

## GESTÃO DE CUSTOS E FLUXO DE CAIXA: Suas características e aplicabilidade para propriedade rural em Varginha/MG

Lais Barra Ferreira Domingues<sup>1</sup>  
Arthur Coelho Porchat de Assis<sup>2</sup>  
Dimas de Almeida Reis<sup>3</sup>  
Joel Parsifal Pacheco Martins<sup>4</sup>  
Ricardo Morais Pereira<sup>5</sup>

### RESUMO

Este artigo busca conhecer as características da gestão de custos e fluxo de caixa bem como sua aplicabilidade numa propriedade rural. O artigo foi elaborado porque muitos produtores rurais administram suas propriedades de maneira empírica desconhecendo seus custos e, assim, não realizam o planejamento financeiro adequado. Levantaram-se hipóteses sobre o possível conhecimento dos custos fixos e variáveis e consequente preço mínimo de venda e da identificação dos desembolsos e dos períodos em que os mesmos acontecem para elaboração de fluxo de caixa. Foi considerada também a inviabilidade da aplicação de tais ferramentas nas propriedades rurais. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica em obras, revistas, sites e publicações periódicas. Além disso, foi realizado estudo de caso em uma propriedade rural de Varginha-MG. O referencial teórico foi baseado em administração, finanças, custos e contabilidade envolvendo assuntos relacionados com o cenário cafeeiro no Brasil e no mundo, a identificação de custos na gestão agrícola, fluxo de caixa entre outros. Após os resultados do estudo de caso conclui-se que não só é possível a identificação dos custos e a elaboração e controle do fluxo de caixa, como é indispensável para a administração da propriedade rural.

**Palavras-chave:** Custos. Fluxo de Caixa. Produtor rural. Café.

### 1 INTRODUÇÃO

---

<sup>1</sup>Acadêmica do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário do Sul de Minas. barralais@gmail.com

<sup>2</sup>Professor do Centro Universitário do Sul de Minas. Gerente Administrativo do Sicoob Credivar. arthur.assis@credivar.com.br

<sup>3</sup>Mestre em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo. Coordenador do curso de Ciências Contábeis do Centro Universitário do Sul de Minas. dimas@unis.edu.br

<sup>4</sup>Mestre em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo. Professor do Centro Universitário do Sul de Minas. joel.martins@unis.edu.br

<sup>5</sup>Professor e Coordenador do Curso de Direito da Faculdade Três Pontas do Grupo Educacional Unis. ricardo.pereira@unis.edu.br

No cenário da economia brasileira, o café sempre foi um importante representante da nossa região, isso devido ao grande número de produtores de café que temos aqui. Com a competitividade cada dia maior e a necessidade de aumentar as vendas, muitas vezes os produtores se esquecem de observar seus custos, confundindo receita com lucro. Muitos produtores se tornam empreendedores e administram suas fazendas, mas ainda há aqueles que não sabem como gerenciar sua propriedade e seu negócio.

Com base nesse cenário este artigo busca conhecer as características da gestão de custos e fluxo de caixa bem como sua aplicabilidade numa propriedade rural. O artigo foi elaborado porque muitos produtores rurais administram suas propriedades de maneira empírica desconhecendo seus custos e, assim, não realizam o planejamento financeiro adequado. Levantaram-se hipóteses sobre o possível conhecimento dos custos fixos e variáveis e consequente preço mínimo de venda e da identificação dos desembolsos e dos períodos em que os mesmos acontecem para elaboração de fluxo de caixa. Foi considerada também a inviabilidade da aplicação de tais ferramentas nas propriedades rurais. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica em obras, revistas, sites e publicações periódicas. Além disso, foi realizado estudo de caso em uma propriedade rural de Varginha-MG. O referencial teórico foi baseado em administração, finanças, custos e contabilidade envolvendo assuntos relacionados com o cenário cafeeiro no Brasil e no mundo, a identificação de custos na gestão agrícola, fluxo de caixa entre outros. Após os resultados do estudo de caso conclui-se que não só é possível a identificação dos custos e a elaboração e controle do fluxo de caixa, como é indispensável para a administração da propriedade rural.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Condições preliminares: café no Brasil e no mundo**

O Brasil está no topo dos maiores produtores e exportadores de café do mundo. Forneceu na última safra (2015) cerca de 40% dos cafés consumidos no planeta. A produção é dividida entre cerca de 287 mil produtores, sendo a maioria mini e pequeno. Na safra de 2015, alcançou a produção de 43,24 milhões de sacas de 60kg. Segundo o relatório de acompanhamento da safra brasileira de café da Conab de 2015, “o resultado representa redução de 5,3%, quando comparado com a produção de 45,64 milhões de sacas obtidas no ciclo anterior”. Já para 2016, a estimativa é que a produção varie entre 49,1 milhões e 51,9 milhões de sacas de 60 kg do café

beneficiado. O resultado representa um acréscimo de 13,6% a 20,1%, se comparado com a produção do ano de 2015 (CONAB, 2016).

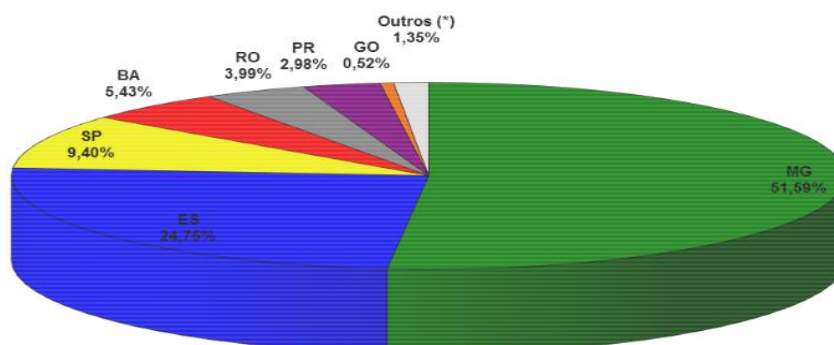
No que se refere às exportações realizadas pelo nosso país, o café representou 7% das mesmas em 2015, sendo o 5º lugar no ranking de exportação do Brasil, com 37,1 milhões de sacas de 60kg. Os principais destinos foram EUA, Alemanha, Itália, Bélgica e Japão (MAPA, 2016).

Apesar de ser o maior produtor e exportador, o Brasil sofre concorrência de alguns países. O segundo maior produtor de café do mundo é o Vietnã, que produziu cerca de 27,5 milhões de sacas de 60kg, seguido por Colômbia, Indonésia e Etiópia.

Além de ser importante para as exportações o café também é responsável pela geração de mais de 8 milhões de empregos em sua cadeia produtiva, sendo eles diretos ou indiretos. (MAPA, 2016)

Segundo Conab (2015), a participação dos estados na produção total do país se dá da seguinte maneira:

Figura 1 – Participação Percentual da produção de café por UF



Fonte: Conab, 2015.

Ao analisar o gráfico é possível perceber que das 43,24 milhões de sacas de 60kg produzidas no Brasil, 98,65% saíram dos estados da Região Sudeste, exceto Rio de Janeiro, além de Bahia, Rondônia, Paraná e Goiás. Através de dados disponibilizados pela Conab, é possível perceber que do total produzido no país em 2015, 22,3 milhões são do Estado de Minas Gerais, sendo 10,8 milhões produzidos no Sul de Minas. Logo, 23,24% do café produzido no Brasil sai dessa região.

## 2.2 Administração rural

De acordo com Marion (2012) as empresas rurais são aquelas que exploram a capacidade produtiva do solo, sendo estas principalmente dos ramos de produção vegetal e animal, além de haverem indústrias rurais. Para o administrador rural, cabem as tarefas de tomar decisão sobre o que será produzido, em qual quantidade e como. Mais do que isso, é preciso que após essas decisões ele seja capaz de controlar o que foi desenvolvido e avaliar os resultados (CREPALDI, 2012).

Assim, podemos concluir que “a administração rural é, portanto, o conjunto de atividades que facilita aos produtores rurais a tomada de decisões ao nível de sua unidade de produção, a empresa agrícola, com o fim de obter o melhor resultado econômico, mantendo a produtividade da terra” (CREPALDI, 2012, p.3).

As empresas rurais têm como fatores de produção a terra, o capital e o trabalho. O fator mais importante é a terra, pois é nela que são aplicados o capital e se trabalha para obter a produção. Se a terra não for boa, dificilmente serão geradas boas colheitas, independentemente da quantidade de trabalho que ocorrer sobre ela. Assim, é primordial que o produtor rural preserve a capacidade produtiva de sua terra.

Por capital podemos entender o conjunto de bens que são aplicados na terra para aumentar sua produtividade. A empresa rural necessita conhecer exatamente a quantidade e o valor de cada bem que constitui o capital da empresa que dirige. São alguns deles (CREPALDI, 2012, p. 4):

- As benfeitorias;
- Os animais de produção e os animais de serviço;
- As máquinas e implementos agrícolas;
- Os insumos agropecuários.

Por último temos o fator de produção trabalho. Este é conhecido como o conjunto de atividades desempenhadas pelo homem. Na empresa rural temos o trabalho que é desempenhado na produção, aquele ligado diretamente a terra e aos instrumentos de produção, e o trabalho do administrador. A grande diferença entre eles é que o administrador precisa conciliar todas as partes da empresa e alocar os recursos da maneira que for melhor para a totalidade da mesma, enquanto o trabalho da produção é bem específico e focado somente para uma parte.

Para poder alcançar a organização da empresa agrícola, é necessário combinar as atividades desenvolvidas com os fatores de produção disponíveis. Isto é, encontrar a melhor maneira de explorar a terra com o capital que se têm, buscando não somente

lucros, como melhor desenvolvimento da atividade como um todo. (CREPALDI, 2012, p.6)

### 2.3 Café: cultura permanente

Pode ser classificada como atividade rural a exploração das atividades agrícolas, pecuárias, exploração vegetal e animal, dentre outros tipos. As atividades podem ser divididas em (MARION, 2012, p.17):

- Culturas temporárias: aquelas sujeitas ao replantio após a colheita.
- Culturas permanentes: aquelas que permanecem vinculadas ao solo e proporcionam mais de uma colheita ou produção.

Para ir mais a fundo nesses conceitos, Marion (2012, p.17) classificou as culturas temporárias que têm o período de vida curto. Segundo ele, “após a colheita, são arrancadas do solo para que seja realizado novo plantio”. São exemplo de cultura temporária a soja, o milho e o arroz. Essa cultura também é conhecida como cultura anual. Já no que se refere às culturas permanentes, que é o caso do café, nosso objeto de estudo, normalmente sua duração mínima é de quatro anos. No entanto, de acordo com Marion “basta apenas a cultura durar mais de um ano e propiciar mais de uma colheita para ser permanente” (MARION, 2012, p.18).

Neste tipo de colheita, há algumas etapas a serem seguidas antes da cultura estar formada e pronta para venda. São elas (CREPALDI, 2012, p.107):

- Preparo do solo: envolve as atividades de desmatamento, destoca e preparação do solo.
- Preparo para o plantio: nesta etapa são envolvidas as operações de sulcagem, coveamento, adubação básica, fertilizações químicas.
- Plantio: essa fase engloba o plantio das mudas e sementes, replantio, irrigação, adubações.
- Colheita: o produtor deve planejar a utilização da mão de obra, combustível para equipamentos, entre outros.
- Produtos colhidos: beneficiamento, acondicionamento e armazenamento antes da comercialização.

### 2.4 Características peculiares do setor agrícola

O setor agrícola tem algumas peculiaridades que o distinguem dos demais setores da economia. Devido a essas características, é preciso que os princípios de administração sejam adequados a ela.

Eis as características peculiares (CREPALDI, 2012, p.9):

- Dependência do clima: o clima condiciona a maioria das explorações agropecuárias. Determina a época de plantio, colheitas, escolha de variedades e espécies, vegetais e animais.
- Tempo de produção Vs. Tempo de trabalho: existem algumas fases do processo produtivo que se desenvolvem sem que haja trabalho físico, não podendo ser aceleradas, devido a ação natural.
- Dependência de condições biológicas: a produção agrícola está diretamente ligada a elas. Isso faz com que não se possa alterar a ordem sequencial do desenvolvimento da produção.
- Terra como participante da produção: é participante direta do ciclo produtivo. É necessário conhece-la e analisa-la.
- Estacionalidade da produção: no setor agrícola não há um fluxo contínuo de produção.
- Incidência de riscos: na agropecuária as explorações podem ser afetadas pelo clima, pelo ataque de pragas e flutuações dos preços de seus produtos.
- Sistema de competição econômica: há muitos produtores e consumidores, há pouca diferenciação entre os produtos, a entrada ou saída do mercado não altera a oferta total.
- Produtos não uniformes: não é possível sempre obter produtos uniformes, de mesma qualidade e tamanho. Isto se deve às condições biológicas e acarreta custos com classificação e padronização, para o empresário.
- Alto custo de saída e/ou entrada: algumas explorações exigem altos investimentos em benfeitorias e máquinas e o investidor têm que ser capaz de suportar as condições adversas do preço e do mercado por um curto período de tempo. A cultura do café pode ser considerada uma cultura de alto custo de entrada.

Estas características são mais prejudiciais do que benéficas para o empresário rural. A partir delas é possível concluir que aqueles que investirem neste ramo deverão se preparar para os riscos e tomar atitudes eficazes em sua administração, para que possam identificar e modificar aquilo que estiver prejudicando sua produção.

## **2.5 Custos e Despesas na Produção Agrícola**

Segundo Marion (2012, pag.17), consideram-se custos de cultura todos os gastos identificáveis direta ou indiretamente com a cultura. A semente, adubos, mão de obra na lavoura, combustíveis e tudo aquilo utilizado na cultura podem ser identificados como custos. Já como despesa, são classificados todos aqueles gastos que não se relacionam com a cultura

que está sendo produzida, como, por exemplo, as despesas de vendas, administrativas e financeiras.

Tanto os custos como despesas podem ser um gasto. Em uma propriedade agrícola temos os seguintes tipos de gastos: gastos com mão de obra (salários e encargos), com aquisição de insumos, com aquisição de máquinas e equipamentos agrícolas, com energia elétrica, com aluguel de terras e com assistência técnica para a propriedade (Crepaldi, 2012, pág. 100).

Desses gastos, podem ser classificados como custos àqueles relativos à atividade de produção, como os salários dos trabalhadores da produção, os insumos utilizados no processo, os combustíveis e lubrificantes das máquinas, bem como a depreciação das mesmas, e os gastos com a manutenção agrícola (Crepaldi, 2012, p. 101). No que se refere à despesa, pode-se entender como os gastos com bens e serviços que não são alocados na produção. Alguns exemplos disso são os salários da administração, energia elétrica consumida no escritório, propaganda e as despesas com vendas.

### 2.5.1 Custos Diretos e Indiretos na Produção Agrícola

De todos os custos citados acima, pode ser realizada uma classificação ainda mais detalhada, separando-os em diretos e indiretos. Tal classificação ajuda a entender qual é o custo real da produção.

Os custos diretos são aqueles que podem ser apropriados diretamente aos produtos, desde que tenham uma unidade de medida de consumo. (MARTINS, 2003)

- Insumos: a empresa, em sua maioria, sabe as quantidades exatas de insumos que são necessárias e, uma vez que se sabe o preço, facilmente chegamos ao custo dos insumos.

- Mão de Obra Direta: conhecendo o preço de cada trabalhador diretamente ligado a produção e quantas horas foram trabalhadas é possível apropriar o custo da mão de obra direto ao produto.

- Material de Embalagem: quantidades usadas para embalar aquele produto fazem parte dos custos diretos dele.

- Depreciação de Equipamento Agrícola: desde que o equipamento seja usado somente para a produção de um produto.

- Energia Elétrica das máquinas agrícolas: se soubermos quanto de energia foi consumida na produção de cada produto, esta é adicionada ao custo direto do mesmo.

No que diz respeito aos custos indiretos, para que eles possam ser incorporados aos produtos, dependendo do método de custeio utilizado, precisam ser feita de maneira estimada

e muitas vezes arbitrária. Exemplos desses custos são o aluguel, iluminação, salários da parte administrativa, etc.

A energia elétrica, por depender diretamente de quanto é usada, ou seja, de quanto está sendo produzido, é, sim, um custo direto, se puder ser calculado o exato consumo na produção. No entanto, quando encontrada essa dificuldade de mensuração, a mesma deve ser considerada um custo indireto.

Cada vez que é necessário utilizar qualquer fator de rateio para a apropriação ou cada vez que há o uso de estimativas e não de medição direta, fica o custo incluído como indireto.

Logo, o rol dos Custos Indiretos inclui Custos Indiretos propriamente ditos e Custos Diretos (por natureza), mas que são tratados como Indiretos em função de sua irrelevância ou da dificuldade de sua medição, ou até do interesse da empresa em ser mais ou menos rigorosa em suas informações. (MARTINS, 2003, p. 32)

Se os custos indiretos forem alocados através de critério de rateio, então os valores destinados aos produtos agrícolas são estimativas. Exemplos disso são: a depreciação de equipamentos agrícolas, que são utilizados na produção de mais de um produto agrícola; o salário dos supervisores de produção; o aluguel de pastos; a energia elétrica, que não pode ser mensurada por produto, ou seja, não pode ser associada a ele; os impostos e as taxas da propriedade e a manutenção e conservação de equipamentos agrícolas (MARTINS, 2003).

### 2.5.2 Custos Fixos e Custos Variáveis

Os custos fixos são aqueles que não variam proporcionalmente ao volume produzido, mas podem vir a variar com o tempo. O aluguel é exemplo disso: todo mês é o mesmo valor e, mesmo quando venha a ocorrer o reajuste, não deixa de ser custo fixo, pois este valor independe da quantidade produzida (MARTINS, 2003).

Os custos variáveis, como o próprio nome já diz, variam de acordo com a quantidade produzida. Quanto maior a quantidade fabricada, maior seu consumo. Exemplos disso são os insumos e a embalagem. “Dentro, portanto, de uma unidade de tempo, o valor do custo com tais materiais varia de acordo com o volume de produção; logo, materiais diretos são custos variáveis”, de acordo com Martins (2003, p. 33).

Algo que pode ser tanto um custo fixo quanto variável é a depreciação das máquinas: se for feita pelo método linear esta será um custo fixo, já quanto for feita em função das horas trabalhadas pela máquina será custo variável.



A divisão em Fixos e Variáveis também tem outra característica importante: considerando a relação entre período e volume de atividade, não se está comparando um período com outro. Esse fato é de extrema importância na prática para não se confundir Custo Fixo com custo recorrente (repetitivo). Por exemplo, se a empresa adota um sistema de depreciação com base em quotas decrescentes e com isso atribui para cada ano um valor diferente desse custo, continua tendo na depreciação um Custo Fixo, mesmo que a cada período ele seja de montante diferente. Também, se o aluguel é reajustado mensalmente em função de qualquer índice e nunca é igual em dois períodos subsequentes, não deixa de ser um Custo Fixo, já que em cada período seu valor é definido e independe do volume produzido (MARTINS, 2003, p.33).

## 2.6 Métodos de Custeio

O objetivo principal de qualquer método de custeio é determinar o custo de produção de um produto ou serviço. Temos quatro métodos de apuração de custos e cada um deles auxilia melhor um tipo de utilidade. Sendo os dois principais (MARTINS,2003):

- Custeio por absorção: atribui aos produtos ou serviços todos os custos de produção, independente se são diretos ou indiretos, fixos ou variáveis. É o utilizado para exigências fiscais e o correto pelos princípios fundamentais da contabilidade.

- Custeio Variável: atribui aos produtos ou serviços somente os custos variáveis de produção, sendo eles diretos ou indiretos, ficando os fixos separados e considerados como despesa do período. É o melhor para auxiliar na tomada de decisões da empresa.

O Custeio Variável tem condições de propiciar muito mais rapidamente informações vitais à empresa; também o resultado medido dentro do seu critério parece ser mais informativo à administração, por abandonar os custos fixos e tratá-los contabilmente como se fossem despesas, já que são quase sempre repetitivos e independentes dos diversos produtos e unidades.

Mesmo que o custeio variável seja o melhor para controle, este fere os princípios contábeis, principalmente o regime de competência (MARTINS, 2003, p. 145).

De acordo com os princípios, a receita e suas deduções devem ser apropriadas no momento em que ocorrerem e o método de custeio variável utiliza a apropriação de todos os custos fixos, antes mesmo de ocorrerem as receitas que virão a partir dele.

Os outros dois métodos de custeios que, por mais que não sejam tão utilizados, ainda sim oferecem benefícios são (MARTINS, 2003):

- Custeio padrão: predetermina os custos antes da produção. Para serem fixados, é necessário um levantamento, através de teste, do tempo e capacidade de produção da empresa a partir dos fatores de produção que têm à disposição. É o melhor para controle.

- Custeio determinado por atividades (ABC): identifica os custos de cada atividade desenvolvida pela empresa e aloca à eles com base em medida de consumo apropriada a cada atividade. É o melhor para melhorar os processos dentro da empresa.

Como vimos, os mais importantes e mais utilizados são os métodos de custeio por absorção e variável.

No Custeio por Absorção, ou também conhecido como custeio Real, são adicionados aos custos de produção os custeios realmente incorridos, obtidos através da contabilidade, e incluídos todos os gastos relativos à produção de cada produto. São apropriados todos os custos de produção aos bens elaborados, e só eles (2003, p. 24). Aqueles gastos que dizem respeito à administração da empresa, como por exemplo vendas e distribuição, são classificados diretamente como despesas operacionais, e vão diretamente para o resultado.

Já no que se refere ao método de Custeio Variável, são considerados somente os custos variáveis de cada produto, sendo os custos fixos alocados diretamente nos resultados. Neste método são apropriados à produção os custos variáveis, pois entende-se que os custos fixos ocorrerão independentemente do volume da produção. Por mais que não seja adequado às normas da contabilidade, conclui-se que este método é o ideal para fins gerenciais, pois permite a análise do desempenho da empresa.

## 2.7 Fluxo de Caixa

Entende-se por fluxo de caixa o movimento financeiro de entradas e saídas de recursos de uma empresa em determinado período. De acordo com Marion (2009), a falta de planejamento financeiro ou ausência total de fluxo de caixa é uma das três principais razões de falência ou insucesso de uma empresa.

O fluxo de caixa é importante pois demonstra a capacidade de pagamento da empresa. Através dele é possível conhecer o planejamento de entrada e saída de recursos e a capacidade de arcar com seus compromissos. A empresa que planeja e conhece sua rotina financeira consegue não só realizar os gastos que já conhece, mas também lidar melhor com prejuízos imprevistos, identificar as falhas e corrigi-las a tempo (MARION, 2009).

Para Bazzi (2015, p. 12) o fluxo de caixa “busca sintetizar, de forma ordenada [...] todas as movimentações que envolvam os recursos financeiros, seja na forma de entradas, seja na forma de saídas [...]”. Ainda segundo o autor “além do enfoque diretamente contábil, [...] tem um caráter gerencial, permitindo que os gestores da empresa tenham um melhor entendimento da visão dos recursos que transitam pela empresa [...]”.

Para Nascimento (2014 apud BAZZI, 2015, p.13) os objetivos do Fluxo de Caixa são:

- Avaliação das alternativas de investimentos;
- Avaliação e controle das decisões financeiras que são tomadas pela empresa;
- Certificação de que as sobras de caixa estão sendo aplicadas corretamente;
- Avaliação da geração do fluxo de caixa positivo;
- Verificação das diferenças entre o lucro da empresa e seus recebimentos e pagamentos;
- Medição da geração de caixa das atividades operacionais, de investimento e de financiamento da empresa ao longo do período contábil.

O problema pertinente enfrentado por todos os empresários, não só os rurais, que não têm um projeto de fluxo de caixa é que eles não conseguem saber antecipadamente quando precisarão de um financiamento ou quando terão recursos sobrando para serem aplicados. Geralmente, quando enfrentam problemas financeiros que são inesperados, os empresários recorrem à opção que resolve o problema no primeiro momento, mas gera um gasto financeiro muito maior do que teria se houvesse o planejamento, caso do cheque especial (MARION, 2012).

No caso das propriedades rurais produtoras de café, estas têm os períodos onde só ocorrem saídas de dinheiro, sendo este um período suscetível ao caixa da empresa. Bem como há o período da safra, onde ocorre entrada de recursos muito maior que a saída. Quando ocorre a análise e planejamento do fluxo de caixa é possível que sejam estimados os períodos críticos e encontrada a melhor solução para lidar com as dívidas ao menor custo possível.

### **3 MATERIAIS E MÉTODOS**

A metodologia utilizada para elaboração deste artigo científico foi a pesquisa bibliográfica em livros, sites e artigos científicos. Especificamente, o estudo fundamentou-se em literaturas sobre os temas: custos fixos e variáveis, custos na produção agrícola e fluxo de caixa. A pesquisa foi classificada quanto aos objetivos, como sendo exploratória.

Tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. (GIL, 1999, p.27)

E quanto ao procedimento técnico utilizado para realizar a pesquisa, estudo de caso, como “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. (Gil, 1999, p. 57)

Foi realizado estudo de caso em uma propriedade de médio porte da região do Sul de Minas, cidade de Varginha, cujo nome foi preservado devido à divulgação dos dados financeiros desta. Sendo assim, será tratada neste trabalho como “Fazenda L.”.

Após a coleta, os dados foram organizados em planilhas para que fosse elaborado o fluxo de caixa e ainda identificados e classificados os custos da propriedade rural.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Custos

Foi feito levantamento dos custos variáveis de duas safras para que a análise financeira seja realista uma vez que existe a bienalidade na cultura cafeeira.

A seguir estão as tabelas com o levantamento dos custos fixos e variáveis da propriedade nas safras de 2014 e 2015.

Tabela 1 – Custos Variáveis safras 2014/2015 e 2015/2016

RESUMO: CUSTO VARIÁVEL DA SAFRA I (2014/2015)				RESUMO: CUSTO VARIÁVEL DA SAFRA II (2015/2016)			
ITENS	SUB-ITENS	R\$	% NO CUSTO	ITENS	SUB-ITENS	R\$	% NO CUSTO
Insumos	Adubos	R\$ 189.796,11	46,27%	Insumos	Adubos	R\$ 190.047,36	43,92%
	Defensivos	R\$ 11.936,82	2,91%		Defensivos	R\$ 13.210,48	3,05%
	Outros	R\$ 544,34	0,13%		Outros	R\$ 602,42	0,14%
Mão de Obra	Salários	R\$ 117.711,02	28,70%	Mão de Obra	Salários	R\$ 130.270,79	30,10%
	Encargos	R\$ 16.750,49	4,08%		Encargos	R\$ 18.537,77	4,28%
	MDO temp.	R\$ 15.484,82	3,78%		MDO temp.	R\$ 17.137,05	3,96%
	Assistência	R\$ 2.704,77	0,66%		Assistência	R\$ 2.993,37	0,69%
Colheita	Energia	R\$ 1.753,01	0,43%	Colheita	Energia	R\$ 1.940,05	0,45%
	Material	R\$ 1.265,95	0,31%		Material	R\$ 1.401,02	0,32%
	MDO Colheita	R\$ 15.404,80	3,76%		MDO Colheita	R\$ 17.048,50	3,94%
	Colhedoras	R\$ 19.485,63	4,75%		Colhedoras	R\$ 21.564,74	4,98%
	Outros	R\$ 2.084,93	0,51%		Outros	R\$ 1.141,22	0,26%
Tratores e Equipamentos	Combustível	R\$ 4.638,80	1,13%	Tratores e Equipamentos	Combustível	R\$ 5.133,76	1,19%
	Manutenção	R\$ 10.601,96	2,58%		Manutenção	R\$ 11.733,19	2,71%
TOTAL		R\$ 410.163,45	100,00%	TOTAL		R\$ 432.761,73	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor.

Ao analisar os números acima, é possível identificar que os maiores custos se concentram nos insumos e na mão de obra. A seguir estão os custos por saca de café, bem como a média ponderada das duas safras.

Tabela 2 – Custo por saca de café beneficiada

<b>Safra I: produção de 1.662 sacas beneficiadas</b>		
	TOTAL	Por saca (60kg)
Custo variável	R\$ 410.163,45	R\$ 246,79
Custo fixo (DEPRECIÇÃO)	R\$ 98.769,68	R\$ 59,43
<b>Custo total</b>	<b>R\$ 508.933,13</b>	<b>R\$ 306,22</b>
<b>Safra II: produção de 1.767 sacas beneficiadas</b>		
	TOTAL	Por saca (60kg)
Custo variável	R\$ 432.761,72	R\$ 244,91
Custo fixo (DEPRECIÇÃO)	R\$ 98.982,18	R\$ 56,02
<b>Custo total</b>	<b>R\$ 531.743,90</b>	<b>R\$ 300,93</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 3 – Custo médio por saca de café beneficiada

<b>MÉDIA PONDERADA SAFRAS I E II</b>		
3429 sacas	TOTAL	Por saca (60kg)
Custo variável (I e II)	R\$ 842.925,17	R\$ 245,82
Custo FIXO (DEPRECIÇÃO) (I e II)	R\$ 197.751,86	R\$ 57,67
<b>Custo total (I e II)</b>	<b>R\$ 1.040.677,03</b>	<b>R\$ 303,49</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

Com base nos quadros acima observamos que as duas safras tiveram produções similares, chegando assim, a um custo médio por saca muito próximo dos custos por saca de cada período. Considerando a média ponderada, o preço mínimo de venda da saca de café é R\$303,49.

## 4.2 Fluxo de Caixa

Tabela 4 – Fluxo de Caixa safra 2014/2015

<b>Safra I - 2014/2015 - 1.662 Sacas</b>					
Mês	Desembolso	Entradas	Saldo Inicial	Preço Médio Café	Sacas
			R\$ 23.477,35		
set/14	R\$ 77.707,80	R\$ 58.137,72	R\$ 3.907,27	R\$ 445,68	8
out/14	R\$ 11.801,34	R\$ 313.047,94	R\$ 305.153,87	R\$ 500,04	681
nov/14	R\$ 58.604,53		R\$ 246.549,34	R\$ 490,00	
dez/14	R\$ 24.598,20	R\$ 80.436,09	R\$ 302.387,23	R\$ 486,74	189
jan/15	R\$ 41.828,00	R\$ 53.876,40	R\$ 314.435,63	R\$ 483,63	186
fev/15	R\$ 46.200,64	R\$ 75.927,30	R\$ 344.162,29	R\$ 487,00	161
mar/15	R\$ 14.210,05		R\$ 329.952,24	R\$ 458,41	
abr/15	R\$ 76.161,88	R\$ 113.400,00	R\$ 367.190,36	R\$ 470,23	280
mai/15	R\$ 78.212,70		R\$ 288.977,66	R\$ 452,85	
jun/15	R\$ 24.628,80		R\$ 264.348,86	R\$ 444,18	
jul/15	R\$ 30.394,87		R\$ 233.953,99	R\$ 436,08	
ago/15	R\$ 64.890,78	R\$ 58.500,00	R\$ 227.563,21	R\$ 472,38	111
<b>Totais</b>	<b>R\$ 549.239,59</b>	<b>R\$ 776.802,80</b>	<b>R\$ 227.563,21</b>		<b>1.616</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

Ao analisar os números verifica-se que havia um saldo em caixa referente ao que sobrou da safra anterior. Tal saldo não foi suficiente para cobrir os desembolsos do mês de setembro e o produtor tomou um empréstimo de R\$55.000,00, com vencimento em maio/2015.

Em outubro ocorreu expressiva entrada de recursos proveniente da venda de 681 sacas ao preço médio de R\$459,69/saca. No mesmo mês as despesas foram provenientes do pagamento de funcionários. Já no mês de novembro houve desembolso com a aquisição de insumos.

Em dezembro o produtor realizou nova venda com preço médio de R\$425,59/saca. Com isso, houve entrada de R\$80.436,09, frente ao desembolso de R\$24.598,20 para manter os funcionários e realizar manutenção nas máquinas. Já em janeiro, houve queda do preço médio da saca, uma vez que as mesmas foram vendidas a R\$289,65/cada, valor abaixo do custo total de produção. Isto se deu em virtude da qualidade do café vendido, que era inferior ao resto da produção. É possível observar que a quantidade vendida foi semelhante à comercializada em dezembro e a receita obtida foi R\$26.000,00 inferior.

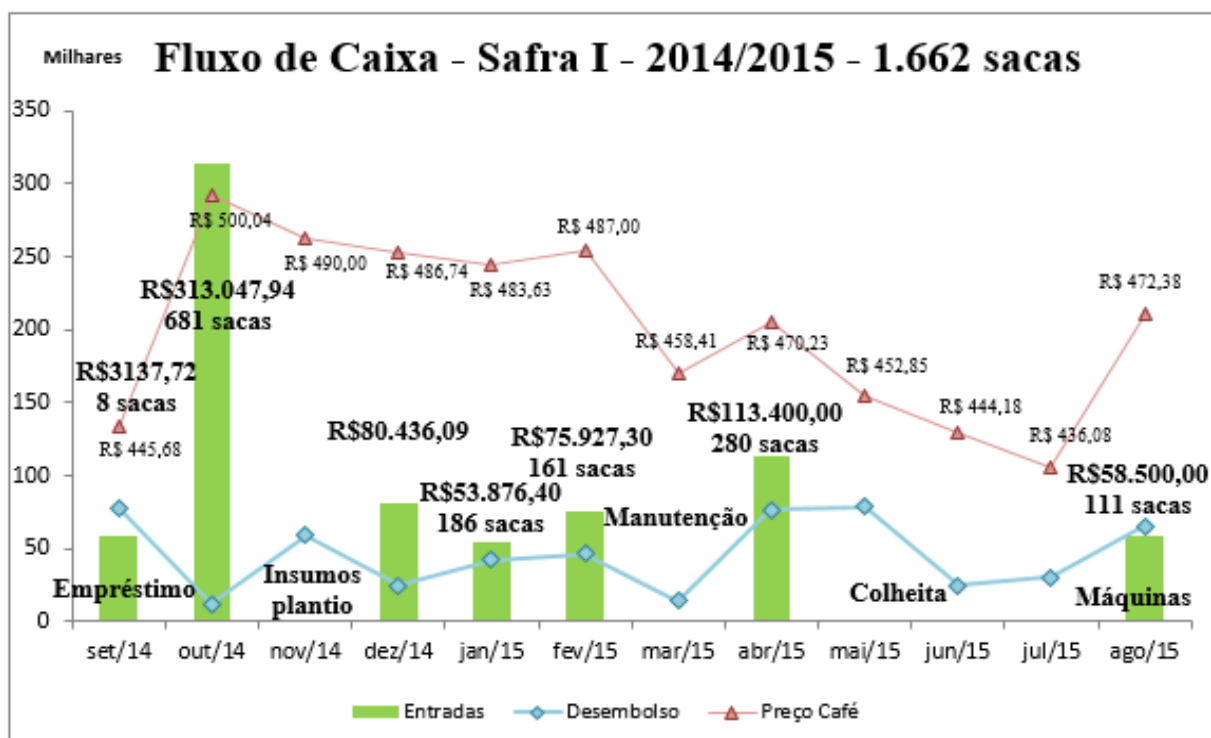
Em fevereiro houve grande volume de aquisição de insumos. Ocorreu também a venda de 161 sacas de café, a R\$471,60/cada, preço excelente para este período do ano. No mês de março não ocorreram tantas movimentações: sem vendas e com desembolso somente para manutenção dos funcionários e da fazenda.

Em abril o produtor estava preocupado não só com o empréstimo que tomou em setembro/2014 que teria que quitar em maio/2015, mas também com a quantidade de café que ainda sobrava em estoque já próximo da safra seguinte. Apesar do seu fluxo de caixa estar positivo, o produtor estava receoso quanto à safra 2015/2016, ano de bienalidade. Sendo assim, vendeu 280 sacas à R\$405,00, preço abaixo da média de negociação para o mês, de R\$470,23. Neste mês e em maio, junho e julho seguintes, além da quitação do empréstimo tomado anteriormente, que gerou encargos para o produtor de R\$3.113,00, ocorreram grandes desembolsos com a colheita do café da próxima safra.

Em agosto, já próximo do início da safra 2015/2016, o produtor efetuou o pagamento de um empréstimo tomado com sua cooperativa. Em setembro/2014 o produtor realizou a operação de troca de seu café por equipamentos agrícolas para aprimorar sua produção. Assim, comprometeu 111 sacas de sua safra para pagar a dívida de R\$58.500,00. No ato do fechamento do contrato, a saca do café era avaliada em R\$550,00 para agosto/2015, no entanto cada saca sua valeria R\$528,00 no contrato. Porém, mesmo perdendo R\$22,00 por saca, o produtor realizou uma operação vantajosa, visto que o preço do café no mercado físico neste período foi cotado à R\$472,38. Sobraram ainda 46 sacas de café para serem negociadas.

Segue gráfico ilustrativo.

Gráfico 1 – Fluxo de caixa safra 2014/2015



Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 5 – Fluxo de caixa safra 2015/2016

Safra II - 2015/2016 - 1.767 sacas						
Mês	Desembolso	Entradas	Saldo	Preço Médio Café	Sacas	
			R\$ 227.563,21			
set/15	R\$ 74.237,74	R\$ 231.022,71	R\$ 384.348,18	R\$ 466,81	500	
out/15	R\$ 13.060,54	R\$ 336.855,42	R\$ 708.143,06	R\$ 501,36	669	
nov/15	R\$ 65.813,80	R\$ 27.859,14	R\$ 670.188,40	R\$ 488,81	96	
dez/15	R\$ 30.478,57		R\$ 639.709,83	R\$ 505,00		
jan/16	R\$ 53.718,77	R\$ 59.728,24	R\$ 645.719,30	R\$ 505,47	143	
fev/16	R\$ 31.130,25		R\$ 614.589,05	R\$ 509,76		
mar/16	R\$ 239.186,60		R\$ 375.402,45	R\$ 505,00		
abr/16	R\$ 84.288,35	R\$ 50.827,20	R\$ 341.941,30	R\$ 499,28	120	
mai/16	R\$ 86.557,99		R\$ 255.383,31	R\$ 481,36		
jun/16	R\$ 27.256,69		R\$ 228.126,62	R\$ 480,00		
jul/16	R\$ 118.213,01	R\$ 23.779,63	R\$ 133.693,24	R\$ 520,00	61	
ago/16	R\$ 103.016,59	R\$ 95.000,00	R\$ 125.676,65	R\$ 495,00	178	
<b>Totais</b>	<b>R\$ 926.958,90</b>	<b>R\$ 1.052.635,55</b>	<b>R\$ 125.676,65</b>		<b>1767</b>	

Fonte: elaborado pelo autor.

O fluxo de caixa da safra 2015/2016 já iniciou positivo, devido ao saldo anterior de R\$227.563,21. No início desta safra, o produtor, visando ampliar seu negócio, resolveu trocar

o seu trator por um mais moderno. Assim, fechou contrato com sua cooperativa, que pegaria seu usado e lhe forneceria um novo em troca de sacas de café, bem como foi realizado na safra passada. Este contrato tem o valor de R\$95.000,00 e vencimento para agosto/2016. Apesar de ter dinheiro em caixa para realizar essa troca, o produtor optou por negociar 178 sacas a R\$535,68 cada, com receio da safra que estava por vir, devido às chuvas e à bionalidade.

Logo no início da safra, em setembro e outubro, o produtor já vendeu grande parte de sua produção, negociando 500 sacas em setembro, a R\$462,04/saca, e 669 sacas em outubro, a R\$503,52/saca, preço acima da média de venda do mercado neste período. Nestes meses e também em novembro o produtor investiu na compra de insumos, visando aumentar sua produtividade para as próximas safras. Em novembro podemos observar a venda de 96 sacas a R\$290,20/cada, consequência da qualidade inferior do café destas sacas. Dezembro foi um período sem vendas e todos os desembolsos foram para manter os funcionários da propriedade.

No início do ano de 2016, logo em janeiro, o produtor vendeu 143 sacas, a R\$417,68/cada, visando os desembolsos que teria nos próximos meses. Após o mês de fevereiro somente com despesas de manutenção da propriedade e funcionários, o produtor observou um saldo de R\$614.589,05 no fluxo de caixa e resolveu fazer um investimento para ampliar sua propriedade. Sendo assim, em março adquiriu R\$223.000,00 em máquinas e equipamentos para beneficiamento do café.

Nos meses de abril, maio e junho iniciou-se a colheita para a safra 2016/2017 e, neste período o produtor desembolsou um total de R\$198.103,03 e recebeu somente 50.827,20 em vendas. Porém, graças ao fluxo de caixa ainda positivo de R\$228.126,62 ao fim deste período, ele decidiu realizar a compra de uma caminhonete à vista, no valor de R\$84.575,00, em julho. Com a chegada da nova safra, o produtor efetuou a venda das 61 sacas restantes a R\$389,83/cada, para evitar a perda monetária e desvalorização do café.

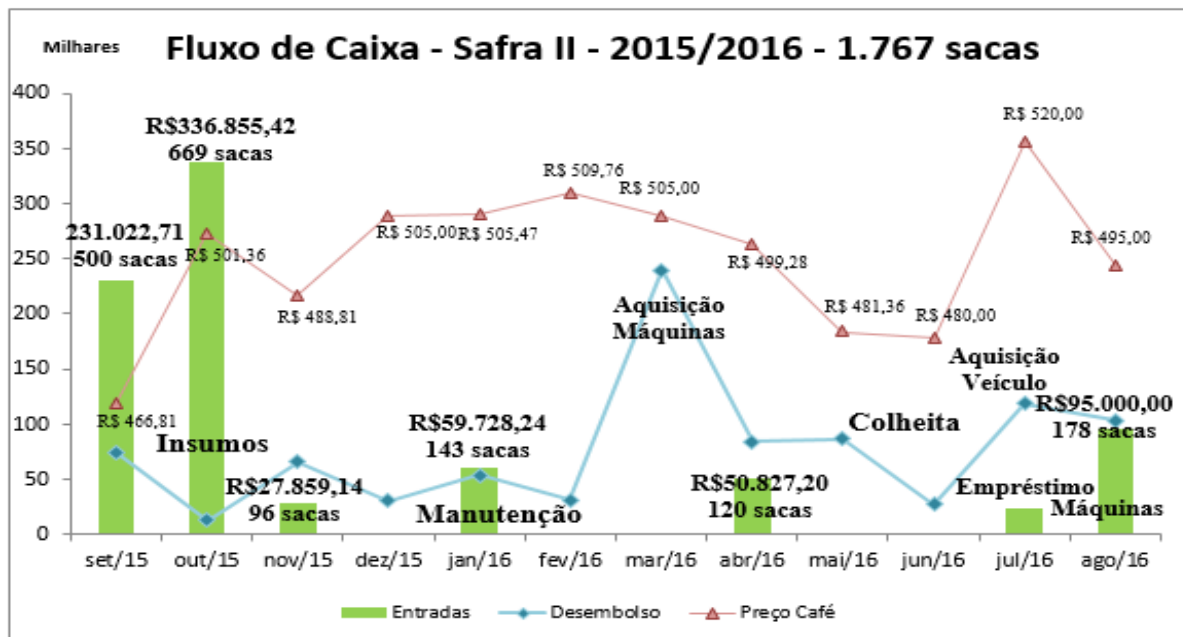
Em agosto foi concluído o contrato do produtor com sua cooperativa. O produtor pagou a parcela restante de R\$95.000,00 da aquisição de seu novo trator com suas 178 sacas de café. Nesta negociação, em setembro/2015, o café estava cotado a R\$558,00 para agosto/2016 e o contrato se deu a R\$535,68 a saca. Ao primeiro olhar, parece desnecessária esta operação, visto que o produtor tinha dinheiro em caixa para efetuar a troca do trator sem a necessidade deste empréstimo, que gerou uma perda de R\$3.766,00 em despesas financeiras, se o produtor tivesse negociado este café no mercado futuro. No entanto, no mercado físico, em agosto/2016 a saca do café estava R\$495,00, permitindo, então, que a operação financeira realizada pelo produtor tivesse sido vantajosa.



A safra 2015/2016 terminou com saldo em caixa de R\$125.676,65 e todas as sacas vendidas.

Segue gráfico ilustrativo.

Gráfico 2 – Fluxo de caixa safra 2015/2016



Fonte: elaborado pelo autor.

Neste momento serão apresentadas as hipóteses e a discussão dos resultados apurados com o estudo de caso.

Na primeira hipótese acreditava-se que é possível conhecer todos os custos fixos e variáveis de uma fazenda produtora de café e, assim, conhecer o preço mínimo de venda. Podemos observar pelas análises dos dados que a hipótese é verdadeira. Houve pouca variação da produção da propriedade de um ano para o outro, sendo assim houve pouco aumento no custo total da safra, sendo de R\$508.933,13 na safra I e R\$531.473,90 na safra II. Com isso, o preço mínimo de venda do café se fixou em R\$303,49.

Na segunda hipótese imaginou-se que ao identificar os desembolsos e os períodos em que os mesmos acontecem é possível elaborar fluxo de caixa para que haja planejamento financeiro buscando minimizar assim o custo financeiro e evitar que hajam desencaixes no fluxo. Podemos observar pelas análises dos dados que a hipótese é verdadeira. Ao identificar onde ocorrem os maiores desembolsos, sendo esses em insumos ou na época da colheita, é possível preparar seu fluxo de caixa para evitar despesas financeiras desnecessárias.

Na terceira hipótese pensou-se que a identificação dos custos e a elaboração do fluxo de caixa são inviáveis nas propriedades rurais. Podemos observar pelas análises dos dados que a hipótese é falsa. É possível identificarmos os custos fixos e variáveis da propriedade e conhecermos os pontos críticos para o fluxo de caixa, visto que os desembolsos e despesas tem uma rotina. Em ambos os anos foi possível perceber que no período de setembro a fevereiro há grande aquisição de insumos e é também o período no qual se concentram a maioria das vendas. Já de maio a julho é o período da colheita, onde há grande desembolso com funcionários e mão de obra temporária, sendo este período, porém, sem muitas vendas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo conhecer as características da gestão de custos e fluxo de caixa bem como sua aplicabilidade numa propriedade rural.

Após a realização do estudo de caso, conclui-se que, não só é possível a identificação dos custos e a elaboração e controle do fluxo de caixa, como é indispensável para a administração da propriedade rural. Visto que a safra tem maior movimentação entre setembro e novembro, período no qual identificamos a maior quantidade de vendas, e os desembolsos ocorrem, em sua maioria, entre março e agosto, período de preparação e colheita, ocorre desequilíbrio financeiro na propriedade rural que não tiver um bom fluxo de caixa e controle de suas despesas.

Conclui-se também que é possível conhecer o preço mínimo de venda do café, bem como evitar que o produto seja vendido por preço abaixo dessa cotação, desde que haja controle dos desembolsos do produtor rural. Ao realizarmos esta análise, ficou claro também que o controle do fluxo de caixa permite que o produtor tome decisões financeiras. No período analisado, o fluxo de caixa e o conhecimento do mercado permitiu que o produtor realizasse investimentos em maquinário e em veículos, bem como expandir sua produção para as próximas safras.

Este estudo demanda um maior aprofundamento em relação ao orçamento. Através dele, o produtor rural poderá projetar cenários para as próximas safras, possibilitando identificar a necessidade de mudança na gestão da propriedade.

***MANAGEMENT OF COSTS AND CASH FLOW: Its characteristics and applicability for rural property in Varginha / MG.***

***ABSTRACT***

*This article seeks to know the characteristics of cost management and cash flow as well its applicability in a rural property. The article was elaborated owing to many rural producers manage their properties in an empirical way, ignoring their costs and, therefore, they do not make the adequate financial planning. Hypotheses were raised about the possible knowledge of fixed and variable costs and the consequent minimum selling price and the identification of the disbursements and the periods in which they occur for the preparation of cash flow. It was also considered the impossibility of applying such tools to rural properties. The methodology used was the bibliographic research in academic researches magazines, websites and periodicals. In addition, a case study was carried out at a rural property in Varginha-MG. The theoretical reference was based on administration, finances, costs and accounting involving subjects related to the coffee scenario in Brazil and in the world, the identification of costs in agricultural management, cash flow, among others. After the results of the case study, it is concluded that not only is it possible to identify the costs and the elaboration and control of the cash flow, as well as it is indispensable for the administration of the rural property.*

**Keywords:** *Costs. Cash flow. Rural producer. Coffee.*

## REFERÊNCIAS

- AGROLINK. Preços históricos de café. 2016. Disponível em:  
<<http://www.agrolink.com.br/cotacoes/Historico.aspx?e=9839&p=1772&l=13142>>. Acesso em 15 out. 2016.
- BAZZI, Samir. CONTABILIDADE INTERMEDIÁRIA. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. CONTABILIDADE RURAL: Uma abordagem decisória. São Paulo: Atlas, 2012. 7<sup>o</sup> edição.
- CONAB. ACOMPANHAMENTO DA SAFRA BRASILEIRA. 1<sup>o</sup> Edição. Brasília: 2016. Disponível em:  
<[http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/16\\_01\\_20\\_09\\_24\\_06\\_boletim\\_cafe\\_-\\_janeiro\\_2016.pdf](http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/16_01_20_09_24_06_boletim_cafe_-_janeiro_2016.pdf)>. Acesso em 21 jun. 2016.
- CONAB. ACOMPANHAMENTO DA SAFRA BRASILEIRA. 4<sup>o</sup> Edição. Brasília: 2015. Disponível em:  
<[http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/15\\_12\\_17\\_09\\_02\\_47\\_boletim\\_cafe\\_d\\_zeembro\\_2015\\_2.pdf](http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/15_12_17_09_02_47_boletim_cafe_d_zeembro_2015_2.pdf)>. Acesso em 21 jun. 2016.
- ESTADÃO, conteúdo. CeCafé: exportação recorde de 36,89 mi de sacas em 2015. Canal Rural, 19 jan. 2016, disponível em: <<http://www.canalrural.com.br/noticias/cafe/cecafe-exportacao-recorde-3689-sacas-2015-60491>>. Acesso em 20 jun. 2016.

GIL, Antônio Carlos. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA SOCIAL. Atlas, 1999. 6ª edição.

MARION, José Carlos. CONTABILIDADE RURAL. 2012.

MARION, José Carlos. CONTABILIDADE BÁSICA. Atlas, 2009. 10ª edição.

MAPA. Saiba mais. Disponível em: <  
<http://www.agricultura.gov.br/vegetal/culturas/cafe/saiba-mais>>. Acesso em 20 jun. 2016.

MARTINS, Eliseu. CONTABILIDADE DE CUSTOS: o uso da contabilidade de custos como instrumento gerencial de planejamento e controle. Atlas, 2003. 9ª edição.