

Planejamento orçamentário nos canais de distribuição agrícola

Lauro A. K. Marino*

O histórico de mortalidade de canais de distribuição nos mostra que grande parte das empresas estavam em pleno processo de aumento de faturamento quando deixaram de operar. Em geral, todos os envolvidos diretamente ou indiretamente com o setor de distribuição de insumos agrícolas conhecem algum caso de canal que “fechou as portas” em pleno pico de crescimento de vendas. Sabe-se que a falta de planejamento para crescimento e a baixa qualidade de gestão dos canais estão entre os principais fatores da mortalidade das empresas no setor.

Toda empresa sobrevive do excedente da diferença entre a receita, custos e despesas, que é chamado de resultado econômico da atividade. Quando o excedente é positivo, a empresa obtém lucro. Quando negativo, a empresa opera no prejuízo. A busca dos gestores obviamente é que esta diferença seja sempre positiva independente do volume de faturamento da empresa. Na prática, o canal de distribuição tem que buscar o excedente positivo comprando insumos agrícolas no valor inferior ao de venda menos custo e despesas da empresa. Mas nem sempre os canais têm controle e transparência operacional para buscar racionalmente estes excedentes positivos. Isso ocorre em virtude das vendas desenfreadas de campo que são pressionadas e direcionadas para atingir volumes de faturamento ao invés de resultados.

O plano orçamentário é uma premissa para se projetar um fluxo de caixa financeiro, que por sua vez calcula o capital de giro, que é de extrema importância para administrar o resultado econômico da empresa num dado período. Esta ferramenta financeira tem como objetivo monitorar o desempenho da empresa, acusando aos gestores os resultados favoráveis e desfavoráveis de receitas, custos e despesas. Assim, os mesmos podem traçar planos específicos de ação para assegurar a realização do resultado projetado inicialmente.

Como consultores, verificamos constantemente que grande parte dos canais não tem nenhum planejamento orçamentário de receitas, custos e despesas. Alguns até trabalham com projeções de receitas, mas pecam em não orçar custos e despesas que são necessários para definir estrategicamente o resultado econômico que a empresa almeja em um determinado período de atividade.

Estimamos que mais de 70% dos canais de distribuição brasileiros estão desprovidos de qualquer tipo de planejamento orçamentário. A falta de conhecimento técnico, utilização de softwares inadequados e o baixo reconhecimento da necessidade da ferramenta orçamentária pelos gestores dos canais, impedem que o setor se profissionalize. Contudo, acreditamos que os canais passem a investir mais em ferramentas de gestão financeira à medida que as margens do setor forem reduzindo.

Plano orçamentário

O plano orçamentário é feito de acordo com a estrutura de Demonstração de Resultados do Exercício – DRE da empresa. Alguns canais apresentam bons planos de contas da DRE, ou seja, as contas contábeis estão bem detalhadas e adequadas para evoluir com os orçamentos. Já em outros canais, o plano de contas é muito resumido e dificulta a evolução dos orçamentos. Cabe aos gestores do canal adequar o plano de contas à realidade da empresa, para que a DRE atenda não somente as exigências contábeis legais como as gerenciais financeiras.

Para projetar os valores de receitas, custo e despesas, sugerimos que o canal utilize o método de análise de regressão, ou seja, estime o futuro levando em consideração a probabilidade dos fatos passados se

repetirem. Na prática, o gestor projeta os valores seguindo a mesma evolução de receitas, custos e despesas, que o canal obteve no passado analisando as situações conjunturais de mercado ocorrida naquele dado espaço de tempo. Usualmente, utilizamos os últimos três anos de DRE do canal para evoluir com o orçamento.

A dúvida que sempre persiste entre os gestores é saber qual o período correto que o canal deve utilizar para montar o plano orçamentário: ano civil ou ano safra? Como consultores seguimos a medida temporal que mais se adéqua ao canal, respeitando o ciclo completo da atividade de comercialização de insumos agrícolas. O mais comum é utilizarmos o ano safra, pois o canal tem uma maior percepção de cenários futuros e atende melhor o momento que as empresas fornecedoras demandam informações. Por outro lado, se optarem por utilizar o ano civil, os gestores terão mais agilidade organizacional administrativa, pois assim o período de controle fiscal do canal é atendido. Independentemente da medida temporal adotada, os gestores têm que buscar um grau de assertividade cada vez maior nas previsões de receitas, custo e despesas, a fim de elaborar um planejamento financeiro funcional para o canal.

Elaboração do orçamento

A elaboração do orçamento deve ser iniciada pela projeção de receitas, que é o resultado da quantidade estimada de vendas de insumos agrícolas e serviços ofertados pelo canal, ponderados pelo preço médio estimado de venda. Os descontos concedidos, devoluções de insumos e impostos devem ser considerados na projeção de receita para dimensionar a receita líquida do canal. Os custos e despesas estão diretamente relacionados com esta projeção inicial do orçamento. Qualquer erro registrado na projeção de receitas refletirá nas estimativas de custos e despesas. O custo por sua vez deve ser projetado por meio da quantidade estimada de vendas de insumos e serviços ponderados pelo preço médio estimado de custo. E por último, a projeção de despesas que é a estimativa de valores gastos com o setor comercial, administrativo e financeiro. Nesta projeção utilizamos com frequência o método de proporcionalidade histórica para se estimar os gastos variáveis diretos e indiretos com estes setores, tais como comissão comercial, logística, entre outros.

A análise dos valores projetados deve ser feita por meio dos indicadores financeiros tais como margem bruta, margem de contribuição, custo operacional, resultado líquido, entre outros. Sabemos que o setor de distribuição de insumos agrícolas opera atualmente com níveis muito semelhantes entre as empresas de distribuição localizadas na mesma região do país. O último levantamento realizado em 2011 pela Uni.Business Estratégia com uma amostra de 200 canais mostrou que as empresas estão operando com margem bruta de 17%, custo operacional de 11% e margem líquida de aproximadamente 6% (percentuais médios ponderados de todas as regiões do Brasil). Estes parâmetros financeiros servem de referência aos gestores no ato da validação dos valores projetados no plano orçamentário.

Envolvimento e monitoramento

Devemos envolver os principais setores do canal para elaborar o orçamento. Cada gestor responsável por uma área deve participar da elaboração do orçamento junto com o setor financeiro. Os gestores comerciais são os profissionais mais envolvidos em todo o processo de elaboração da ferramenta financeira, pois são os mais comprometidos com os valores projetados de receitas, custos e despesas. A alta gestão/sócios deve estar envolvida na validação das projeções e no acompanhamento do desempenho orçamentária do canal.

O monitoramento dos valores projetados de receitas, custos e despesas, nos mostrarão a eficiência da ferramenta orçamentária ao longo do período. Sugerimos que o acompanhamento seja feito periodicamente para detectar com mais agilidade cenários favoráveis ou desfavoráveis ao canal.

Obviamente, o cenário positivo é aquele em que o canal consiga atingir o seu objetivo de resultado orçado. Uma vez detectado um cenário diferente daquele projetado, os responsáveis pelo monitoramento do orçamento devem fazer análises críticas com ações corretivas para serem implantadas em tempo. Neste momento é muito importante a presença e a ciência da situação pela alta gestão/sócios para tomarem as devidas decisões estratégicas. A figura apresenta um modelo para estruturação do orçamento.

Exemplo de estrutura do orçamento de receitas, custos e despesas.

Descrição das Contas	jan/11				fev/11				mar/11				1 trimestre			
	Orçado	Real	Var. \$	Var. %	Orçado	Real	Var. \$	Var. %	Orçado	Real	Var. \$	Var. %	Orçado	Real	Var. \$	Var. %
Receita Bruta																
(-) Deduções da Receita																
(=) Receita Líquida																
(-) CMV																
(=) Resultado Bruto																
(-) Despesas Operacionais																
(-) Despesas Comerciais																
(-) Despesas Administrativa																
(+/-) Receitas/Despesas Financeiras																
(=) Resultado Antes do IR e CSLL																
(-) Provisão para Imposto de Renda e Contr. Social																
(=) Resultado Líquido																

Fonte: Cónsoli, Marcelo; Texeira, Isabela - Livro Agro Distribuidor (Capítulo 16).

E você gestor, já fez o seu planejamento orçamentário para o próximo ano ou safra? Pense nisso!

* **Lauro A. K. Marino** é graduado em engenharia agrônoma pela FCAVJ/UNESP e pós-graduado em Finanças pelo INSPER (E-mail: lauro@unibusiness.org).

