
Índice de liquidez seca = (ativo circulante – estoques) /passivo circulante (4)	26
Liquidez imediata = Disponibilidades / Passivo circulante (5)	26
Liquidez geral = (ativo circulante + ativo realizável a longo prazo)/ (passivo circulante + passivo não circulante) (6)	26
Grau de imobilização = (Ativo Permanente – passivo não circulante)/Patrimônio Líquido (7)	27
Garantia dos capitais de terceiros = Patrimônio líquido / (Passivo circulante + Passivo não circulante) (8).....	27
Margem de lucro bruto = lucro operacional bruto X 100 / Receita operacional líquida (9)	28
Receita Operacional Líquida (10).....	29
Retorno s/ Patrimônio Líquido = Lucro Líquido/Patrimônio Líquido (11)	29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 OBJETIVOS.....	10
1.1.1 Objetivo Geral	10
1.1.2 Objetivos específicos	10
1.2 JUSTIFICATIVA	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 COOPERATIVISMO	12
2.2 GESTÃO DE COOPERATIVAS	17
2.3 GESTÕES CONTÁBIL E FINANCEIRA EM COOPERATIVAS	22
2.3.1 Análise Vertical	23
2.3.2 Análise Horizontal	24
2.3.3 Análise por Quocientes	24
2.4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	30
3 METODOLOGIA	36
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS	38
4.1 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA COOPerval E A ATIVIDADE LEITEIRA	38
4.2 A DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS PRODUTIVOS.....	40
4.3 A SITUAÇÃO ECONÔMICA-FINANCEIRA DA COOPerval NOS DIAS ATUAIS	48
4.4 PROJEÇÕES DE CENÁRIOS PARA O FUTURO DA COOPerval	52
4.4.1 Cenário otimista	54
4.4.2 Cenário moderado	82
4.5 SUGESTÕES DE MELHORIAS A GESTÃO FINANCEIRA E ECONÔMICA DA COOPerval	107
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	110

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual, segundo Dzivielevski (2008, p. 2), a ruptura de paradigmas, mudanças organizacionais constantes, exigências do mercado e novas demandas socioeconômicas, estão fazendo com que o preço e a qualidade sejam ditados pelo mercado. Sendo assim, a sobrevivência das empresas fica restrita às organizações que possuem competência para gerenciar seus custos operacionais nos níveis que o mercado recomenda, fazendo com que as empresas busquem parcerias, fusões e incorporações. E, buscando estes aspectos as cooperativas tem se tornado uma opção interessante.

Mladenatz (2003) afirma que todas as instituições denominadas cooperativas, têm algo em comum:

são associações de pessoas, de pequenos produtores ou consumidores, que se associaram de bom grado, para alcançar certos fins comuns, por uma troca recíproca de serviços, por meio de uma empresa econômica coletiva que trabalha com meios de todos e com risco comum (MLADENATZ, 2003, p. 14).

O Cooperativismo, desde o início de sua história, e em vários países em que se difundiu, teve um papel importante para atender a necessidades específicas de cada micro região. Isso pode ser percebido, numa pioneira da história do Cooperativismo: os tecelões de Rochdale. Segundo Mladenatz (2003, p. 77), em novembro de 1843, alguns pobres tecelões de flanela do vilarejo de Rochdale (Inglaterra) reuniram-se em conselho, para buscar o meio de se livrar da miséria. No dia seguinte, fizeram uma greve, que acabou agravando ainda mais a situação de miséria. Apesar disso, em meio de tantas ideias, surgiu a possibilidade de criar um armazém cooperativo de consumo, para assim atender às necessidades locais.

De forma semelhante ao início da cooperativa dos tecelões de Rochdale, a Cooperativa de Pequenos Agropecuaristas de Erval Grande - COOPERVAL também surgiu em uma situação crítica, porém no setor leiteiro. A Cooperval surgiu de uma demanda local, na cidade de Erval Grande – RS, onde em 1993, segundo o atual presidente da Cooperval, Sr. Neri Vassouler, a maior receita dos agricultores vinha da produção de leite.

Ainda segundo o presidente da Cooperval, por volta de 1993, o segmento leiteiro era dominado por uma única empresa, a Cooperativa Rio Grandense de Laticínios e Correlatos (Corlac), que conforme Souza (2007 apud Schubert e Niederle, 2005, p.191) “o processo de aquisição do espólio do sistema Corlac (Cooperativa Riograndense de Laticínios e Correlatos) pela Bom Gosto foi emblemático das dificuldades e dos novos desafios colocados às

cooperativas do setor”. Ou seja, a empresa que dominava o mercado local passou por dificuldades, onde a Corlac foi a falência, e reabriu o debate a cerca da capacidade competitiva do sistema cooperativista na cadeia do leite (SCHUBERT E NIEDERLE, 2005, p. 191).

Apesar dos acontecimentos, conforme os relatos pelo presidente da Cooperval, reuniram-se fizeram várias reuniões com os produtores de leite da época, onde decidiram criar uma nova cooperativa, surgindo a Cooperativa de Pequenos Agropecuaristas de Erval Grande - COOPERVAL.

Com o passar dos anos a Cooperval foi vencendo seus obstáculos e desafios, ouvindo seus associados, atendendo as demandas, e destas formas expandindo seus negócios. Atualmente, se encontra num mercado competitivo, não é mais a única empresa, nem mesmo cooperativa, que atende a esta demanda. Por isso, se torna importante buscar vantagens competitivas, pois apesar de ser uma cooperativa, tende competir com outras empresas privadas.

Em meio a este mercado tão competitivo, repleto de mudanças e evolução tecnológica, a gestão financeira “[...] é um aspecto importante das operações das empresas porque fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos” (GITMAN, 2010, p 105). E, Tiago (2003 apud FERRONATO, 2011), também reforça esta importância da gestão financeira para as empresas:

[...] a capacidade gerencial é um dos alicerces do sucesso da empresa. Bem estruturadas, e mais competitivas, as empresas de pequeno porte têm mostrado que a boa gestão pode conferir muito mais do que um aumento na receita, permitindo crescimento sustentável e consolidação dos negócios. (TIAGO, 2003 apud FERRONATO, 2011, p. 122).

Objetivando alcançar uma excelência na gestão é importante que se tenha um planejamento financeiro bem elaborado e definido. Na busca da fidelização e satisfação de associados, em uma cooperativa é indispensável que haja uma gestão financeira eficaz, passando para os associados, segurança e clareza nesta gestão, dando-lhes assim maior tranquilidade e retorno ao se tornarem associados. Em frente a este cenário, surge o questionamento de pesquisa: de que forma o planejamento financeiro pode contribuir para a tomada de decisão e crescimento da Cooperativa dos Pequenos Agropecuaristas de Erval Grande – COOPERVAL?

1.1 OBJETIVOS

Tendo em vista a proposta do trabalho, observando o problema de pesquisa, é necessário estabelecer objetivos para assim buscar uma resposta, uma solução para o questionamento abordado. Por isso, é imprescindível a elaboração dos objetivos da pesquisa, organizados da seguinte maneira: objetivo geral que visa responder o problema de pesquisa, e como forma de auxílio para alcançar este, os objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

O estudo tem como objetivo geral de pesquisa demonstrar como o planejamento financeiro pode contribuir para a tomada de decisão e o crescimento da Cooperativa dos Pequenos Agropecuaristas de Erval Grande – COOPERVAL para o ano de 2016.

1.1.2 Objetivos específicos

Como forma de alcançar o objetivo geral da pesquisa, se torna importante o detalhamento de que forma será alcançado este objetivo, tendo assim o auxílio dos seguintes objetivos específicos:

- analisar, por meio de indicadores, a atual posição financeira e econômica da Cooperativa;
- desenvolver planilhas que possibilitem simulações de cenários futuros, para tomada de decisões, e na projeção de dados;
- propor melhorias para a Cooperativa, por meio de um planejamento financeiro de curto prazo.

1.2 JUSTIFICATIVA

Conforme Roesch (2012, p. 98) justificar é “apresentar razões para a própria existência do projeto”. Roesch (2012) ainda relata que é possível justificar o projeto através das seguintes formas: sua importância, oportunidade e viabilidade.

O Cooperativismo é um sistema que vem ganhando força no Brasil. Segundo dados da Organização das Cooperativas do Brasil (OCB) em 2011, o total de associados às

cooperativas ligadas à OCB passou dos 10 milhões, registrando um crescimento de 11% em relação ao ano anterior, quando foram contabilizados cerca de 9 milhões (OCB, 2014).

Ainda conforme dados da (OCB, 2014), o número de cooperativas registradas na OCB, teve um decréscimo de 1% em 2011, comparando com 2010. Porém, para o presidente da OCB Márcio Lopes Freitas, isso é um caminho natural:

as cooperativas se juntam, seja por fusão ou incorporação, para ter maior escala e, assim, ganharem mais espaço e ampliarem seus negócios. Em consequência disso, observa-se uma evolução significativa no total de associados e de empregados, ou seja, na força de trabalho. (FREITAS, 2011).

Além disso, a OCB, 2014, reforça ainda que o Cooperativismo é um sistema atuante, estruturado e fundamental para a economia do País, e tem por objetivo ser cada vez mais conhecido e compreendido como um sistema integrado e forte.

A elaboração de um planejamento financeiro para a Cooperval, se torna importante tendo em vista que este é uma base para uma gestão eficiente. Buscando, além da sobrevivência no mercado, um crescimento sustentável, transparência, confiança e segurança para seus associados, colaboradores e lideranças.

Assim como o Cooperativismo, a organização em estudo também apresentou um crescimento considerável em seu pouco tempo de existência. Por isso, se torna oportuno a realização deste estudo na Cooperval, já que para um crescimento sustentável, é indispensável que haja um planejamento e gestão financeira eficaz.

Roesch (2012) quanto à viabilidade, relata a importância dos seguintes fatores: complexidade, custo do projeto e acesso as informações. Levando em conta estes fatores, a pesquisa se torna viável, pois quanto a complexidade, o planejamento financeiro é algo possível de implantar, e que irá atender a uma demanda da Cooperativa, sabendo que não é uma instituição de grande porte, e que não possui um sistema financeiro avançado.

Quanto ao custo do projeto, não haverá gastos no desenvolvimento da pesquisa, nem na implantação do planejamento. Haverá somente, necessidade de disponibilidade de tempo do pesquisador, de alguns colaboradores e do presidente da Cooperval. Logo este fator também não será um impeditivo. E, quanto ao acesso às informações, a Cooperativa demonstrou-se totalmente receptiva à pesquisa, tendo em vista a importância que o projeto trará para a mesma, proporcionando maior eficiência e eficácia em seu planejamento e nas tomadas de decisões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico é apresentada revisão bibliográfica, resultante da pesquisa em livros, artigos e revistas relacionadas à temática do estudo, especialmente no que tange aos temas de Cooperativismo, indicadores de análise financeira e econômica e planejamento financeiro, com a apresentação do método de orçamentos.

2.1 COOPERATIVISMO

Segundo a Lei 5.764/71, aprovada pelo Congresso Nacional Brasileiro, de 16 de dezembro de 1971 (Lei do Cooperativismo), artigo 4º, Cooperativas “são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza não civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados.”

De forma a contribuir com a definição do que é uma Cooperativa Cruzio (2005) relata que:

cooperativa é a união de trabalhadores ou profissionais diversos, que se associam por iniciativa própria, sendo livre o ingresso de pessoas, desde que os interesses individuais em produzir, comercializar ou prestar um serviço não sejam conflitantes com os objetivos gerais da cooperativa. (CRUZIO, 2005, p. 13).

Cenzi (2009, p. 21) traz uma percepção do surgimento do Cooperativismo relatando que “a necessidade de solidariedade e ajuda mútua surgiu a partir do momento em que o homem precisou viver em conjunto, pois desde os tempos mais remotos de sua existência viu ele que suas ações e a sua sobrevivência dependiam de outro semelhante.” Ainda segundo o autor, foi deste sentimento de dependência que o homem descobriu as vantagens da cooperação.

Silva Filho (2001) aborda sobre os antecedentes pré-cooperativos, o francês Charles François Marie Fourier, que, em 1808, lança as primeiras bases do Cooperativismo, nos finais da década de 30 de século XIX, surge uma menção importante a Robert Owen, filósofo, pensador e proprietário de fábricas, implantou medidas voltadas a preocupações com os humanos (redução de jornada de trabalho, não empregar menores de 10 anos de idade, criar escolas gratuitas, etc.). Complementando, Silva Filho (2001, p. 45) trata o surgimento do Cooperativismo efetivo como “um fenômeno relativamente moderno, haja vista seu surgimento datar do século XIX”.

Silva Filho (2001, p. 45) relata ainda que foi com o desenvolvimento do capitalismo e da Revolução Industrial que tenha aparecido, originalmente, o que se considera cooperativa atualmente, surgindo pela primeira vez como entidades jurídicas diferenciadas, na Europa no século XIX, tendo como protagonistas deste cenário os pioneiros de Rochdale.

Buttenbender (2010), afirma que o surgimento do Cooperativismo se deu em 1844, na cidade de Rochdale na Inglaterra, onde 28 tecelões buscavam um meio de melhorar sua precária situação econômica. Em dezembro de 1843, reuniram-se para discutir possíveis soluções de seus problemas que era uma questão de sobrevivência, chegando ao consenso de fundar um armazém cooperativo, tendo sua inauguração em 21 de dezembro de 1844.

Silva Filho (2001, p. 50) explica que “a internacionalização do movimento cooperativo é um fenômeno decorrente do reflexo de sua grande difusão no mundo e explica-se pela universalidade dos princípios que o sustentam”. Ainda segundo o autor, a primeira exteriorização ocorreu em 1895, com a criação da Aliança Cooperativa Internacional na Inglaterra, cujo objetivo é servir de instrumento de relação entre as diferentes federações cooperativas nacionais, difundindo os princípios cooperativos e solucionando os problemas entre as diferentes federações. Porém não podendo deixar para trás um antecedente de 1882, constituído pela Associação de Amigos da Cooperativa de Produção.

No Brasil a primeira cooperativa foi fundada em 1902, Buttenbender (2010) relata que quem teve a iniciativa foi o Padre suíço, o Jesuíta Theodor Amstadt, que implantou a Caixa Rural Cooperativa de Nova Petrópolis, fazendo com que o Rio Grande do Sul se tornasse o berço do Cooperativismo Nacional.

Outro marco relevante para o Cooperativismo no Brasil foi em 1969, com a criação da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), que conforme informações do *site* da (OCB 2014, s/p.), “é o órgão máximo de representação das cooperativas no país”, e foi criada durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo, onde veio unificar a Associação Brasileira de Cooperativas (ABCOOP) e a União Nacional de Cooperativas (UNASCO).

Conforme Silva Filho (2001), os princípios cooperativos em vigência no mundo são decorrentes da aprovação em Assembleia da ACI em Manchester, ficando estruturados em sete princípios básicos: adesão voluntária e aberta; gestão democrática por parte do sócios; participação econômica dos sócios; autonomia e independência; educação, formação e informação; cooperação entre cooperativas; e interesse pela comunidade. A OCB segue os mesmos princípios citados, e os descreve da seguinte maneira:

- Adesão voluntária e aberta: as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas;
- Gestão democrática: as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática;
- Participação econômica dos sócios: os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível; benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; e apoio a outras atividades aprovadas pelos membros;
- Autonomia e independência: as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem o capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa;
- Educação, formação e informação: as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação;
- Cooperação entre cooperativas: as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais - força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais;
- Interesse pela comunidade: as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Sobre os princípios de uma cooperativa Silva Filho (2001, p. 163) conclui que “os princípios cooperativos não são independentes um do outro, mas estão unidos simultaneamente, o que faz decorrer ressentimento dos demais princípios, quando um deles não é observado pela entidade cooperativa”.

O Cooperativismo no Brasil se estrutura em 13 ramos diferentes, conforme OCB (2014):

- Agropecuário: cooperativas de produtores rurais ou agropastoris e de pesca, cujos meios de produção pertencem ao cooperado. Caracterizam-se pelos serviços prestados aos associados, como recebimento ou comercialização da produção conjunta, armazenamento e industrialização, além da assistência técnica, educacional e social;
- Consumo: cooperativas dedicadas à compra em comum de artigos de consumo para seus cooperados. Subdividem-se em fechadas e abertas. Fechadas são as que admitem como cooperados somente as pessoas ligadas a uma mesma cooperativa, sindicato ou profissão, que, por sua vez, geralmente oferece as dependências, instalações e recursos humanos necessários ao funcionamento da cooperativa. Isso pode resultar em menor autonomia da cooperativa, pois, muitas vezes, essas entidades interferem na sua administração. Abertas, ou populares, são as que admitem qualquer pessoa que queira a ela se associar;
- Crédito: cooperativas destinadas a promover a poupança e financiar necessidades ou empreendimentos dos seus cooperados. Atua no crédito rural e urbano.
- Educacional: Cooperativas de profissionais em educação, de alunos, de pais de alunos, de empreendedores educacionais e de atividades afins. Objetivo é ser a mantenedora da escola. A escola deve funcionar de acordo com a legislação em vigor, ser administrada por especialistas contratados e orientada por um conselho pedagógico, constituído por pais e professores;
- Especial: cooperativas constituídas por pessoas que precisam ser tuteladas ou que se encontram em situações de desvantagem nos termos da Lei 9.867, de 10 de novembro de 1999;
- Habitacional: cooperativas destinadas à construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais para o seu quadro social;
- Infraestrutura: cooperativas que atendem direta e prioritariamente o seu quadro social com serviços essenciais, como energia e telefonia;

- Mineral: cooperativas com a finalidade de pesquisar, extrair, lavrar, industrializar, comercializar, importar e exportar produtos minerais;
- Produção: cooperativas dedicadas à produção de um ou mais tipos de bens e produtos, quando detenham os meios de produção. Para os empregados, cuja empresa entra em falência, a cooperativa de produção geralmente é a única alternativa para manter os postos de trabalho;
- Saúde: cooperativas que se dedicam à preservação e promoção da saúde humana;
- Trabalho: cooperativas que se dedicam à organização e administração dos interesses inerentes à atividade profissional dos trabalhadores associados para prestação de serviços não identificados com outros ramos já reconhecidos. As cooperativas de trabalho são constituídas por pessoas ligadas a uma determinada ocupação profissional, com a finalidade de melhorar a remuneração e as condições de trabalho, de forma autônoma. Este é um segmento extremamente abrangente, pois os integrantes de qualquer profissão podem se organizar em cooperativas de trabalho;
- Transporte: cooperativas que atuam na prestação de serviços de transporte de cargas e passageiros. As cooperativas de transporte têm gestões específicas em suas várias modalidades: transporte individual de passageiros (táxi e moto táxi), transporte coletivo de passageiros (vans, ônibus, dentre outros, transporte de cargas (caminhão, motocicletas, furgões, etc.)) e transporte de escolares (vans e ônibus);
- Turismo e lazer: cooperativas que prestam ou atendem direta e prioritariamente o seu quadro social com serviços turísticos, lazer, entretenimento, esportes, artísticos, eventos e de hotelaria.

No âmbito cooperativista, também se encontra uma classificação específica, conforme a dimensão e objetivos da sociedade cooperativa. Conforme (OCB, 2014) são três tipos:

- singular ou de 1º grau: tem objetivo de prestar serviços diretos ao associado. É constituída por um mínimo de 20 pessoas físicas. Não é permitida a admissão de pessoas jurídicas com as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas que a integram;
- central e federação ou de 2º grau: seu objetivo é organizar em comum e em maior escala os serviços das filiadas, facilitando a utilização recíproca dos serviços. É constituída por, no mínimo, três cooperativas singulares. Excepcionalmente, pode admitir pessoas físicas;

- confederação ou de 3º grau: organiza em comum e em maior escala, os serviços das filiadas. Três cooperativas centrais e ou federações de qualquer ramo são a quantidade mínima para constituir uma confederação.

Além dos três tipos de cooperativas citados Cruzio (2005, p. 16) aborda um quarto tipo, que são as cooperativas mistas, que segundo o autor “são criadas para prestar serviços diretamente aos associados e atender a mais de um objetivo econômico, político ou social”.

Conforme dados da (OCB, 2014) o número de cooperativas em 2011 ficou em 6.586, passando de 10 milhões de associados às cooperativas ligadas à Organização das Cooperativas Brasileiras. No contexto, o ramo que se destaca é o de crédito, chegando ao marco de 4,7 milhões de associados, em segundo lugar aparecem os ramos de consumo, com aproximadamente 2,7 milhões de associados e seguido pelo ramo da Cooperativa em estudo, o ramo agropecuário chegando próximo de 1 milhão de associados.

Ainda segundo dados da (OCB, 2014), a região Sul do Brasil, aparece em terceiro lugar quando avaliado a quantidade de cooperativas, com 1.050 empreendimentos, perdendo para a região Sudeste e Nordeste, com 2.349 e 1.738 empreendimentos, respectivamente. Quando avaliado o número de associados a região Sudeste continua na frente com 4,7 milhões de associados, e neste quesito a região Sul assume a segunda posição com 4 milhões de associados. Porém, quando avaliado o quesito geração de empregos diretos a região Sul assume a primeira colocação com 152.000 colaboradores, deixando a região Sudeste para trás com 94.000 colaboradores.

O ramo de cooperativas agropecuaristas segundo dados da OCB (2014) possui 1.523 cooperativas, 969.541 associados, gera 155.896 empregos diretos e contribuiu com US\$ 6,1 bilhões de exportações diretas em 2010.

2.2 GESTÃO DE COOPERATIVAS

O principal desafio de uma cooperativa no contexto atual, é conseguir um crescimento sustentável, uma vez que há diferenças entre uma constituição jurídica cooperativa e uma constituição jurídica das empresas em geral. Porém, as cooperativas concorrem com as empresas em geral no mercado, o diferencial de constituição jurídica pode se tornar uma vantagem ou uma desvantagem para as cooperativas (OLIVEIRA, 2003).

Oliveira (2003) relata algumas tendências das cooperativas, considerando os aspectos estratégicos, organizacionais, diretivos e de avaliação, são elas: incremento do nível de cooperação entre pessoas, grupos, atividades, regiões; ampliação e fortalecimento do nível de

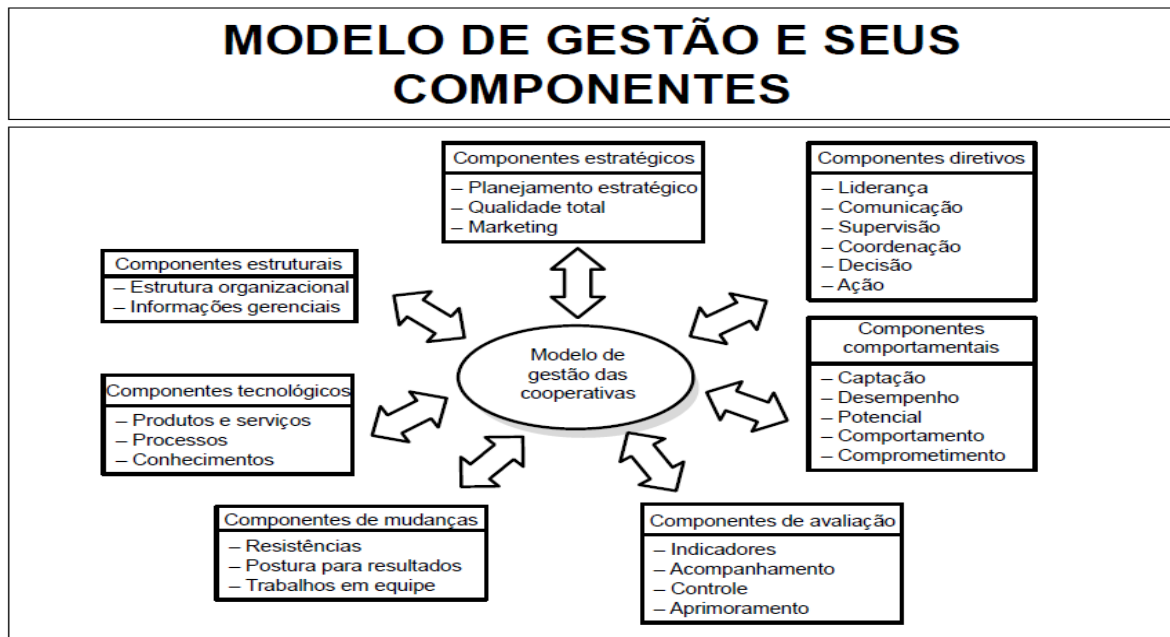
concorrência entre as empresas e as cooperativas, enfatizados pela criação de vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras; estruturas organizacionais cada vez mais enxutas; evidência no princípio de ser maior não é o melhor; aumento de fusões entre cooperativas; redirecionamento da estrutura de poder; qualidade total como premissa e não como objetivo a ser alcançado; aceleração da evolução tecnológica; redução do ciclo de vida e negócios; redução do nível de desperdício; globalização das atividades das cooperativas e atuação no novo contexto ecológico.

No contexto de gestão das cooperativas, Oliveira (2003) relata alguns dos principais problemas: falta ou esquecimento da educação cooperativista por parte dos cooperados; falta de cooperação entre cooperativas; estruturação de um processo sistemático de debate entre as cooperativas; falta de apresentação de um modelo de gestão adequado; aplicação de modelos de gestão muito centralizadores; não saber trabalhar com a concorrência; confusão entre propriedade da gestão e propriedade da cooperativa.

Para melhor compreensão do modelo de gestão cooperativista, Oliveira (2003, p. 68) traz o conceito de modelo de gestão, que pode ser compreendido como “o processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados, visando ao crescimento e ao desenvolvimento da cooperativa”.

Na Figura 1, Oliveira (2003, p. 68) apresenta a estruturação geral do modelo de gestão das cooperativas.

Figura 1- Modelo de gestão das cooperativas e seus componentes.



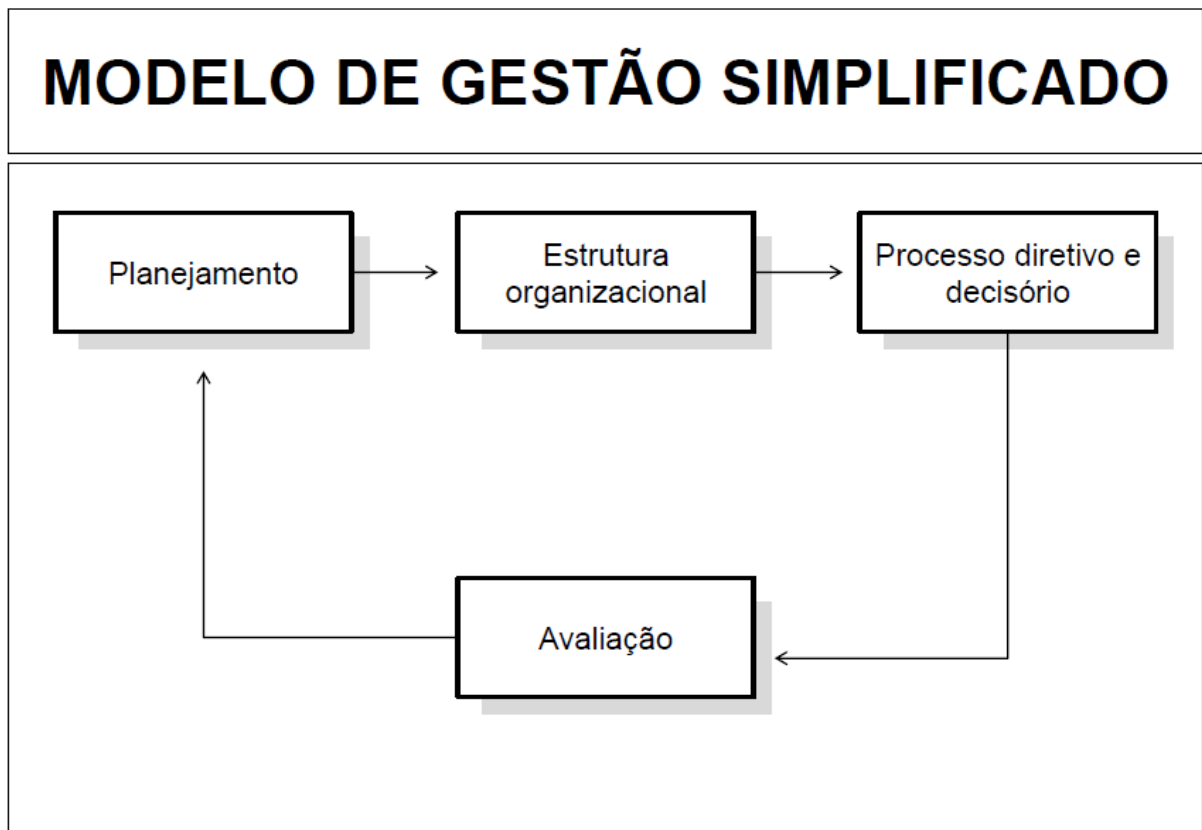
Fonte: OLIVEIRA, 2003.

Ainda, Oliveira (2003, p. 79) retrata que o modelo de gestão apresentado na Figura 1 tem alguns problemas, que se trata de questão legal, onde impacta com a Lei nº5.764 de 1971, tais como:

- a) dificuldade de capitalização eficiente e eficaz pelas cooperativas, já que só podem realizar essa capitalização pela chamada de capital de seus sócios cooperados;
- b) dificuldade de realizar alianças estratégicas com empresas não cooperativas, como decorrência da impossibilidade de distribuição, aos sócios cooperados ou não, dos resultados dessas alianças estratégicas.

Como forma de simplificar o entendimento e a análise do modelo de gestão apresentado na Figura 1, Oliveira (2003, p. 69), julgou válido considerar os vários componentes evidenciados no modelo, de acordo com as funções administrativas: planejamento (principalmente estratégico), organização (estrutura organizacional), direção (processos diretivo, decisório e liderança) e avaliação (incluindo o processo de aprimoramento), que pode também ser observado na Figura 2.

Figura 2 - Modelo de gestão simplificado das cooperativas.



Fonte: OLIVEIRA, 2003.

Detalhando os componentes evidenciados, Oliveira (2003) aborda as seguintes considerações para cada componente:

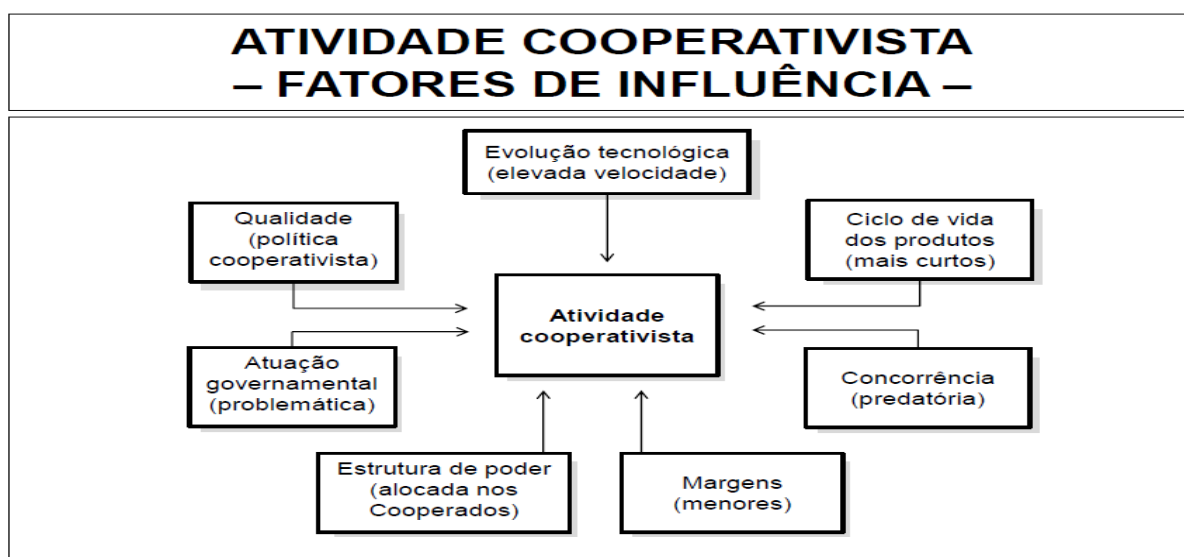
- **Planejamento:** o planejamento estratégico proporciona algumas vantagens para as cooperativas como, direcionamento de esforços para os resultados comuns, aprimoramento de seu modelo de gestão, estruturação para inovação e novos conhecimentos, aprimoramento do sistema orçamentário, melhores indicadores de desempenho, serviços mais estruturados no sistema cooperativista. Divide o planejamento em 3 níveis, estratégico (considerar toda a cooperativa), tático (ex.: planejamento financeiro, ou seja, planejamento de uma determinada área) e operacional (formalização das metodologias de desenvolvimento e implementação).
- **Organização (estrutura organizacional):** o autor considera duas estruturas mais importantes para as cooperativas, que são as melhores para representar a interação de cooperados x cooperativa x cooperados/mercado, que são a departamentalização por turno e departamentalização funcional, a qual oferece

algumas vantagens como, maior estabilidade, maior segurança, especialização do trabalho, maior concentração e uso de recursos especializados, influencias positivas sobre a satisfação dos técnicos, economia em escala, orientação das pessoas para cada atividade e indicação para circunferências estáveis.

- **Direção** (processo diretivo, decisório e liderança): neste componente o autor estabelece fases para a execução do processo decisório, que segue os seguintes passos, identificação e análise do problema, estabelecimento de soluções alternativas, análise e comparação das soluções, seleção das alternativas mais adequadas, implantação da alternativa mais adequada e avaliação da alternativa selecionada e implementada.
- **Avaliação**: no componente de avaliação o autor expõe os seguintes indicadores de desempenho, nível de satisfação do cliente (cooperado ou não), desempenho financeiro, clima organizacional, estilo de gestão. E, para análise destes indicadores utiliza das seguintes perspectivas, financeira (crescimento rápido do negócio, manutenção dos negócios atuais, safra), dos clientes (participação de mercado, fidelidade, novos clientes), processo dos negócios, aprendizado e crescimento e responsabilidade social.

Oliveira (2003, p. 79) considera alguns dos principais fatos e tendências que estão interferindo nas atividades cooperativas e que influenciam a atividade cooperativista, isso fica mais claro ao observar a Figura 3:

Figura 3 - Fatores de influencia da atividade cooperativista.



2.3 GESTÕES CONTÁBIL E FINANCEIRA EM COOPERATIVAS

Um dos princípios do Cooperativismo é gestão democrática, porém decisões importantes ficam para a diretoria da cooperativa, logo é de extrema importância que estes façam uma boa gestão, pois conforme Tiago (2003 apud FERRONATO, 2011, p. 122) “[...] a capacidade gerencial é um dos alicerces do sucesso da empresa”.

A fim de se ter um primeiro passo para uma boa gestão Matarazzo (2003 apud FERRONATO, 2011) salienta que:

o diagnóstico de uma empresa quase sempre começa com uma rigorosa Análise de Balanços, cuja finalidade é determinar quais são os pontos críticos e permitir, de imediato, apresentar um esboço das prioridades para a solução de seus problemas. (MATARAZZO, 2003 apud FERRONATO, 2011, p. 122).

O Balanço Patrimonial, conforme Wernke (2008, p. 227) “é composto por três grupos de contas que espelham a situação do patrimônio empresarial no término de cada período (para finalidades gerenciais a periodicidade dever ser mensal).” Para fazer a análise do balanço patrimonial é importante a realização do cálculo de alguns índices e indicadores, que auxiliam na interpretação e análise.

Marion (2009, p. 56) relata que “o Balanço Patrimonial é dividido em duas colunas: a do lado esquerdo é denominada Ativo, a do lado direito, Passivo”. Classifica os ativos como “conjunto de bens e direitos controlado pela empresa. São itens positivos do patrimônio; trazem benefícios, proporcionam ganho para a empresa”. E, passivo “significa as obrigações exigíveis da empresa, ou seja, as dívidas que serão cobradas, reclamadas a partir da data de seu vencimento”.

Ainda Marion (2009, p. 66) enfatiza que “curto prazo em Contabilidade significa um período de até um ano”. E, longo prazo “identifica um período superior a um ano”. E, é importante para a classificação das contas do Balanço Patrimonial. No ativo: ativo circulante e ativo não circulante; e no passivo: passivo circulante, passivo não circulante e Patrimônio Líquido.

Segundo o autor, no grupo de ativo circulante são classificados: “dinheiro disponível (caixa e bancos) em poder da empresa e também todos os valores que serão transformados (convertidos, realizados) em dinheiro a curto prazo: normalmente duplicatas a receber e estoques”. Ativo não circulante, “compreende itens que serão realizados (transformados) em dinheiro a longo prazo”. Já passivo circulante, “evidencia todas as dívidas com terceiros que

serão pagas a curto prazo”. Passivo não circulante, “é composto principalmente do Exigível a Longo Prazo que compreende as obrigações com terceiros que serão liquidadas a longo prazo”. E, por fim Patrimônio Líquido, que “demonstra o total de recursos aplicados pelos proprietários na empresa” (MARION, 2009, p. 72).

Ainda no Balanço Patrimonial, Marion (2009, p. 220) relata que “a maior parte dos Ativos Imobilizados (exceção feita praticamente a Terrenos e Obra de Arte) têm vida útil limitada”. Desta forma, conforme o autor “à medida que esses períodos forem decorrendo, dar-se-á o desgaste dos bens, que representam o custo a ser registrado”. E, que para essa conversão gradativa do Ativo imobilizado em despesa chama-se depreciação, que por sua vez, ainda conforme o autor, “a taxa de Depreciação Anual é estabelecida em função do prazo de vida útil do bem a depreciar”.

Wernke (2008) aborda sobre as principais técnicas e indicadores de avaliação de desempenho econômico e financeiro, sendo elas: Análise Vertical (AV), Análise Horizontal (AH) e Análise por quocientes. Na análise por quocientes Ferronato (2011) ainda divide em indicadores de análise financeira e indicadores de análise econômica.

2.3.1 Análise Vertical

A Análise Vertical é utilizada para verificar a proporção de cada conta do Balanço Patrimonial (BP) e da Demonstração de Resultado do Exercício (DRE). Conforme Werke (2011, p. 243) a análise vertical:

propicia informações a respeito da estrutura das demonstrações contábeis examinadas. Tem por objetivo mostrar a participação percentual de cada conta (ou grupo de contas) do BP e da DRE em relação ao total que integra, no próprio período (mês ou ano) investigado. (WERKE, 2011, p. 243).

Wernke (2008) relata o que deve ser investigado na análise vertical, explica que:

[...] resta ao analista concluir se as alterações são benéficas ou não e, principalmente, se são oriundas de decisões tomadas pelos gestores ou se foram impostas por circunstâncias alheias [...]. Essa conclusão é que deve nortear as ações de incentivo ou de correção de rumo aplicáveis a cada situação identificada. (WERNKE, 2008, p.245).

2.3.2 Análise Horizontal

Análise Horizontal visa comparar a variação de uma conta de um período em relação a outro período. Conforme Wernke (2008, p. 248) ao utilizar esta técnica “efetua-se um comparativo entre o valor (em \$) de uma conta (ou grupo de contas) num determinado período em relação ao valor (em \$) desse mesmo elemento nos demais períodos enfocados”.

Wernke (2008) ainda complementa que com isso, é possível evidenciar a evolução percentual dos valores (\$) desses fatores entre meses ou anos analisados. E, divide a realização desta análise em três etapas: definição do período base (mês ou ano), calcular a evolução dos fatores nos períodos abrangidos, comparar os períodos e interpretar a evolução ocorrida entre os mesmos.

2.3.3 Análise por Quocientes

Na Análise por Quocientes, como anteriormente citado por Ferronato (2011), divide a análise por quocientes em índices de análise financeira e índices de análise econômica. Os índices de análise financeira segundo Ferronato (2011, p. 122) “tem por objetivo examinar a situação financeira da microempresa em termos de índices, cujo ponto de partida concentra-se no Balanço Patrimonial”.

Ferronato (2011) enfatiza que a análise financeira foca em 5 indicadores: índices de solvência, índices de endividamento, medidas de liquidez, grau de imobilização e margem de garantia oferecida aos capitais de terceiros.

Para Wernke (2008, p. 254) “os indicadores de “**solvência**” expressam a capacidade que uma empresa possui para solver (saldar ou liquidar) dívidas num determinado período”. Já Ferronato (2011, p.123, grifo nosso) aborda que solvência precisa ser compreendida sob ótica da sobrevivência da microempresa e deve ser entendido como sua capacidade financeira a longo prazo. Complementa que o grau de solvência geral é a medida que relaciona o Ativo Total (AT) com o Passivo Total (PT). De maneira mais simplista se o quociente é menor que um (1), a empresa está operando com passivo a descoberto. Representado pela seguinte fórmula (1):

$$\text{Grau de solvência geral} = \text{AT/PT} \quad (1)$$

O **endividamento**, grau de endividamento ou quocientes de endividamento como é chamado pelos autores, segundo Wernke (2008, p.252, grifo nosso) “indicam a participação das fontes de financiamento nos investimentos feitos pela empresa”. Para Ferronato (2011), o endividamento analisa a quantidade de obrigações (contas a pagar), que possibilita avaliar o grau de comprometimento da empresa. Salienta também que o endividamento revela o montante da dívida em relação a outras grandezas significativas do balanço patrimonial. Ainda conforme Ferronato (2011), o endividamento pode ser calculado com a seguinte fórmula (2):

$$\text{Endividamento} = \text{Passivo total} / \text{Ativo total} \quad (2)$$

Os **índices de liquidez**, auxiliam na análise da capacidade de pagamento de terceiros da empresa. Gropelli e Nikbakht (2010, p. 357, grifo nosso) relatam que a mensuração da liquidez é importante, e também destacam que a questão central é a capacidade de a empresa gerar caixa suficiente para pagar seus fornecedores e credores. Santos (2010):

esses índices permitem prever a capacidade financeira da empresa para liquidar seus compromissos financeiros no vencimento, fornecendo uma indicação de sua capacidade de manter seu capital de giro no volume necessário à realização de suas operações. (SANTOS, 2010, p. 9).

Gropelli e Nikbakht (2010), reforçam que os índices de liquidez testam o grau de solvência da empresa, são utilizados dois índices para mensurar a liquidez de uma empresa, dividindo-se em liquidez corrente e liquidez seca.

O índice de **liquidez corrente**, conforme Santos (2010, p. 9, grifo nosso) “indica a capacidade da empresa para liquidar seus compromissos financeiros de curto prazo”. Gropelli e Nikbakht (2010, p. 357), afirmam que “indica, aproximadamente, a margem de segurança disponível para a empresa satisfazer as dívidas de curto prazo”. Estes autores também ressaltam um ponto um tanto importante, que este indicador pode variar depende do setor da atividade, ou seja, um mesmo resultado pode ser aceitável para um setor, porém ruim para outro. Este índice pode ser obtido através da seguinte fórmula (3):

$$\text{Índice de liquidez corrente} = \text{Ativo circulante} / \text{Passivo circulante} \quad (3)$$

A **Liquidez seca** pode ser compreendida por Santos (2010, p. 9, grifo nosso) como o índice que “avalia a capacidade da empresa para liquidar duas dívidas de curto prazo, considerando seus ativos de maior liquidez”. E, para Groppelli e Nikbakht (2010, p. 358) o índice de liquidez seca “determina se uma empresa pode cumprir suas obrigações com credores, se as vendas caírem drasticamente”. Este índice pode ser obtido pela seguinte fórmula (4):

$$\text{Índice de liquidez seca} = (\text{ativo circulante} - \text{estoques}) / \text{passivo circulante} \quad (4)$$

Além dos índices de liquidez corrente e liquidez seca, Ferronato (2011, p.125) classifica mais dois indicadores de liquidez considerando-os importantes que são: liquidez geral e liquidez imediata. Aborda ainda que “quanto maior a liquidez, mais líquida é a empresa; quanto mais líquido o Ativo, maior será a rapidez de transformá-lo em dinheiro”.

A **Liquidez imediata ou instantânea**, segundo Ferronato (2011, p.125, grifo nosso) indica quanto a empresa está em condições de pagar imediatamente de suas responsabilidades assumidos a terceiros, vencíveis em curto prazo. Para obter o resultado deste indicador basta aplicar a seguinte fórmula (5):

$$\text{Liquidez imediata} = \text{Disponibilidades} / \text{Passivo circulante} \quad (5)$$

Já a **Liquidez geral**, conforme Ferronato (2011, p.126, grifo nosso) “trata de uma medida financeira que mostra a capacidade de quitar todas as dívidas”. Para Wernke (2008, p. 257), “esse indicador evidencia, então, a potencialidade da empresa em pagar dívidas de curto e longo prazo (PC e PELP) empregando recursos do AC e do ativo realizável a longo prazo (ARLP)”. O autor comenta que este indicador é utilizado pelos credores para investigar a capacidade financeira de uma empresa, o padrão tido como satisfatório é “1,00”, e quanto maior for esse indicador melhor. O resultado deste indicador pode ser obtido com a seguinte fórmula (6):

$$\text{Liquidez geral} = (\text{ativo circulante} + \text{ativo realizável a longo prazo}) / (\text{passivo circulante} + \text{passivo não circulante}) \quad (6)$$

O **Grau de imobilização**, conforme Wernke (2008, p. 258, grifo nosso), esse indicador “expressa qual porcentagem de seus investimentos a companhia destinou a ativos

fixos (que tendem a ficar permanentemente imobilizados), em detrimento dos ativos circulantes”. Ferronato (2011, p. 127) reforça que “o quociente de imobilizações do capital próprio (GI) tem por finalidade determinar quanto dos recursos próprios estão aplicados no ativo permanente”. O autor ainda afirma que este indicador mostra quantos recursos monetários a empresa imobilizou para cada real de capitais próprios trazidos ao negócio.

O grau de imobilização possui ainda algumas peculiaridades. Ferronato (2011, p. 126) relata que “o Ativo Permanente deve ser financiado com recursos próprios da empresa (PL) ou por financiamentos de longo prazo (ELP), pois ambos são recursos permanentes”. E Wernke (2008, p. 257) aborda outro fator importante: “como se assume que é com o “giro” do capital que uma empresa ganha dinheiro, quanto menos dinheiro for aplicado em ativos permanentes, melhor para a saúde financeira da empresa”. O indicador pode ser calculado da seguinte fórmula (7):

$$\text{Grau de imobilização} = (\text{Ativo Permanente} - \text{passivo não circulante}) / \text{Patrimônio Líquido} \quad (7)$$

Wernke (2008, p. 258, grifo nosso) faz uma observação relevante, dividindo o grau de imobilização em: **imobilização do capital próprio (IKP)**, onde verifica quanto dos recursos provenientes do PL foram aplicados no Ativo Permanente, e **imobilização do ativo total (IAT)**, que demonstra a participação percentual do Ativo Permanente no total dos ativos (AT). O autor ainda reforça que quanto menor for o IKP, melhores condições financeiras terá a empresa, pois esses ativos podem ser direcionados para o Ativo Circulante.

E, finalizando os índices de análise financeira, encontra-se o indicador que mede a margem de garantia dos capitais de terceiros (GCT), que segundo Ferronato (2011, p. 127) “tem por finalidade determinar o nível de segurança que haverá para os credores”. E, quanto maior for este indicador, maior segurança haverá e menor será o custo exigido. Para obter o cálculo segue a fórmula (8):

$$\text{Garantia dos capitais de terceiros} = \text{Patrimônio líquido} / (\text{Passivo circulante} + \text{Passivo não circulante}) \quad (8)$$

No tópico de índices de análise econômica, encontramos indicadores de lucratividade (lucro bruto, lucro operacional, lucro líquido) e retorno sobre o patrimônio líquido, retorno sobre o investimento.

Segundo Wernke (2008, p. 263) os indicadores de lucratividade “servem para que o gestor financeiro avalie o desempenho empresarial relativamente ao potencial de geração de lucros”. E, para Ferronato (2011, p.127) a análise econômica “tem por suporte máximo a DRE e se refere a um conjunto de medidas de avaliação do lucro apurado em cada período de tempo”.

Por sua vez, a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), conforme Marion (2009, p. 98), “é um resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período, normalmente 12 meses”.

Matarazzo (2010, p. 48), aborda sobre as principais contas da DRE, onde comenta sobre Receita Operacional Bruta que “é constituída pelo valor bruto faturado. O faturamento representa o ingresso bruto de recursos externos provenientes das operações normais de vendas a prazo ou à vista, no mercado nacional e exterior, de produtos, mercadorias ou serviços”. Aborda ainda que, “da Receita Operacional Bruta devem ser deduzidos os impostos incidentes sobre as vendas, as vendas canceladas e os abatimentos concedidos para se chegar à Receita Operacional Líquida; a esta adicionam-se os incentivos fiscais sobre exportações”.

O autor ainda cita as demais contas que são os Custos de Produtos e Serviços Vendidos (CPV), despesas operacionais, outras receitas e despesas. E, por fim “chega-se então ao lucro líquido que representa o resultado final alcançado pela empresa após remunerar todos os fatores de produção, exceto o capital próprio, cuja remuneração é o próprio lucro líquido”.

O indicador de lucro bruto, segundo Stewart (2002 apud WERNKE, 2008, p. 263) “revela a margem de lucro que uma empresa consegue apenas com o envolvimento dos fatores diretamente relacionados com a fabricação de produtos (no caso industrial) ou com a revenda de mercadorias (no tocante ao comércio varejista ou atacadista)”. Este indicador pode ser calculado através da seguinte fórmula (9):

$$\text{Margem de lucro bruto} = \text{lucro operacional bruto} \times 100 / \text{Receita operacional líquida} \quad (9)$$

Já lucro operacional, segundo Wernke (2008, p. 264) “expressa a margem de lucro conseguida após a dedução dos custos e despesas operacionais do período examinado”. Ainda segundo o autor considera-se custos e despesas: custo do produto vendido ou fabricado, despesas administrativas, despesas comerciais ou com vendas, e despesas financeiras. A margem de lucro operacional é obtida através da seguinte fórmula (10):

$$\text{Margem de lucro operacional} = \frac{\text{lucro operacional líquido} \times 100}{\text{Receita Operacional Líquida}} \quad (10)$$

E, lucro líquido, conforme Wernke (2008, p. 265) “avalia-se a eficiência da empresa relativamente ao desempenho econômico do período. Esse indicador é calculado com base no resultado final obtido após deduzir todos os custos, despesas e provisões para tributos”.

O retorno sobre o patrimônio líquido, conforme Ferronato (2011, p. 129) “mede a remuneração dos capitais próprios e aponta para o grau de sucesso econômico alcançado por uma entidade relacionado a estes capitais”. Gitman (2010, p. 60) trata deste indicador como retorno sobre o capital próprio, onde “mede o retorno obtido sobre o investimento dos acionistas ordinários na empresa”.

No retorno do investimento, Ferronato (2011, p. 130), avalia que, este indicador pode ser visto sob dois aspectos: o retorno do ativo operacional (RAO), que “trata da rentabilidade das operações e, por isso, confronta o lucro operacional em relação ao ativo operacional”, e o retorno do ativo total (RAT), “esse índice reflete a que taxa a empresa remunera os investimentos totais nela aplicados”. E, Gitman (2010, p. 60) aborda sobre o retorno sobre o ativo total (ROA), conforme “mede a eficácia geral da administração na geração de lucros a partir dos ativos disponíveis”.

Além dos indicadores acima, Matarazzo (2010, p. 315) sobre o Retorno sobre Patrimônio Líquido (RsPL), que pode ser calculado pela seguinte fórmula:

$$\text{Retorno s/ Patrimônio Líquido} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} \quad (11)$$

Ao obter os indicadores ROA e RsPL, é possível confrontar estas duas informações para verificar se a empresa está trabalhando com alavancagem financeira positiva ou negativa, pois conforme Santos (2010, p. 105) “a justificativa econômica para o uso de capital de terceiros baseia-se no conceito de alavancagem financeira, que é o parâmetro que indica a relação entre a variação da rentabilidade do capital próprio e a variação da rentabilidade do investimento total”.

Ainda Santos (2010, p. 105) afirma que “a alavancagem financeira é positiva quando a utilização do capital de terceiros produz uma rentabilidade do capital próprio maior do que a rentabilidade do investimento”, e afirma que a alavancagem financeira será negativa quando a utilização do capital de terceiros produzir uma rentabilidade para os sócios menor do que a rentabilidade do investimento.

2.4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Planejamento financeiro “é o processo por meio do qual se calcula quanto de financiamento é necessário para se dar continuidade às operações de uma companhia e se decide quando e como a necessidade de fundos será financiada” (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2010, p. 319). E, para Ross, Westerfiel e Jaffe (2011, p. 589) planejamento financeiro é “método pelo qual as metas financeiras devem ser atingidas. Possui duas dimensões: prazo e nível de agregação”.

Para Gropelli e Nikbakht (2010, p. 322):

a principal parte do planejamento financeiro é a administração da liquidez. Em termos simples, o propósito da administração da liquidez é assegurar que a companhia nunca tenha deficiência de caixa. A técnica do orçamento de caixa é comumente utilizada para atingir esse objetivo. (GROPPELLO; NIKBAKHT, 2010, p. 322).

Conforme Júnior, Rigo e Cherobim (2010, p. 375) “é a atividade de tesouraria da empresa, que acompanha os reflexos das políticas de investimentos, de vendas, de crédito, de compras e de estoques”.

Para colocar em prática os conceitos dos autores citados, é que a técnica de orçamentos existe. Desta forma, Lunkes (2011, p. 28) afirma que “os orçamentos, além de serem parâmetros para avaliação dos planos, permitem a apuração do resultado por área de responsabilidade, desempenhando papel de controle por meio dos sistemas de custos e contabilidade”. E, Welsch (1973 apud LUNKES, 2011, p. 28) “associa o orçamento às funções administrativas, abrangendo o planejamento, execução, controle, avaliação, motivação e coordenação”.

Lunkes (2011) aborda sobre os diferentes tipos de orçamentos, dividindo-os em orçamento contínuo, orçamento base zero, orçamento flexível e orçamento por atividades.

O orçamento contínuo conforme Lunkes (2011, p.75) “é baseado em um prazo movente que se estende em função de um período fixo. Quando um período termina, outro é acrescentado ao final do ciclo”, o autor ainda aborda que este modelo de orçamento geralmente é elaborado em 12 meses. Carneiro e Matias (2011, p. 78) complementa que o processo de planejamento do orçamento contínuo é elaborado todo mês e não em um único momento do ano.

Dando continuidade aos tipos de orçamento, Lunkes (2011, p. 86), aborda sobre o orçamento base zero (OBZ), o qual “projeta todas as peças como se estivessem sendo

compiladas pela primeira vez”. O autor ainda reforça que este modelo de orçamento não perpetua as ineficiências do passado, como nos outros modelos, neste o período anterior não é utilizado como ponto de partida. É por isso que Padoveze e Taranto (2009, p.38) afirmam que “o OBZ é a aplicação dos conceitos da reengenharia dos processos de negócio no orçamento”.

O orçamento flexível, conforme Padoveze e Taranto (2009, p. 35), “parte da premissa de que o fator principal do orçamento – o orçamento de vendas – depende da previsão de quantidade e esta variável não deve ser fixada, uma vez que alterações no volume das operações são considerados normais.” O autor afirma também que a elaboração do orçamento flexível tem como ponto central a distinção entre todos os gastos fixos e variáveis, dessa forma, os gastos fixos são tratados como orçamento tradicional, e os gastos variáveis devem seguir o volume de vendas.

Finalizando as principais formas de orçamentos, Lunkes (2011, p. 120) elenca o orçamento por atividades – ABB, que “direciona os recursos indiretos às atividades e aloca, então, os custos das atividades aos produtos e serviços (objeto de custo) por meio de direcionadores de atividades”. Carneiro e Matias (2011, p. 85) afirmam que no processo orçamentário por atividades, “os departamentos continuam com a obrigação de orçar seus gastos. Porém, devem executar tal tarefa utilizando um conceito chamado de Custeio Baseado em Atividades (ABC)”.

Após a abordagem sobre as principais formas de orçamentos e suas características, Sanvicente e Santos (2012) abordam sobre as principais etapas de um orçamento empresarial, trazendo da seguinte forma: orçamento de vendas, orçamento de produção, orçamento de custos de produção, orçamento de despesas administrativas e de vendas, orçamento da demonstração de resultado de exercício, orçamento de caixa e projeções da demonstração de resultados e do balanço patrimonial.

Para Sanvicente e Santos (2012, p. 41), orçamento de vendas “constitui um plano das vendas futuras da empresa, para determinado período”. Abordam ainda que a função principal é “a determinação do nível de atividades futuras da empresa”. Carneiro e Matias (2011, p. 14), afirmam que “o orçamento de vendas deve ser a primeira etapa no processo de elaboração de um orçamento empresarial”. Sobre o orçamento de vendas Lunkes (2011):

estima as quantidades de cada produto e serviço que a empresa planeja vender ou prestar, define o preço a ser praticado, impostos incidentes e a receita a ser gerada, como também pode imbuir a quantidade de clientes a serem atendidos, as condições básicas dessa venda, a vista ou a prazo, entre outras informações” (LUNKES, 2011, p. 42).

Conforme Sanvicente e Santos (2012), a próxima etapa depois de ter sido elaborado o orçamento de vendas e das receitas correspondentes é o orçamento de produção, o qual, é o principal instrumento para a determinação das despesas. Ainda conforme o autor, este orçamento “consiste em um plano de produção para o período considerado, visando atender às vendas orçadas e aos estoques preestabelecidos”. Lunkes (2011, p. 44) complementa que “o objetivo é assegurar um nível de produção suficiente para atender à demanda prevista em vendas”.

Depois de elaborado o orçamento de produção, o próximo passo consiste em determinar os custos desta produção, que conforme Sanvicente e Santos (2012, p. 74), estes custos podem ser classificados em três grandes categorias: matéria-prima, mão-de-obra direta e custos indiretos de produção.

Antes do detalhamento de cada categoria abordada acima, Carneiro e Matias (2011, p. 39) abordam sobre a diferença entre custos e despesas, classificando-as da seguinte maneira, custos: são gastos ligados à geração do produto ou do serviço, enquanto as despesas: são gastos que não estão ligados à geração do produto ou do serviço, mas à estrutura comercial e administrativa que a organização dispõe para desenvolver suas atividades.

Desta forma, tanto Sanvicente e Santos (2012, p. 74), quanto Carneiro e Matias (2011, p. 41) estabelecem algumas etapas básicas a serem seguidas para a elaboração do orçamento da matéria-prima, que são: determinação da quantidade de matéria-prima, políticas de estocagem de matéria-prima, políticas ou elaboração de programa de suprimentos (reposição por quantidade fixa, ou reposição por período fixo) e gastos com matéria-prima.

Para a elaboração do orçamento de mão de obra direto (MOD), Sanvicente e Santos (2012, p. 86), abordam a necessidade de seguir dois passos: determinação do número de horas necessárias (média) para a fabricação de um determinado produto e valorização em termos monetários (salários mais encargos sociais dos funcionários envolvidos).

Finalizando o orçamento dos custos de produção, Sanvicente e Santos (2012, p. 89) relatam sobre os custos indiretos de produção que “abrangem todos os custos fabris que não podem ser classificados como mão-de-obra direta ou matéria-prima, e são incorridos a nível de departamento ou ao nível da fábrica como um todo”. Exemplos citados pelos autores, a nível de departamento são: combustíveis, lixas, depreciação, mão-de-obra indireta empregada, etc..

Santos (2010, p. 155) relata sobre a apuração de custos, onde aborda que “os custos utilizados para apoiar a tomada de decisão têm uma grande flexibilidade de apuração, podendo a empresa utilizar o método que julgar mais apropriado”.

Ainda Santos (2010, p. 155), afirma que o custeio por absorção como “o método de apuração de custos usado pela Contabilidade de Custos para apuração do resultado contábil. Baseia-se na aplicação dos princípios contábeis e obedece ao estabelecimento na legislação societária e fiscal”. Além disso, o autor relata os principais critérios que podem ser utilizados para ratear os custos indiretos, tais como: mão de obra direta, quantidade produzida, área utilizada, consumo de energia elétrica, valor do investimento na linha de produção, consumo de matéria-prima, preço de venda do produto, homem-hora utilizado e também uma combinação dos critérios citados.

Orçamento de despesas administrativas, que conforme Sanvicente e Santos (2012, p. 110) “incluem todas as despesas necessárias para a gestão das operações de uma grande empresa e também dos itens relativos a pessoal, viagens, telefonemas, telegramas, material de escritório, depreciação, seguros, taxas, energia elétrica, serviços prestados por terceiros”. Os autores ainda reforçam que “as despesas administrativas são por natureza, predominantemente despesas fixas”.

Já o orçamento de despesas com vendas, Sanvicente e Santos (2012, p. 115) caracterizam como “todos os gastos efetuados com a venda e a distribuição dos produtos”. Os autores trazem alguns itens normalmente classificados como despesas com vendas, tais como: salários e comissões de vendedores, encargos sociais, propaganda, amostras, despesas de viagem, materiais de escritório, telefonemas e correspondências. E, como despesas de distribuição: salários e ordenados, encargos sociais, fretes e carretos, combustíveis e lubrificantes, manutenção de veículos, depreciação de veículos, e seguros.

Matarazzo (2010, p. 53) relata sobre as despesas financeiras que “representa a remuneração paga a terceiros que financiaram a empresa”. Reforça ainda que as despesas financeiras englobam: comissões e despesas bancárias, descontos concedidos, juros, correção monetária pré-fixada, variação cambial e correção monetária.

Carneiro e Matias (2011, p. 60) abordam que além dos orçamentos acima, ainda existem outras entradas e saídas que não foram abordados, e são classificados como outros itens, neste orçamento os autores enquadram as seguintes receitas e despesas: seguros (tesouraria, vida, etc.), despesas com empréstimos, despesas com clientes insolventes, receitas não operacionais (que não tem relação direta com as atividades da empresa), despesas não operacionais (doações, incêndio, roubos, etc.).

Para a elaboração do orçamento de caixa, “a palavra *caixa* é empregada de forma mais ampla, abrangendo também os saldos bancários de livre movimentação, incluído os valores em trânsito entre diversas instituições financeiras nas quais a organização possui conta

corrente” (CARNEIRO; MATIAS, 2011, p. 67, grifo do autor). Sendo assim, Sanvicente e Santos (2012, p. 153) comentam sobre dois métodos básicos usados no orçamento de caixa: o método dos recebimentos e pagamentos; e o método do resultado ajustado.

Conforme os autores, o método dos recebimentos e pagamentos, “é o mais detalhado para a preparação do orçamento de caixa. Baseia-se nos orçamentos parciais até aqui elaborados, ajustando-os para as datas em que as transações efetivamente se converterão em termos de caixa”. Já o método do resultado ajustado, “é utilizado quando se fazem projeções de prazos superiores a um ano, nas quais os detalhamentos trimestrais ou mensais não são significativos”.

Lunkes (2011, p. 53) relata que “o objetivo do orçamento de caixa é assegurar recursos monetários suficientes para atender às operações da empresa estabelecidas nas outras peças orçamentárias”. O autor ainda compreende que a importância da necessidade de uma margem de segurança que permita atender a um eventual erro de previsão, ou até pelas incertezas e falhas que o orçamento está sujeito.

Quanto a administração de caixa, Assaf Neto (2002 apud, COSTA; LA ROCQUE; OLIVEIRA, 2014, p. 7), relata sobre o modelo de Miller e ORR, onde afirma que neste modelo de administração de caixa “procura-se determinar um saldo mínimo e um saldo máximo de caixa”. O autor ainda relata que:

quando o saldo de caixa estiver abaixo do limite inferior, necessita se fazer um resgate (transferência de valores dos investimentos para o caixa) para restabelecer a liquidez da empresa, e quando o saldo de caixa estiver acima do limite máximo, faz-se então uma aplicação dos recursos, evitando um excesso de liquidez. (ASSAF NETO, 2002 apud, COSTA; LA ROCQUE; OLIVEIRA, 2014, p. 7)

Após a realização dos orçamentos citados anteriormente, o próximo passo são as projeções da Demonstração de Resultado do Exercício e do Balanço Patrimonial. Conforme Sanvicente e Santos (2012, p. 164) estas projeções “são talvez as peças mais importantes do processo orçamentário, pois permitem a avaliação de todo o planejamento realizado”. Desta forma os autores abordam que tendo sido concluídas as projeções o diretor de orçamentos deve realizar uma análise econômica e financeira das projeções.

Desta forma, os autores afirmam que se o plano de resultados apresentado à diretoria for considerado aceitável, o próximo passo consistirá na distribuição do plano aos diversos segmentos da organização. Porém, se os planos não forem aceitos é necessário revisar algumas decisões básicas. Welsch (2012, p. 270) cita algumas áreas que representam situações em que alternativas de planejamento devem ser consideradas: preço de venda a ser

previsto, políticas gerais de publicidade, expansão ou contração das zonas e equipes de vendas, composto de vendas, equilíbrio entre produção e níveis de estoques, despesas com pesquisa, investimentos em imobilizado e decisões alternativas.

Hoji (2012, p. 411 - 412) discorre sobre as principais vantagens e limitações do sistema de orçamentos. Quanto as vantagens o autor aborda sobre os seguintes tópicos: fixação de objetivos e políticas para a empresa e suas unidades, base em resultados econômicos e financeiros projetados, aumenta o grau de participação de todos os membros da administração na fixação de objetivos, facilita a delegação de poderes, identifica os pontos de eficiência ou ineficiência, tende a melhorar a utilização dos recursos e maior objetividade nos controles gerenciais.

Quanto às limitações o autor traz os seguintes inconvenientes: orçamentos baseiam-se em estimativas, o plano por si só não garante o resultado, o custo de implementação e manutenção do sistema não permite sua utilização plena por todas as empresas, atrasos nas emissões de dados prejudicam o sistema, dificuldades de implementação de ajustes geram desconfiança aos resultados projetados, que existe alta volatilidade das variáveis econômicas e financeiras os resultados projetados sofrem fortes distorções.

3 METODOLOGIA

Conforme Roesch (2012, p. 125) a metodologia é a parte que descreve como o projeto será realizado, destacando que a importância de definir que tipo de método é mais apropriado para o projeto, distinguindo o delineamento da pesquisa e as técnicas de coleta e análise de dados a serem utilizadas. Já para Mattar (2012, p. 66) a metodologia compreende os seguintes passos: tipo de pesquisa; métodos e técnicas de coleta de dados; população de pesquisa; tamanho da amostra e processo de amostragem; planejamento da coleta de dados; planejamento do processo e análise dos dados; planejamento da organização, cronograma e orçamento; redação do projeto e (ou) da proposta da pesquisa.

Quanto ao método ou delineamento de pesquisa o trabalho é considerado de abordagem qualitativa, pois “é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa [...]” (ROESCH, 2012, p.154). E, conforme Flick (2009, p. 37) a pesquisa qualitativa “dirige-se à análise de casos concretos em suas peculiaridades locais e temporais. Partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais”. Logo o trabalho se enquadra como qualitativa, pois busca melhorar o planejamento financeiro, analisando caso concreto, sem a utilização de dados estatísticos.

Quanto aos fins a pesquisa pode ser classificada como exploratória, que conforme Mattar (2012, p. 85) “visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”. O autor ainda reforça que “este tipo de pesquisa é particularmente útil quando se tem noção muito vaga do problema de pesquisa”. Desta forma, a pesquisa proporcionará um maior conhecimento sobre o tema, explorando o problema da pesquisa em questão.

Quanto aos meios a pesquisa está amparada por mais de um método, sendo eles: pesquisa de campo e estudo de caso. Desta forma, para Marconi e Lakatos (2011, p.69) pesquisa de campo “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para a qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”. Sendo assim a pesquisa classifica-se como pesquisa de campo, pois tem-se um problema de pesquisa que se busca elaborar um planejamento financeiro para a Cooperval.

Roesch (2012, p. 201) relata que “alguns aspectos caracterizam o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa: permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base

em vários ângulos”. Então se justifica classificar como estudo de caso por ser analisado um setor específico (financeiro) da empresa no seu contexto atual.

Com a metodologia da pesquisa classificada quanto aos seus fins e meios, o próximo passo é detalhar as técnicas de coleta de dados. Para o desenvolvimento deste trabalho foram utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados: entrevista e coleta documental.

A entrevista por sua vez, “é caracterizado pela existência de uma pessoa (entrevistador) que fará a pergunta e anotar as respostas do pesquisado (entrevistado)” (MATTAR, 2011, p. 184). Já a coleta documental Roesch (2012, p.165) relata que “é constituída por documentos como relatórios anuais da organização, materiais utilizados em relações públicas, declarações sobre a sua missão, políticas de marketing e de recursos humanos, documentos legais etc.”.

As entrevistas foram úteis para a realização da pesquisa, pois foi necessário verificar com o presidente da empresa e com os responsáveis pelo setor financeiro, quais são os indicadores econômicos e financeiros utilizados pela Cooperativa, como está o planejamento financeiro, etc., ou seja, auxiliou na resolução do primeiro objetivo específico.

Além da entrevista com o presidente da Cooperativa, também se fez por necessário a entrevista com um técnico da Emater, conhecedor do setor leiteiro, do município de Faxinalzinho do Estado do Rio Grande do Sul, onde foi possível observar o volume de produção total dos municípios da região de atuação da Cooperval.

A pesquisa documental, em conjunto com a entrevista, visou auxiliar na resolução do primeiro objetivo e especialmente o segundo objetivo específico. Na pesquisa documental foi possível extrair dados de documentos como: Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado de Exercício, Fluxo de Caixa, tabela de produtividade, entre outros.

Para a análise e interpretação dos dados foram utilizados indicadores de desempenho financeiro e econômico, com a elaboração de uma projeção de dados utilizando o método de orçamentos. A análise e interpretação dos dados serão basicamente com o auxílio de planilhas do Excel, utilizando a formulação de cálculos e gráficos ilustrativos, para a projeção e acompanhamento do planejamento financeiro da Cooperval.

Por fim, o modelo de orçamento utilizado foi o orçamento base zero (OBZ), que conforme abordado por Lunkes (2011, p. 86) “projeta todas as peças como se estivessem sendo compiladas pela primeira vez”. Este modelo foi escolhido, pelo fato de que a Cooperativa ainda não utiliza nenhum orçamento, e Lunkes (2011, p. 86) reforça que este modelo de orçamento não perpetua as ineficiências do passado, como nos outros modelos, neste o período anterior não é utilizado como ponto de partida.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

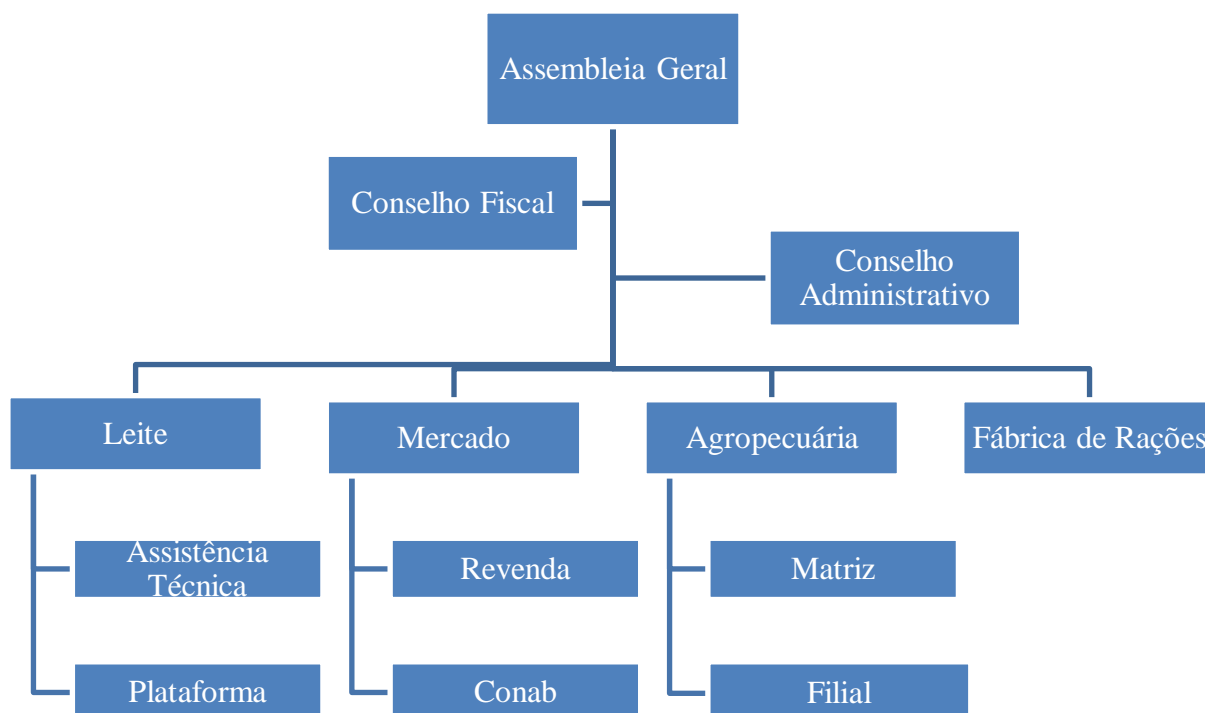
Este capítulo tem como intenção apresentar os resultados obtidos no estudo realizado na Cooperval, com base nos dados coletados, a fim de atingir os objetivos de pesquisa deste trabalho. Desta forma, para maior clareza dividiu-se este capítulo nos seguintes tópicos: estrutura organizacional da Cooperval e a atividade leiteira, descrição dos processos produtivos, a situação financeira-econômica da Cooperval nos dias atuais, projeções do cenário para o futuro da Cooperval e sugestões de melhorias a gestão financeira e econômica da Cooperval.

4.1 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA COOPERVAL E A ATIVIDADE LEITEIRA

A Cooperval é uma cooperativa de produção, que tem como principal atividade a produção leiteira. No entanto, a Cooperativa desenvolveu ao longo dos anos outros ramos de negócio, tais como: a agropecuária, o supermercado, a fábrica de ração e a comercialização de grãos, que surgiram com o objetivo de melhorar o atendimento aos cooperados. Ressalta-se que esta pesquisa restringiu-se em analisar a atividade leiteira realizada pela Cooperativa, em função desta ser responsável por 65,5% do faturamento total da Cooperativa.

Na Figura 4, encontra-se o organograma atual da cooperativa, onde é possível perceber de que forma está estruturada a organização.

Figura 4 - Organograma da Estrutura Organizacional da Cooperval.



Fonte: Cooperval, 2015.

A Cooperval conta com um total de 24 colaboradores, sendo que destes, estão alocados ao setor leite 11 colaboradores e 2 pessoas que são terceirizadas. Segue estrutura funcional da Cooperval, no setor leite, a qual está organizada da seguinte maneira:

- i) O Presidente - o qual dedica praticamente todo seu tempo para o setor leiteiro;
- ii) Assistência técnica veterinária - formada por 4 colaboradores, onde 2 destes são terceirizados;
- iii) Plataforma do leite - formada por 5 colaboradores;
- iv) Setor administrativo - constituído por 3 colaboradores.

Para uma pessoa se tornar associado da Cooperval é necessário que este seja produtor de leite, e que faça uma integralização no valor equivalente a 90 litros de leite, depois disto a Cooperativa não desconta mais valores para creditar na cota capital.

No final de 2014, a Cooperval contou com 628 produtores de leite que representam um volume de 14.513.237 litros de leite durante ano, desta produção a Cooperativa faturou um montante de R\$15.263.668,80. Os associados estão situados nos municípios de Erval

Grande (sede da Cooperval), Itatiba do Sul, São Valentim, Benjamin Constant do Sul, Barão de Cotegipe, Faxinalzinho, Ponte Preta, Barra do Rio Azul e Cruzaltanse.

Quanto ao Regime Tributário a Cooperval está enquadrada no Lucro Real, pois conforme o disposto na Lei Complementar 123, no artigo 3º, no parágrafo 4º, inciso VI, as cooperativas (exceto as de consumo) não poderão aderir ao Simples Nacional.

4.2 A DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS PRODUTIVOS

O processo produtivo da Cooperval se inicia com os próprios associados, na propriedade rural. Lá os produtores rurais, são os responsáveis pelo zelo dos animais e da retirada do leite. Retirado o leite das matrizes leiteiras, o leite é armazenado em um resfriador na própria propriedade, por aproximadamente vinte e quatro horas, para não comprometer a qualidade do produto, até o momento em que o leite é coletado pela transportadora terceirizada responsável pela coleta do leite na propriedade e transportá-lo até os tanques de resfriamento da cooperativa.

Depois da chegada do leite na Cooperativa passa por uma série de análises, feitas em laboratórios externos, e testes, a fim de garantir a qualidade do produto. Chegando na Cooperativa, o leite atualmente possui dois destinos finais: i) revendido para outras empresas, as quais industrializam o leite, ii) ou então este é enviado para a produção de leite em pó, empresa esta terceirizada da Cooperval.

Quando ocorre o repasse do leite para outras empresas, ou terceiros, a qual se adota neste artigo o nome de Opção 1, o papel da Cooperativa consiste apenas em processo logístico, ou seja, coleta do leite nos produtores e repassa para terceiros. Neste caso ela negocia com as empresas, gerencia a compra que se dá da Cooperativa para o produtor (cooperado), e a venda que se dá da Cooperativa para outras empresas. Apesar de parecer um processo simples, é de extrema importância para os associados, pois desta forma estes conseguem ter maior poder de barganha nas negociações, do que se os associados fossem negociar de forma isolada, ou seja, cada um tivesse que negociar o que produzisse.

Nesta Opção, a Cooperativa atualmente está vendendo o leite, em estado líquido, ou seja, da mesma forma que coleta nas propriedades rurais, para empresas que industrializam o leite, entre as principais estão: Piracanjuba, com unidade fabril na cidade de Maravilha, no Estado de Santa Catarina (SC), onde recebe cerca de 40% da produção total da Cooperval; Tangará Foods, com unidade fabril no município de Estrela, no Estado do Rio Grande do Sul

(RS), recebendo aproximadamente 17% da produção da Cooperval e a Cootall, com unidade fabril em Taquara-RS, que recebe aproximadamente 47% da produção total da Cooperval.

O custo desta forma de destinação do leite é o valor repassado ao produtor de leite, o custo de fretes da propriedade até a cooperativa (primeiro percurso), o custo de armazenagem do leite na Cooperativa, custo de análises e testes do leite e o custo de transporte da Cooperativa até as empresas que industrializaram o leite (segundo percurso).

Quanto aos recebimentos, a Cooperativa recebe todo dia 15 de cada mês, o valor referente às vendas do mês anterior, da mesma forma efetua os pagamentos para os associados. Na Tabela 1, estão expostos os custos de produção por litro de leite atuais da opção 1, referentes ao produto leite fluído.

Tabela 1. Custos de produção por litro de leite na Opção 1.

Descrição dos custos	Valor por litro de leite
Custo da matéria-prima (valor pago ao produtor)	R\$ 0,77
Custo de armazenagem	R\$ 0,03
Frete de 1º percurso	R\$ 0,07
Frete de 2º percurso	R\$ 0,06
Total	R\$ 0,93

Fonte: Cooperval, 2015.

Na Opção 2, o destino do leite, ocorre da seguinte maneira, a coleta do leite é a mesma do leite que é repassado para terceiros, apenas depois de estar na Cooperativa é que toma outro destino, o qual é enviado para uma empresa terceirizada, localizada na cidade de Taquara no Estado do Rio Grande do Sul, distando aproximadamente 435 km da Cooperval, que industrializa o leite, transformando-o em leite em pó.

A Cooperval paga um valor fixo por litro de leite processado, R\$ 0,15 se for embalado em sacas de 25 Kg, ou R\$ 0,25 por litro se for embalado em embalagens de 1 Kg, e necessita de 8,4 litros de leite para produzir 1 Kg de leite em pó, e se encarrega da venda, a qual é feita atualmente em grandes quantidades para atacados e também para venda institucional. Nesta opção, a Cooperativa assume um processo a mais do que na Opção 1, que é a venda para o atacado ou venda institucional.

Os custos deste processo são os mesmos até a plataforma de armazenagem do leite na cooperativa, com um custo adicional da industrialização terceirizada, além dos prazos de recebimentos que são mais prolongados que na Opção 1. Para pagamento aos produtores rurais, nesta Opção, segue a mesma regra da Opção 1, pagamento todo dia 15, referente ao

leite coletado no mês anterior, porém para receber da venda do leite em pó, o prazo é prolongado, por ter o tempo de processamento do produto, e depois de entregue o produto as empresas pagam normalmente em 3 parcelas iguais com prazo de 30, 60 e 90 dias.

Na Tabela 2, encontram-se os custos de produção por litro de leite da Opção 2, tanto para embalagens de 25 Kg, quanto para embalagens de 1 Kg.

Tabela 2. Custos de produção por litro de leite da Opção 2.

Descrição	Custo por litro Embalagem 25 Kg	Custo por litro Embalagem 1 Kg
Custo da matéria-prima (valor pago ao produtor)	R\$ 0,77	R\$ 0,77
Custo de armazenagem	R\$ 0,03	R\$ 0,03
Frete de 1º percurso	R\$ 0,07	R\$ 0,07
Frete de 2º percurso	R\$ 0,06	R\$ 0,06
Custo de terceirização para industrialização do leite	R\$ 0,15	R\$ 0,25
Total	R\$ 1,08	R\$ 1,18

Fonte: Dados da Cooperval, 2015.

Logo, observando a Tabela 2, e levando em consideração a informação de que são necessários 8,4 litros de leite para a fabricação de 1 kg de leite em pó, tem-se um custo de R\$ 9,07 (nove reais com sete centavos) por Kg para embalagens de 25 Kg, e um custo de R\$ 9,91 (nove reais com noventa e um centavos) por Kg para embalagens de 1 Kg.

Apesar da Opção 2 ter alguns custos adicionais em relação aos custos da Opção 1, o presidente da Cooperval relata a importância desta alternativa para a Cooperativa, pois depois de processado, o leite em pó pode ser estocado, enquanto o leite líquido, tem uma validade muito curta, ou seja, é preciso tomar seu destino o quanto antes possível. Desta forma, a Cooperativa, consegue, em momentos que o preço de venda do leite líquido estiver em baixa, repassar a produção do leite para a industrialização do leite em pó, e depois de industrializado estocar até conseguir um preço mais favorável.

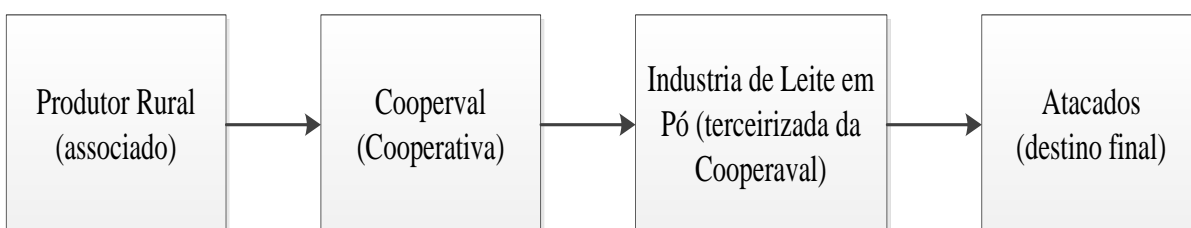
Como facilitador do entendimento dos processos produtivos da Cooperval, na Figura 5 e Figura 6, apresenta-se o fluxograma diferenciando o percurso do leite em cada uma das Opções, onde fica mais claro qual o papel da Cooperval, e o caminho percorrido pelo leite até o seu destino final, ou melhor até onde a cooperativa se encarrega de cuidar do produto.

Figura 5. Fluxograma do percurso do leite na Opção 1.



Fonte: própria.

Figura 6. Fluxograma do percurso do leite na Opção 2.

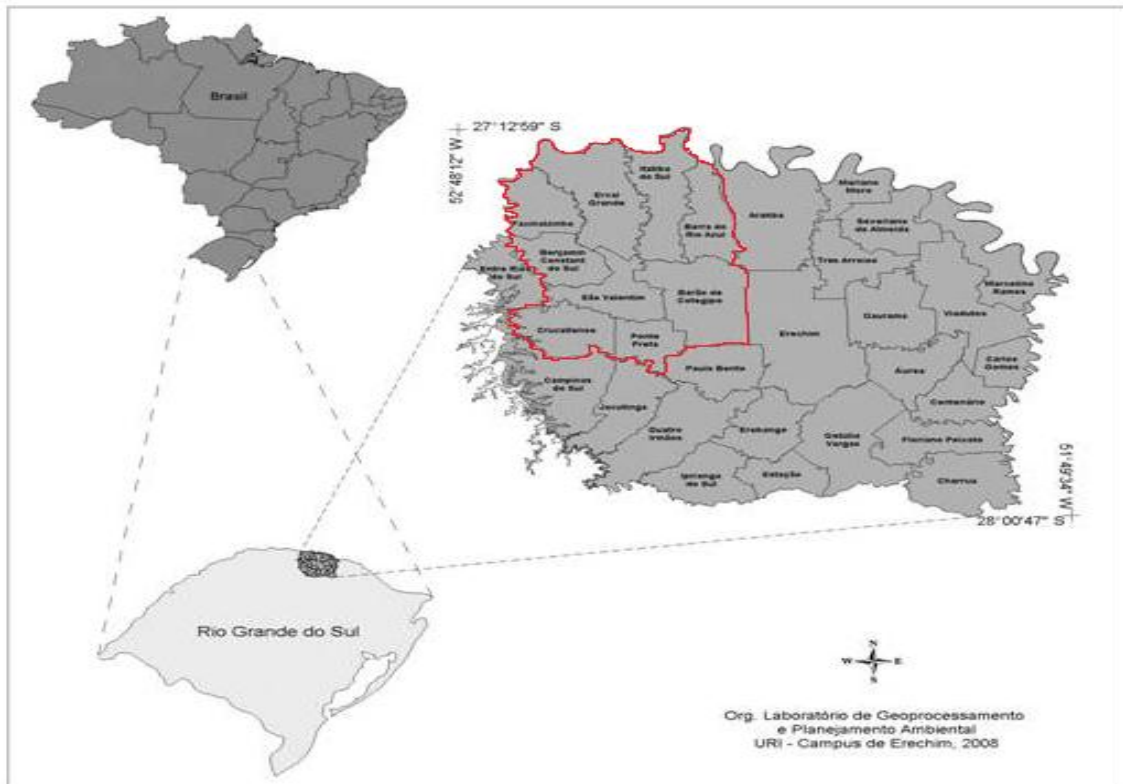


Fonte: própria.

Atualmente, a Cooperativa coleta leite em nove municípios da região do Alto Uruguai, Erval Grande (sede da Cooperval), Itatiba do Sul, São Valentim, Benjamin Constant do Sul, Barão de Cotegipe, Faxinalzinho, Ponte Preta, Barra do Rio Azul e Cruzaltanse, todas cidades citadas pertencem ao Estado do Rio Grande do Sul. Nesta área produtiva da Cooperval, foram coletados no ano de 2014, 14.513.214 litros de leite, o que representa 20,12% da produção total de leite nesta Região, a qual atingiu uma produção total de 72.121.500 litros de leite em 2014, conforme informações coletadas, em entrevista realizada com o Sr. Ivonir Antonio Biesek, técnico agrícola da EMATER/RS.

A Figura 7 apresenta com maior clareza a região de produção/atuação da Cooperval.

Figura 7. Mapa da Região de atuação da Cooperval.



Fonte: Decian, Sobolevski e Silva, 2010.

Nesta região de produção, a Cooperval contou com o apoio de 628 produtores rurais durante o ano de 2014, onde obteve uma produção média de 23.110,25 litros de leite por produtor, porém dentre estes produtores é possível encontrar produtores que produziram menos que 150 litros no ano, isso se deve por uma série de fatores, conforme explica o presidente da Cooperativa, alguns produtores que iniciaram durante o ano, ou outros que desistiram durante o ano, e outros que superaram a marca dos 20.000 litros de leite no ano. Porém, de um modo geral é possível observar que há uma diferença de capacidade produtiva entre os produtores, a qual está representada na Tabela 3.

Tabela 3. Demonstrativo de entrega de leite por faixa de produtividade anual.

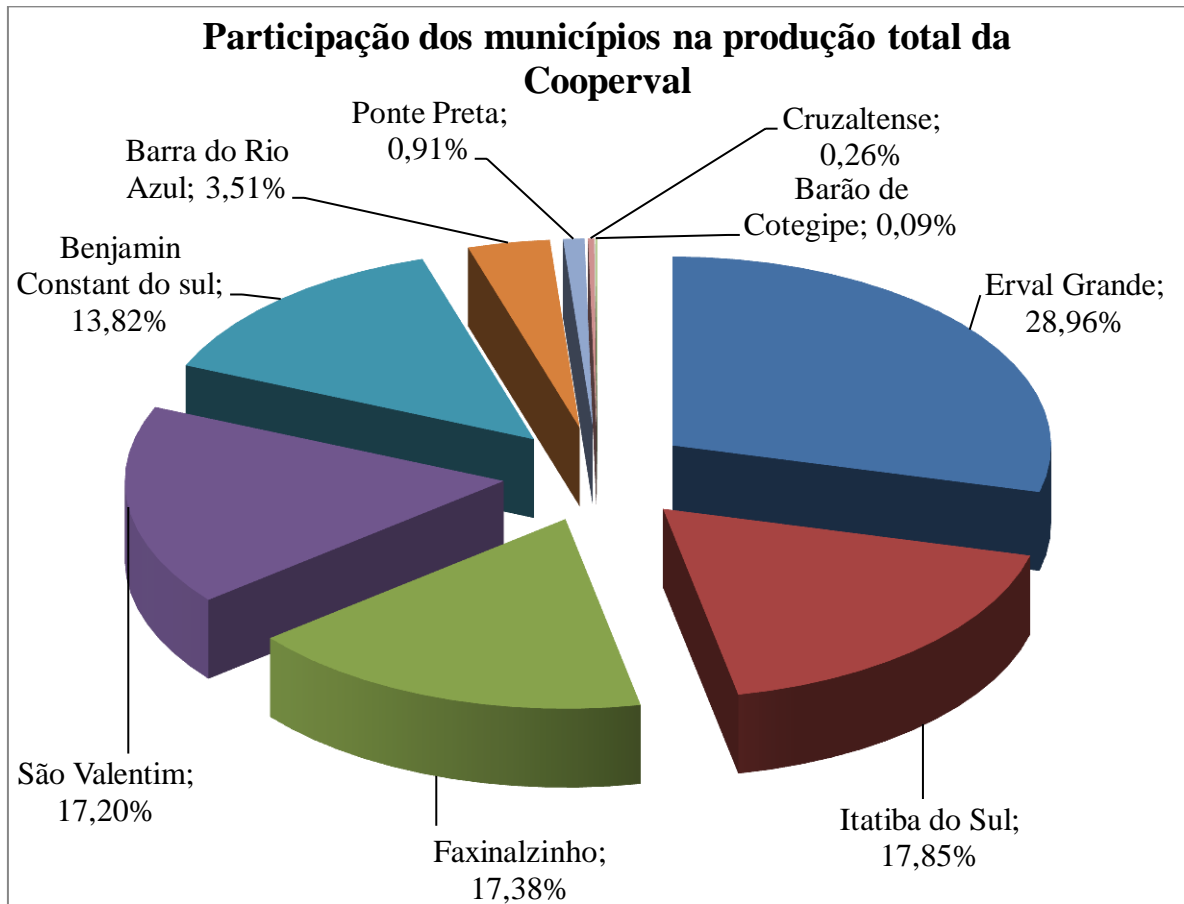
Faixa em litros	Quantidade de produtores	Quantidade de litros total produzidos em 2014
De até 1 a 150	3	300
De até 151 a 300	5	987
De até 301 a 450	3	1.183
De até 451 a 600	5	2.684
De até 601 a 900	18	14.049
De até 901 a 1.500	19	21.718
De até 1.501 a 3.000	42	90.956
De até 3.001 a 4.500	32	124.209
De até 4.501 a 6.000	38	195.817
De até 6.001 a 9.000	52	381.626
De até 9.001 a 12.000	54	561.752
De até 12.001 a 15.000	49	659.487
De até 15.001 a 18.000	35	579.780
De até 18.001 a 20.000	27	511.209
De até 20.001 a 999.999	246	11.367.484
Total	628	14.513.241

Fonte: Dados da Cooperal, 2014.

Em entrevista, o Presidente da Cooperval, relata que não é lucrativo para a Cooperativa ter produtores com baixa produção de leite na propriedade, pois influenciam principalmente em custos logísticos, ou seja, independente se o produtor de uma rota produza 100 litros de leite ao mês ou 3.500 litros de leite, o transportador terá de ir coletar este leite, logo, o custo de transporte por litro de leite fica mais caro. Porém, o Presidente já adiantou que não é de interesse da Cooperval excluir estes associados da Cooperativa, pois estaria contrariando os princípios do Cooperativismo, que seria o interesse pela comunidade, e até mesmo porque a Cooperval não existiria hoje, se não fosse os pequenos produtores de leite.

A Figura 8 também explora as diferenças de produtividade, porém neste encontra-se a representatividade que a produção de cada município possui na produção total da Cooperval.

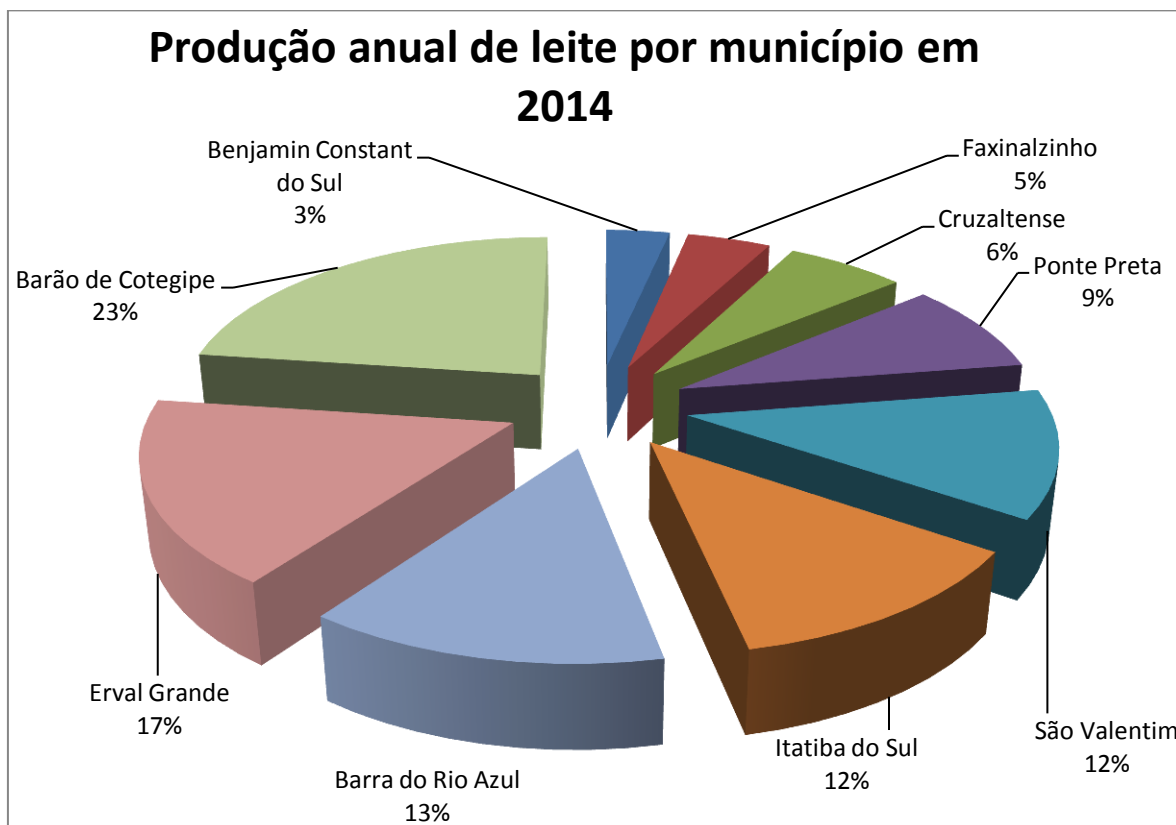
Figura 8. Participação de cada município na produção total da Cooperval.



Fonte: Dados da Cooperval, 2014.

A Figura 8 representa a participação em porcentagem que cada município possui na produção total da Cooperval, onde observa-se que a maior participação está concentrada nos municípios de Erval Grande, Itatiba do Sul, Faxinalzinho e São Valentim. Desta forma, com intuito de comparação a Figura 9 mostra a representativa percentual, que cada município onde a Cooperval atua, possui na produção total destes municípios.

Figura 9. Produção anual de leite por município.



Fonte: Dados Emater, 2014.

Desta forma, compara-se a Figura 8 com a Figura 9 observa-se que a Cooperval tem uma oportunidade de crescimento no seu próprio mercado de atuação, ou seja, se pegarmos por exemplo, o município de Barão de Cotegipe, o qual é o município com maior produção de leite entre os municípios analisados, na Cooperval e o que possui a menor representatividade, assim como Barão de Cotegipe, outros municípios podem ser alvos de buscar um aumento na produção de leite da Cooperval.

Na tentativa de melhorar a capacidade produtiva de leite dos produtores, a Cooperval investiu na assistência veterinária, a qual além de prestar os serviços previstos pela sua profissão também agem como consultores, instruindo os produtores para melhorar a produtividade. E, como demonstra a Tabela 4, a Cooperval vem conseguindo melhorar a produtividade por produtor.

Tabela 4. Produção total versus número de produtores.

Ano	Produtores	Litros
2011	508	10.645.656
2012	490	12.148.041
2013	500	13.765.076
2014	628	14.513.241

Fonte: Dados da Cooperval, 2015.

A Tabela 4 demonstra que a Cooperval teve uma progressão na produção média por produtor, sua média anual cresceu 31,37% de 2011 a 2013. No entanto em 2014, a produção total aumentou, porém a média de produção por produtor baixou para 23.138,91 litros, isso muito se deve a “crise do leite” que ocorreu na região, no final do ano de 2014, resultante das descobertas de fraudes no leite (G1, 2014).

Com a descoberta das fraudes no leite, muitos produtores que entregavam o leite para a empresa condenada ficaram “sem saída”, passando a entregar o leite temporariamente para a Cooperval, no momento não era vantajoso para a Cooperval, pois o momento era crítico para o setor, mas mesmo assim, visando conquistar mais associados decidiram coletar a produção destes produtores que estavam desamparados, porém, assim que a empresa da fraude voltou a operar seus produtores voltaram a entregar sua produção para ela, isso tudo resultou numa baixa na média da produtividade e prejuízos para a Cooperativa.

4.3 A SITUAÇÃO ECONÔMICA-FINANCEIRA DA COOPerval NOS DIAS ATUAIS

A fim de verificar a situação econômica e financeira atual da Cooperval foram aplicadas técnicas de análises de balanços nas demonstrações financeiras da Cooperativa no exercício sociais de 2013 e 2014. Observa-se através das análises verticais e horizontais dos anos de 2013 e 2014 (APÊNDICE A) que houve um aumento de 35,57% do ativo circulante em 2014, o qual representa 73,71% do ativo total, isto foi ocasionado principalmente pelo aumento de estoques, que aumentou em 228,68% de 2013 para 2014, e representa 31,15% do ativo total.

O aumento dos estoques se deve, principalmente, pela inserção de um novo produto na Cooperativa, que seria o leite em pó, antes da inserção deste produto não existia estoque de produto acabado por ser perecível, havia apenas estoque de produtos para manutenção da atividade, atualmente com o leite em pó, é possível formar um estoque de produto acabado nos momentos em que as condições de venda do leite fluído não forem favoráveis.

Levando em conta as variações do ativo da Cooperativa, o caixa aumentou em 226,88% de 2013 para 2014, porém representa apenas 3,84% do ativo total, outro fator que teve também variação de 2013 para 2014 foram as antecipações (adiantamentos) que aumentaram em 26,57%, mas que também representam apenas 7,35% do ativo. E, também clientes a receber que reduziu em 37,13% de 2014 para 2013 e representam 18,36% do ativo.

Outro aumento considerável, agora já no ativo não circulante foram os investimentos em imobilizados, sendo incrementados principalmente pelos veículos 29,92% de aumento, e nos terrenos, prédios e benfeitorias que aumentou em 73,23%, sendo que os imobilizados representam 18,13% do ativo total.

Os investimentos realizados pela Cooperativa no ano de 2014 foram custeados principalmente por empréstimos bancários, que aumentaram em 181,06%, e possuem uma representatividade de 23,61% no passivo total, ou seja, passivo circulante e não circulante mais patrimônio líquido. E, também aumentou consideravelmente o saldo com fornecedores, obtendo um aumento de 44,69%, que representa 19,35% do passivo total, justificado também pelo aumento nos estoques. Outra conta que também aumentou foram provisões com obrigações trabalhistas, em 90,66%, porém não possui uma representatividade alta no passivo total, apenas 1,38%.

O aumento da participação do capital de terceiros nos investimentos da Cooperativa, conseqüentemente gerou uma redução da participação do capital dos associados no passivo, ou seja, em 2013 o capital dos associados representava 45,18% dos recursos que a Cooperativa estava investindo, e em 2014 baixou para 36,62% a participação dos associados nos investimentos da cooperativa. Ou seja, a Cooperativa utilizou principalmente recurso de terceiros, e não dos associados, para formação de estoques, e investimentos em imobilizados.

As sobras acumuladas (resultado após distribuições e dedução dos fundos de reservas), praticamente se mantiveram, aumentando 1,38% apenas. As reservas de capital, e o fundo de reserva FATES¹, aumentaram em 23,09% e 32,65%, respectivamente, estes fundos de reservas aumentaram devido o aumento do lucro líquido obtido no período. Isso demonstra que a Cooperativa prioriza o repasse das suas sobras aos associados, de forma direta ou indiretamente, formando os fundos de reservas para garantir uma maior estabilidade e também para investir na comunidade, conforme prevê um dos princípios cooperativistas.

¹ FATES – Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, conforme previsto na Lei 5.764/1971, (OCEMG; SESCOOP, 2011).

Com relação ao faturamento, as vendas de 2014 reduziram 4% em relação ao ano de 2013, e o custo total do produto vendido reduziu 5%, logo a Cooperval vendeu menos mas operou com uma margem de custo do produto vendido menor, ou seja, em 2013 o custo do produto vendido representava 90,62% e em 2014 teve uma leve redução para 90,16%. Porém, levando em consideração as despesas, em 2014 a Cooperval piorou o seu resultado, tendo um aumento de 19% nas despesas administrativas e 65% nas despesas financeiras, o que interferiu diretamente no resultado líquido, o qual teve uma queda de 55% de 2014 para 2013.

A justificativa desta redução considerável no lucro líquido, se deve ao lançamento de um novo produto, o qual de certa forma mudou o cenário da Cooperativa. Em 2013, a Cooperval vendeu toda sua produção, ou seja, transformou toda sua produção em receita, desta forma maximizou seu lucro no período. Já em 2014, com a fabricação de leite em pó, boa parte de sua produção foi destinada a este produto que ficou em estoque, como já destacado anteriormente, desta forma a Cooperval reduziu seu faturamento, porém não foi possível reduzir suas despesas, pois apesar de não estar vendendo as despesas existiram da mesma forma.

Verificando a composição do endividamento da Cooperval, constatou-se que as dívidas de curto prazo representam 92% do total de seu endividamento, no ano de 2014, mas foi possível observar uma melhora em relação ao ano de 2013, pois este indicador era de 95%. No que se refere ao Capital Circulante Líquido (CCL) em 2013 tinha-se uma folga financeira de R\$1.127.053,57 já em 2014 a folga financeira foi de R\$ 1.281.957,15.

O índice de liquidez corrente, o qual demonstra a capacidade da Cooperativa saldar suas dívidas de curto prazo, com o total de ativos a curto prazo alcançou no ano de 2014 132%, logo com o total do ativo circulante é possível saldar todas as dívidas de curto prazo, porém este índice piorou em relação a 2013, onde estava em 141%.

Já o índice de liquidez seca, que da mesma forma que a liquidez corrente avalia a capacidade que a Cooperativa possui de saldar suas dívidas de curto prazo com seus recursos de curto prazo, excluindo-se os estoques e as despesas antecipadas. No ano de 2014 este índice ficou em 31%, ou seja, de todos os ativos de curto prazo da Cooperativa exceto os estoques e as despesas antecipadas, era possível saldar, ou liquidar 31% das dívidas de curto prazo, em relação a 2013 este índice ficou abaixo, era de 59%, porém também justificado pelo aumento de estoques, como já foi abordado.

O índice de liquidez imediata da Cooperval fechou em 6,69% no ano de 2014, ou seja a Cooperativa conseguiria pagar apenas 6,69% de seus compromissos de curto prazo,

indicador este que obteve uma melhora considerável em relação a 2013, quando estava em 2,96%, isso se deve ao fato da realização de antecipações.

A liquidez geral, a qual demonstra a capacidade da Cooperativa saldar todas suas dívidas, de curto e longo prazo, com os recursos de curto prazo mais os ativos realizáveis a longo prazo, em 2014 ficou em 123%, mas este índice foi melhor no ano de 2013, onde atingiu 137%. Desta forma, em 2014, com o ativo total da cooperativa junto com os ativos realizáveis a longo prazo seria possível saldar toda dívida da cooperativa e ainda restaria 23% do valor.

Em relação ao grau de imobilização do capital próprio, a Cooperval atingiu a casa dos 63% no ano de 2014, ou seja, os investimentos, intangíveis e imobilizados da Cooperativa representam 63% do capital dos associados, e em 2013 este índice estava em 53%, logo este fator se deve por que a Cooperativa teve um aumento considerável de investimentos (17,22%), enquanto o patrimônio líquido aumentou em apenas 5,46%. O que justifica também o aumento da participação do capital de terceiros.

Outro indicador com relação aos índices de solvência é a garantia de capitais de terceiros, indicador este que chegou a 58% no ano de 2014, isso demonstra que o patrimônio líquido da Cooperativa garante, ou representa, 58% da sua dívida com terceiros, este indicador esteve melhor em 2013 quando estava em 82%.

Partindo para os índices de lucratividade, tem-se a margem de lucro bruto o qual em 2014 estava em 4,44%, ou seja, o lucro após as deduções de vendas e diminuído o custo do produto vendido representa 4,44% do lucro após as deduções de vendas. Pode parecer um percentual baixo, porém melhorou em relação a 2013 quando estava em 3,95%, este fator se deve a redução dos custos do produto vendido conforme já abordado.

Já o lucro líquido, no ano de 2014 foi de 0,82%, isso significa que o valor da receita após ter diminuído as deduções de vendas, os custos de produção, as despesas e os impostos/tributações (exceto os fundos de reserva), representa 0,82% da receita total diminuído as deduções de vendas. Ao contrário da margem de lucro bruta, este indicador piorou em relação ao ano de 2013, quando chegou a uma margem de 1,73%. O que impactou para piorar este resultado final foram os aumentos nas despesas, com destaque para as despesas financeiras, conforme já mencionado.

Referente às considerações e análises que serão feitas a seguir (custo da dívida, e grau de alavancagem financeira) cabem algumas observações, uma vez que os dados pertinentes ao Demonstrativo de Resultado de Exercício (DRE), são exclusivamente do setor leite da Cooperval, e os dados pertinentes ao Balanço Patrimonial (BP) são referente a Cooperval

como um todo, englobando todos os setores. Desta forma, o setor leite é responsável por cerca de 74% das movimentações gerais da Cooperativa.

Levando em conta o custo da dívida da Cooperval, em 2014 a Cooperativa encerrou seu BP com um custo da dívida de capitais de terceiros de 4,79%, o que significa que o dinheiro que a Cooperativa tomou em empréstimos tiveram um custo de 4,79%, ou seja, as despesas financeiras representam 4,79% dos empréstimos totais, enquanto em 2013 este custo foi de 4,28%.

E, referente ao grau de alavancagem financeira da empresa, que representa a capacidade que os recursos de terceiros apresentam para aumentar a rentabilidade do capital próprio, no ano de 2014 ficou em 2,73, enquanto em 2013 estava em 2,21. Isto demonstra que com a utilização de recursos de terceiros a Cooperval conseguiu alavancar 2,73 vezes o retorno para os associados. Reforçando esta afirmativa, a Cooperval teve alavancagem financeira positiva também por apresentar um custo da dívida menor que o retorno para os associados, tanto em 2013 (ROE 10,99% e CD 4,97%), quanto em 2014 (ROE 7,24% e CD 2,65%), o que demonstra que os empréstimos foram vantajosos para a Cooperativa.

Desta forma, pode-se constatar que a Cooperativa vem crescendo investindo em imobilizados, e no desenvolvimento de produtos (visível no aumento dos estoques), teve uma pequena redução no seu lucro líquido no ano de 2014 em relação a 2013, mesmo melhorando seu custo do produto vendido, o que acarretou principalmente nesta redução foi o aumento de estoque de produto acabado, onde se mantiveram as despesas e diminuiu a receita. Outro importante observado, foi a alavancagem financeira positiva, onde a Cooperativa optou por utilizar o capital de terceiros para investir, e deu um retorno maior para os associados do que o custo desta dívida.

4.4 PROJEÇÕES DE CENÁRIOS PARA O FUTURO DA COOPerval

Neste capítulo para atender o segundo objetivo específico do estudo, para isto, será apresentado a projeção de cenários futuros, onde os orçamentos projetados foram para o ano de 2016, partindo de uma base zero, ou seja, sem utilizar os saldos do final dos períodos anteriores, porém se levou em consideração alguns dados do ano de 2014 e evolução destes até o mês de abril de 2015 para se ter dados mais próximos e possíveis de serem alcançados.

Desta forma, projetaram-se os orçamentos sob duas perspectivas de cenários possíveis para a Cooperval no ano de 2016: primeiro cenário prospectado considera um resultado mais

satisfatório que o resultado obtido no ano de 2014, no qual a Cooperativa espera como um cenário otimista e que visa um crescimento de 10% de no volume de venda.

Já o segundo cenário orçado, teve como meta financeira manter o resultado próximo aos resultados obtidos no ano de 2014 ou seja, considerando que, principalmente o volume de vendas e o preço de venda não tenham variações.

Esses dois cenários se tornam importantes para a projeção e para a tomada de algumas decisões da Cooperval, pela instabilidade em que o setor leiteiro enfrenta, conforme já abordado anteriormente, as fraudes do leite acabaram ocasionando algumas perdas no ano de 2014 para a Cooperval. Assim, com estas projeções, a Cooperativa poderá tomar decisões mais assertivas em um dado momento como o já vivenciado, podendo encerrar as dificuldades e oportunidades com maior certeza de onde poderá chegar.

4.4.1 Cenário otimista

Para elaboração dos orçamentos para o ano de 2016 da Cooperval, projetou-se inicialmente o orçamento de vendas. Na Tabela 5 consta o orçamento de vendas para um cenário otimista, assim como valor de venda para cada produto, distribuído mês a mês.

Tabela 5. Orçamento de vendas para cenário otimista.

ORÇAMENTO DE VENDAS													
Vendas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Leite fluido em litros	1.051.937	884.998	875.884	745.931	787.122	819.773	891.385	1.043.169	1.094.447	1.026.881	952.404	1.194.725	11.368.656
Preço em R\$	1,27	1,27	1,27	1,27	1,27	1,27	1,27	1,27	1,27	1,27	1,27	1,27	
Leite em pó (emb. 1Kg)	41.743	35.118	34.757	29.600	31.235	32.530	35.372	41.395	43.430	40.74	37.794	47.409	451.132
Preço em R\$	10,45	10,45	10,45	10,45	10,45	10,45	10,45	10,45	10,45	10,45	10,45	10,45	
Leite em pó (emb. 25Kg)	835	702	695	592	625	651	707	828	869	815	756	948	9.023
Preço em R\$	261,25	261,25	261,25	261,25	261,25	261,25	261,25	261,25	261,25	261,25	261,25	261,25	
FAT. TOTAL em R\$	1.990.318,09	1.674.328,06	1.657.152,08	1.411.312,37	1.489.331,94	1.551.123,96	1.686.400,10	1.973.717,38	2.070.817,44	1.942.884,67	1.802.005,38	2.260.389,80	21.509.781,27
Recebimentos em R\$	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
À vista (20%)	130.871,62	110.076,12	108.955,88	92.796,00	97.937,40	102.002,45	110.868,23	129.778,55	136.173,95	127.749,16	118.490,46	148.617,81	1.414.317,63
15 dias (fluído)	1.335.959,99	1.123.947,46	1.112.372,68	947.332,37	999.644,94	1.041.111,71	1.132.058,95	1.324.824,63	1.389.947,69	1.304.138,87	1.209.553,08	1.517.300,75	14.438.193,12
30 dias (40%)	261.743,24	220.152,24	217.911,76	185.592,00	195.874,80	204.004,90	221.736,46	259.557,10	272.347,90	255.498,32	236.980,92	297.235,62	2.828.635,26
60 dias (40%)	261.743,24	220.152,24	217.911,76	185.592,00	195.874,80	204.004,90	221.736,46	259.557,10	272.347,90	255.498,32	236.980,92	297.235,62	2.828.635,26
Total de Recebimentos	1.466.831,61	1.495.766,82	1.703.224,04	1.478.192,37	1.501.086,10	1.524.580,96	1.642.806,88	1.880.344,54	2.007.415,20	1.963.793,03	1.855.889,76	2.158.397,80	

Fonte: própria

A Tabela 5 foi desenvolvida baseada no histórico de vendas do ano de 2014 da Cooperval (ANEXO A), calculando-se um aumento de 10% referente a este histórico. O valor de venda foi orçado de acordo com o valor médio de venda praticado no ano de 2014 que foi de R\$ 1,15 para leite fluído, R\$ 9,50 para leite em pó embalagens de 1kg e R\$ 237,50 para leite em pó embalagens de 25 Kg, e almejando um aumento de 10% no preço venda para cada produto, ou seja, R\$ 1,27 para leite fluído, R\$ 10,45 para leite em pó embalagens de 1 kg e 261,25 para embalagens de leite em pó embalagens de 25 kg. Desta forma, este é um cenário em que a Cooperativa considera como satisfatório o volume de vendas e o preço praticado, por isso tratado como cenário otimista.

A incidência de impostos manteve-se a mesma que o ano de 2014, que incide um percentual de 12% de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e prestação de Serviços (ICMS) sobre as vendas realizadas para fora do Estado do Rio Grande do Sul neste caso. Considerou-se o mesmo volume de vendas para fora do Estado que no ano de 2014 que foi de 55%. E dentro do Estado do Rio Grande do Sul a Cooperval é isenta de ICMS para venda do leite fluído, embasado nos termos do livro I, artigo 9º, inciso XX do Decreto nº 37.669/97 do RICMS/RS.

Para os recebimentos projetou-se a seguinte política de recebimentos: as vendas de leite fluído são recebidas no próximo mês, e as vendas de leite em pó com 3 parcelas sendo, 20% à vista, 40% dos recebimentos para 30 dias e 40% dos recebimentos para 60 dias.

O orçamento de produção ficou dividido em três etapas, orçamento de consumo da matéria prima, orçamento da mão-de-obra, e orçamento dos custos indiretos de fabricação (CIFs). A Tabela 6 contém o detalhamento de cada orçamento de janeiro a dezembro para o ano de 2016.

Tabela 6. Orçamento de produção para cenário otimista.

(continua)

Orçamento de Produção												
Consumo de Matéria Prima	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Produção de leite fluído	1051937	884998	875884	745931	787122	819773	891385	1043169	1094447	1026881	952404	1194725
Estoque Inicial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estoque Final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Produção para leite em pó 1 Kg (litros)	351481,2	294991,2	291958,8	248640	262374	273252	297124,8	347718	364812	342291,6	317469,6	398235,6
Estoque Inicial (embalagens)	0	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Estoque Final (embalagens)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Produção para leite em pó 25 Kg (litros)	179550	147420	145950	124320	131250	136710	148470	173880	182490	171150	158760	199080
Estoque Inicial (embalagens)	0	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Estoque Final (embalagens)	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Produção necessária (litros)	1582968,2	1327409,2	1313792,8	1118891	1180746	1229735	1336979,8	1564767	1641749	1540322,6	1428633,6	1792040,6
Custo Médio Litro de Leite	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87
CUSTO TOTAL DA MP em R\$	1.377.182,33	1.154.846,00	1.142.999,74	973.435,17	1.027.249,02	1.069.869,45	1.163.172,43	1.361.347,29	1.428.321,63	1.340.080,66	1.242.911,23	1.559.075,32
Mão-de-Obra												
Salários	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
INSS	2.010,00	2.010,00	2.010,00	2.010,00	2.010,00	2.010,00	2.010,00	2.010,00	2.010,00	2.010,00	2.010,00	2.010,00
FGTS	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Subtotal	10.110,00	10.110,00	10.110,00	10.110,00	10.110,00	10.110,00	10.110,00	10.110,00	10.110,00	10.110,00	10.110,00	10.110,00
Provisão 13º salário	842,50	842,50	842,50	842,50	842,50	842,50	842,50	842,50	842,50	842,50	842,50	842,50
Provisão férias	280,83	280,83	280,83	280,83	280,83	280,83	280,83	280,83	280,83	280,83	280,83	280,83
TOTAL	11.233,33	11.233,33	11.233,33	11.233,33	11.233,33	11.233,33	11.233,33	11.233,33	11.233,33	11.233,33	11.233,33	11.233,33

Fonte: própria.

Tabela 6. Orçamento de produção para cenário otimista.

(continuação)

Orçamento de produção												
Custos Indiretos de Fabricação	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Depreciação veículos	1393,32	1393,32	1393,32	1393,32	1393,32	1393,32	1393,32	1393,32	1393,32	1393,32	1393,32	1393,32
Depreciação máquinas e equipamentos	3568,43	3568,43	3568,43	3568,43	3568,43	3568,43	3568,43	3568,43	3568,43	3568,43	3568,43	3568,43
Fretes 1º percurso	110807,77	92918,64	91965,5	78322,37	82652,22	86081,45	93588,59	109533,69	114922,43	107822,58	100004,35	125442,84
Fretes 2º percurso leite fluído	63116,22	53099,88	52553,04	44755,86	47227,32	49186,38	53483,1	62590,14	65666,82	61612,86	57144,24	71683,5
Fretes 2º percurso leite em pó	42482,5	35392,6	35032,7	29836,8	31489,92	32796,96	35647,58	41727,84	43784,16	41075,33	38098,37	47785,25
Custos assistência técnica terceirizada	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Custos armazenagem (plataforma)	47489,05	39822,28	39413,78	33566,73	35422,38	36892,05	40109,39	46943,01	49252,47	46209,68	42859,01	53761,22
Industrialização do leite em pó (sc 1kg)	87870,3	73747,8	72989,7	62160	65593,5	68313	74281,2	86929,5	91203	85572,9	79367,4	99558,9
Industrialização do leite em pó (sc 25kg)	26932,5	22113	21892,5	18648	19687,5	20506,5	22270,5	26082	27373,5	25672,5	23814	29862
Salário assistência técnica própria	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500
INSS	938	938	938	938	938	938	938	938	938	938	938	938
FGTS	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280
Subtotal	4718	4718	4718	4718	4718	4718	4718	4718	4718	4718	4718	4718
Provisão 13º salário	393,17	393,17	393,17	393,17	393,17	393,17	393,17	393,17	393,17	393,17	393,17	393,17
Provisão férias	131,06	131,06	131,06	131,06	131,06	131,06	131,06	131,06	131,06	131,06	131,06	131,06
TOTAL	398902,31	337298,47	334051,20	287493,73	302276,81	313980,31	339584,34	394010,15	412406,35	388169,82	361491,34	448297,68

Fonte: própria.

Tabela 6. Orçamento de produção para cenário otimista.

(conclusão)

Orçamento de produção												
Custos com matéria-prima												
Leite fluído	915185,19	769948,26	762019,08	648959,97	684796,14	713202,51	775504,95	907557,03	952168,89	893386,47	828591,48	1039410,75
Leite em pó (1kg)	305788,644	256642,344	254004,156	216316,8	228265,38	237729,24	258498,576	302514,66	317386,44	297793,692	276198,552	346464,972
Leite em pó (25kg)	156208,5	128255,4	126976,5	108158,4	114187,5	118937,7	129168,9	151275,6	158766,3	148900,5	138121,2	173199,6
Custos com mão-de-obra												
Leite fluído	7464,937683	7489,384233	7489,078136	7488,925701	7488,489311	7488,429106	7489,436141	7488,824279	7488,530809	7488,883541	7488,74421	7489,084883
Leite em pó (1kg)	2494,241817	2496,392582	2496,337718	2496,271755	2496,163104	2496,091272	2496,449026	2496,238865	2496,151848	2496,279442	2496,260651	2496,323599
Leite em pó (25kg)	1274,153833	1247,556518	1247,91748	1248,135877	1248,680919	1248,812956	1247,448166	1248,27019	1248,650677	1248,170351	1248,328473	1247,924852
CIFs												
Leite fluído	181736,1568	155069,8857	153611,0952	132818,341	139408,1161	144632,1679	156091,8991	180376,2386	188580,1908	177770,2652	165853,6946	204625,6673
Leite em pó (1kg)	155622,9925	131336,1608	130032,1301	111404,9275	117310,352	121987,7629	132253,7103	154008,4083	161358,6718	151675,1293	141001,6355	175731,1287
Leite em pó (25kg)	61543,15893	50892,42171	50407,97093	43270,46373	45558,34403	47360,38151	51238,72683	59625,5053	62467,48964	58724,42574	54636,01013	67940,88419
CT DE PRODUÇÃO POR PRODUTO												
Leite fluído	1104386,285	932507,53	923119,2533	789267,2367	831692,7455	865323,107	939086,2852	1095422,093	1148237,612	1078645,619	1001933,919	1251525,502
Leite em pó (1kg)	463905,8783	390474,8974	386532,6238	330217,9992	348071,8952	362213,0941	393248,7353	459019,3072	481241,2637	451965,1007	419696,4481	524692,4243
Leite em pó (25kg)	219025,8128	180395,3782	178632,3884	152676,9996	160994,5249	167546,8945	181655,075	212149,3755	222482,4403	208873,0961	194005,5386	242388,409
CUSTO TOTAL DE PRODUÇÃO	1787317,976	1503377,806	1488284,266	1272162,236	1340759,166	1395083,096	1513990,096	1766590,776	1851961,316	1739483,816	1615635,906	2018606,336

Fonte: própria.

No orçamento de consumo de matéria prima, foi orçada a quantidade total de matéria-prima, em litros, necessária para atender a demanda de vendas, considerando um custo de R\$ 0,87 o litro, valor pago aos produtores rurais, 14,29% maior que o valor pago em 2014, que foi de R\$ 0,77. O custo do leite aumentará tendo em vista que, sendo os associados os próprios produtores da Cooperativa, a diretoria entende que existindo um cenário otimista é justo que se repasse esta margem para os associados.

Detalhou-se a necessidade de litros de leite para a produção demandada de cada produto, considerando também o estoque que a Cooperativa deseja manter. No caso do leite fluído não é possível manter estoque por se tratar de um produto perecível, já o leite em pó é possível trabalhar com uma margem de estoque de segurança, o qual foi estipulado pela Cooperval em 100 unidades de produtos para o leite em pó embalagens de 1 Kg, e 20 unidades de produtos para o leite em pó embalagens de 25 Kg.

No orçamento de mão-de-obra estão inclusos os valores gastos com folha de pagamento, encargos e direitos dos funcionários diretamente ligados a produção onde estão alocados 5 colaboradores. No valor de folha de pagamento orçado, considerou-se o valor gasto em 2014, que foi de R\$ 6.696,43 (folha de pagamento total, exceto encargos), com um aumento de 12% previsto pela diretoria da Cooperaval para o ano de 2016. Os encargos e direitos foram calculados com um percentual de 8% para Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), e 26,80% para contribuição com o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), conforme prevê a legislação trabalhista, o mesmo ocorreu para as estimativas de 13° salário e 1/3 referente às férias. Neste caso, o 13° salário será pago em 2 parcelas, sendo a primeira em setembro e a segunda em dezembro, já as férias serão pagas assim que os colaboradores usufruírem das férias, destaca-se que os valores orçado considera que as férias sejam gozadas por um colaborador por mês, iniciando o período de férias em junho e finalizando-se em outubro.

Nos custos indiretos de fabricação, foram orçados valores gastos com folha de pagamento com técnicos veterinários, composto por 2 colaboradores que não possuem ligação direta com a produção, porém ficam alocados ao setor produtivo, onde os aumentos seguem os mesmos critérios da folha de pagamento dos colaboradores da produção, destes colaboradores a folha de pagamento em 2014 foi de R\$ 3.125,00. O 13° salário também será pago em 2 parcelas, assim como os colaboradores da produção, e as férias serão pagas assim que os colaboradores usufruírem das férias, considera-se que estes dois colaboradores gozem de suas férias um em novembro e o outro em dezembro.

Outro item dos custos indiretos de fabricação considerado, foram os fretes de 1º e 2º percurso, os quais possuem custos diferentes. O frete de primeiro percurso custa R\$ 0,07 por litro transportado, independente qual será o destino do leite, se será vendido como leite fluído ou leite em pó, já o frete de 2º percurso para o leite fluído é de R\$ 0,06 por litro transportado, e para fabricação de leite em pó o custo fica em R\$ 0,08 por litro transportado. Não foram orçados custos de frete da fábrica de leite em pó até seu destino final, por que neste caso o frete é pago pelo cliente.

Os custos com assistência técnica veterinária terceirizada, onde a Cooperativa paga por atendimento prestado, este custo varia conforme o número de atendimentos prestados pelos técnicos terceirizados, nesta forma não há custos de INSS, FGTS, 13º salário e férias para a Cooperval. Para fins de projeção, foram considerados o número de atendimentos no ano de 2014, levando em consideração um aumento de 10% no volume de atendimento, pois levando em consideração o aumento das vendas e da produção este é um percentual provável que aumentará o número de atendimentos, a assistência técnica veterinária é composta por 2 técnicos veterinários.

Para os custos de armazenagem (plataforma) foram considerados consideram custos com manutenção de equipamentos da produção, luz e água do setor produtivo, testes de qualidade do produto e demais materiais necessários para desempenhar a atividade produtiva, este custo foi de R\$ 0,03 por litro de leite recebido no ano de 2014, este custo foi mantido para as projeções para o ano de 2016, por que não há previsões de aumentos consideráveis para os próximos anos.

Como CIFs também foram orçados os custos com terceirização da fabricação do leite em pó, os quais são de R\$ 0,25 para fabricação do leite em pó para embalagens de 1 Kg, e R\$ 0,15 para fabricação de leite em pó para embalagens de 25 Kg.

Ainda como CIFs, tem-se a depreciação de veículos e de máquinas e equipamentos, onde conforme, já abordado, Marion (2009) destaca que “a taxa de Depreciação Anual é estabelecida em função do prazo de vida útil do bem a depreciar”. Neste caso para os veículos o prazo de vida útil considerado foi de 5 anos, ou 20% no ano ou ainda 1,67% ao mês, que conforme Anexo I da IN SRF nº 162, de 1998, este é o prazo admissível para depreciar veículos de passageiros e outros veículos automóveis. Enquanto as máquinas e equipamentos, das quais a Cooperativa dispõe, que o prazo de vida útil é de 10 anos, também conforme Anexo I da IN SRF nº 162, de 1998.

Quanto ao pagamento destes custos, a maioria deles são pagos no próprio mês em que ocorrem, exceto a folha de pagamento dos colaboradores, que é feita no mês seguinte, e as férias e 13º salário que já foi abordado.

Na Tabela 7, estão orçados os movimentos de estoques previstos para o ano de 2016, a Tabela é composta pelas entradas, saídas e o saldo final, para a matéria-prima e todos os produtos que a Cooperativa irá comercializar no ano de 2016 de leite fluído, leite em pó embalagens de 1 kg e leite em pó embalagens 25 kg.

Desta forma, com todos custos de produção orçados, fez-se necessário ratear cada custo para encontrar o custo total de produção para cada mês para cada produto, para assim calcular o custo unitário do produto vendido que será visto a seguir no orçamento de estoques. A realização do rateio foi baseada no método de custeio por absorção integral, já abordado anteriormente no referencial teórico, onde o princípio de distribuição para o rateio utilizado foi o consumo de matéria-prima.

No rateio do custos com matéria-prima apenas multiplicou-se o custo da matéria-prima pela quantidade utilizada para cada produto em cada período. Para o rateio do custo da mão-de-obra direta utilizou-se o custo da mão-de-obra direta total dividiu-se pelo consumo de matéria-prima total e multiplicou-se pelo consumo de matéria-prima de cada produto.

Para o rateio dos CIFs, alguns custos já foram orçados separadamente para cada produto, tais como frete de 2º percurso, o qual não foi realizado rateio, apenas somado ao custo total ao final, exceto o frete de 2º percurso do leite em pó que foi rateado entre os dois produtos leite em pó, ou seja, utilizou-se o custo total do frete de 2º percurso para leite em pó, dividiu-se pelo consumo de matéria-prima para produção de leite em pó e multiplicou-se pelo consumo de cada tipo de produto de leite em pó. Outro custo não rateado e apenas somado foram os custos de industrialização do leite em pó, pois este já foi orçado separadamente para cada produto.

Os demais CIFs foram rateados também conforme o consumo de matéria-prima, ou seja, utilizou-se a soma destes demais CIFs, dividiu-se pelo consumo total de matéria-prima e multiplicou-se pelo consumo de matéria-prima de cada produto. Ao final, somou-se então o custo rateado para cada produto obtendo o custo total de produção para cada produto, valores estes que foram de extrema importância para o cálculo dos custos do produto vendido orçados abaixo na Tabela 7.

Tabela 7. Orçamento de estoque de matéria-prima para cenário otimista.

Estoque matéria-prima leite									
Período	(+ ENTRADAS			(-) SAÍDAS			(=) SALDO		
	Litros	R\$ litro	R\$ Total	Qtd	R\$ litro	R\$ Total	Qtd	R\$ litro	R\$ Total
Janeiro	1582968	0,87	1377182,33				1582968	0,87	1377182,33
Janeiro				1582968	0,87	1377182,33	0		0,00
Fevereiro	1327409	0,87	1154846,00				1327409	0,87	1154846,00
Fevereiro				1327409	0,87	1154846,00	0		0,00
Março	1313793	0,87	1142999,74				1313793	0,87	1142999,74
Março				1313793	0,87	1142999,74	0		0,00
Abril	1118891	0,87	973435,17				1118891	0,87	973435,17
Abril				1118891	0,87	973435,17	0		0,00
Maió	1180746	0,87	1027249,02				1180746	0,87	1027249,02
Maió				1180746	0,87	1027249,02	0		0,00
Junho	1229735	0,87	1069869,45				1229735	0,87	1069869,45
Junho				1229735	0,87	1069869,45	0		0,00
Julho	1336980	0,87	1163172,43				1336980	0,87	1163172,43
Julho				1336980	0,87	1163172,43	0		0,00
Agosto	1564767	0,87	1361347,29				1564767	0,87	1361347,29
Agosto				1564767	0,87	1361347,29	0		0,00
Setembro	1641749	0,87	1428321,63				1641749	0,87	1428321,63
Setembro				1641749	0,87	1428321,63	0		0,00
Outubro	1540323	0,87	1340080,66				1540323	0,87	1340080,66
Outubro				1540323	0,87	1340080,66	0		0,00
Novembro	1428634	0,87	1242911,23				1428634	0,87	1242911,23
Novembro				1428634	0,87	1242911,23	0		0,00
Dezembro	1792041	0,87	1559075,32				1792041	0,87	1559075,32
Dezembro				1792041	0,87	1559075,32	0		0,00

Fonte: própria.

O estoque de leite matéria-prima refere-se às entradas de todo o leite que chega a Cooperativa, às saídas de leite, que são ou destinadas a venda de leite fluído, ou industrialização de leite em pó, e o saldo final que sempre será zero pelo motivo de que não há possibilidade de ter estoque desta matéria-prima por ter um prazo de validade baixíssimo. Nas entradas são todos os valores em litros que a Cooperativa estará comprando em cada mês, acompanhada do valor por litro que pagou, tendo o custo total gasto com matéria-prima. As saídas são os valores em litros de leite que a Cooperativa utilizou para venda de leite fluído ou fabricação de leite em pó, também acompanhado do seu custo de compra e custo total. E, por fim o saldo ao final de cada mês em litros, que é o estoque final de matéria-prima em litros e também em valores monetários.

Dando continuidade aos orçamentos de estoque, o próximo orçamento da tabela 8 refere-se ao orçamento do produto leite fluído.

Tabela 8. Orçamento de estoque de leite fluído para cenário otimista.

Estoque Leite Fluído									
Período	(+ ENTRADAS			(-) SAÍDAS			(=) SALDO		
	Litros	R\$ litro	R\$ Total	Qtd	R\$ litro	R\$ Total	Qtd	R\$ litro	R\$ Total
Janeiro	1051937	1,05	1104386,28				1051937	1,05	1104386,28
Janeiro				1051937	1,05	1104386,28	0		0,00
Fevereiro	884998	1,05	932507,53				884998	1,05	932507,53
Fevereiro				884998	1,05	932507,53	0		0,00
Março	875884	1,05	923119,25				875884	1,05	923119,25
Março				875884	1,05	923119,25	0		0,00
Abril	745931	1,06	789267,24				745931	1,06	789267,24
Abril				745931	1,06	789267,24	0		0,00
Maio	787122	1,06	831692,75				787122	1,06	831692,75
Maio				787122	1,06	831692,75	0		0,00
Junho	819773	1,06	865323,11				819773	1,06	865323,11
Junho				819773	1,06	865323,11	0		0,00
Julho	891385	1,05	939086,29				891385	1,05	939086,29
Julho				891385	1,05	939086,29	0		0,00
Agosto	1043169	1,05	1095422,09				1043169	1,05	1095422,09
Agosto				1043169	1,05	1095422,09	0		0,00
Setembro	1094447	1,05	1148237,61				1094447	1,05	1148237,61
Setembro				1094447	1,05	1148237,61	0		0,00
Outubro	1026881	1,05	1078645,62				1026881	1,05	1078645,62
Outubro				1026881	1,05	1078645,62	0		0,00
Novembro	952404	1,05	1001933,92				952404	1,05	1001933,92
Novembro				952404	1,05	1001933,92	0		0,00
Dezembro	1194725	1,05	1251525,50				1194725	1,05	1251525,50
Dezembro				1194725	1,05	1251525,50	0		0,00

Fonte: própria.

O estoque do produto leite fluído também possui o saldo final sempre igual a zero pelo mesmo motivo da matéria-prima. Neste caso, as entradas são a quantidade em litros de leite que foram vendidos como leite fluído, assim como seu custo total de produção, que são todos os custos produtivos resultantes deste produto, e dividindo o custo total pela quantidade vendida chega-se ao custo unitário do produto vendido. As saídas são as quantidades, também em litros de leite, que a cooperativa vendeu deste produto e qual foi o custo unitário do mês,

ou seja, o custo médio do produto em estoque, e o custo total das quantidades em litros deste produto vendido. O saldo é a quantidade de litros que a Cooperativa mantém no último mês somado às entradas e diminuídas as saídas. Na Tabela 9 estão orçados os estoques do produto leite em pó para embalagens de 1 kg.

Tabela 9. Orçamento de estoques de leite em pó embalagem de 1kg para cenário otimista.

Estoque Leite em Pó (embalagens 1kg)									
Período	(+ ENTRADAS			(-) SAÍDAS			(=) SALDO		
	Litros	R\$ emb.	R\$ Total	Qtd	R\$ emb.	R\$ Total	Qtd	R\$ emb.	R\$ Total
Janeiro	41843	11,09	463905,88				41843	11,09	463905,88
Janeiro				41743	11,09	462797,20	100	11,09	1108,68
Fevereiro	35118	11,12	390474,90				35218	11,12	391583,58
Fevereiro				35118	11,12	390471,69	100	11,12	1111,88
Março	34757	11,12	386532,62				34857	11,12	387644,51
Março				34757	11,12	386532,41	100	11,12	1112,10
Abril	29600	11,16	330218,00				29700	11,16	331330,10
Abril				29600	11,16	330214,51	100	11,16	1115,59
Mai	31235	11,14	348071,90				31335	11,14	349187,48
Mai				31235	11,14	348073,12	100	11,14	1114,37
Junho	32530	11,13	362213,09				32630	11,13	363327,46
Junho				32530	11,13	362213,99	100	11,13	1113,48
Julho	35372	11,12	393248,74				35472	11,12	394362,21
Julho				35372	11,12	393250,46	100	11,12	1111,76
Agosto	41395	11,09	459019,31				41495	11,09	460131,06
Agosto				41395	11,09	459022,18	100	11,09	1108,88
Setembro	43430	11,08	481241,26				43530	11,08	482350,15
Setembro				43430	11,08	481242,06	100	11,08	1108,09
Outubro	40749	11,09	451965,10				40849	11,09	453073,19
Outubro				40749	11,09	451964,05	100	11,09	1109,14
Novembro	37794	11,10	419696,45				37894	11,10	420805,59
Novembro				37794	11,10	419695,11	100	11,10	1110,48
Dezembro	47409	11,07	524692,42				47509	11,07	525802,91
Dezembro				47409	11,07	524696,16	100	11,07	1106,74

Fonte: própria

Para o leite em pó embalagens de 1 kg orçou-se um estoque mínimo de 100 embalagens, a diretoria optou por este estoque mínimo pois, considera um estoque razoável para atender a algum cliente em caráter de urgência, e em caso de algum inconveniente com a produção. Não deseja ter um estoque maior que 100 por que acaba aumentando seus custos de produção e também quando há problemas na industrialização (na fábrica), que são raros,

segundo a Cooperativa, estes são rapidamente resolvidos. Na Tabela 10 encontra-se orçado o estoque para o leite em pó embalagens de 25 kg.

Tabela 10. Orçamento de estoque leite em pó embalagem 25 kg para cenário otimista.

Estoque Leite em Pó (embalagens 25kg)									
Período	(+ ENTRADAS			(-) SAÍDAS			(=) SALDO		
	Litros	R\$ emb.	R\$ Total	Qtd	R\$ emb.	R\$ Total	Qtd	R\$ emb.	R\$ Total
Janeiro	855	256,17	219025,81				855	256,17	219025,81
Janeiro				835	256,17	213902,40	20	256,17	5123,41
Fevereiro	702	256,97	180395,38				722	256,95	185518,79
Fevereiro				702	256,95	180379,76	20	256,95	5139,02
Março	695	257,03	178632,39				715	257,02	183771,41
Março				695	257,02	178630,95	20	257,02	5140,46
Abril	592	257,90	152677,00				612	257,87	157817,46
Abril				592	257,87	152660,03	20	257,87	5157,43
Mai	625	257,59	160994,52				645	257,60	166151,96
Mai				625	257,60	160999,96	20	257,60	5152,00
Junho	651	257,37	167546,89				671	257,38	172698,89
Junho				651	257,38	167551,39	20	257,38	5147,51
Julho	707	256,94	181655,08				727	256,95	186802,58
Julho				707	256,95	181663,58	20	256,95	5139,00
Agosto	828	256,22	212149,38				848	256,24	217288,37
Agosto				828	256,24	212163,65	20	256,24	5124,73
Setembro	869	256,02	222482,44				889	256,03	227607,17
Setembro				869	256,03	222486,64	20	256,03	5120,52
Outubro	815	256,29	208873,10				835	256,28	213993,62
Outubro				815	256,28	208868,02	20	256,28	5125,60
Novembro	756	256,62	194005,54				776	256,61	199131,13
Novembro				756	256,61	193998,89	20	256,61	5132,25
Dezembro	948	255,68	242388,41				968	255,70	247520,65
Dezembro				948	255,70	242406,59	20	255,70	5114,06

Fonte: própria.

Para embalagens de 25 kg a diretoria optou por um estoque mínimo de 20 embalagens pois, da mesma forma que as embalagens de 1 kg, considera um estoque razoável para atender a algum cliente em caráter de urgência, em caso de algum inconveniente com a produção.

O orçamento de despesas resume-se em três dimensões: despesas administrativas, que são os valores gastos na administração do negócio, despesas com vendas, que envolve os valores necessários para realizar uma venda; e as despesas financeiras, que considera os gastos e receitas referentes às movimentações financeiras. Assim, abaixo segue a Tabela 11 que demonstra de maneira mais detalhada as informações abordadas:

Tabela 11. Orçamento de despesas para cenário otimista.

(continua)

ORÇAMENTO DE DESPESAS em R\$												
ITEM	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Despesas Administrativas	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78
Célula diretoria	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Salário Administração	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
FGTS	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00
INSS	1.876,00	1.876,00	1.876,00	1.876,00	1.876,00	1.876,00	1.876,00	1.876,00	1.876,00	1.876,00	1.876,00	1.876,00
Subtotal	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00
13º salário	786,33	786,33	786,33	786,33	786,33	786,33	786,33	786,33	786,33	786,33	786,33	786,33
Férias	262,11	262,11	262,11	262,11	262,11	262,11	262,11	262,11	262,11	262,11	262,11	262,11
Assessoria Contábil	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Despesas Adm. Diversas	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Depreciação móveis e utensílios	104,17	104,17	104,17	104,17	104,17	104,17	104,17	104,17	104,17	104,17	104,17	104,17
Depreciação equipamentos de informática	354,17	354,17	354,17	354,17	354,17	354,17	354,17	354,17	354,17	354,17	354,17	354,17

Fonte: própria.

Tabela 11 – Orçamento de despesas para cenário otimista.

(conclusão)

ORÇAMENTO DE DESPESAS em R\$												
ITEM	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Despesas Com Vendas	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00
Propaganda e divulgação	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00
Resultado Financeiro	126,50	2.751,50	6.651,50	3.901,50	1.901,50	62,50	314,01	733,54	1.116,42	1.470,36	2.243,13	3.182,09
Receitas Financeiras	-	-	-	-	-	64,00	440,51	860,04	1.242,92	1.596,86	2.369,63	3.308,59
Despesas Financeiras	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50
Juros Empréstimos	-	2.625,00	6.525,00	3.775,00	1.775,00	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	30.479,28	33.104,28	37.004,28	34.254,28	32.254,28	30.415,28	30.038,77	29.619,25	29.236,37	28.882,42	28.109,65	27.170,69

Fonte: própria.

Na Tabela 11, inicia-se pelas despesas administrativas, as quais são compostas pelas despesas com o salário da diretoria, onde está previsto um valor de R\$7.500,00 conforme aprovação da Assembleia Geral da Cooperativa, os gastos com folha de pagamento do setor administrativo, composto por 3 colaboradores, estes gastos no ano de 2014 foram de R\$6.250,00 e para o ano de 2016, a diretoria da Cooperativa pretende gratificar os colaboradores deste setor com um aumento de 12%, e os encargos trabalhistas (INSS, FGTS, 13º salário e férias), seguem os mesmos critérios do setor produtivo.

Ainda nas despesas administrativas, projetou-se as despesas administrativas diversas como gastos com luz, água (exceto do setor produtivo), materiais para o escritório, telefone, entre outras.

Além das despesas já abordadas, projetaram-se também as despesas com depreciação, que somam um valor mensal de R\$ 458,34 (R\$ 104,17 de móveis e utensílios somados à R\$ 354,17 referente a equipamentos de informática), onde considerou-se um valor de R\$ 12.500,00, este valor é composto por mesas, cadeiras, armários, etc. a depreciação é distribuída em 10 anos, por isso neste caso R\$ 104,17, e mais R\$ 21.250,00, que são os computadores, impressoras e demais equipamentos de informática, neste caso a depreciação foi distribuída em 5 anos, logo R\$ 354,17 ao mês. Neste caso, assim como a taxa de depreciação dos veículos e máquinas e equipamentos também seguem conforme Anexo I da IN SRF nº 162, de 1998.

As despesas administrativas totais resultam da soma dos gastos desembolsáveis de caixa no próprio mês em que ocorrem, exceto o valor da depreciação que só sairá no momento em que o bem estiver todo depreciado e será necessário adquirir um novo bem.

As despesas com vendas resumem os valores gastos com propaganda e divulgação, os valores foram orçados conforme decisão da diretoria que pretendem investir um valor de R\$ 910,00. Estes gastos também são desembolsados no mesmo mês em que ocorrem.

E finalizando o orçamento de despesas, as despesas financeiras, onde estão considerados os juros pagos pelos empréstimos, necessários para a Cooperativa não deixar seu caixa negativo, as taxas de juros para o pagamento dos empréstimos orçadas foram de 2,5% ao mês, considerando os contratos vigentes que a Cooperativa possui com os bancos para 2016, conforme informações da diretoria, o pagamento de manutenção de conta para os bancos que está orçado em R\$ 126,50 para o ano de 2016, 15% maior que ocorrido em 2014, onde este custo foi de R\$ 110,00, e as receitas financeiras que são os juros recebidos pelas aplicações, onde a taxa é de 0,80% ao mês, considerando as aplicações que a Cooperativa

consegue negociar com os bancos, também segundo informações da diretoria. Desta forma, encontra-se o resultado financeiro, que é as receitas financeiras diminuída as despesas financeiras (despesas com manutenção de contas e juros de empréstimos).

Para melhor detalhamento do resultado financeiro a Tabela 12 demonstra a necessidade de tomar empréstimo que a Cooperativa possui, a fim de ter recursos monetários suficientes para honrar com todas suas obrigações que terão de ser pagas em cada mês.

Tabela 12. Orçamento de financiamentos para cenário otimista.

Empréstimos em R\$												
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Valor tomado	105.000,00	156.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortização	0,00	0,00	110.000,00	80.000,00	71.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo devedor	105.000,00	261.000,00	151.000,00	71.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Juros	0,00	2.625,00	6.525,00	3.775,00	1.775,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: própria.

Verificando a Tabela 12, observa-se em que mês a Cooperativa terá de buscar recursos monetários com terceiros a fim de conseguir honrar com suas obrigações. Neste caso, projetou-se as necessidades conforme o fluxo de caixa, respeitando um saldo mínimo de R\$ 10.000,00, ou seja, toda vez que o saldo de caixa for menor que R\$ 10.000,00 a Cooperativa busca créditos com terceiros. Desta forma, garante aos seus credores o pagamento conforme o combinado.

No orçamento de aplicações ao contrário do orçamento de empréstimos, demonstra a sobra de recursos monetários da Cooperativa em cada mês após ter quitado todas suas obrigações, assim a Tabela 13, apresenta os valores que ficaram disponíveis em cada mês.

Tabela 13. Orçamento de aplicações para cenário otimista.

Aplicações Financeiras em R\$												
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Entradas	0,00	0,00	0,00	0,00	8.000,00	47.000,00	52.000,00	47.000,00	43.000,00	95.000,00	115.000,00	75.000,00
Resgates	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Juros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	64,00	440,51	860,04	1.242,92	1.596,86	2.369,63	3.308,59
Saldo	0,00	0,00	0,00	0,00	8.000,00	55.064,00	107.504,51	155.364,55	199.607,46	296.204,32	413.573,96	491.882,55

Fonte: própria.

Na Tabela 13 projetou-se os valores que ficarão disponíveis em caixa para a Cooperativa após o pagamento de todas suas obrigações. Desta forma, considerou-se que saldos acima de R\$ 15.000,00 sejam destinados a uma aplicação financeira, a fim de obter rendimentos, maximizando o retorno para a Cooperval.

Na Tabela 12 e 13 foram orçados as necessidades de buscar recursos para o caixa e valor que estão em excesso no caixa, conforme limite mínimo e máximo estabelecido pela diretoria da Cooperaval, conforme será possível observar no orçamento de caixa na Tabela 14 a seguir. Este modelo de administração de caixa, segue o modelo de Miller e ORR, conforme abordado anteriormente onde Assaf Neto (2002 apud, COSTA; LA ROCQUE; OLIVEIRA, 2014, p. 7), relata neste modelo de administração de caixa “procura-se determinar um saldo mínimo e um saldo máximo de caixa”. E, afirma ainda que quando o saldo estiver abaixo do limite mínimo deve-se fazer um resgate das aplicações, e quando estiver acima transferir o saldo do caixa para a aplicação. Entretanto, neste caso, para recuperar a liquidez da Cooperativa nos primeiros meses se fez necessário buscar recursos com terceiros, pois ainda não havia saldo nas aplicações para que se fizesse um resgate.

No orçamento de caixa, são considerados todas entradas e saídas de recursos monetários da Cooperativa, que ocorrem mês a mês. Desta forma, a Tabela 14 demonstra detalhadamente cada movimento.

Tabela 14. Projeção do demonstrativo de fluxo de caixa para cenário otimista.

(continua)

DEMONSTRATIVO DE FLUXO DE CAIXA												
ITEM	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
SALDO INICIAL	-	10.320,93	10.553,32	10.564,19	10.403,32	13.522,55	13.669,89	13.358,50	13.459,48	13.795,39	13.387,68	13.186,83
Recebimento de vendas	1.466.831,61	1.495.766,82	1.703.224,04	1.478.192,37	1.501.086,10	1.524.580,96	1.642.806,88	1.880.344,54	2.007.415,20	1.963.793,03	1.855.889,76	2.158.397,80
Empréstimos e Financiamentos	105.000,00	156.000,00										
Resgate à aplicações												
TOTAL ENTRADAS	1.571.831,61	1.651.766,82	1.703.224,04	1.478.192,37	1.501.086,10	1.524.580,96	1.642.806,88	1.880.344,54	2.007.415,20	1.963.793,03	1.855.889,76	2.158.397,80
Pagamentos de impostos sobre vendas	-	88.173,36	74.180,53	73.416,60	62.523,94	65.976,57	68.713,37	74.715,89	87.438,43	91.736,55	86.073,17	79.830,50
Pagamento aos produtores	1.377.182,33	1.154.846,00	1.142.999,74	973.435,17	1.027.249,02	1.069.869,45	1.163.172,43	1.361.347,29	1.428.321,63	1.340.080,66	1.242.911,23	1.559.075,32
Salários Produção e assis. tec.	-	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00
Pag. 13º salário Produção e assis. tec.	-	-	-	-	-	-	-	-	7.414,00	-	-	7.414,00
Pag. de férias produção e assis. tec.	-	-	-	-	-	706,10	706,10	706,10	706,10	706,10	706,10	706,10
Frete	-	216.406,49	181.411,42	179.551,24	152.915,03	161.369,46	168.064,79	182.719,27	213.851,67	224.373,41	210.510,77	195.246,96
Custos com assistência técnica	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Custos de armazenagem (plataforma)	47.489,05	39.822,28	39.413,78	33.566,73	35.422,38	36.892,05	40.109,39	46.943,01	49.252,47	46.209,68	42.859,01	53.761,22
Pag. Ind. leite em pó (1Kg)	87.870,30	73.747,80	72.989,70	62.160,00	65.593,50	68.313,00	74.281,20	86.929,50	91.203,00	85.572,90	79.367,40	99.558,90
Pag. Ind. leite em pó (25kg)	26.932,50	22.113,00	21.892,50	18.648,00	19.687,50	20.506,50	22.270,50	26.082,00	27.373,50	25.672,50	23.814,00	29.862,00

Fonte: própria.

Tabela 14 – Projeção do demonstrativo de fluxo de caixa para cenário otimista.

(conclusão)

DEMONSTRATIVO DE FLUXO DE CAIXA												
ITEM	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Pró-labore	-	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Salário Administração	-	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00
13º salário	-	-	-	-	-	-	-	-	4.718,00	-	-	3.780,00
Férias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.048,44	1.048,44	1.048,44
Assessoria Contábil	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Despesas Adm. Diversas	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Pag. de despesas com vendas	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00
Pag. amortização empréstimos	-	-	110.000,00	80.000,00	71.000,00	-	-	-	-	-	-	-
Pag. de juros sobre empréstimos	-	2.625,00	6.525,00	3.775,00	1.775,00	-	-	-	-	-	-	-
Aplicações financeiras	-	-	-	-	8.000,00	47.000,00	52.000,00	47.000,00	43.000,00	95.000,00	115.000,00	75.000,00
Pag. de despesas financeiras	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50
TOTAL DE SAÍDAS	1.561.510,68	1.651.534,43	1.703.213,17	1.478.353,24	1.497.966,87	1.524.433,62	1.643.118,28	1.880.243,56	2.007.079,29	1.964.200,74	1.856.090,62	2.159.083,94
SALDO FINAL DE CAIXA	10.320,93	10.553,32	10.564,19	10.403,32	13.522,55	13.669,89	13.358,50	13.459,48	13.795,39	13.387,68	13.186,83	12.500,68

Fonte: própria.

Conforme a Tabela 14, projetou-se primeiramente todas entradas que a Cooperativa terá mês a mês, onde as principais entradas de dinheiro são referente às vendas, vale ressaltar que são somente os valores recebidos no mês e não o total das vendas, seguido de resgates às aplicações financeiras, empréstimos bancários, e integralização de capital do associados. Somando todas estas entradas com o saldo final do mês anterior tem-se o valor que total que a Cooperativa dispõe para efetuar os pagamentos aos seus credores.

Nas saídas de caixa estão todos os valores que a Cooperativa terá de pagar em cada determinado mês, valores estes oriundos dos orçamentos já realizados anteriormente, e também saídas de caixa para efetuar aplicações financeiras. Desta forma, a Tabela 14 apresenta o valor total que a Cooperativa terá que desembolsar para pagar todas suas obrigações em cada período, assim o saldo final do caixa ao final de cada período.

O Demonstrativo de Fluxo de Caixa, também é de extrema importância para ter uma previsão mais precisa de quando terá saldo para quitar seus empréstimos, e também para saber quando poderá fazer uma aplicação financeira, sabendo que não terá que utilizar já este valor. Assim, a Cooperativa poderá economizar no pagamento de juros e maximizar o rendimento de seus saldos disponíveis.

Ainda, conforme Tabela 14, determinou-se que o saldo final de caixa mínimo de cada período será de R\$ 10.000,00 e o máximo será de R\$ 15.000,00. Estes valores foram definidos pela diretoria da Cooperval, e definido como margem de segurança, conforme aborda Lunkes (2011), onde relata sobre que a importância da necessidade de uma margem de segurança que permita atender a um eventual erro de previsão, ou até pelas incertezas e falhas que o orçamento está sujeito.

Este é um valor considerado seguro, pela Cooperval, onde dificilmente a Cooperativa terá de buscar recursos imediatos, e valores acima de R\$ 15.000,00 são dispensáveis, pois havendo um cronograma de pagamentos e percebendo que este valor está “sobrando”, é melhor investí-lo buscando aumentar o retorno para a Cooperativa. Assim, é possível observar que a projeção atende aos critérios de limite mínimo e máximo abordado pela diretoria, otimizando seus recursos dando prioridade primeiramente para quitar seu saldo devedor com bancos, para depois se ainda restar saldo investir em aplicações financeiras, isso porque o percentual de juros pagos aos bancos é menor do que o recebido. A projeção do Demonstrativo de Resultados de Exercícios (DRE) é representado na Tabela 15.

Tabela 15. Projeção do demonstrativo de resultados do exercício para cenário otimista.

Demonstrativo de Resultados de Exercício (DRE) em R\$													
Períodos	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	TOTAL
RECEITA BRUTA	1.990.318,09	1.674.328,06	1.657.152,08	1.411.312,37	1.489.331,94	1.551.123,96	1.686.400,10	1.973.717,38	2.070.817,44	1.942.884,67	1.802.005,38	2.260.389,80	21.509.781,27
(-)Impostos sobre vendas	88.173,36	74.180,53	73.416,60	62.523,94	65.976,57	68.713,37	74.715,89	87.438,43	91.736,55	86.073,17	79.830,50	100.141,85	952.920,75
(=)RECEITA LÍQUIDA	1.902.144,73	1.600.147,53	1.583.735,48	1.348.788,43	1.423.355,37	1.482.410,59	1.611.684,21	1.886.278,95	1.979.080,89	1.856.811,50	1.722.174,88	2.160.247,95	20.556.860,52
(-)CPV	1.781.085,88	1.503.358,99	1.488.282,62	1.272.141,77	1.340.765,82	1.395.088,48	1.514.000,33	1.766.607,92	1.851.966,32	1.739.477,69	1.615.627,92	2.018.628,26	19.287.031,98
(=)LUCRO BRUTO	121.058,85	96.788,54	95.452,87	76.646,66	82.589,55	87.322,11	97.683,88	119.671,03	127.114,58	117.333,82	106.546,96	141.619,70	1.269.828,54
(-)Despesas c/ Vendas	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	10.920,00
(-) Despesas Administrativas	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	353.313,41
(-)Despesas Financeiras	126,50	2.751,50	6.651,50	3.901,50	1.901,50	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50	16.218,00
(+) Receitas financeiras	-	-	-	-	-	64,00	440,51	860,04	1.242,92	1.596,86	2.369,63	3.308,59	9.882,55
(=) Despesa financeira líquida	126,50	2.751,50	6.651,50	3.901,50	1.901,50	62,50	314,01	733,54	1.116,42	1.470,36	2.243,13	3.182,09	6.335,45
LUCRO LÍQUIDO	90.579,56	63.684,25	58.448,58	42.392,38	50.335,27	56.906,82	67.645,11	90.051,78	97.878,21	88.451,39	78.437,31	114.449,00	899.259,68
Fates 5%	4.528,98	3.184,21	2.922,43	2.119,62	2.516,76	2.845,34	3.382,26	4.502,59	4.893,91	4.422,57	3.921,87	5.722,45	44.962,98
Fundo de reserva 10%	9.057,96	6.368,43	5.844,86	4.239,24	5.033,53	5.690,68	6.764,51	9.005,18	9.787,82	8.845,14	7.843,73	11.444,90	89.925,97
Saldo disponível após fundos	76.992,63	54.131,62	49.681,29	36.033,52	42.784,98	48.370,80	57.498,34	76.544,02	83.196,48	75.183,68	66.671,71	97.281,65	764.370,73

Fonte: própria.

Na projeção da DRE, considerou-se as receitas de vendas de cada período, valores estes derivados da projeção de vendas, onde demonstra as receitas totais obtidas (vendas de todos produtos) pela Cooperativa em cada período. Logo abaixo das receitas são descontados os valores gastos com impostos pagos sobre vendas, ou seja, o ICMS, o qual já foi detalhado anteriormente no orçamento de vendas.

Ao descontar os impostos sobre vendas das receitas, chega-se à receita líquida, que representa o valor de venda exceto os impostos, ou o valor que o produto poderia ser vendido se não houvesse incidência de impostos. Após apuração da receita líquida e descontado o custo dos produtos vendidos (CPV), ou seja, o valor que estava custando cada produto no momento em que foi vendido.

Tendo descontado o CPV, encontra-se o lucro bruto, que demonstra quanto sobraria para a empresa após descontar os impostos e os custos para produzir os produtos que foram vendidos. Depois disso, descontou-se as despesas administrativas, com vendas e financeiras, as quais já foram detalhadas anteriormente no orçamento de despesas.

E, por fim após ter descontado as despesas administrativas, com vendas e financeiras do lucro bruto apurou-se o lucro líquido, que este é o valor que poderá ser destinado para os fundos de reserva da Cooperativa, FATES um percentual de 5%, já determinado pela Cooperativa, atendendo as obrigações legais, e 10% de fundo de reserva, tendo o valor final para distribuição para os associados, ou outro fim que os mesmos decidirem por melhor alternativa.

Conforme projeção da DRE para cenário otimista, o lucro líquido acumulado no ano de 2016, após distribuição para os fundos de reservas, ficou de R\$ 764.370,73, comparando ao realizado no ano de 2014 pela Cooperval, o lucro projetado cresceu 397% . No cenário otimista projetado, a Cooperativa irá operar com lucro em todos os períodos, e tendo uma margem de lucro líquido, média no ano, de 4,18%, o representa uma evolução significativa comparando com 2014 que foi de 1,26%. Essa melhora na margem de lucro líquido se deve ao aumento na receita e melhor utilização dos recursos financeiros, através da projeção dos orçamentos.

No caso da Cooperval não foram projetados tributos como Imposto de Renda sobre Pessoa Jurídica (IRPJ), nem Contribuição Social sobre Lucro Líquido (CSLL), pois conforme Lei 5.764/1971, os resultados (sobras) não serão tributados pelo IRPJ e a partir de 01 de janeiro de 2005, as sociedades cooperativas que obedecerem ao disposto na legislação específica, relativamente aos atos cooperativos, ficam isentas da Contribuição Social sobre o

Lucro Líquido - CSLL. Esta isenção não alcança as sociedades cooperativas de consumo (ART. 39 e 48 da LEI N. 10.865/04).

A projeção do Balanço Patrimonial (BP) demonstra através dos números como está composta e distribuída a situação patrimonial da Cooperativa, a Tabela 16 apresenta os valores de cada conta do BP:

Tabela 16. Projeção do balanço patrimonial para cenário otimista.

(continua)

BALANÇO PATRIMONIAL em R\$												
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ATIVO	1.080.180,17	1.253.572,53	1.202.093,00	1.129.652,50	1.123.590,83	1.191.919,70	1.282.211,71	1.418.108,34	1.520.664,31	1.590.531,14	1.648.403,44	1.822.575,88
CIRCULANTE	540.039,50	718.851,95	672.792,51	605.772,10	605.130,52	678.879,48	774.591,58	915.908,30	1.023.884,36	1.099.171,28	1.162.463,67	1.342.056,20
Caixa	10.320,93	10.553,32	10.564,19	10.403,32	13.522,55	13.669,89	13.358,50	13.459,48	13.795,39	13.387,68	13.186,83	12.500,68
Clientes a receber	523.486,48	702.047,72	655.975,76	589.095,76	577.341,60	603.884,60	647.477,82	740.850,66	804.252,90	783.344,54	729.460,16	831.452,16
Estoques Prod. Acabado	6.232,09	6.250,91	6.252,56	6.273,02	6.266,37	6.260,98	6.250,75	6.233,61	6.228,61	6.234,74	6.242,73	6.220,81
Aplicações financeiras a curto prazo	-	-	-	-	8.000,00	55.064,00	107.504,51	155.364,55	199.607,46	296.204,32	413.573,96	491.882,55
NÃO CIRCULANTE	540.140,67	534.720,58	529.300,49	523.880,40	518.460,31	513.040,22	507.620,13	502.200,04	496.779,95	491.359,86	485.939,77	480.519,68
Veículos	83.599,47	83.599,47	83.599,47	83.599,47	83.599,47	83.599,47	83.599,47	83.599,47	83.599,47	83.599,47	83.599,47	83.599,47
(-)Depreciação acumulada	1.393,32	2.786,64	4.179,96	5.573,28	6.966,60	8.359,92	9.753,24	11.146,56	12.539,88	13.933,20	15.326,52	16.719,84
Máquinas e equipamentos	428.211,29	428.211,29	428.211,29	428.211,29	428.211,29	428.211,29	428.211,29	428.211,29	428.211,29	428.211,29	428.211,29	428.211,29
(-)Depreciação acumulada	3.568,43	7.136,86	10.705,29	14.273,72	17.842,15	21.410,58	24.979,01	28.547,44	32.115,87	35.684,30	39.252,73	42.821,16
Móveis e utensílios	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00
(-)Depreciação acumulada	104,17	208,34	312,51	416,68	520,85	625,02	729,19	833,36	937,53	1.041,70	1.145,87	1.250,04
Materiais de informática	21.250,00	21.250,00	21.250,00	21.250,00	21.250,00	21.250,00	21.250,00	21.250,00	21.250,00	21.250,00	21.250,00	21.250,00
(-)Depreciação acumulada	354,17	708,34	1.062,51	1.416,68	1.770,85	2.125,02	2.479,19	2.833,36	3.187,53	3.541,70	3.895,87	4.250,04

Fonte: própria.

Tabela 16 – Projeção do balanço patrimonial para cenário otimista.

(conclusão)

BALANÇO PATRIMONIAL em R\$												
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
PASSIVO	1.080.180,17	1.253.572,53	1.202.093,00	1.129.652,50	1.123.590,83	1.191.919,70	1.282.211,71	1.418.108,34	1.520.664,31	1.590.531,14	1.648.403,44	1.822.575,88
CIRCULANTE	444.039,85	553.747,95	443.819,84	328.986,97	272.590,03	284.012,07	306.658,97	352.503,81	357.181,58	338.597,01	318.032,00	377.755,44
Impostos sobre vendas a pagar	88.173,36	74.180,53	73.416,60	62.523,94	65.976,57	68.713,37	74.715,89	87.438,43	91.736,55	86.073,17	79.830,50	100.141,85
Salários e encargos a pagar (produção)	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00
Provisão de 13º salário (produção)	1.235,67	2.471,33	3.707,00	4.942,67	6.178,33	7.414,00	8.649,67	9.885,33	3.707,00	4.942,67	6.178,33	0,00
Provisão de férias (produção)	411,89	823,78	1.235,67	1.647,56	2.059,44	1.765,24	1.471,03	1.176,83	882,62	588,41	294,21	0,00
Pró-labore a pagar	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Salários e encargos a pagar (administração)	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00
Provisão 13º salário (administração)	786,33	1.572,67	2.359,00	3.145,33	3.931,67	4.718,00	5.504,33	6.290,67	2.359,00	3.145,33	3.931,67	938,00
Provisão férias (administração)	262,11	524,22	786,33	1.048,44	1.310,56	1.572,67	1.834,78	2.096,89	2.359,00	1.572,67	786,33	0,00
Financiamentos a pagar CP	105.000,00	261.000,00	151.000,00	71.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fretes a pagar	216.406,49	181.411,42	179.551,24	152.915,03	161.369,46	168.064,79	182.719,27	213.851,67	224.373,41	210.510,77	195.246,96	244.911,59
NÃO CIRCULANTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	636.140,32	699.824,58	758.273,16	800.665,54	851.000,81	907.907,63	975.552,74	1.065.604,53	1.163.482,73	1.251.934,13	1.330.371,44	1.444.820,44
Capital Social	545.560,76	545.560,76	545.560,76	545.560,76	545.560,76	545.560,76	545.560,76	545.560,76	545.560,76	545.560,76	545.560,76	545.560,76
Resultado acumulado do período	90.579,56	154.263,82	212.712,40	255.104,78	305.440,05	362.346,87	429.991,98	520.043,77	617.921,97	706.373,37	784.810,68	899.259,68

Fonte: própria.

Conforme projeção do BP para o cenário otimista, o patrimônio líquido apresenta uma evolução ao longo do ano, partindo de R\$ 636.140,32 em janeiro e chegando a R\$ 1.444.820,44 em dezembro. Isso se deve aos resultados positivos que a Cooperativa obtêm em sua DRE.

Quanto a composição do circulante, teve uma redução na representatividade do ativo circulante no ativo total, comparando com o ano de 2014 o qual era de 76,81%, e com a projeção do cenário otimista o ativo circulante passou a representar 73,64% do ativo total. Porém, reduziu a representatividade dos estoques que eram de 16,73% em 2014 e conforme a projeção ficará em 0,34%, ou seja, com a decisão da Cooperativa de trabalhar com um estoque mínimo baixo, e com a utilização dos orçamentos para seu controle, essa medida resulta em redução de custos e maior aproveitamento dos recursos, transformando os estoques em dinheiro de forma mais ágil.

Quanto a composição da dívida, na projeção para cenário otimista, ficou 100% das dívidas de curto prazo, isso pelo fato de não ter sido orçado nenhum investimento, o qual utilizaria recursos de longo prazo, apenas a utilização dos prazos para pagamento de empréstimos para giro de caixa, e pagamento de fornecedores, que ambos são de curto prazo. E, a participação do capital de terceiros nesta projeção ficou em 20,73%, pelo fato de ter sido levando em consideração que os veículos, máquinas e equipamentos, móveis e utensílios e materiais de informática, foram compostos pelo capital dos associados.

Quanto aos índices de liquidez, na projeção para o cenário otimista apresenta um resultado importante tanto na liquidez seca quanto na imediata, onde possuem 354% e 134%, respectivamente. Ou seja, na liquidez seca, conforme a projeção, o setor leiteiro da Cooperativa possui, entre disponíveis e clientes a receber, valores suficientes para quitar mais que 3 vezes todas suas dívidas de curto prazo. E, na liquidez imediata, que o setor leiteiro da Cooperativa consegue pagar, apenas com os saldos disponíveis em caixa e aplicações financeiras, 1,34 vezes todas suas dívidas de curto prazo.

O custo da dívida para a projeção deste cenário ficou de 2,43% no período, chegou-se a este percentual levando em consideração o total anual das despesas financeiras obtidas que foram de R\$ 6.335,45 dividida pelo valor de empréstimos tomados durante o ano que foram de R\$ 261.000,00.

O Retorno sobre o Patrimônio Líquido, foi de 62,24%, ou seja, para cada R\$ 1,00 de investimento dos associados projetado, o retorno será de R\$ 0,62. O Retorno sobre os Ativos,

ficou em 49,34%, este valor representa o retorno que conforme as projeções para cada R\$ 1,00 de capital investido a Cooperativa gera R\$ 0,49 de retorno.

Assim pode-se afirmar que conforme as projeções, se a Cooperativa alcançar os valores orçados no cenário otimista estará operando com alavancagem financeira positiva, alcançando um grau de alavancagem financeira de 1,26, ou seja, conforme aborda Santos (2010), sendo que a utilização de capital de terceiros produz uma rentabilidade do capital próprio maior do que a rentabilidade do investimento. Isso significa que a Cooperativa conseguiu alavancar o retorno dos associados em 1,26 vezes com a utilização do capital de terceiros. Outra constatação que prova esta afirmativa, é que o custo da dívida é menor do que o Retorno sobre o Patrimônio Líquido.

Por fim, a Cooperativa alcança com o cenário otimista projetado ao final do período um Capital Circulante Líquido de R\$ 964.300,76, ou seja, com o valor que possui de ativos circulantes é possível quitar todas obrigações de curto prazo (passivo circulante) e ainda restam R\$ 964.300,76.

4.4.2 Cenário moderado

Para elaboração dos orçamentos para o ano de 2016 da Cooperval, considerando um cenário moderado projetou-se o orçamento de vendas, conforme Tabela 17:

Tabela 17. Orçamento de vendas para cenário moderado.

ORÇAMENTO DE VENDAS													
Vendas	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Leite fluído	956.306	804.544	796.258	678.119	715.565	745.248	810.350	948.335	994.952	933.528	865.822	1.086.113	10.335.140
Preço em R\$	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15	1,15	
Leite em pó (emb. 1Kg)	37.948	31.926	31.597	26.909	28.395	29.573	32.156	37.632	39.482	37.044	34.358	43.099	410.119
Preço em R\$	9,50	9,50	9,50	9,50	9,50	9,50	9,50	9,50	9,50	9,50	9,50	9,50	
Leite em pó (bem. 25Kg)	759	639	632	538	568	591	643	753	790	741	687	862	8.203
Preço em R\$	237,50	237,50	237,50	237,50	237,50	237,50	237,50	237,50	237,50	237,50	237,50	237,50	
FAT. TOTAL	1.640.520,40	1.380.285,10	1.365.968,20	1.163.247,35	1.227.552,25	1.278.341,20	1.390.097,00	1.626.926,75	1.706.898,80	1.601.462,70	1.485.258,80	1.863.195,45	17.729.754,00
Recebimentos	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
á vista (20%)	108.153,70	91.011,90	90.054,30	76.682,10	80.930,50	84.261,20	91.638,90	107.268,30	112.540,80	105.581,10	97.912,70	122.833,10	1.168.868,60
em 15 dias	1.099.751,90	925.225,60	915.696,70	779.836,85	822.899,75	857.035,20	931.902,50	1.090.585,25	1.144.194,80	1.073.557,20	995.695,30	1.249.029,95	11.885.411,00
em 30 dias (40%)	216.307,40	182.023,80	180.108,60	153.364,20	161.861,00	168.522,40	183.277,80	214.536,60	225.081,60	211.162,20	195.825,40	245.666,20	2.337.737,20
em 60 dias (40%)	216.307,40	182.023,80	180.108,60	153.364,20	161.861,00	168.522,40	183.277,80	214.536,60	225.081,60	211.162,20	195.825,40	245.666,20	2.337.737,20
Total de Receb.	1.207.905,60	1.232.544,90	1.404.082,20	1.218.651,35	1.237.303,05	1.256.521,60	1.353.924,80	1.549.653,75	1.654.550,00	1.618.756,50	1.529.851,80	1.778.850,65	
Total a Receber	432.614,80	580.355,00	542.241,00	486.837,00	477.086,20	498.905,80	535.078,00	612.351,00	664.699,80	647.406,00	602.813,00	687.157,80	

Fonte: própria.

A Tabela 17 foi desenvolvida baseada no histórico de vendas do ano de 2014 da Cooperval (ANEXO A), mantendo-se o mesmo volume de vendas. O valor de venda foi orçado de acordo com o valor médio de venda praticado no ano de 2014 que foi de R\$ 1,15 para leite fluído, R\$ 9,50 para leite em pó embalagens de 1kg e R\$ 237,50 para leite em pó embalagens de 25 Kg. A incidência de impostos e os prazos de recebimentos seguiram os mesmos moldes que o cenário otimista.

Em relação ao cenário otimista, este cenário apresenta além da redução no volume de vendas, a redução no preço de vendas, ou seja, uma redução na receita, o que impacta nas projeções a seguir, pois reduz a margem de lucro, uma vez que os custos fixos independem da quantidade vendida, ou seja, vendendo mais ou menos, alguns custos terão que ser pagos da mesma maneira.

O orçamento de produção ficou dividido em três etapas, orçamento de consumo da matéria prima, orçamento da mão-de-obra, e orçamento dos custos indiretos de fabricação (CIFs). A Tabela 18 contém o detalhamento de cada orçamento de janeiro a dezembro para o ano de 2016.

Tabela 18. Orçamento de produção para cenário moderado.

(continua)

Orçamento de Produção												
Consumo de Matéria Prima	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Leite fluído	956.306,00	804.544,00	796.258,00	678.119,00	715.565,00	745.248,00	810.350,00	948.335,00	994.952,00	933.528,00	865.822,00	1.086.113,00
Estoque Inicial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Estoque Final	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Leite em pó 1 Kg (litros)	319.603,20	268.178,40	265.414,80	226.035,60	238.518,00	248.413,20	270.110,40	316.108,80	331.648,80	311.169,60	288.607,20	362.031,60
Estoque Inicial (emb.)	-	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Estoque Final (emb.)	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Leite em pó 25 Kg (litros)	163.590,00	134.190,00	132.720,00	112.980,00	119.280,00	124.110,00	135.030,00	158.130,00	165.900,00	155.610,00	144.270,00	181.020,00
Estoque Inicial (emb.)	-	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Estoque Final (emb.)	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Demanda de MP em litros	1.439.499,20	1.206.912,40	1.194.392,80	1.017.134,60	1.073.363,00	1.117.771,20	1.215.490,40	1.422.573,80	1.492.500,80	1.400.307,60	1.298.699,20	1.629.164,60
Custo Médio Litro de Leite	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77
CUSTO TOTAL MP	1.108.414,38	929.322,55	919.682,46	783.193,64	826.489,51	860.683,82	935.927,61	1.095.381,83	1.149.225,62	1.078.236,85	999.998,38	1.254.456,74
Mão-de-Obra												
Salários	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
INSS	2.010,00	2.010,00	2.010,00	2.010,00	2.010,00	2.010,00	2.010,00	2.010,00	2.010,00	2.010,00	2.010,00	2.010,00
FGTS	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Subtotal	10.110,00	10.110,00	10.110,00	10.110,00	10.110,00	10.110,00	10.110,00	10.110,00	10.110,00	10.110,00	10.110,00	10.110,00
Provisão 13° salário	842,50	842,50	842,50	842,50	842,50	842,50	842,50	842,50	842,50	842,50	842,50	842,50
Provisão férias	280,83	280,83	280,83	280,83	280,83	280,83	280,83	280,83	280,83	280,83	280,83	280,83
TOTAL	11.233,33	11.233,33	11.233,33	11.233,33	11.233,33	11.233,33	11.233,33	11.233,33	11.233,33	11.233,33	11.233,33	11.233,33

Fonte: própria.

Tabela 18 – Orçamento de produção para cenário moderado.

(continuação)

Orçamento de MP												
CIFs	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Depreciação veículos	1.393,32	1.393,32	1.393,32	1.393,32	1.393,32	1.393,32	1.393,32	1.393,32	1.393,32	1.393,32	1.393,32	1.393,32
Depreciação máquinas e equipamentos	3.568,43	3.568,43	3.568,43	3.568,43	3.568,43	3.568,43	3.568,43	3.568,43	3.568,43	3.568,43	3.568,43	3.568,43
Fretes 1º percurso	100.764,94	84.483,87	83.607,50	71.199,42	75.135,41	78.243,98	85.084,33	99.580,17	104.475,06	98.021,53	90.908,94	114.041,52
Fretes 2º percurso leite fluído	57.378,36	48.272,64	47.775,48	40.687,14	42.933,90	44.714,88	48.621,00	56.900,10	59.697,12	56.011,68	51.949,32	65.166,78
Fretes 2º percurso leite em pó	38.655,46	32.189,47	31.850,78	27.121,25	28.623,84	29.801,86	32.411,23	37.939,10	39.803,90	37.342,37	34.630,18	43.444,13
Custos assistência técnica terceirizada	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Custos armazenagem (plataforma)	43.184,98	36.207,37	35.831,78	30.514,04	32.200,89	33.533,14	36.464,71	42.677,21	44.775,02	42.009,23	38.960,98	48.874,94
Industrialização do leite em pó (sc 1kg)	79.900,80	67.044,60	66.353,70	56.508,90	59.629,50	62.103,30	67.527,60	79.027,20	82.912,20	77.792,40	72.151,80	90.507,90
Industrialização do leite em pó (sc 25kg)	24.538,50	20.128,50	19.908,00	16.947,00	17.892,00	18.616,50	20.254,50	23.719,50	24.885,00	23.341,50	21.640,50	27.153,00
Salário assistência técnica própria	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
INSS	938,00	938,00	938,00	938,00	938,00	938,00	938,00	938,00	938,00	938,00	938,00	938,00
FGTS	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00	280,00
Subtotal	4.718,00	4.718,00	4.718,00	4.718,00	4.718,00	4.718,00	4.718,00	4.718,00	4.718,00	4.718,00	4.718,00	4.718,00
Provisão 13º salário	393,17	393,17	393,17	393,17	393,17	393,17	393,17	393,17	393,17	393,17	393,17	393,17
Provisão férias	131,06	131,06	131,06	131,06	131,06	131,06	131,06	131,06	131,06	131,06	131,06	131,06
TOTAL	364.627,01	308.530,42	305.531,22	263.181,72	276.619,51	287.217,63	310.567,34	360.047,26	376.752,28	354.722,68	330.445,69	409.392,24

Fonte: própria.

Tabela 18 – Orçamento de produção para cenário moderado.

(conclusão)

Orçamento de MP												
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Custos com matéria-prima												
Leite fluído	736.355,62	619.498,88	613.118,66	522.151,63	550.985,05	573.840,96	623.969,50	730.217,95	766.113,04	718.816,56	666.682,94	836.307,01
Leite em pó (1kg)	246.094,46	206.497,37	204.369,40	174.047,41	183.658,86	191.278,16	207.985,01	243.403,78	255.369,58	239.600,59	222.227,54	278.764,33
Leite em pó (25kg)	125.964,30	103.326,30	102.194,40	86.994,60	91.845,60	95.564,70	103.973,10	121.760,10	127.743,00	119.819,70	111.087,90	139.385,40
Custos com mão-de-obra												
Leite fluído	7.462,67	7.488,29	7.488,85	7.489,21	7.488,78	7.489,56	7.489,10	7.488,51	7.488,52	7.488,81	7.489,08	7.488,91
Leite em pó (1kg)	2.494,07	2.496,07	2.496,24	2.496,36	2.496,22	2.496,49	2.496,31	2.496,15	2.496,16	2.496,22	2.496,36	2.496,26
Leite em pó (25kg)	1.276,60	1.248,97	1.248,24	1.247,76	1.248,33	1.247,28	1.247,92	1.248,67	1.248,65	1.248,31	1.247,89	1.248,16
CIFs												
Leite fluído	166.431,11	142.195,28	140.870,53	121.968,94	127.959,52	132.710,21	143.125,70	165.202,24	172.660,98	162.833,64	152.001,19	187.247,44
Leite em pó (1kg)	141.915,14	119.806,08	118.618,04	101.685,19	107.052,38	111.307,80	120.637,27	140.416,29	147.098,51	138.292,56	128.590,98	160.163,30
Leite em pó (25kg)	56.280,75	46.529,07	46.042,65	39.527,59	41.607,61	43.199,62	46.804,38	54.428,73	56.992,79	53.596,48	49.853,52	61.981,51
CUSTO TOTAL DE PRODUÇÃO POR PRODUTO												
Leite fluído	910.249,40	769.182,45	761.478,04	651.609,78	686.433,35	714.040,73	774.584,30	902.908,70	946.262,54	889.139,01	826.173,21	1.031.043,36
Leite em pó (1kg)	390.503,67	328.799,51	325.483,67	278.228,96	293.207,46	305.082,46	331.118,58	386.316,21	404.964,25	380.389,37	353.314,89	441.423,89
Leite em pó (25kg)	183.521,65	151.104,34	149.485,29	127.769,95	134.701,54	140.011,59	152.025,40	177.437,50	185.984,44	174.664,49	162.189,31	202.615,07
CUSTO TOTAL DE PRODUÇÃO	1.484.274,73	1.249.086,31	1.236.447,01	1.057.608,70	1.114.342,36	1.159.134,79	1.257.728,29	1.466.662,42	1.537.211,23	1.444.192,87	1.341.677,41	1.675.082,32

Fonte: própria.

O orçamento de produção segue os mesmos critérios que os já abordados no orçamento de produção do cenário otimista, inclusive o rateio dos custos, porém considerando a demanda de vendas da Tabela 17, o valor pago pela matéria-prima, ou seja, o leite, ficou orçado o mesmo custo que no ano de 2014 que foi de R\$ 0,77 ao litro, tendo em vista um cenário moderado.

Em relação ao cenário anterior o custo total reduziu, onde no cenário otimista o custo total anual de produção orçado foi de R\$ 19.293.252,79 e no cenário moderado este custo chegou a R\$ 16.023.448,39, a redução ocorreu tendo em vista que a quantidade produzida reduziu assim como o valor pago pela matéria-prima, ou seja, no cenário otimista o valor pago pela matéria-prima foi de R\$ 0,87 enquanto no cenário moderado o valor foi de R\$ 0,77.

O custo de produção no cenário moderado foi menor porém pagou menos pela matéria-prima para o associado. Ou seja, vendendo menos e a um preço menor a Cooperativa não tem condições de pagar ao produtor o mesmo valor que pagaria num cenário otimista, isso de certa forma, enfraquece os associados diminuindo sua capacidade de desenvolver sua propriedade, uma vez que estes também possuem seus custos, e dependem do bom desempenho da Cooperativa para se desenvolverem.

Na Tabela 19, estão orçados os movimentos de estoques previstos para o ano de 2016, considerando os volumes de produção e vendas já vistos nas Tabelas 17 e 18.

Neste caso os custos também foram rateados com base no método de custeio por absorção integral, detalhados ainda na Tabela 19, obtendo o custo total mensal para cada produto, muito útil para o cálculo do custo unitário do produto vendido, que será visto a seguir.

Tabela 19. Orçamento de estoque de matéria-prima para cenário moderado.

Estoque Leite matéria-prima									
Período	(+ ENTRADAS			(-) SAÍDAS			(=) SALDO		
	Litros	R\$ litro	R\$ Total	Qtd	R\$ litro	R\$ Total	Qtd	R\$ litro	R\$ Total
Janeiro	1439499,2	0,77	1108414,38				1439499,2	0,77	1108414,38
Janeiro				1439499,2	0,77	1108414,38	0		0,00
Fevereiro	1206912,4	0,77	929322,55				1206912,4	0,77	929322,55
Fevereiro				1206912,4	0,77	929322,55	0		0,00
Março	1194392,8	0,77	919682,46				1194392,8	0,77	919682,46
Março				1194392,8	0,77	919682,46	0		0,00
Abril	1017134,6	0,77	783193,64				1017134,6	0,77	783193,64
Abril				1017134,6	0,77	783193,64	0		0,00
Mai	1073363	0,77	826489,51				1073363	0,77	826489,51
Mai				1073363	0,77	826489,51	0		0,00
Junho	1117771,2	0,77	860683,82				1117771,2	0,77	860683,82
Junho				1117771,2	0,77	860683,82	0		0,00
julho	1215490,4	0,77	935927,61				1215490,4	0,77	935927,61
julho				1215490,4	0,77	935927,61	0		0,00
agosto	1422573,8	0,77	1095381,83				1422573,8	0,77	1095381,83
agosto				1422573,8	0,77	1095381,83	0		0,00
setembro	1492500,8	0,77	1149225,62				1492500,8	0,77	1149225,62
setembro				1492500,8	0,77	1149225,62	0		0,00
outubro	1400307,6	0,77	1078236,85				1400307,6	0,77	1078236,85
outubro				1400307,6	0,77	1078236,85	0		0,00
novembro	1298699,2	0,77	999998,38				1298699,2	0,77	999998,38
novembro				1298699,2	0,77	999998,38	0		0,00
dezembro	1629164,6	0,77	1254456,74				1629164,6	0,77	1254456,74
dezembro				1629164,6	0,77	1254456,74	0		0,00

Fonte: própria.

Os estoques para o cenário moderado seguem os mesmos critérios dos estoques para o cenário otimista já abordado anteriormente, mas neste caso com um volume de entradas e

saídas menores, assim como os custos que no cenário otimista era de R\$ 0,87 o custo da matéria-prima, neste cenário o custo orçado foi de R\$ 0,77.

Em seguida, apresenta-se a Tabela 20 com o orçamento do estoque do produto leite fluído.

Tabela 20. Orçamento de estoque de leite fluído para cenário moderado.

Estoque produto leite fluído									
Período	(+ ENTRADAS			(-) SAÍDAS			(=) SALDO		
	Litros	R\$ litro	R\$ Total	Qtd	R\$ litro	R\$ Total	Qtd	R\$ litro	R\$ Total
Janeiro	956306	0,95184	910249,40				956306	0,95	910249,40
Janeiro				956306	0,95	910249,40	0		0,00
Fevereiro	804544	0,95605	769182,45				804544	0,96	769182,45
Fevereiro				804544	0,96	769182,45	0		0,00
Março	796258	0,95632	761478,04				796258	0,96	761478,04
Março				796258	0,96	761478,04	0		0,00
Abril	678119	0,96091	651609,78				678119	0,96	651609,78
Abril				678119	0,96	651609,78	0		0,00
Mai	715565	0,95929	686433,35				715565	0,96	686433,35
Mai				715565	0,96	686433,35	0		0,00
Junho	745248	0,95812	714040,73				745248	0,96	714040,73
Junho				745248	0,96	714040,73	0		0,00
Julho	810350	0,95586	774584,30				810350	0,96	774584,30
Julho				810350	0,96	774584,30	0		0,00
Agosto	948335	0,9521	902908,70				948335	0,95	902908,70
Agosto				948335	0,95	902908,70	0		0,00
Setembro	994952	0,95106	946262,54				994952	0,95	946262,54
Setembro				994952	0,95	946262,54	0		0,00
Outubro	933528	0,95245	889139,01				933528	0,95	889139,01
Outubro				933528	0,95	889139,01	0		0,00
Novembro	865822	0,95421	826173,21				865822	0,95	826173,21
Novembro				865822	0,95	826173,21	0		0,00
Dezembro	1086113	0,9493	1031043,36				1086113	0,95	1031043,36
Dezembro				1086113	0,95	1031043,36	0		0,00

Fonte: própria.

Este produto conforme no cenário otimista, também orçou-se com estoque zerado, pois não há possibilidade de se manter este produto em estoque. Ao comparar o custo unitário do produto vendido, no cenário otimista o custo estava entre R\$ 1,05 e R\$ 1,06, enquanto no cenário moderado este custo está entre R\$ 0,95 e R\$ 0,96. Porém isso não significa que no cenário otimista a Cooperativa trabalharia com menor lucro líquido, isso será visto adiante.

Esse custo unitário maior, é pelo motivo já abordado anteriormente, que com o aumento do preço de venda, a Cooperativa preza pagar mais pelo litro de leite ao produtor rural que é o associado da Cooperativa.

A Tabela 21 apresenta o orçamento de estoque do leite em pó embalagem 1 kg.

Tabela 21. Orçamento de estoque de leite em pó embalagem 1 kg para cenário moderado.

Estoque leite em pó embalagem 1 kg									
Período	(+) ENTRADAS			(-) SAÍDAS			(=) SALDO		
	Qtd.	R\$ emb.	R\$ Total	Qtd.	R\$ emb.	R\$ Total	Qtd.	R\$ emb.	R\$ Total
Janeiro	38048	10,2634	390503,67				38048	10,26	390503,67
Janeiro				37948	10,26	389477,33	100	10,26	1026,34
Fevereiro	31926	10,2988	328799,51				32026	10,30	329825,86
Fevereiro				31926	10,30	328795,99	100	10,30	1029,87
Março	31597	10,3011	325483,67				31697	10,30	326513,54
Março				31597	10,30	325483,44	100	10,30	1030,11
Abril	26909	10,3396	278228,96				27009	10,34	279259,07
Abril				26909	10,34	278225,12	100	10,34	1033,95
Mai	28395	10,326	293207,46				28495	10,33	294241,41
Mai				28395	10,33	293208,80	100	10,33	1032,61
Junho	29573	10,3162	305082,46				29673	10,32	306115,07
Junho				29573	10,32	305083,44	100	10,32	1031,63
Julho	32156	10,2973	331118,58				32256	10,30	332150,21
Julho				32156	10,30	331120,48	100	10,30	1029,73
Agosto	37632	10,2656	386316,21				37732	10,27	387345,95
Agosto				37632	10,27	386319,37	100	10,27	1026,57
Setembro	39482	10,2569	404964,25				39582	10,26	405990,82
Setembro				39482	10,26	404965,12	100	10,26	1025,70
Outubro	37044	10,2686	380389,37				37144	10,27	381415,06
Outubro				37044	10,27	380388,21	100	10,27	1026,86
Novembro	34358	10,2833	353314,89				34458	10,28	354341,74
Novembro				34358	10,28	353313,41	100	10,28	1028,33
Dezembro	43099	10,2421	441423,89				43199	10,24	442452,22
Dezembro				43099	10,24	441428,00	100	10,24	1024,22

Fonte: própria.

O leite em pó embalagem de 1kg conforme no cenário otimista, também orçou-se com estoque mínimo de 100 embalagens. Ao comparar o custo unitário do produto vendido, no cenário otimista o custo estava entre R\$ 11,07 e R\$ 11,16, enquanto no cenário moderado este custo está entre R\$ 10,24 e R\$ 10,34. Da mesma forma que o leite fluído não significa que no cenário otimista a Cooperativa trabalharia com menor lucro líquido, isso será visto adiante.

Esse custo unitário maior, é pelo motivo já abordado anteriormente, que com o aumento do preço de venda, a Cooperativa preza pagar mais pelo litro de leite ao produtor rural que é o associado da Cooperativa. A Tabela 22 está orçado o estoque de leite em pó embalagem 25 kg.

Tabela 22. Orçamento de estoque de leite em pó embalagem 25 kg cenário moderado.

Estoque leite em pó embalagem 25 kg									
Período	(+ ENTRADAS			(- SAÍDAS			(=) SALDO		
	Qtd	R\$ emb.	R\$ Total	Qtd	R\$ emb.	R\$ Total	Qtd	R\$ emb.	R\$ Total
Janeiro	779	235,59	183521,65				779	235,59	183521,65
Janeiro				759	235,59	178809,93	20	235,59	4711,72
Fevereiro	639	236,47	151104,34				659	236,44	155816,07
Fevereiro				639	236,44	151087,20	20	236,44	4728,86
Março	632	236,53	149485,29				652	236,52	154214,15
Março				632	236,52	149483,66	20	236,52	4730,50
Abril	538	237,49	127769,95				558	237,46	132500,45
Abril				538	237,46	127751,33	20	237,46	4749,12
Mai	568	237,15	134701,54				588	237,16	139450,66
Mai				568	237,16	134707,45	20	237,16	4743,22
Junho	591	236,91	140011,59				611	236,91	144754,81
Junho				591	236,91	140016,52	20	236,91	4738,29
Julho	643	236,43	152025,40				663	236,45	156763,69
Julho				643	236,45	152034,77	20	236,45	4728,92
Agosto	753	235,64	177437,50				773	235,66	182166,42
Agosto				753	235,66	177453,19	20	235,66	4713,23
Setembro	790	235,42	185984,44				810	235,43	190697,67
Setembro				790	235,43	185989,08	20	235,43	4708,58
Outubro	741	235,71	174664,49				761	235,71	179373,07
Outubro				741	235,71	174658,93	20	235,71	4714,14
Novembro	687	236,08	162189,31				707	236,07	166903,45
Novembro				687	236,07	162182,00	20	236,07	4721,46
Dezembro	862	235,05	202615,07				882	235,08	207336,52
Dezembro				862	235,08	202635,01	20	235,08	4701,51

Fonte: própria.

O leite em pó embalagem 25 kg conforme no cenário otimista, também orçou-se com estoque mínimo de 20 embalagens. Ao comparar o custo unitário do produto vendido, no cenário otimista o custo estava entre R\$ 255,70 e R\$ 257,87, enquanto no cenário moderado este custo está entre R\$ 235,08 e R\$ 237,46. Este produto também como o leite fluído e o leite em pó embalagem de 1 kg, obtiveram custo unitário de produto vendido menor do que

no cenário otimista. Esse custo unitário maior, conforme já abordado, é pelo motivo já abordado anteriormente, que com o aumento do preço de venda, a Cooperativa preza pagar mais pelo litro de leite ao produtor rural que é o associado da Cooperativa.

O orçamento de despesas neste cenário, também se resume em três dimensões: despesas administrativas, que são os valores gastos na administração do negócio, despesas com vendas, que envolve os valores necessários para realizar uma venda; e as despesas financeiras, que considera os gastos e receitas referentes às movimentações financeiras. Assim, abaixo segue a Tabela 23 que demonstra de maneira mais detalhada as informações abordadas.

Tabela 23. Orçamento de despesas para cenário moderado.

(continua)

ORÇAMENTO DE DESPESAS												
ITEM	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Despesas Administrativas	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78
Célula diretoria	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Salário Administração	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
FGTS Adm	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00
INSS	1.876,00	1.876,00	1.876,00	1.876,00	1.876,00	1.876,00	1.876,00	1.876,00	1.876,00	1.876,00	1.876,00	1.876,00
Subtotal	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00
13º salário	786,33	786,33	786,33	786,33	786,33	786,33	786,33	786,33	786,33	786,33	786,33	786,33
Férias	262,11	262,11	262,11	262,11	262,11	262,11	262,11	262,11	262,11	262,11	262,11	262,11
Acessoria Contábil	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Despesas Adm. Diversas	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Depreciação móveis e utensílios	104,17	104,17	104,17	104,17	104,17	104,17	104,17	104,17	104,17	104,17	104,17	104,17
Depreciação equipamentos de informática	354,17	354,17	354,17	354,17	354,17	354,17	354,17	354,17	354,17	354,17	354,17	354,17

Fonte: própria.

Tabela 23 – Orçamento de despesas para cenário moderado.

(conclusão)

ORÇAMENTO DE DESPESAS												
ITEM	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Despesas Com Vendas	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00
Propaganda e divulgação	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00
Resultado Financeiro	126,50	2.151,50	5.776,50	3.851,50	2.576,50	1.226,50	601,50	70,50	145,95	300,13	807,54	1.447,01
Receitas Financeiras	-	-	-	-	-	-	-	56,00	272,45	426,63	934,04	1.573,51
Despesas Financeiras	126,50	2.151,50	5.776,50	3.851,50	2.576,50	1.226,50	601,50	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50
TOTAL	30.479,28	32.504,28	36.129,28	34.204,28	32.929,28	31.579,28	30.954,28	30.423,28	30.206,84	30.052,66	29.545,24	28.905,77

Fonte: própria.

Na Tabela 23, seguem os critérios utilizados conforme os orçamentos de despesas do cenário otimista, porém já é possível perceber alguns impactos que a redução de vendas pode ocasionar, mesmo com um custo de matéria-prima menor. Ou seja, no cenário otimista o volume de vendas, assim como o preço de venda, orçadas foram 10% maiores que no cenário moderado, e o valor pago aos produtores orçado 12,99% maior que neste cenário, e mesmo assim a Cooperativa obteve um resultado financeiro negativo de R\$ 6.336,45 no cenário otimista, enquanto no cenário moderado o resultado financeiro foi de R\$ 13.680,37 negativo, ou seja, 2,16 vezes menor. E, adiante poderá observar-se mais dados a fim de tratar do impacto que a redução de vendas pode causar.

Isso ocorre porque, conforme Sanvicente e Santos (2012, p. 110) afirmam que “as despesas administrativas são por natureza, predominantemente despesas fixas”, desta forma independente do volume de vendas e do preço que for vendido estas despesas ocorrerão, e neste

caso, no cenário moderado haverá uma necessidade maior de tomar empréstimos, para honrar com todas as contas a pagar, e conseqüentemente um aumento nas despesas financeiras.

Na Tabela 24, encontra-se o orçamento de financiamentos que a Cooperativa necessitará em frente ao cenário orçado, ou seja, em frente a um cenário moderado.

Tabela 24. Orçamento de financiamentos para cenário moderado.

Empréstimo em R\$												
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Valor tomado	81.000,00	145.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortização	0,00	0,00	77.000,00	51.000,00	54.000,00	25.000,00	19.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo devedor	81.000,00	226.000,00	149.000,00	98.000,00	44.000,00	19.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Juros	0,00	2.025,00	5.650,00	3.725,00	2.450,00	1.100,00	475,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: própria.

Na Tabela 24, foram orçados os valores de financiamentos que a Cooperval irá precisar frente á um cenário estável, aqui chamado de moderado, para conseguir honrar com os compromissos de cada mês. É possível observar que, ao comparar com o cenário otimista o volume de empréstimo a ser tomado é maior, no cenário moderado foram orçados R\$15.425,00 de despesas com juros, enquanto no cenário otimista esta despesa foi orçada em R\$ 14.700,00, ou seja, além de estar vendendo menos, pagando menos aos associados, ainda possui uma despesa maior, simplesmente pelo fato de encarar um volume de vendas menor. A vantagem ou desvantagem de estar utilizando este capital dos bancos será analisada adiante, onde será calculado o grau de alavancagem financeira, que conforme Santos (2010, p. 105) “a justificativa econômica para o uso de capital de terceiros baseia-se no conceito de alavancagem financeira, que é o parâmetro que indica a relação entre a variação da rentabilidade do capital próprio e a variação da rentabilidade do investimento total”.

No orçamento de aplicações, detalhados na Tabela 25, foram orçados os valores que estarão disponíveis em caixa após o pagamento de todas obrigações do mês da Cooperativa, e que não serão utilizados no mês seguinte.

Tabela 25. Orçamento de aplicações para o cenário moderado.

Aplicações financeiras												
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Entradas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7.000,00	27.000,00	19.000,00	63.000,00	79.000,00	47.000,00
Saídas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Juros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	56,00	272,45	426,63	934,04	1.573,51
Saldo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7.000,00	34.056,00	53.328,45	116.755,08	196.689,12	245.262,63

Fonte: própria.

Na Tabela 25 também é possível observar que há uma redução de receitas financeiras comparando com o cenário otimista, orçado anteriormente, onde naquele cenário o valor orçado de rendimentos de juros para o ano de 2016 foi de R\$ 9.882,55, enquanto no cenário moderado orçado na Tabela 25, o rendimento no ano ficou de R\$ 3.262,63, ou seja, 3,03 vezes menor, mais um fator que a redução no volume de vendas impacta negativamente. Os demais critérios como taxas de juros e demais informações seguem da mesma forma que no cenário otimista.

A Tabela 26, está a projeção de Demonstrativo de Fluxo de Caixa para o cenário moderado, a qual é resultante dos orçamentos realizados anteriormente, obedecendo aos prazos de pagamentos estipulados.

Tabela 26. Projeção de demonstrativo de fluxo de caixa para cenário moderado.

(continua)

DEMONSTRATIVO DE FLUXO DE CAIXA												
ITEM	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
SALDO INICIAL	-	10.830,44	10.464,43	10.309,32	9.601,85	9.965,46	9.939,17	13.382,91	13.102,20	13.817,77	13.146,32	13.461,06
Recebimento de vendas	1.207.905,60	1.232.544,90	1.404.082,20	1.218.651,35	1.237.303,05	1.256.521,60	1.353.924,80	1.549.653,75	1.654.550,00	1.618.756,50	1.529.851,80	1.778.850,65
Empréstimos e Financiamentos	81.000,00	145.000,00										
Resgate à aplicações												
TOTAL ENTRADAS	1.288.905,60	1.377.544,90	1.404.082,20	1.218.651,35	1.237.303,05	1.256.521,60	1.353.924,80	1.549.653,75	1.654.550,00	1.618.756,50	1.529.851,80	1.778.850,65
Pagamentos de impostos sobre vendas	-	72.583,63	61.064,89	60.435,98	51.469,23	54.311,38	56.564,32	61.505,57	71.978,63	75.516,86	70.854,78	65.715,89
Pagamento aos produtores	1.108.414,38	929.322,55	919.682,46	783.193,64	826.489,51	860.683,82	935.927,61	1.095.381,83	1.149.225,62	1.078.236,85	999.998,38	1.254.456,74
Salários Produção e assistência técnica	-	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00
Pagamento 13º salário Produção e assistência técnica	-	-	-	-	-	-	-	-	7.414,00	-	-	7.414,00
Pagamento de férias produção e assistência técnica	-	-	-	-	-	706,10	706,10	706,10	706,10	706,10	706,10	706,10
Fretes	-	196.798,76	164.945,98	163.233,76	139.007,81	146.693,15	152.760,72	166.116,56	194.419,37	203.976,08	191.375,58	177.488,44
Custos com assistência técnica	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Custos de armazenagem (plataforma)	43.184,98	36.207,37	35.831,78	30.514,04	32.200,89	33.533,14	36.464,71	42.677,21	44.775,02	42.009,23	38.960,98	48.874,94
Custos terceirização leite em pó (1Kg)	79.900,80	67.044,60	66.353,70	56.508,90	59.629,50	62.103,30	67.527,60	79.027,20	82.912,20	77.792,40	72.151,80	90.507,90
Industrialização do leite em pó (sc 25kg)	24.538,50	20.128,50	19.908,00	16.947,00	17.892,00	18.616,50	20.254,50	23.719,50	24.885,00	23.341,50	21.640,50	27.153,00

Fonte: própria.

Tabela 26 – Projeção de demonstrativo de fluxo de caixa para cenário moderado.

(conclusão)

DEMONSTRATIVO DE FLUXO DE CAIXA												
ITEM	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Pró-labore	-	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Salário Administração	-	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00
13º salário	-	-	-	-	-	-	-	-	4.718,00	-	-	4.718,00
Férias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.048,44	1.048,44	1.048,44
Assessoria Contábil	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Despesas Adm. Diversas	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Pagamento de despesas com vendas	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00
Pagamento amortização empréstimos	-	-	77.000,00	51.000,00	54.000,00	25.000,00	19.000,00	-	-	-	-	-
Pagamento de juros sobre empréstimos	-	2.025,00	5.650,00	3.725,00	2.450,00	1.100,00	475,00	-	-	-	-	-
Aplicações financeiras	-	-	-	-	-	-	7.000,00	27.000,00	19.000,00	63.000,00	79.000,00	47.000,00
Pagamento de despesas financeiras	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50
TOTAL DE SAÍDAS	1.278.075,16	1.377.910,91	1.404.237,31	1.219.358,82	1.236.939,44	1.256.547,89	1.350.481,06	1.549.934,46	1.653.834,43	1.619.427,96	1.529.537,05	1.778.883,95
SALDO FINAL DE CAIXA	10.830,44	10.464,43	10.309,32	9.601,85	9.965,46	9.939,17	13.382,91	13.102,20	13.817,77	13.146,32	13.461,06	13.427,76

Fonte: própria.

Na Tabela 26 estão orçados os movimentos de fluxo de caixa, seguem os mesmos critérios já informados no orçamento de caixa do cenário otimista. Para a tomada de decisão de quando há necessidade de tomar empréstimos ou quando serão feitas as aplicações, a diretoria tem como critério manter o saldo final do caixa com um valor mínimo de R\$ 10.000,00 e máximo de R\$ 15.000,00, ou seja, sempre que o saldo final ficar abaixo que R\$ 10.000,00 a Cooperativa tomará empréstimos com terceiros, os bancos neste caso, e quando o saldo final for maior que R\$ 15.000,00 a Cooperativa destinará o saldo para uma aplicação financeira, respeitando o valor mínimo de saldo final.

Comparando este cenário com o anterior orçado, a principal diferença está na necessidade de tomar empréstimos maior, uma vez que a receita de vendas é menor, logo entra menos dinheiro no caixa. Ou seja, isso influencia numa despesa financeira maior conforme abordado no orçamento de despesas do cenário moderado.

A Tabela 27 representa a projeção do Demonstrativo de Resultados do Exercício da Cooperval frente ao cenário moderado para o ano de 2016, ou seja, nesta projeção estão orçados os lucros ou prejuízos da Cooperativa de cada período assim como o acumulado no ano.

Tabela 27. Projeção de Demonstrativo do Resultado do Exercício para cenário moderado.

Demonstrativo de Resultado do Exercício													
Períodos	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	TOTAL
	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	
RECEITA BRUTA	1.640.520,40	1.380.285,10	1.365.968,20	1.163.247,35	1.227.552,25	1.278.341,20	1.390.097,00	1.626.926,75	1.706.898,80	1.601.462,70	1.485.258,80	1.863.195,45	17.729.754,00
(-)Impostos sobre vendas	72.583,63	61.064,89	60.435,98	51.469,23	54.311,38	56.564,32	61.505,57	71.978,63	75.516,86	70.854,78	65.715,89	82.435,98	784.437,13
(=)RECEITA LÍQUIDA	1.567.936,77	1.319.220,21	1.305.532,22	1.111.778,12	1.173.240,87	1.221.776,88	1.328.591,44	1.554.948,12	1.631.381,94	1.530.607,92	1.419.542,91	1.780.759,47	16.945.316,87
(-)CPV	1.478.536,66	1.249.065,64	1.236.445,13	1.057.586,23	1.114.349,60	1.159.140,69	1.257.739,55	1.466.681,26	1.537.216,75	1.444.186,15	1.341.668,62	1.675.106,37	16.017.722,66
(=)LUCRO BRUTO	89.400,12	70.154,57	69.087,08	54.191,89	58.891,27	62.636,18	70.851,88	88.266,86	94.165,19	86.421,78	77.874,29	105.653,10	927.594,21
(-)Despesas c/ Vendas	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	910,00	10.920,00
(-)Despesas Administrativas	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	29.442,78	353.313,41
(-)Despesas Financeiras	126,50	2.151,50	5.776,50	3.851,50	2.576,50	1.226,50	601,50	126,50	126,50	126,50	126,50	126,50	16.943,00
(+) Receitas financeiras	-	-	-	-	-	-	-	56,00	272,45	426,63	934,04	1.573,51	3.262,63
(=) Despesa financeira líquida	126,50	2.151,50	5.776,50	3.851,50	2.576,50	1.226,50	601,50	70,50	145,95	300,13	807,54	1.447,01	13.680,37
LUCRO LÍQUIDO	58.920,83	37.650,28	32.957,80	19.987,60	25.961,99	31.056,90	39.897,60	57.843,58	63.958,36	56.369,12	48.329,05	76.747,33	549.680,43
Fates 5%	2.946,04	1.882,51	1.647,89	999,38	1.298,10	1.552,84	1.994,88	2.892,18	3.197,92	2.818,46	2.416,45	3.837,37	27.484,02
Fundo de reserva 10%	5.892,08	3.765,03	3.295,78	1.998,76	2.596,20	3.105,69	3.989,76	5.784,36	6.395,84	5.636,91	4.832,90	7.674,73	54.968,04
Saldo disponível após fundos	50.082,71	32.002,74	28.014,13	16.989,46	22.067,69	26.398,36	33.912,96	49.167,04	54.364,60	47.913,75	41.079,69	65.235,23	467.228,37

Fonte: própria.

Após projeção da Demonstração dos Resultados do Exercício do cenário moderado, é possível comparar com a projeção do cenário otimista a qual chegou a um lucro líquido acumulado de R\$ 899.259,68, antes da destinação para os fundos, enquanto no cenário moderado este valor foi de R\$ 549.680,43, ou seja, representa 63,60% do lucro líquido acumulado do cenário otimista, este é mais um indicativo, e o principal, da importância da Cooperativa voltar seus esforços para o setor de vendas a fim de alcançar os volumes orçados no cenário otimista, assim como o preço de venda, pois com um aumento de apenas 10% no volume de vendas, com aumento de 10% de nos preços, é possível: pagar um preço 12,99% maior ao litro do leite, o que irá proporcionar maior retorno para o associado, que é um dos objetivos do Cooperativismo conforme destaca Silva Filho (2001), quando aborda sobre o interesse pela comunidade, e aumentar em 63,60% o lucro líquido da Cooperativa, que vem ao encontro do objetivo cooperativista.

Ao comparar a margem de lucro líquido deste cenário com o cenário otimista, percebe-se que este cenário teve uma margem de lucro bruto menor, que foi de 5,47%, quando no cenário otimista esta margem ficou em 6,18%, da mesma forma o lucro líquido, que foi de 3,24%, no cenário moderado, enquanto no cenário otimista esta margem foi de 4,37%. Desta forma, fica claro que apesar de ter um custo unitário de venda maior conforme abordado anteriormente no orçamento de estoques, a margem de lucro líquido e lucro bruto no cenário otimista são maiores, o que serve como mais uma justificativa para que a Cooperativa vise um aumento de vendas e uma majoração nos preços. Sem esquecer o aumento repassado aos produtores já citado anteriormente.

A projeção do Balanço Patrimonial está detalhada na Tabela 28, onde foram projetados os saldos de cada conta ao final de cada período, constituindo assim a composição do balanço patrimonial da Cooperval para o ano de 2016 em um cenário moderado.

Tabela 28. Projeção do balanço patrimonial para cenário moderado.

(continua)

BALANÇO PATRIMONIAL												
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
ATIVO	989.323,98	1.131.298,75	1.087.611,42	1.026.102,32	1.011.287,80	1.027.655,11	1.068.839,69	1.167.449,05	1.234.360,25	1.274.408,25	1.304.652,73	1.432.093,60
CIRCULANTES	449.183,31	596.578,17	558.310,93	502.221,92	492.827,49	514.614,89	561.219,56	665.249,01	737.580,30	783.048,39	818.712,96	951.573,92
Caixa	10.830,44	10.464,43	10.309,32	9.601,85	9.965,46	9.939,17	13.382,91	13.102,20	13.817,77	13.146,32	13.461,06	13.427,76
Clientes a receber	432.614,80	580.355,00	542.241,00	486.837,00	477.086,20	498.905,80	535.078,00	612.351,00	664.699,80	647.406,00	602.813,00	687.157,80
Estoques Prod. Acabado	5.738,07	5.758,73	5.760,60	5.783,07	5.775,83	5.769,92	5.758,65	5.739,80	5.734,28	5.741,00	5.749,78	5.725,73
Aplicações financeiras a curto prazo	-	-	-	-	-	-	7.000,00	34.056,00	53.328,45	116.755,08	196.689,12	245.262,63
NÃO CIRCULANTES	540.140,67	534.720,58	529.300,49	523.880,40	518.460,31	513.040,22	507.620,13	502.200,04	496.779,95	491.359,86	485.939,77	480.519,68
Veículos	83.599,47	83.599,47	83.599,47	83.599,47	83.599,47	83.599,47	83.599,47	83.599,47	83.599,47	83.599,47	83.599,47	83.599,47
(-)Depreciação acumulada	1.393,32	2.786,64	4.179,96	5.573,28	6.966,60	8.359,92	9.753,24	11.146,56	12.539,88	13.933,20	15.326,52	16.719,84
Máquinas e equipamentos	428.211,29	428.211,29	428.211,29	428.211,29	428.211,29	428.211,29	428.211,29	428.211,29	428.211,29	428.211,29	428.211,29	428.211,29
(-)Depreciação acumulada	3.568,43	7.136,86	10.705,29	14.273,72	17.842,15	21.410,58	24.979,01	28.547,44	32.115,87	35.684,30	39.252,73	42.821,16
Móveis e utensílios	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00
(-)Depreciação acumulada	104,17	208,34	312,51	416,68	520,85	625,02	729,19	833,36	937,53	1.041,70	1.145,87	1.250,04
Materiais de informática	21.250,00	21.250,00	21.250,00	21.250,00	21.250,00	21.250,00	21.250,00	21.250,00	21.250,00	21.250,00	21.250,00	21.250,00
(-)Depreciação acumulada	354,17	708,34	1.062,51	1.416,68	1.770,85	2.125,02	2.479,19	2.833,36	3.187,53	3.541,70	3.895,87	4.250,04

Fonte: própria.

Tabela 28 – Projeção do balanço patrimonial para cenário moderado.

(conclusão)

BALANÇO PATRIMONIAL												
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
PASSIVO	980.485,85	1.116.813,08	1.068.182,08	1.003.674,84	984.966,02	996.674,80	1.031.874,74	1.121.807,56	1.179.125,01	1.210.717,64	1.233.712,77	1.349.641,53
CIRCULANTES	384.842,39	489.166,87	412.521,74	331.025,04	290.248,53	275.558,95	276.845,93	317.611,71	320.564,56	304.243,43	286.158,87	336.852,41
Impostos sobre vendas a pagar	72.583,63	61.064,89	60.435,98	51.469,23	54.311,38	56.564,32	61.505,57	71.978,63	75.516,86	70.854,78	65.715,89	82.435,98
Salários e encargos a pagar (produção)	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00	14.828,00
Provisão de 13º salário (produção)	1.235,67	2.471,33	3.707,00	4.942,67	6.178,33	7.414,00	8.649,67	9.885,33	3.707,00	4.942,67	6.178,33	-
Provisão de férias (produção)	411,89	823,78	1.235,67	1.647,56	2.059,44	1.765,24	1.471,03	1.176,83	882,62	588,41	294,21	0,00
Pró-labore a pagar	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00	7.500,00
Salários e encargos a pagar (administração)	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00	9.436,00
Provisão 13º salário (administração)	786,33	1.572,67	2.359,00	3.145,33	3.931,67	4.718,00	5.504,33	6.290,67	2.359,00	3.145,33	3.931,67	-
Provisão férias (administração)	262,11	524,22	786,33	1.048,44	1.310,56	1.572,67	1.834,78	2.096,89	2.359,00	1.572,67	786,33	-
Financiamentos a pagar CP	81.000,00	226.000,00	149.000,00	98.000,00	44.000,00	19.000,00	-	-	-	-	-	-
Fretes a pagar	196.798,76	164.945,98	163.233,76	139.007,81	146.693,15	152.760,72	166.116,56	194.419,37	203.976,08	191.375,58	177.488,44	222.652,43
NÃO CIRCULANTES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	595.643,47	627.646,21	655.660,34	672.649,80	694.717,49	721.115,85	755.028,81	804.195,85	858.560,45	906.474,20	947.553,90	1.012.789,13
Capital Social	545.560,76	545.560,76	545.560,76	545.560,76	545.560,76	545.560,76	545.560,76	545.560,76	545.560,76	545.560,76	545.560,76	545.560,76
Resultado acumulado do período	50.082,71	82.085,45	110.099,58	127.089,04	149.156,73	175.555,09	209.468,05	258.635,09	312.999,69	360.913,44	401.993,14	467.228,37

Fonte: própria.

Ao comparar a projeção do Balanço Patrimonial do cenário moderado com o cenário otimista, observa-se que a composição do circulante, teve uma redução na representatividade do ativo circulante no ativo total, que ficou de 66,45%, enquanto na projeção do cenário otimista o ativo circulante representa 73,64% do ativo total. Ou seja, o cenário otimista é mais favorável, uma vez que se possui um percentual maior de ativos de curto prazo.

Quanto a composição da dívida, assim como na projeção para cenário otimista, ficou 100% das dívidas de curto prazo. A participação do capital de terceiros nesta projeção ficou em 24,96%, enquanto no cenário otimista foi de 20,73%, pelo fato de ter sido orçado contratação de um volume de empréstimos maior.

Quanto aos índices de liquidez, na projeção para o cenário moderado apresenta uma liquidez seca de 281% e liquidez imediata de 77%, já no cenário otimista possuem 354% e 134%, respectivamente. Neste caso, também é possível observar, quanto impacta o aumento de vendas e de receita para a Cooperativa, ou seja, a liquidez seca do cenário otimista representa que é possível, apenas com o saldo em caixa e aplicações, quitar todas dívidas de curto prazo e ainda sobrar saldo positivo, enquanto no cenário moderado será possível quitar apenas 77% das dívidas de curto prazo.

O custo da dívida para a projeção deste cenário ficou de 6,05%, enquanto no cenário otimista o custo foi de 2,43% no período. Essa diferença ocorre pelo volume de empréstimos orçados maiores no cenário moderado que no cenário otimista.

O Retorno sobre o Patrimônio Líquido, foi de 54,27% para o cenário moderado e 62,24% para o cenário otimista, ou seja, para cada R\$ 1,00 de investimento dos associados projetado no cenário moderado, terá um retorno de 0,08 a menos do que no cenário otimista.

O Retorno sobre os Ativos, para este cenário foi de 38,38%, e para o cenário otimista 49,34%. Neste caso também, o cenário moderado remunera R\$ 0,11 a menos para cada R\$ 1,00 de capital que a Cooperativa investe.

Ao analisar o grau de alavancagem financeira, no cenário moderado obteve-se uma alavancagem maior que no cenário otimista sendo, de 1,41 e 1,26, respectivamente. Ou seja, mesmo remunerando menos o capital dos associados e os ativos investidos, no cenário moderado a Cooperativa conseguiu alavancar o retorno dos associados em 1,41 vezes com a utilização do capital de terceiros, ou seja, 0,15 vezes mais que no cenário otimista. E, da mesma forma que no cenário otimista, neste cenário, apesar do custo da dívida ser maior, ainda assim é menor do que o retorno para os associados.

Quanto ao Capital Circulante Líquido, no cenário moderado projetado, atingiu-se um valor de R\$ 614.721,51, ou seja, R\$ 349.579,25 a menos que no cenário otimista que foi de

R\$ 964.300,76. Mas, mesmo assim, com o valor que possui de ativos circulantes é possível quitar todas obrigações de curto prazo (passivo circulante) e sobra um saldo de R\$ 614.721,51.

4.5 SUGESTÕES DE MELHORIAS À GESTÃO FINANCEIRA E ECONÔMICA DA COOPERVAL

Ao observar que o volume de vendas possui um impacto considerável no resultado final da Cooperativa, frente as análises da situação atual da Cooperval, pensou-se em algumas sugestões e melhorias para a gestão financeira e econômica da Cooperval para desenvolver no ano de 2016, a fim de alcançar o cenário otimista orçado.

Para o setor de vendas, se percebeu que há a necessidade da criação de um setor de vendas, pois até o momento não há um responsável específico para este setor. Este setor de vendas contaria com a participação de um novo integrante no quadro de colaboradores da Cooperval no setor leite. Este novo colaborador iria atuar especificamente em vendas buscando novos clientes e buscando negociações mais vantajosas para a Cooperval, podendo também sair a campo para negociações e identificar produtos potenciais para a Cooperativa começar a industrializar.

Tendo criado o setor de vendas, este terá como meta para o ano de 2016, alcançar um faturamento acumulado de R\$ 21.509.781,27 até o dia 31 de dezembro de 2016 conforme o cenário otimista. Para tentar alcançar este resultado sugere-se que este setor se responsabilize pela captação de novos clientes, buscando um preço de venda proposto pelo cenário.

Os objetivos para a produção desenvolveu-se sob duas perspectivas: desenvolver os já associados da Cooperval e buscar novos associados potenciais para a Cooperval. Tendo em vista a oportunidade de mercado analisada anteriormente conforme as Figuras 7 e 8. Para alcançar os objetivos da produção, recomenda-se desenvolver e treinar a equipe, especialmente, para alcançar esses objetivos. Também seria necessário a contratação de mais um técnico veterinário com experiência no setor e que de preferência conheça a região de atuação da Cooperval, e a migração de um técnico agrícola, que atualmente atua na assistência veterinária na própria Cooperativa, para este setor.

Assim, o novo contratado trabalhará na busca de novos associados potenciais, demonstrando as vantagens que a Cooperval possui frente as concorrentes, e fazendo visitas de relacionamento com os associados atuais. O técnico agrícola, fará a parte de planejamento e desenvolvimento das propriedades, onde irá se preparar para dar suporte aos associados a fim de aumentar a produtividade por produtor, aumentando assim o retorno para o associado, isso também poderá ser tratado como um diferencial frente aos concorrentes.

Desta forma, as metas para a produção são as seguintes: alcançar um volume de produção total no ano de 2016 de no mínimo 17.058.035 litros e atingir uma média de produção anual por produtor de 27.512,96 litros em 2016, que é uma média próxima da já alcançada em 2013 que foi de 27.530,15, porém 14,53% maior que a média dos últimos quatro anos, conforme Tabela 4, desta forma será necessário manter essa média e ter 620 produtores de leite associados. Atingindo estas metas consequentemente, a Cooperativa, além de garantir matéria-prima para vender mais, reduzirá seu custo de produção unitário.

Também sugere-se para a Cooperval designar uma meta individual para cada produtor, projetando um aumento necessário, e possível, para que a Cooperativa alcance o volume desejado. O acompanhamento da meta será feito pelo técnico agrícola contratado. Para aqueles produtores que alcançar, ou melhor, cumprirem com o planejado receberão uma bonificação no final do ano de 2016, que seria incremento de R\$ 0,02 para cada litro que produziu durante o ano, pago em dinheiro,

Para os setores administrativo e financeiro, o principal objetivo é garantir recursos monetários suficientes para que os pagamentos sejam realizados pontualmente, da forma mais viável possível, ou seja, se precavendo aos compromissos antecipadamente, a fim de buscar recursos mais acessíveis, se for o caso, ou então evitar que recursos que estejam ociosos fiquem parados em caixa, buscar alternativas para maximizar o lucro do dinheiro, conforme prevê Lunkes (2011, p. 53) “o objetivo do orçamento de caixa é assegurar recursos monetários suficientes para atender às operações da empresa estabelecidas nas outras peças orçamentárias”

Desta forma, a meta destes setores é ter controle e analisar os orçamentos projetados no cenário otimista a fim de que o que foi planejado seja realizado, e se caso houver algum ajuste necessário que seja realizado o quanto antes, para que evite maiores perdas para a Cooperativa.

Estas metas serão possíveis de serem alcançadas fazendo um acompanhamento, e projeção dos movimentos de caixa diariamente, e da DRE mensalmente. Desta forma, será possível identificar possíveis falhas logo, e estar preparados para os próximos períodos.

Quanto aos investimentos, tem-se como sugestão desenvolver um plano de negócios para analisar a viabilidade da implantação de uma fábrica de derivados do leite na cidade sede da Cooperval, Erval Grande, com desenvolvimento de uma marca própria para os seus produtos. O principal objetivo desta sugestão é diversificar o portfólio de produtos da

Cooperativa para vendas, e ampliar o leque de alternativas para sua matéria-prima, levando em consideração que o leite é um produto perecível.

Para desenvolvimento deste plano de negócio sugere-se a contratação de uma consultoria externa, onde fará o estudo detalhado para apresentação dos resultados, para assim a diretoria tomar a decisão. A previsão para entrega deste plano de negócio é para o mês de maio de 2016, para que se a decisão for de construir a fábrica, durante os próximos 6 meses seja feita uma busca de alternativas de recursos financeiros para realizar o investimento, assim como aprovação do projeto na Assembleia Geral da Cooperativa.

Como meta para o resultado líquido da Cooperval, deseja-se alcançar um resultado líquido acumulado de R\$ 764.370,73 no final de 2016. Como este processo de planejamento e controle financeiro é pioneiro para a Organização. A Cooperval considera satisfatório se alcançar no mínimo 85% das metas de resultado líquido planejado e um resultado moderado se alcançar no mínimo 61% do resultado líquido planejado, abaixo deste percentual considera-se um resultado indesejado. Desta forma, se faz necessário um acompanhamento mensal das metas para analisar se tudo está ocorrendo conforme o planejado, ou se é necessário que se faça algum ajuste para não prejudicar o resultado final.

Além dos objetivos e metas já tratados, também foi planejado algumas estratégias para incentivar os associados e atrair novos associados, tais como: distribuir no mínimo 10% do resultado líquido para os associados, criar um fundo de reserva de 15% do resultado líquido para investir em projetos de desenvolvimento das propriedades, além do desenvolvimento do projeto de bonificação para os associados que atingir a meta de produção, já abordado anteriormente.

Desta forma, com as sugestões de melhorias acima para a Cooperval alcançou-se o último objetivo específico deste trabalho, e conclui-se que o principal para o ano de 2016 para a Cooperval, além de implantar o planejamento financeiro proposto é que direcionem seu foco para aumentar as vendas, e garantir a satisfação de seus associados, tendo assim matéria-prima suficiente para as novas vendas que virão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa, que possuía como objetivo central, demonstrar como o planejamento financeiro pode contribuir para a tomada de decisão e o crescimento da empresa pesquisa permitiu constatar, através das análises e projeções de cenários futuros, que é possível alavancar gradativamente as vendas e melhorar o desempenho da Organização, ainda no exercício financeiro de 2016. Salienta que a partir do planejamento financeiro proposto neste estudo a Cooperativa pode enfrentar os próximos períodos com maior clareza, tomando decisões mais assertivas, uma vez que é possível analisar os impactos da tomada de uma decisão, antes de tomá-la.

Este estudo pode levantar ainda, que a posição financeira e econômica atual da Cooperativa não é confortável e apresentou sucessivas quedas em 2013 e 2014, fazendo-se ainda mais necessário o planejamento financeiro para esta Organização. Em 2014 apesar de operar com alavancagem financeira positiva, sua rentabilidade (7,24 %,) teve uma redução (3,75%) em relação a 2013 e o mesmo pode estar ocorrendo em 2015. Destaca-se que os cálculos não foram desenvolvidos para 2015, tendo em vista que a empresa ainda não encerrou o exercício financeiro deste ano, mas segundo o presidente e devido a crise financeira atual do país, e em especial a que vem passado o setor leiteiro Gaúcho, em função das fraudes já comentadas neste estudo, teme-se em 2015, por um resultado semelhante a 2014 ou ainda pior.

A simulação de cenários futuros, possibilitou a projeção de dois cenários de interesse: o cenário otimista e o cenário moderado. Recomenda-se que a Cooperativa busque atingir o primeiro deles, tendo em vista que um incremento de apenas 10% no volume de vendas e no preço de venda, o que possibilitaria um aumento de 7,97 pontos percentuais na rentabilidade da Organização, o que já superaria os resultados dos períodos passados e possibilitaria que a Cooperval repassasse ao seu associado-produtor um aumento de 12,99% no preço da matéria-prima (leite).

Como principais sugestões de melhorias para a Cooperativa, tem-se: a captação de novos associados, a fim de aumentar o volume de vendas assim como sua produtividade, para então alcançar os valores projetados no cenário otimista, além da implantação de uma planta fabril de derivados de leite, para ampliação de seu portfólio de produtos.

Desta forma, este estudo se torna importante para a Cooperativa uma vez que encontra-se num mercado bastante competitivo, e pode melhor aproveitar as oportunidades do

mercado, estando preparada para estas, potencializando seus resultados através do planejamento financeiro proposto, e crescer de forma sustentável atendendo aos princípios do Cooperativismo. Desta forma fica claro, neste estudo, a importância que o planejamento financeiro tem em uma Cooperativa, que apesar de estar operando com lucro, observa-se que é possível potencializar os resultados, e estar melhor preparado para as oscilações do mercado.

Quanto as limitações deste estudo, considera-se a ausência da utilização de um planejamento financeiro, ou utilização de orçamentos, por parte da Cooperativa, o que pode prejudicar o índice de assertividade das projeções. Outro fator significativo, é que a Cooperval trata de suas informações de forma consolidada, ou seja, não separa as contas por setor, assim foi possível ter acesso a DRE referente ao setor leiteiro, e o Balanço Patrimonial a Cooperval apenas consolidado. Isso prejudica alguns dados tirando-lhes a aderência, porém não prejudicou os objetivos deste estudo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Emílio G. Médici. Presidência da República Casa Cível. LEI Nº 5.764, DE 16 DE DEZEMBRO DE 1971. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm>. Acesso em: 28 mar.2015.

BRASIL. Luiz Inácio Lula da Silva. Presidência da República Casa Civil. LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 02 maio 2015.

BRASIL. Antônio Britto. Governo do Estado do Rio Grande do Sul. DECRETO LEI Nº 37.669, DE 26 DE AGOSTO DE 1997. Disponível em:

<http://www.lex.com.br/legis_5836915_DECRETO_N_37699_DE_26_DE_AGOSTO_DE_1997.aspx> Acesso em: 9 maio 2015.

BRASIL. INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 162, DE 31 DE DEZEMBRO DE 1998.

Disponível em:

<<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=15004>>. Acesso em: 23 maio 2015.

CARNEIRO, Murilo; MATIAS, Alberto Borges. **Orçamento Empresarial**: teoria, prática e novas técnicas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CEMG, Sistema; SESCOOP. Fundos de Cooperativas. 2011. Disponível em:

<minasgerais.coop.br/download/858/cartilha-fundos_webpdf.aspx>. Acesso em: 11 maio 2015.

CENZI, Nerii Luiz. **Cooperativismo**: Desde as Origens ao Projeto de Lei de Reforma do Sistema Cooperativo Brasileiro. 1. ed. Curitiba: Juruá Editora, 2009.

COSTA, Robson Antonio Tavares; LAROCQUE, Ana Caroline Barreto de; OLIVEIRA, Letícia Uane Avis de. IMPLANTAÇÃO DOS MODELOS DE BALMOU, MILLER E ORR COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. In: III SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, 2014, São Paulo. **Anais**. São Paulo: III Singep, 2014. v. 01, p. 01 - 11. Disponível em: <<http://www.singep.org.br/3singep/resultado/533.pdf>>. Acesso em: 24 maio 2015.

CRUZIO, Helton de Oliveira. Como Organizar e administrar uma Cooperativa. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DECIAN, Vanderlei Secretti; SOBOLEVSKI, José Cristian; SILVA, José Otávio Marques da. **Geografia e o geoprocessamento aplicado ao zoneamento ecológico econômico dos municípios do alto uruguaí gaúcho**. Disponível em <http://www.reitoria.uri.br/~vivencias/Numero_010/artigos/artigos_vivencias_10/g8.htm>. Acesso em 16 Abr. 2015.

DZIVIELEVSKI, Valmir. Cooperativismo e Gestão: um estudo em cooperativas de crédito, 2008. 15 f. Monografia (Especialização) - Curso de Finanças Empresariais e Controladoria, Unicentro, 2008.

FERRONATO, Aírto João. Gestão Contábil-Financeira de Micro e Pequenas Empresas. São Paulo: Atlas, 2011.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porta Alegre: Artmed, 2009. Tradução: Joice Elias Costa.

GITMAN, Lawrence J.. Princípios de Administração Financeira. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. São Paulo: Saraiva, 2010. 3 ed.

HOJI, Masakazu. Administração Financeira e Orçamentária: **Matemática financeira aplicada, Estratégias financeiras, Orçamento empresarial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

MÁRCIO LOPES FREITAS (Brasil). Organização das Cooperativas do Brasil. Cresce número de pessoas ligadas ao Cooperativismo. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/ramos/estatisticas.asp>>. Acesso em: 12 set. 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MLADENATZ, Gromoslav. **História das Doutrinas Cooperativistas**. Brasília: Confebras, 2003. 207 p. Tradução de: José Carlos Castro; Maria da Graça Leal; Carlos Potiara Castro.

MP combate nova fraude no leite com adição de água e sal no RS. 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/campo-e-lavoura/noticia/2014/12/mp-prende-suspeitos-em-nova-fraude-no-leite-com-adicao-e-agua-e-sal-no-rs.html>>. Acesso em: 08 maio 2015.

OCB - Organização das Cooperativas do Brasil. Cresce número de pessoas ligadas ao Cooperativismo. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/ramos/estatisticas.asp>>. Acesso em: 12 set. 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Gestão das Cooperativas: Uma Abordagem Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Gestão das Cooperativas: Uma Abordagem Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: <http://www.editoraatlas.com.br/Atlas/webapp/download_file.aspx?f=4eK6NAIvqIXreXNoCp32pqCEjJt8FkU5Lat3ewfNjtQ1&ei=eIhfVN7KJ4OkNu2eg4AI&usg=AFQjCNG83N4Kaa_YbRnEDj14AVxCHKhFuA>. Acesso em: 09 nov. 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luís; TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento Empresarial: novos conceitos e técnicas**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PEDRO LUÍS BUTTENBENDER (Organizador). **Cooperativismo na Região Noroeste do Rio Grande do Sul: Experiências de gestão cooperativa e de promoção do desenvolvimento**. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Colaboração: Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIEL, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F.. **Administração Financeira: Corporate Finance.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. Tradução de: Antonio Zoratto Sanvicente

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SCHUBERT, Maycon NoreMBERG; NIEDERLE, Paulo André. **A competitividade do Cooperativismo de pequeno porte no sistema agroindustrial do leite no oeste catarinense.** In: *Revista IDeAS – Interfaces em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade*, Rio de Janeiro - RJ, v. 5, n. 1, p. 188-216, 2011.

SILVA FILHO, Cícero Virgulino da. **Cooperativas de Trabalho.** São Paulo: Atlas, 2001.

WELSCH, Glenn A.. **Orçamento Empresarial.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Tradução e adaptação à terminologia contábil brasileira de Antônio Zoratto Sanvicente.

WERNKE, Rodney. **Gestão Financeira: ênfase em aplicações e casos nacionais.** Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

APÊNDICE A – Balanço Patrimonial da Cooperval consolidado dos anos de 2013 e 2014, com análises horizontal e vertical.

(continua)

BALANÇO PATRIMONIAL			ANÁLISES				
	2013	2014	Análise Horizontal 2013-2014	Análise Vertical 1 - 2013	Análise Vertical 2 - 2013	Análise Vertical 1 - 2014	Análise Vertical 2 - 2014
ATIVO	5.248.183,31	6.828.063,02					
CIRCULANTES	3.868.610,21	5.244.514,04	35,57%	73,71%	73,71%	76,81%	76,81%
Disponível	81.115,51	265.148,56	226,88%	1,55%	2,10%	3,88%	5,06%
Caixas e Bancos	81.015,98	262.068,64	223,48%	1,54%	2,09%	3,84%	5,00%
Aplicações	99,53	3.079,92	2994,46%	0,00%	0,00%	0,05%	0,06%
Realizável a Curto Prazo	3.140.391,59	2.852.490,89	-9,17%	59,84%	81,18%	41,78%	54,39%
Associados	1.162.511,71	1.261.250,58	8,49%	22,15%	30,05%	18,47%	24,05%
Clientes	1.531.382,04	962.775,11	-37,13%	29,18%	39,58%	14,10%	18,36%
Antecipações	320.681,11	502.085,78	56,57%	6,11%	8,29%	7,35%	9,57%
Diversos Créditos	57.706,13	58.268,82	0,98%	1,10%	1,49%	0,85%	1,11%
Outros créditos	68.110,60	68.110,60	0,00%	1,30%	1,76%	1,00%	1,30%
Estoques	647.103,11	2.126.874,59	228,68%	12,33%	16,73%	31,15%	40,55%
NÃO CIRCULANTES	1.379.573,10	1.583.548,98	14,79%	26,29%	26,29%	23,19%	23,19%
Realizável a Longo Prazo	60.000,00	81.086,03	35,14%	1,14%	4,35%	1,19%	5,12%
Investimentos	263.330,10	264.356,32	0,39%	5,02%	19,09%	3,87%	16,69%
Participações Sociais em Coop.	263.330,10	264.356,32	0,39%	5,02%	19,09%	3,87%	16,69%
Imobilizado	1.056.243,00	1.238.106,63	17,22%	20,13%	76,56%	18,13%	78,19%
Veículos	223.051,93	289.798,87	29,92%	4,25%	16,17%	4,24%	18,30%
(-)depreciação veíc. acumulada	36.165,26	84.056,48	132,42%	0,69%	2,62%	1,23%	5,31%
Máquinas e equipamentos	794.449,69	865.043,35	8,89%	15,14%	57,59%	12,67%	54,63%
(-)depreciação Maq. Equi.	155.536,46	221.303,91	42,28%	2,96%	11,27%	3,24%	13,98%
Terrenos e Prédios-Benfeitorias	219.326,43	379.941,60	73,23%	4,18%	15,90%	5,56%	23,99%
Marcas e Patentes	29.392,00	33.492,00	13,95%	0,56%	2,13%	0,49%	2,11%
(-)depreciação marcas e patentes	18.275,33	24.808,80	35,75%	0,35%	1,32%	0,36%	1,57%

(conclusão)

BALANÇO PATRIMONIAL			ANÁLISES				
	2013	2014	Análise Horizontal 2013-2014	Análise Vertical 1 - 2013	Análise Vertical 2 - 2013	Análise Vertical 1 - 2014	Análise Vertical 2 - 2014
PASSIVO	5.248.183,31	6.828.063,02					
CIRCULANTES	2.741.556,64	3.962.556,89	44,54%	52,24%	52,24%	58,03%	58,03%
Associados	912.013,29	547.390,90	-39,98%	17,38%	33,27%	8,02%	13,81%
Fornecedores	913.057,13	1.321.086,60	44,69%	17,40%	33,30%	19,35%	33,34%
Obrigações Trabalhistas	49.502,33	94.382,59	90,66%	0,94%	1,81%	1,38%	2,38%
Obrigações Sociais	52.951,45	55.051,06	3,97%	1,01%	1,93%	0,81%	1,39%
Tributárias	45.085,38	67.214,35	49,08%	0,86%	1,64%	0,98%	1,70%
Empréstimos	568.058,31	1.612.226,14	183,81%	10,82%	20,72%	23,61%	40,69%
Financiamento para produção	- 3.129,15	- 3.129,15	0,00%	-0,06%	-0,11%	-0,05%	-0,08%
Provisões	71.095,48	87.158,23	22,59%	1,35%	2,59%	1,28%	2,20%
Outras obrigações	- 1.548,23	- 23.258,08	-1602,24%	-0,03%	-0,06%	0,34%	0,59%
Adiantamento de clientes	134.470,65	142.665,84	6,09%	2,56%	4,90%	2,09%	3,60%
Obrigações junto aos associados	-	15.252,25		0,00%	0,00%	0,22%	0,38%
NÃO CIRCULANTES	135.493,69	364.963,67	169,36%	2,58%	2,58%	5,35%	5,35%
Adiantamento CONAB	99,53	99,23	-0,30%	0,00%	0,07%	0,00%	0,03%
Empréstimos	135.394,16	364.864,44	169,48%	2,58%	99,93%	5,34%	99,97%
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	2.371.132,98	2.500.542,46	5,46%	45,18%	45,18%	36,62%	36,62%
Capital Social	33.300,58	34.002,63	2,11%	0,63%	1,40%	0,50%	1,36%
Reservas de capital	296.168,85	364.548,85	23,09%	5,64%	12,49%	5,34%	14,58%
FATES	104.711,27	138.901,27	32,65%	2,00%	4,42%	2,03%	5,55%
Reservas correção monetária	40.822,67	40.822,67	0,00%	0,78%	1,72%	0,60%	1,63%
Sobras ou Perdas acumuladas	1.896.129,61	1.922.267,04	1,38%	36,13%	79,97%	28,15%	76,87%

APÊNDICE B – Demonstrativo de Resultado de Exercício 2013 e 2014 com análises.

Demonstrativo de Resultado de Exercício (DRE)	PERÍODOS		Análise Horizontal	Análise Vertical 1 2013	Análise Vertical 2 2013	Análise Vertical 1 2014	Análise Vertical 2 2014
	2013	2014					
RECEITAS	R\$ 15.962.623,93	R\$ 15.263.668,80	-4%	6126%		8434%	
(-) Deduções de vendas	R\$ 902.455,81	R\$ 862.939,99	-4%	346%	6%	477%	6%
(=)RECEITA LÍQUIDA	R\$ 15.060.168,12	R\$ 14.400.728,81	-4%	5779%		7957%	
(-)CPV	R\$ 14.464.887,18	R\$ 13.761.245,20	-5%	5551%	96%	7604%	96%
(=)LUCRO BRUTO	R\$ 595.280,94	R\$ 639.483,61	7%	228%		353%	
(-)Vendas	R\$ -			0%	0%	0%	0%
(-)Administrativas	R\$ 304.596,53	R\$ 363.730,35	19%	117%	51%	201%	57%
(=)LUCRO OPERACIONAL DOS ATIVOS LÍQUIDOS	R\$ 290.684,41	R\$ 275.753,26	-5%	112%		152%	
(-) Despesas financeiras	R\$ 95.368,52	R\$ 157.721,71	65%	37%	16%	87%	25%
(+) Receitas financeiras	R\$ 65.264,67	R\$ 62.941,45	-4%	25%		35%	
(=) Resultado financeiro	-R\$ 30.103,85	-R\$ 94.780,26					
(=)Lucro Líquido	R\$ 260.580,56	R\$ 180.973,00	-31%	100%		100%	
(-)FATES - 5%	R\$ 13.029,03	R\$ 9.048,65	-31%	5%	4%	5%	3%
(-)FUNDO DE RESERVA - 10%	R\$ 26.058,06	R\$ 18.097,30	-31%	10%	9%	10%	7%
RESULTADO LÍQUIDO APÓS FUNDOS DE RESERVAS	R\$ 221.493,48	R\$ 153.827,05					

ANEXO A – Volume de vendas em 2014.

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Venda de leite fluído (litros)	1.366.152,00	1.149.349,00	1.137.512,00	968.742,00	1.022.237,00	1.064.641,00	1.157.644,00	1.354.765,00	1.421.361,00	1.057.268,00	1.018.986,00	1.303.336,00	14.021.993,00
Venda de leite em pó (embalagens 1Kg)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	22.148,00	18.900,00	25.859,00	66.907,00
Venda de leite em pó (embalagens 25Kg)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	430	392	517	1.339