

GESTÃO

PR-336



FLUXO DE CAIXA

SISTEMA FAEP



ADALTO ACIR ALTHAUS JUNIOR

**GESTÃO:
FLUXO DE CAIXA**

**CURITIBA
SENAR AR/PR
2018**

Depósito legal na CENAGRI, conforme Portaria Interministerial n. 164, datada de 22 de julho de 1994, e junto a Fundação Biblioteca Nacional e Senar-PR.

Autor: Adalto Acir Althaus Junior

Coordenação técnica: Vanessa Reinhart – CREA PR-122367 e Luis Guilherme P. Barbosa Lemes

Coordenação metodológica: Patrícia Lupion Torres

Normalização: Rita de Cássia Teixeira Gusso – CRB 9. /647

Coordenação gráfica: Adilson Kussem

Capa: Adilson Kussem

Ilustrações: Sincronia Design

Diagramação: Sincronia Design

Catálogo no Centro de Editoração, Documentação
e Informação Técnica do SENAR-PR.

Althaus Junior, Adalto Acir.

Gestão : fluxo de caixa / Adalto Acir Althaus Junior. – Curitiba : SENAR AR/PR.,
2018. – 116 p.

ISBN 978-85-7565-161-2

1. Administração de empresas. 2. Gestão financeira. 3. Gestão. IV. Fluxo de caixa. 4.
Contabilidade. I. Título.

CDD630
CDU657:651

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida,
por qualquer meio, sem a autorização do editor.

IMPRESSO NO BRASIL – DISTRIBUIÇÃO GRATUITA



APRESENTAÇÃO

O SENAR Nacional – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural – é uma instituição prevista na Constituição Federal e criada pela Lei nº 8.315, de 23/12/1991. Tem como objetivo a formação profissional e a promoção social do homem do campo para que ele melhore o resultado do seu trabalho e com isso aumente sua renda e a sua condição social.

No Paraná, o SENAR é administrado pela Federação da Agricultura do Estado do Paraná – FAEP – e vem respondendo por amplo e diversificado programa de treinamento.

Todos os cursos ministrados por intermédio do SENAR são coordenados pelos Sindicatos Rurais e contam com a colaboração de outras instituições governamentais e particulares, Prefeituras Municipais, cooperativas e empresas privadas.

O material didático de cada curso levado pelo SENAR é preparado de forma criteriosa e exclusiva para seu público-alvo, a exemplo deste manual. O intuito não é outro senão o de assegurar que os benefícios dos treinamentos se consolidem e se estendam. Afinal, quanto maior o número de trabalhadores e produtores rurais qualificados, melhor será o resultado para a economia e para a sociedade em geral.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1 O QUE É CAIXA?.....	9
1.1 REGIME DE CAIXA X REGIME DE COMPETÊNCIA	10
2 GESTÃO DE CUSTOS E DE DESPESAS	15
2.1 UM RESUMO DOS CONCEITOS SOBRE GESTÃO DE CUSTOS E DE DESPESAS.....	15
2.2 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS E DESPESAS.....	17
3 FLUXO DE CAIXA.....	21
3.1 TIPOS DE RECURSOS QUE PODEM SER CONSIDERADOS COMO CAIXA	22
3.2 INFORMAÇÕES PARA O FLUXO DE CAIXA.....	26
3.3 CONTROLE DE CONTAS A PAGAR.....	26
3.4 CONTROLE DE CONTAS A RECEBER.....	30
3.5 CONTROLE DE ESTOQUES.....	34
3.6 CICLO OPERACIONAL E CICLO DE CAIXA.....	35
3.7 ORÇAMENTO DE CAIXA – PROJEÇÕES.....	40
4 CAPITAL DE GIRO	47
5 FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO GERENCIAL DA EMPRESA.....	55
5.1 INTEGRAÇÃO DOS CONTROLES DE CONTAS A PAGAR, CONTAS A RECEBER E PROJEÇÕES	55
5.2 COMO ELABORAR UM FLUXO DE CAIXA – PLANILHAS EXCEL	56
6 FINANCIAMENTOS AGRÍCOLAS (ÊNFASE EM PLANEJAMENTO E CONTROLES FINANCEIROS)	65
6.1 AMORTIZAÇÃO E JUROS	66
6.2 DEPRECIAÇÃO.....	67
6.3 COMO CONSIDERAR FINANCIAMENTOS AGRÍCOLAS (AMORTIZAÇÃO E JUROS) NO FLUXO DE CAIXA	67
7 ESTRATÉGIAS PARA DRIBLAR SALDOS NEGATIVOS.....	73
8 FLUXO DE CAIXA E O LUCRO	75
9 INTEGRAÇÃO COM CONTABILIDADE – BALANÇO PATRIMONIAL E DRE	77
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
REFERÊNCIA	81
ESTUDO DE CASO – PLANEJAMENTO DE FLUXO DE CAIXA PARA UM CICLO DE 4 ANOS DE UMA PROPRIEDADE RURAL QUE PRODUZ DETERMINADOS PRODUTOS	84
APÊNDICES.....	95



INTRODUÇÃO

A área financeira compreende uma gama de atividades essenciais para a sobrevivência de qualquer organização, empresa ou até mesmo de uma pessoa. No mundo econômico em que vivemos, as finanças têm um papel primordial para todos nós.

Em uma propriedade rural isso também é válido e fundamental para assegurar a saúde econômica e financeira, capaz de propiciar aos seus proprietários uma vida familiar feliz e agradável.

As finanças se preocupam com a administração do dinheiro e, quando se trata do campo dos negócios, pode-se dizer que o objetivo das finanças é aumentar a riqueza dos proprietários e/ ou sócios.

Uma área de finanças bem estruturada significa dizer que o empresário rural possui planejamento financeiro, bom controle de custos e de despesas, avalia corretamente seus investimentos, acompanha e controla a liquidez, o endividamento, a eficiência operacional e a rentabilidade do seu negócio. Para isso ele administra adequadamente seu fluxo de caixa, ou seja, ou as entradas e saídas de dinheiro.

Com essas atividades, é certo que o empresário rural estará mais próximo de uma vida mais feliz e equilibrada, gerando lucros capazes de assegurar a solidez e o crescimento de seu negócio ou de sua empresa rural.

Para ajudá-lo na gestão financeira de sua empresa, este material desenvolve técnicas e práticas de gestão do fluxo de caixa, que o levará a alcançar uma gestão econômica e financeira saudável para sua empresa.

Com isso, o SENAR quer possibilitar ao empresário rural melhorar a gestão financeira e a gestão do seu negócio, assegurando uma empresa rural sólida e sustentável. A exploração da propriedade rural não pode continuar sendo apenas um modo de vida, mas sim deve tornar-se um meio de se obter a rentabilidade condizente com um trabalho árduo e inteligente.

Queremos começar nosso tema incentivando o proprietário rural a mudar a maneira de ver sua propriedade, olhando-a como uma empresa rural e não mais como um modo de vida.

Empresa rural é uma unidade de produção onde é realizado um conjunto de ações e de atividades, com um objetivo comum de propiciar lucros e/ou crescimento patrimonial para seus proprietários.

Essa concepção é fundamental, pois fará com que os proprietários tenham sempre presente a necessidade de obter receitas de vendas, controlar custos e despesas, controlar endividamento e obter lucros.

Esses lucros, quando se transformarem em dinheiro, estarão disponíveis no fluxo de caixa da empresa rural e aí sim poderão ser utilizados para que se possa viver da renda da empresa e crescer, investir em melhorias e expansão e assegurar a perpetuidade da empresa rural.

1 O QUE É CAIXA?

O caixa do seu negócio, da sua empresa ou propriedade rural ou até mesmo de uma pessoa física, está relacionado à disponibilidade imediata de dinheiro. O caixa pode estar representado por dinheiro mais depósitos à vista nos bancos. Assim, quando se fala em quantidade de dinheiro em caixa, na verdade, está se falando na quantidade de dinheiro disponível, mais o saldo das contas bancárias, disponíveis para ser gasto imediatamente.

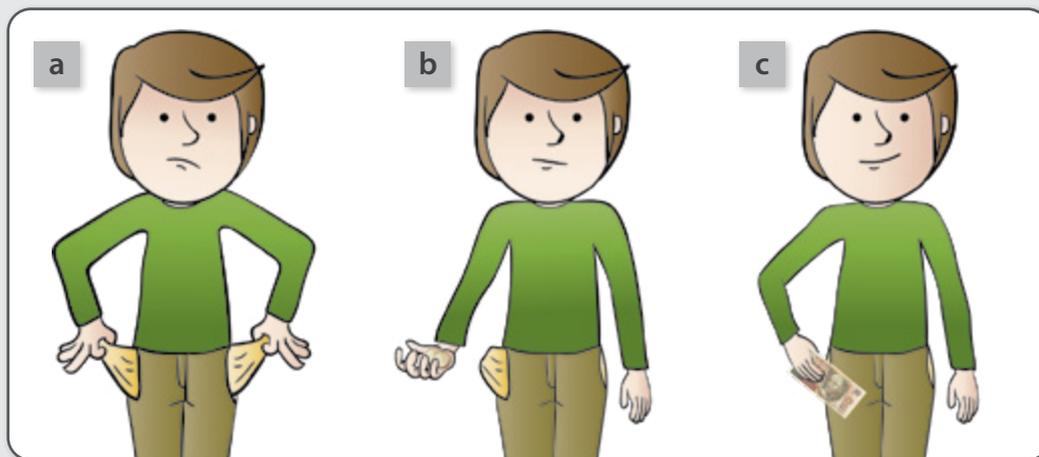
A disponibilidade de dinheiro pode ser imediata ou futura:

Disponibilidade imediata: quantidade de dinheiro que está disponível para ser gasto imediatamente, nesse momento.

Disponibilidade futura: quantidade de dinheiro que estará disponível para ser gasto em uma data futura, por exemplo, daqui 52 dias.

Veja as imagens da Figura 1, se uma pessoa não tivesse conta em banco e carregasse no bolso todo o dinheiro que tem, qual seria seu caixa disponível nas situações apresentadas nas imagens A, B e C da figura 1?

Figura 1 – Dinheiro no bolso.



Fonte: Sincronia Design.

Nestes exemplos, na imagem A o caixa disponível é igual a zero, pois a pessoa não tem dinheiro no bolso, então ela não tem nenhuma quantidade de dinheiro disponível para gastar. Na imagem B, o caixa é igual a R\$ 0,20 centavos e na imagem C o caixa disponível é igual a R\$ 50,00 reais.

Se você observar o extrato bancário da sua conta corrente, verá uma lista com as datas e os valores debitados e creditados na sua conta e no final o seu saldo disponível, ou seja, sua disponibilidade de caixa. Com um olhar bem atento, você perceberá que as datas informadas no seu extrato se referem ao dia em que os valores foram efetivamente retirados ou disponibilizados em sua conta. Assim, se você comprou alguma coisa e pagou com cheque, no seu extrato, irá aparecer a data em que o cheque foi depositado e não a data em que você emitiu o cheque. Então esse cheque só afeta sua disponibilidade de caixa no dia em que for debitado em sua conta. Situações como essa, que ocorrem com os cheques, são bastante comuns no dia a dia de qualquer empresa e trazem um desafio sobre como controlar o saldo de caixa de seu negócio, e por que não, de sua vida pessoal também.

Exercício proposto 1

Agora que você já entendeu o que é caixa, discuta com seus colegas e responda:

Qual é o saldo mínimo de caixa disponível, que é possível ocorrer no dia a dia do seu negócio (empresa rural)?

- a) Zero.
- b) Uma quantidade de dinheiro suficiente para pagar as contas do mês.
- c) O valor mais negativo que eu puder suportar.

1.1 REGIME DE CAIXA X REGIME DE COMPETÊNCIA

Para entender e controlar adequadamente o saldo de caixa disponível para sua empresa utilizar, dia após dia, é preciso entender as diferenças desses dois regimes de controle financeiro e contábil: o regime de caixa e o regime de competência.

Tanto a contabilidade como as finanças se utilizam desses dois regimes para estabelecer os critérios de controles contábeis e financeiros de qualquer empresa, inclusive de uma empresa rural.

- **Regime de Caixa:** registram-se ou anotam-se os gastos e as receitas tendo como base a data do efetivo recebimento ou pagamento.

Exemplo: você comprou uma máquina de R\$ 15.000,00 no dia 10 de junho e emitiu um cheque no mesmo dia 10 de junho para pagar a máquina. O cheque foi depositado no dia 09 de agosto (60 dias de prazo) e você verificou o débito na sua conta. Então, pelo regime de caixa, o gasto com a máquina deve ser lançado no dia 09 de agosto.

- **Regime de Competência:** registram-se ou anotam-se os gastos e as receitas tendo como base a data a que compete determinado gasto ou receita, ou seja, a data a qual se refere o gasto ou a receita.

Exemplo: você comprou uma máquina de R\$ 15.000,00 no dia 10 de junho e emitiu um cheque no mesmo dia 10 de junho para pagar a máquina. O cheque foi depositado no dia 09 de agosto (60 dias de prazo) e você verificou o débito na sua conta. Então, pelo regime de competência, o gasto com a máquina deve ser lançado no dia 10 de junho.

Entender bem as diferenças entre esses dois regimes de controle da empresa é muito importante para evoluir na gestão financeira do seu negócio ou empresa rural. A atividade rural possui certas particularidades que tornam esse entendimento tanto quanto, ou mais importante do que para uma empresa comercial tradicional.

Uma empresa rural normalmente efetua diversos gastos em determinado dia ou período e faz o pagamento ou recebimento de acordo com a colheita. Ou ainda, faz a venda de sua produção, mas entrega o produto conforme a colheita e/ou o processamento ocorre. Esse tipo de situação, bastante comum em uma empresa rural, exige fino ajuste entre os controles financeiros e contábeis pelos dois regimes (caixa e competência) para que se possa gerenciar com eficácia as finanças e a empresa como um todo.

Imagine que você é um empresário rural e produz milho, por exemplo. Então você deve iniciar o preparo do solo, tratamento das sementes e o plantio no mês de setembro até dezembro. Deve aplicar herbicidas, inseticidas, fungicidas nesse período até janeiro e a partir de fevereiro iniciar a colheita, que deve encerrar em junho.

Se você comprou R\$ 10.000,00 em sementes no mês de agosto, para pagamento de metade do valor em abril e a outra metade em maio, como devem ser lançados os gastos que você teve em cada mês? Considere que você efetua o plantio das sementes 25% em setembro, 30% em outubro, 30% em novembro e 15% em dezembro. A Tabela 1 apresenta em quais datas esse gasto com sementes deve ser considerado, dependendo do regime de controle utilizado.

Tabela 1 – Diferenças entre regime de caixa e regime de competência no registro do gasto com sementes

Item	Valor Gasto (R\$)	Data pelo regime de competência	Data pelo regime de caixa
Sementes	2.500,00	Setembro	–
Sementes	3.000,00	Outubro	–
Sementes	3.000,00	Novembro	–
Sementes	1.500,00	Dezembro	–
Sementes	5.000,00		Abril
Sementes	5.000,00		Maio
Total gasto		10.000,00	10.000,00

Fonte: o autor.

Como se pode depreender da Tabela 1, em ambos os regimes de contabilização (anotação dos gastos e receitas), o valor total gasto é de R\$ 10.000,00 e não poderia ser diferente, afinal essa é a quantia total gasta com sementes. No entanto, ao se analisar o gasto mensal, o resultado é bastante diferente em cada um dos regimes.

Ao analisar pelo regime de competência, os gastos com sementes estão distribuídos conforme o uso das sementes nos meses de setembro, outubro, novembro e dezembro. No entanto, ao analisar pelo regime de caixa, os gastos com sementes estão distribuídos nos meses de abril e maio. A Tabela 2 apresenta uma forma alternativa de visualizar essa distribuição dos gastos com sementes, de acordo com os meses e o regime de contabilização.

Tabela 2 – Comparação entre a contabilização dos gastos com sementes ao longo do tempo de acordo com o regime de caixa e de competência.

Mês	Valor gasto com sementes (R\$)	
	Regime de competência	Regime de caixa
Agosto	–	–
Setembro	2.500,00	–
Outubro	3.000,00	–
Novembro	3.000,00	–
Dezembro	1.500,00	–
Janeiro	–	–
Fevereiro	–	–
Março	–	–
Abril	–	5.000,00
Maio	–	5.000,00
Junho	–	–
Total gasto	10.000,00	10.000,00

Fonte: o autor.

Compreender bem a diferença entre esses dois critérios é de suma importância para compreender os resultados econômicos e financeiros da empresa rural. Aqui, há outro ponto que deve ser compreendido: a diferença entre resultado econômico e resultado financeiro.

O **resultado econômico** está mais relacionado com a posição de ativos e passivos da empresa, ou seja, seus bens e direitos. Uma empresa economicamente saudável tem patrimônio maior do que suas dívidas.

O **resultado financeiro** está mais relacionado com a disponibilidade de dinheiro para a empresa pagar suas contas e distribuir lucros (empresas rurais) e dividendos (empresas sociedade anônima) aos proprietários. Uma empresa financeiramente saudável mantém saldo positivo de suas contas e sempre consegue pagar seus compromissos em dia.

Então analise a seguinte situação: um indivíduo possui um patrimônio de R\$ 10.000.000,00, composto de terras, maquinário e sua casa. Suas dívidas são da ordem de R\$ 6.000.000,00. Você possui pagamentos a fazer nesta semana que importam em R\$ 150.000,00. Você deve receber nesta semana apenas R\$ 85.000,00 e possui em suas contas o saldo total de R\$ 14.000,00. Nessa situação, o indivíduo apresenta uma situação econômica confortável, mas uma situação financeira difícil.

Embora ele possua patrimônio que superam suas dívidas em R\$ 4.000.000,00, o que indica boa situação econômica; seu saldo em conta, mais os recebimentos não são suficientes para pagar suas contas que vencem nesta semana. Ele ficará devendo R\$ 51.000,00. Sem dinheiro para pagar as contas, o indivíduo está em uma situação difícil.

O contrário também pode ocorrer, um indivíduo pode estar com uma situação financeira confortável, ou seja, saldo positivo e valores a receber maiores que os valores a pagar; e ao mesmo tempo não ter patrimônio algum, sendo uma pessoa pobre em termos patrimoniais.

Assim, compreender e saber utilizar adequadamente os controles financeiros pelos regimes de caixa e de competência é fundamental para evitar problemas econômicos e financeiros para a empresa e conseqüentemente para seus proprietários.

Uma empresa que não leva a sério o entendimento destes conceitos, pode interpretar erroneamente seus resultados econômicos e financeiros e acabar caindo em grandes dificuldades, pois a correta aplicação ajuda a antecipar-se aos problemas, permitindo ao empresário agir com antecedência e evitar dificuldades financeiras e econômicas também.

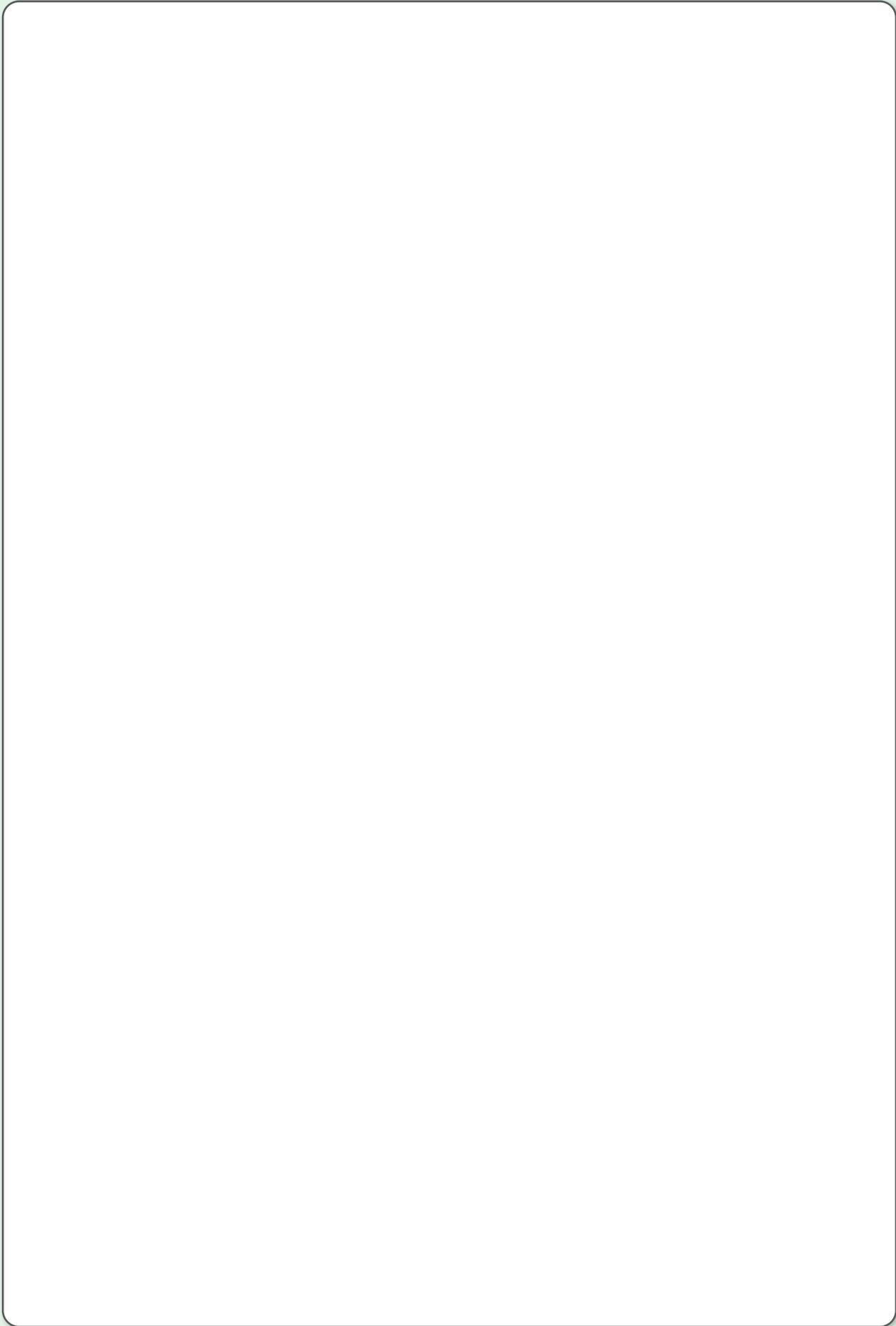
Uma empresa que olha apenas para seu lucro, sem avaliar seu fluxo de caixa, pode entrar em dificuldades e chegar à bancarrota, até mesmo apresentado lucro em seus balanços. Por essas razões, é necessário entender para interpretar corretamente os números econômicos e financeiros da sua empresa.

Exercício proposto 2

Agora que você já entendeu o que são os regimes de caixa e de competência, discuta com seus colegas e registre os seguintes gastos e as receitas com a safra de soja:

- compra de insumos em agosto;
- plantio de setembro a dezembro;
- colheita de fevereiro a maio com a comercialização de abril a julho;
- pagamento de insumos com prazo de 4 meses a partir da data da compra
- venda da produção e recebimento de 50% a vista e 50% com prazo de um mês.
- compra de R\$ 40.000,00 em insumos;
- colheita de R\$ 100.000,00 em vendas;
- aplicação de insumos iguais nos meses de setembro a dezembro;
- comercialização de 40% da colheita no mês de julho e o restante em quantidades iguais de abril a junho.

Apresente como seriam lançados em seu controle de gastos e de receitas esse movimento, segundo os dois regimes: caixa e competência. Discuta com seus colegas a diferença de visão que cada um desses tipos de regime lhe proporciona.



2 GESTÃO DE CUSTOS E DE DESPESAS

É importante não confundir a gestão do caixa, com a gestão de custos e de despesas. Embora elas estejam interligadas, são partes diferentes da gestão financeira do seu negócio.

A gestão do caixa da empresa, como já foi definida, se preocupa em administrar as disponibilidades financeiras da empresa. Avaliar, dia após dia, as entradas e saídas de dinheiro, as contas a pagar e as contas a receber.

Uma outra função muito importante, que muitas vezes não recebe a devida atenção, ou o devido empenho, é avaliar e controlar como os custos, despesas e o faturamento se transformam em caixa, ou seja, em dinheiro para a empresa.

A gestão de custos se preocupa em entender como os custos e despesas influenciam o resultado da empresa, ou seja, seu lucro. Pode auxiliar as empresas de duas maneiras: no controle e nas tomadas de decisão. No que diz respeito ao controle, podem indicar onde está ocorrendo um problema, fornecendo dados, comparando padrões e orçamentos, previsões e acompanhando efetivamente o que aconteceu. Com relação à tomada de decisão, é também muito útil, pois fornece subsídios para o processo decisório, informando valores relevantes de custos dos produtos, permitindo seu controle e ajudando no estabelecimento de preços.

No agronegócio, o produtor rural e sua atividade produtiva devem ser considerados como uma atividade empresarial, e como qualquer atividade possui respectivamente seus gastos e receitas. Para funcionar, a empresa precisa de terra; para produção, máquinas e equipamentos, obras civis, insumos, recursos humanos, financeiros e tecnológicos.

Dessa forma, o conhecimento dos custos é fundamental para saber se o preço do produto torna a empresa rural rentável ou não, e, no final, o contraponto entre o faturamento da empresa e as informações oriundas da gestão de custos, nos mostrará o lucro da empresa.

Para a boa gestão financeira de uma empresa é importantíssimo que o empresário saiba diferenciar o lucro e o caixa. O lucro é o resultado calculado a partir dos custos (de produção e despesas administrativas, de comercialização e financeiras) da empresa e o caixa é o resultado de como andam as disponibilidades financeiras da empresa que, em última análise, é um resultado do processo produtivo, compras, vendas e também do lucro.

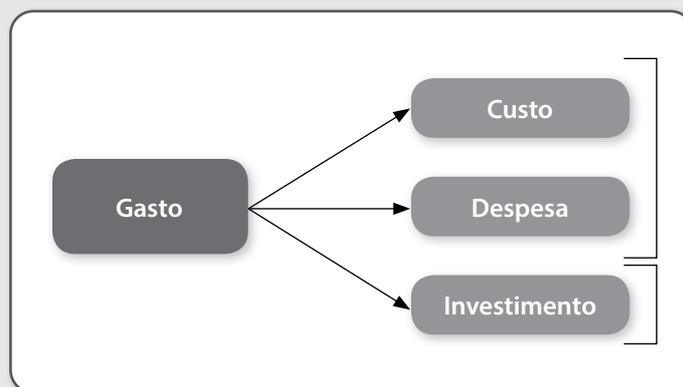
2.1 UM RESUMO DOS CONCEITOS SOBRE GESTÃO DE CUSTOS E DE DESPESAS

A gestão de custos é responsável pela correta alocação dos valores e insumos usados na produção da empresa. Exemplo: energia elétrica, máquinas e equipamentos, mão de obra, entre outros.

Aqui é importante lembrar algumas definições:

Gasto: valor dos insumos adquiridos pela empresa, podendo ser utilizado ou não. Exemplos: gastos com mão de obra, pró-labore, matéria-prima e assim por diante. O gasto pode ser de vários tipos: investimento, custo ou despesa.

Figura 2 – Conceito de gasto.



Fonte: Althaus Junior; Lemes, 2016.

O custo de produção se diferencia do gasto. O gasto está relacionado a quaisquer insumos ou materiais adquiridos, enquanto o custo está relacionado com os insumos efetivamente utilizados na produção. Exemplo: o produtor comprou um trator, gasto é o valor total, enquanto que a parcela de utilização da máquina para uma operação de gradagem é o que origina o custo. Posteriormente essa informação é utilizada para calcular um item do custo que é a depreciação. Ela é que representa a parte do equipamento consumido no período.

O custo de produção normalmente é dividido em: matéria-prima, mão de obra e custos indiretos de produção.

Custo de produção = sementes + insumos + mão-de-obra + custos indiretos

- Custos de sementes + insumos: semente, fertilizantes, herbicidas etc.
- Custos de mão de obra: salário dos trabalhadores.
- Custos indiretos: energia elétrica, depreciação, água, telefone etc.

Custos e despesas são diferentes. Despesa é o valor dos insumos consumidos com o funcionamento da propriedade e não identificados com a produção, podendo ser: administrativa; comercial e financeira. São aqueles gastos que a empresa terá, e que não é possível relacionar diretamente a uma unidade produzida, ou que não dependem nem da quantidade nem do produto que é produzido pela empresa rural. Exemplos: pró-labore, telefone, energia elétrica.

Nesse material, custos (de produção) e despesas (administrativas, de comercialização e financeiras) serão tratados, em muitos casos, como sinônimos, pois ambos remetem a valores desembolsados na operação da empresa.

Dependendo do método de custeio (conjunto de critérios utilizados para se alocar os custos e as despesas) utilizado, as despesas são incluídas ou consideradas como custos indiretos. Muitas vezes, para facilitar a compreensão e os controles de custos, agrupam-se custos e despesas indiretas.

- **Investimento** é o valor gasto em bens que serão utilizados na produção e comercialização por um período superior a um ano. São gastos em bens (ativos permanentes) que irão se consumir por um longo período. Esses investimentos normalmente possuem uma vida útil e vão se desgastando com o uso e com o tempo. Exemplos: compra de uma máquina, de um trator etc.
- **Depreciação** é o desgaste dos bens (ativos permanentes) pelo uso ou pela ação do tempo. Isso somente se aplica a investimentos do seu negócio como, por exemplo, máquinas, veículos, equipamentos, imóvel etc.
- **Financiamento** é um empréstimo de dinheiro ou recursos com o objetivo de se fazer um investimento na empresa como, por exemplo, adquirir um trator ou uma colhedora. Um financiamento normalmente acarreta em duas obrigações financeiras: o pagamento de juros e o pagamento da amortização do capital emprestado.

Assim, é importante notar que a depreciação é um item componente dos custos e despesas da empresa. É a alocação do consumo dos investimentos utilizados para produzir os produtos que a empresa comercializa. Um valor que se considera para resguardar no custo, o desgaste que seus investimentos (maquinário, obras civis, equipamentos etc) vão sofrendo pelo uso no processo produtivo.

No entanto, caso esses investimentos tenham sido financiados, o valor da parcela de amortização desses investimentos, que são pagos ao banco não é um custo ou uma despesa.

Os financiamentos pagos não fazem parte do cálculo do lucro da empresa, mas sim parte da gestão de caixa, pois o pagamento das amortizações e juros afeta o caixa e as disponibilidades financeiras da empresa.

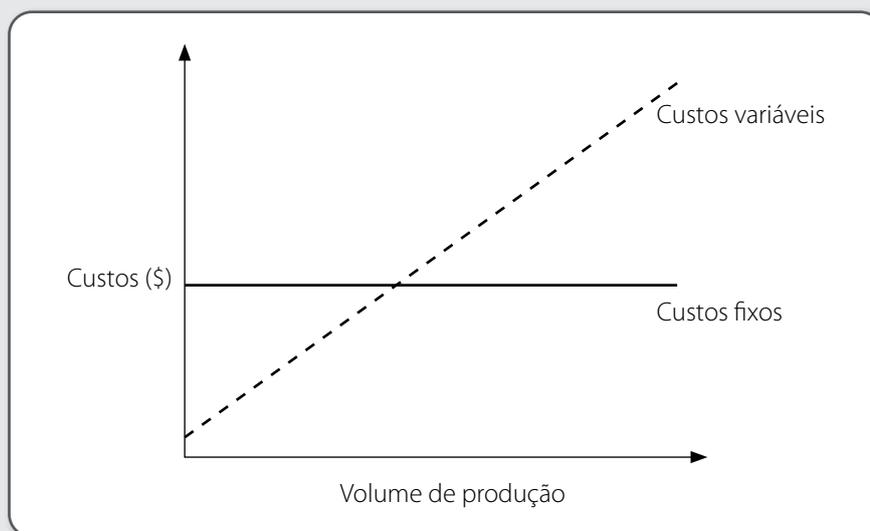
Para uma visão mais aprofundada da gestão de custos, recomenda-se a leitura do material Gestão de Custos na Olericultura, distribuído pelo SENAR-AR/PR. Mesmo que sua atividade não seja a Olericultura, esse material em conjunto com este, Fluxo de Caixa, lhe dará subsídios para compreender os principais aspectos da gestão econômico-financeira das empresas do agronegócio.

2.2 CLASSIFICAÇÃO DOS CUSTOS E DESPESAS

É importante entender como classificar os custos de maneira a facilitar o processo de planejamento financeiro, uma vez que os custos, em algum momento, devem se refletir nos gastos da empresa e conseqüentemente no seu caixa.

Então, para planejar seu caixa, a empresa analisa seus gastos, em especial como os custos e despesas se relacionam com o volume de produção e o volume de vendas. Segundo Althaus Junior e Lemes (2016), a classificação dos custos e despesas, levando em consideração sua relação com o volume de produção e de vendas, é a seguinte:

Figura 3 – Comportamento dos custos fixos e variáveis em relação ao volume de produção.



Fonte: o autor.

- **Custos e despesas fixas:** são aqueles que não variam com alterações no volume produzido ou nas vendas. Exemplos: salário mensal do funcionário, retirada do pró-labore etc.
- **Custos e despesas variáveis:** são aqueles que variam com a quantidade de produção ou das vendas, crescem com o aumento das atividades. Exemplo: custos de insumos (semente, adubo, herbicidas), remuneração de horistas, comissão de vendas etc.

A separação dos custos em fixos e variáveis é fundamental para a tomada de decisão, pois fornece muitos subsídios importantes para o produtor rural. Essa classificação é necessária e está condicionada a um volume de produção e a um período de tempo, o horizonte de planejamento da decisão. Ou seja, os custos fixos, serão fixos por um determinado tempo e para um determinado nível de produção.

Observe na Tabela 3 alguns exemplos:

Tabela 3 – Exemplos de classificação de custos e despesas em fixas e variáveis.

Gasto	Classificação
Sementes	Custo variável
Adubo	Custo variável
Fertilizante	Custo variável
Herbicida	Custo variável
Mão de obra de produção	Custo variável
Funcionários administrativos/financeiros	Despesa fixa
Construção da estufa	Investimento
Irrigação	Custo fixo
Manutenção dos equipamentos	Custo fixo

Fonte: o autor.

O custo fixo pode variar com o tempo, mas é importante compreender que um custo fixo não varia com a produção. Por exemplo, o custo mensal do funcionário é um custo fixo, mas pode variar se os funcionários receberem aumento em determinado mês. Nesse caso, o aumento não tem relação com a produção ou vendas, então será um custo fixo, mesmo que tenha havido alguma variação. O importante é saber que essa variação não ocorreu por causa de aumento ou redução da produção, mas sim por outro motivo qualquer.

Consequentemente o impacto no caixa da empresa deverá seguir a lógica semelhante ao comportamento dos custos e despesas, ponderados pelo ciclo de caixa da empresa rural.

Partes dos desperdícios geralmente estão relacionados aos custos fixos. Para uma visão mais aprofundada da gestão de custos, recomenda-se a leitura do material Gestão de Custos na Olericultura, distribuído pelo SENAR-AR/PR.

3 FLUXO DE CAIXA

A palavra fluxo, conceitualmente, é o ato ou efeito de se movimentar continuamente ao longo de um determinado espaço ou período de tempo. Considerando que o caixa é a disponibilidade imediata de recursos financeiros, o fluxo de caixa é a construção de uma visão de como essa disponibilidade imediata (o caixa) se comporta ao longo do tempo.

O fluxo de caixa é baseado nos movimentos de entradas e saídas de recursos financeiros, ou seja, dinheiro.

Gerenciar eficientemente o fluxo de caixa de uma empresa, inclusive da empresa rural, é de suma importância para sua continuidade. Nenhuma empresa vem à falência por causa de prejuízos (ou falta de lucro). As empresas são declaradas falimentares por causa da falta de caixa.

Figura 4 – Falta de caixa.



Fonte: Charge do Lane e Charge do Zé Dassilva.

Sem caixa, sem dinheiro, uma empresa não consegue pagar seus compromissos e é essa falta de pagamento que leva uma empresa a bancarota. Uma empresa pode apresentar prejuízo, mas ainda assim conseguir fluxos de caixa positivos para quitar seus compromissos e continuar operando até que se reorganize e volte a apresentar lucros. Longos períodos de prejuízos constantes podem consumir toda a capacidade da empresa de gerar caixa, levando-a a entrar em dificuldades financeiras.

Por outro lado, uma empresa pode apresentar lucro, mas não ter recursos em caixa suficientes para pagar os compromissos. Nesse tipo de situação, embora lucrativa, o mau gerenciamento financeiro poderá levar a empresa a bancarota, mesmo apresentando lucro em seus registros contábeis.

A situação mais natural é aquela em que as empresas apresentam lucros e prejuízos eventuais conforme o mercado e a economia oscilam, e fluxos de caixa positivos, ora mais apertados ou justos ora mais folgados. O importante aqui é entender que é o caixa que mantém as operações da empresa em pleno funcionamento.

Uma empresa deve manter saldos mínimos de caixa por pelo menos três razões:

- **motivo das transações:** efetuar os pagamentos nas datas aprazadas. Exemplos: pagamento das contas de energia elétrica, salários, insumos nas datas corretas etc;
- **motivo da segurança:** estar precavido para possíveis gastos inesperados. Exemplo: necessidade de consertar uma máquina que quebrou e a produção terá que ser suspensa até que volte a funcionar;
- **motivo especulativo:** aproveitar oportunidades lucrativas que podem ocorrer. Exemplo: aquisição de insumos com 50% de desconto em uma promoção da cooperativa agropecuária;

O saldo de caixa mínimo que uma empresa deve manter, precisa estar amparado nesses três motivos. Saldos de caixa em excesso, além deste valor mínimo, podem ser considerados como um investimento que não é rentável para a empresa, pois esse excesso é, na realidade, uma quantidade de dinheiro que fica parada na conta da empresa sem que seja necessário.

3.1 TIPOS DE RECURSOS QUE PODEM SER CONSIDERADOS COMO CAIXA

Como já dito, caixa é a quantidade de dinheiro disponível para ser gasto imediatamente. Outro ponto é o saldo mínimo em caixa, que é recomendável ter pelos motivos de: transação, especulação ou segurança. O saldo excedente pode ser considerado um mau investimento, pois se o dinheiro ficar parado, seu rendimento é muito baixo ou nulo.

Assim como os investimentos em ativos (terras, máquinas, equipamentos etc.) são utilizados na propriedade, rendendo produtos que são comercializados e devendo gerar lucros, os saldos em caixa precisam ser bem administrados para maximizar a rentabilidade da empresa rural como um todo.

A questão agora é entender o que pode ser considerado dinheiro e o quão imediato deve ser sua disponibilidade para que seja considerado caixa.

Ao substituímos a palavra “caixa” pelo termo “caixa e títulos negociáveis” já se começa a visualizar alternativas de como acumular saldos de caixa sem que fiquem completamente parados na conta bancária, sem rendimento. O critério adequado para que esse tipo de recurso possa ser considerado com caixa é a liquidez do recurso.

Liquidez é velocidade ou tempo necessário para que um ativo (recurso financeiro, investimento, bem, direito sobre alguma coisa etc.) seja transformado em dinheiro, ou seja, utilizado para pagamento dos compromissos da empresa. Por exemplo, dinheiro em espécie é um ativo com altíssima liquidez, pois você pode utilizar imediatamente para pagar uma conta. Já um terreno ou um trator tem liquidez mais baixa, pois você precisará vender esses ativos, receber o valor da venda para só então utilizar o recurso para pagar os compromissos. Em geral, terras são menos líquidos

que tratores, por exemplo, pois o processo de negociação, venda e recebimento do valor é mais demorado para um negócio envolvendo terras do que envolvendo tratores.

Podem ser considerados como caixa os seguintes instrumentos:

- dinheiro em espécie;
- moeda estrangeira em espécie;
- saldos em conta corrente bancária;
- depósitos em poupança ;
- aplicações com liquidez diária;
- títulos da dívida pública (exemplo: tesouro direto);
- títulos do mercado financeiro (ações, opções, futuros);
- alguns tipos de debêntures;
- outros ativos com alta liquidez.

O critério utilizado para o grau de liquidez, que torna um ativo considerado caixa, é variável e depende de cada gestor. A recomendação desse material é que se considere como caixa apenas ativos que tenham liquidez em, no máximo, D+2, ou seja, você negocia no dia "D" e recebe o valor em no máximo dois dias depois. Por exemplo, se você vendeu uma ação hoje, receberá o dinheiro depois de amanhã. Saques da poupança ou de alguns investimentos em banco costumam ser liberados em sua conta para uso imediato no mesmo dia ou no dia seguinte. Cada tipo de ativo tem suas características.

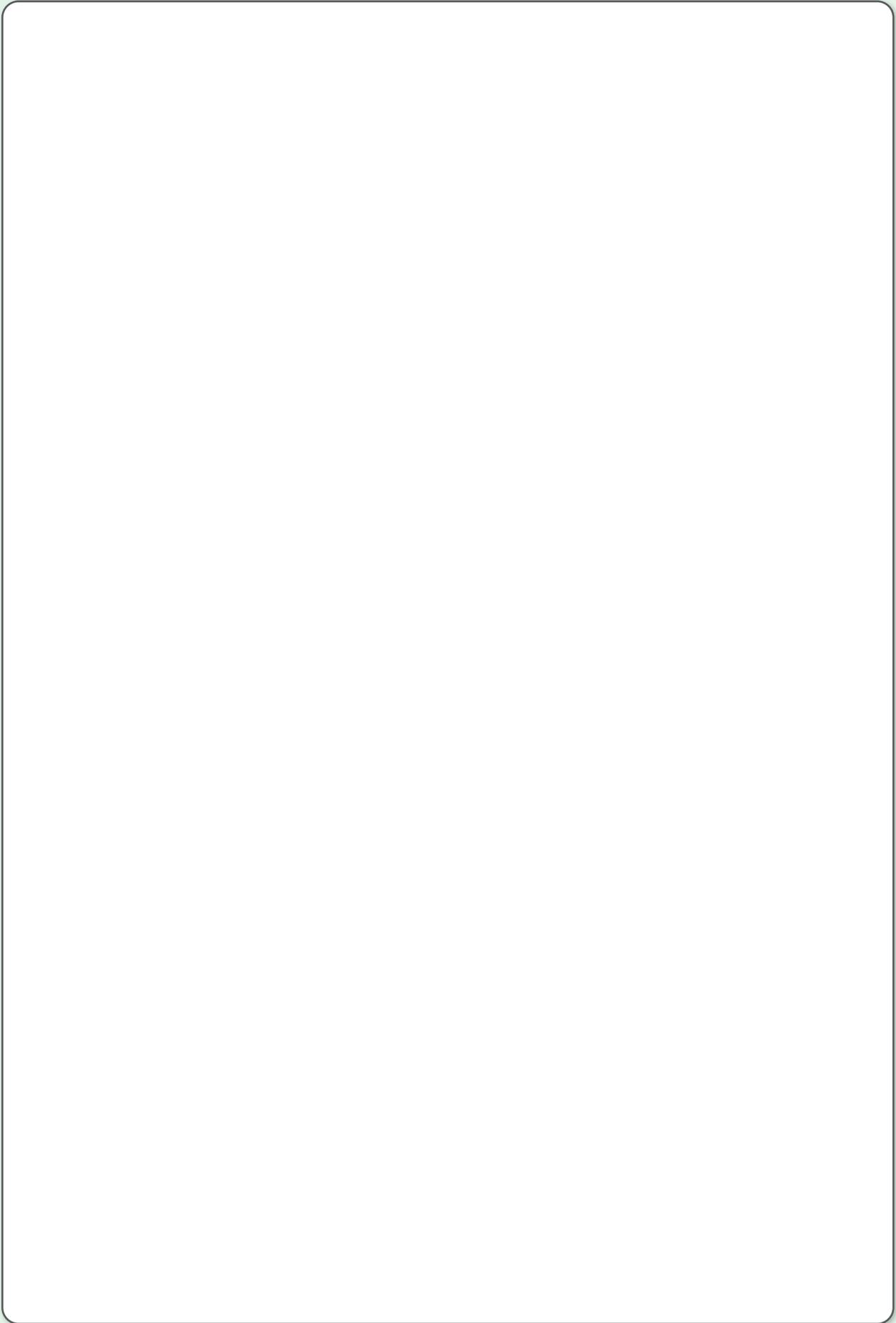
O lado interessante é que você pode manter seu saldo em caixa, sem que o dinheiro deixe de render.

Exercício proposto 3

O sr. Ademir efetuou uma série de movimentações em seu caixa. Ajude-o a identificar o saldo disponível em cada data (D+1, D+2, D+3, D+4, D+5).

Data	Movimentação
D+0	Sado inicial: R\$ 1.000,00 em espécie
D+1	Depósito em conta corrente de R\$ 900,00
D+2	Pagamento de insumos no valor de R\$ 150,00 (boleto ou déb. em conta)
D+2	Recebimento de vendas no valor de R\$ 300,00, espécie
D+3	Pagamento de mão de obra temporária R\$ 375,00, em espécie
D+3	Emissão de cheque no valor de R\$ 550,00 para pagamento de insumos
D+4	Recebimento de vendas no valor R\$ 600,00 (depósito em conta)
D+4	Compensação do cheque de R\$ 550,00
D+5	Compra de sementes R\$ 512,00 (cartão de débito)
D+5	Saque da conta corrente de R\$ 200,00

Identifique o saldo final em espécie e em conta corrente do Sr. Ademir.



3.2 INFORMAÇÕES PARA O FLUXO DE CAIXA

Para se elaborar um fluxo de caixa são necessárias algumas informações sobre o funcionamento da empresa, a relação entre as variáveis desse funcionamento, os prazos ou tempos que ocorrem e como terão impacto nos movimentos de entradas e saídas de dinheiro da empresa.

Essas informações podem ser sintetizadas nos quatro grandes itens:

- contas a pagar;
- contas a receber;
- conhecimento dos ciclos operacionais e de caixa;
- orçamento ou planejamento financeiro.

A partir desses quatro grupos de informações é possível construir um eficiente sistema de gestão do fluxo de caixa da empresa rural e que será capaz de integrar informações de toda a empresa

3.3 CONTROLE DE CONTAS A PAGAR

Como o próprio nome sugere, o controle das contas a pagar é uma relação das contas a serem pagas pela empresa. Controlar essas contas é fundamental para a vida saudável de qualquer negócio.

Isso pode envolver operações bastante simples, como pagar a conta de energia elétrica todos os meses, mas também operações que exigem maior nível de informação como, por exemplo, não esquecer de pagar a conta do seu fornecedor que vencerá em quatro meses ou os impostos sobre suas vendas que deverão ser pagos dia 20, mesmo que o contador esqueça de lhe enviar a guia para pagamento.

Definindo, contas a pagar é o conjunto de recursos financeiros que estarão comprometidos em algum momento no futuro para pagamento de dívidas da empresa. Os tipos de documentos que são utilizados para pagamento são a nota fiscal de compra acompanhada ou não de boletos bancários, cheques pré-datados, carnês ou compras "fiado", contratos de fornecimento, cartão de crédito etc.

Para uma gestão eficiente das suas contas a pagar, cada compromisso financeiro de sua empresa deve ser controlado e gerenciado. Fazendo esse trabalho de forma inteligente, o próprio controle de contas a pagar poderá ser integrado com outras informações para formar o fluxo de caixa de sua empresa.

Em um bom controle de contas a pagar, cada compromisso financeiro da empresa deve possuir o registro das seguintes informações:

- **credor:** é o nome do fornecedor que emitiu o documento, ou seja, para quem efetivamente se deve;
- **tipo:** é a identificação do tipo de documento utilizado;
- **número do documento:** é o número do documento, se houver;
- **banco:** é o banco ao qual pertence o documento, se houver;
- **data de emissão:** é a data de emissão do documento, geralmente a data em que foi efetuada a compra;
- **data de vencimento:** é a data em que deverá ser pago;
- **data de pagamento:** é a data em que realmente efetuou o pagamento;
- **valor a ser pago:** é o valor (R\$) correspondente à dívida (às vezes, quando o pagamento é realizado com atraso, pode conter juros e multas);
- **valor pago:** é o valor efetivamente pago por conta do documento;
- **observações:** anotações adicionais para facilitar a cobrança ou entendimento de cada situação particular.

Uma vez reunidas essas informações para cada compromisso da empresa, é fácil estruturar um controle com tais compromissos. Veja o exemplo da Tabela 4.

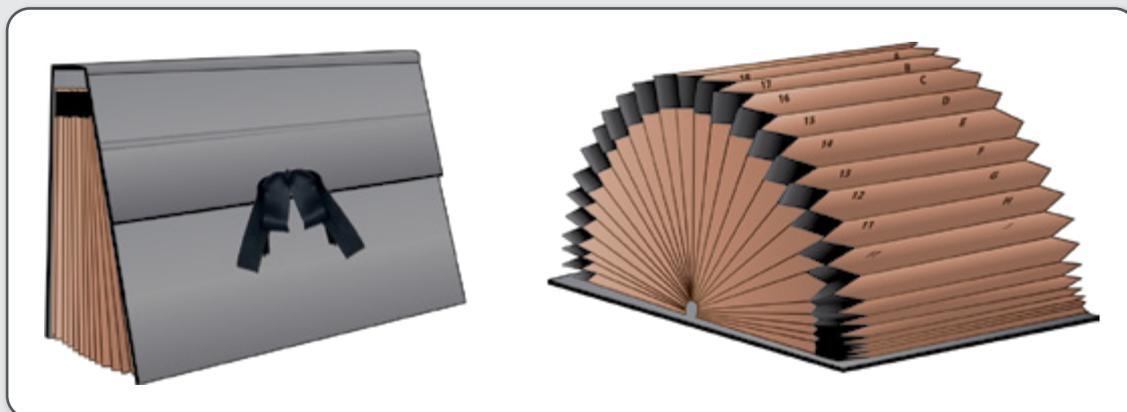
Tabela 4 – Exemplo de controle de contas a pagar.

Nome da empresa rural						Mês/ano: janeiro/20X1			
Credor	Tipo	Num. doc.	Banco	Data emissão	Data venc.	Data pgto.	Valor doc.	Valor pago	Obs.
Ferragens XYZ	boleto	1234	B. Brasil	09/01/20X1	24/01/20X1	26/01/20X1	156,00	156,00	Venc. sábado
Agropecuária Felicidade	cheque pré	12455	CEF	10/01/20X1	27/01/20X1	27/01/20X1	234,00	234,00	
Fornecedora AAA	boleto	1653	Bradesco	12/01/20X1	27/01/20X1	27/01/20X1	378,00	378,00	
Fornecedora AAA	boleto	1654	Bradesco	13/01/20X1	28/01/20X1	28/01/20X1	414,00	414,00	
Fornecedora AAA	boleto	1655	Bradesco	16/01/20X1	31/01/20X1	31/01/20X1	392,00	392,00	
Fornecedora AAA	boleto	1689	Bradesco	17/01/20X1	17/02/20X1		892,00		

Fonte: o autor

Outro controle bastante utilizado são pastas com os dias 1 a 31, que normalmente são compradas em papelarias ou lojas de material de escritório. Você organiza os documentos a serem pagos em cada um desses dias, conforme o vencimento. Veja o exemplo da figura 5.

Figura 5 – Exemplo de pasta para a guarda de documentos por ordem de vencimento.



Fonte: Sincronia Design.

No entanto, existem compromissos a serem pagos em que não há um documento de cobrança associado, apenas a nota fiscal. Isso ocorre quando você faz uma compra e o pagamento pode ser feito direto via transferência bancária (“doc” ou “ted”) sem a necessidade de se quitar um boleto, por exemplo. Nesse caso, o comprovante de pagamento será o próprio comprovante da transferência.

O que é DOC?

DOC (Documento de Ordem de Crédito) é um tipo de transferência bancária, onde o valor a ser transferido é de até R\$ 4.999,99. A característica principal do DOC é que o valor ficará disponível para o recebedor em até um dia útil após a efetivação da operação. Para transferência de valores maiores ou iguais a R\$ 5.000,00 é obrigatório o uso da TED.

O que é TED?

TED (Transferência Eletrônica Disponível) é o outro tipo de transferência bancária, e o valor a ser transferido deve ser a partir de R\$ 250,00 (valor atualizado em 03/07/2015). A característica principal da TED é que o valor ficará disponível para o recebedor em até 15 minutos após a efetivação da transação. Para transferência de valores menores ou iguais a R\$ 250,00 é obrigatório o uso do DOC.

Com os recursos de informática atuais, é fácil elaborar uma planilha de controle para as contas a pagar, ou até mesmo utilizar um sistema financeiro que possua esse recurso, eliminando a dependência do controle de documentos físicos (que podem ser extraviados), aumentando sua segurança e qualidade da gestão.

Exercício proposto 4

O sr. Ademir está organizando seu controle de contas a pagar e possui diversos pagamentos. Ajude-o a estruturar esse controle. Totalize as contas a pagar em cada dia e também em cada mês.

Data	Evento	Credor	Valor
05/03/20x1	Guia de imposto, vencimento 20/03/20x1	Rec. Federal	500,00
15/03/20x1	Pedido nº 200 Compra de mercadorias a prazo, 30/45 e 60 dias, boletos Banco Itaú – valor total	Agropec. Dias	1.110,00
15/03/20x1	Recebimento de mercadorias pagamento no vencimento em 07/04/20x1 – Boleto	Água Boa	1.300,00
18/03/20x1	Sementes, vencimento em 28, 56 e 72 dias – valor total	Casa Verde	900,00
25/03/20x1	Frete, pagamento à vista	Sr. Antônio	350,00
01/04/20x1	Óleo diesel, 28 dias	TRR JJ	2.187,50
02/04/20x1	Salários, pagamento 5º. dia útil, 06/04/20x1	Funcionários.	6.500,00
10/04/20x1	Compra de fertilizantes, vencimento 30 dias/45 dias – valor total	Agropec. Dias	2.500,00

3.4 CONTROLE DE CONTAS A RECEBER

Da mesma maneira que as contas pagar, as contas a receber devem ser objeto de controle da empresa. Em geral, essa tarefa tende a ser mais fácil, pois o objetivo aqui é ter uma visão dos valores que a empresa tem a receber e isso geralmente obtém maior atenção do proprietário. Basicamente isso se trata de administrar o recebimento das vendas da empresa rural.

Receber os valores referentes às vendas efetuadas é, naturalmente, a essência de qualquer negócio, inclusive da empresa rural.

Um bom controle de contas a receber ajuda a prever necessidades futuras de dinheiro e permite uma cobrança mais ágil, melhorando a saúde financeira do negócio.

Definindo, contas a receber é o conjunto de recursos financeiros que estarão disponíveis em algum momento no futuro para utilização da empresa. Os tipos de documentos utilizados para cobrar e receber os valores das vendas são a nota fiscal com recebimento por depósito na conta da empresa (recebimento de "doc" ou "ted"), emissão de boleto bancário, aceite de cheque pré-datado, venda a crédito ("fiado" ou caderno), cartão de crédito (mais usado em empresas comerciais), ...

Partindo do pressuposto que sua empresa possui contas a receber, isso significa que você concedeu prazo para pagamento a seus clientes. Quando os recebimentos das vendas são à vista, não há contas a receber, pois o valor já foi imediatamente recebido.

Para conceder prazos de pagamento, é importante que você tenha critérios para tal concessão a seus clientes. A filosofia geral de concessão de crédito deve estar amparada nos 5 C's de crédito, amplamente citados na literatura de finanças (ASSAF, 2010; GITMAN, 2004).

Os 5 C's de crédito são:

- **caráter:** histórico e confiança de que o cliente cumpre suas obrigações;
- **capacidade:** a capacidade de o cliente cumprir o volume de obrigações assumido. Se for uma venda grande, avaliar as demonstrações financeiras do comprador ajuda a reduzir riscos;
- **capital:** o volume de dívidas que o cliente já possui. Caso já esteja endividado, o risco de não receber aumenta;
- **colateral:** diz respeito à garantia que o cliente oferece em contrapartida ao valor e prazo de pagamento concedido caso ele não cumpra (pode ser a hipoteca de uma propriedade, caução, ou outra garantia);
- **condições:** são as condições do ambiente econômico geral e setorial que podem elevar os riscos de inadimplência por conta de fatores externos ao seu cliente.

Essas diretrizes de crédito devem ser utilizadas, ainda que de maneira mais ou menos formalizada, em sua empresa, a análise sempre deve ser feita. Quando você faz uma compra ou financia um equipamento, seu fornecedor ou o banco fazem essa mesma análise de sua empresa.

Para uma gestão eficiente das suas contas a receber, cada venda ou negócio efetuado pela sua empresa deve ser controlado e gerenciado. Fazendo esse trabalho de forma inteligente, o próprio controle de contas a receber poderá ser integrado com outras informações para formar o fluxo de caixa de sua empresa.

Em um bom controle de contas a receber, cada recebível da empresa deve possuir o registro das seguintes informações:

- **devedor:** é o nome do cliente que fará o pagamento, isto é quem “deve” para a empresa;
- **tipo:** é a identificação do tipo de documento utilizado;
- **número do documento:** é o número do documento, se houver;
- **banco:** é o banco ao qual pertence o documento, se houver;
- **data de emissão:** é a data de emissão do documento, geralmente a data em que foi efetuada a venda;
- **data de vencimento:** é a data em que deverá se tornar disponível;
- **data de recebimento:** é a data em que realmente se tornou disponível;
- **valor do documento:** é o valor (R\$) correspondente ao documento;
- **valor recebido:** é o valor efetivamente recebido por conta do documento;
- **observações:** anotações adicionais para facilitar a cobrança ou entendimento de cada situação particular.

Uma vez reunidas essas informações para cada recebível da empresa, é fácil estruturar um controle com tais compromissos. Veja o exemplo da Tabela 5.

Tabela 5 – Exemplo de controle de contas a receber.

Nome da empresa rural						Mês/ano: janeiro/20X1			
Devedor	Tipo	Num. doc.	Banco	Data emissão	Data venc.	Data receb.	Valor doc.	Valor receb.	Obs.
Sr. Adécio	boleto	1234	B. Brasil	05/01/20X1	25/01/20X1	26/01/20X1	324,00	324,00	venc. domingo
Indústria de alim. XYZ	boleto	1235	B. Brasil	09/01/20X1	25/01/20X1	27/01/20X1	532,00	542,64	
Sr. João	cheque pré	33131	Itaú	12/01/20X1	27/01/20X1	28/01/20X1	246,00	246,00	
Distribuidora AAA	NFF	231	B. Brasil	15/01/20X1	15/02/20X1		389,00		

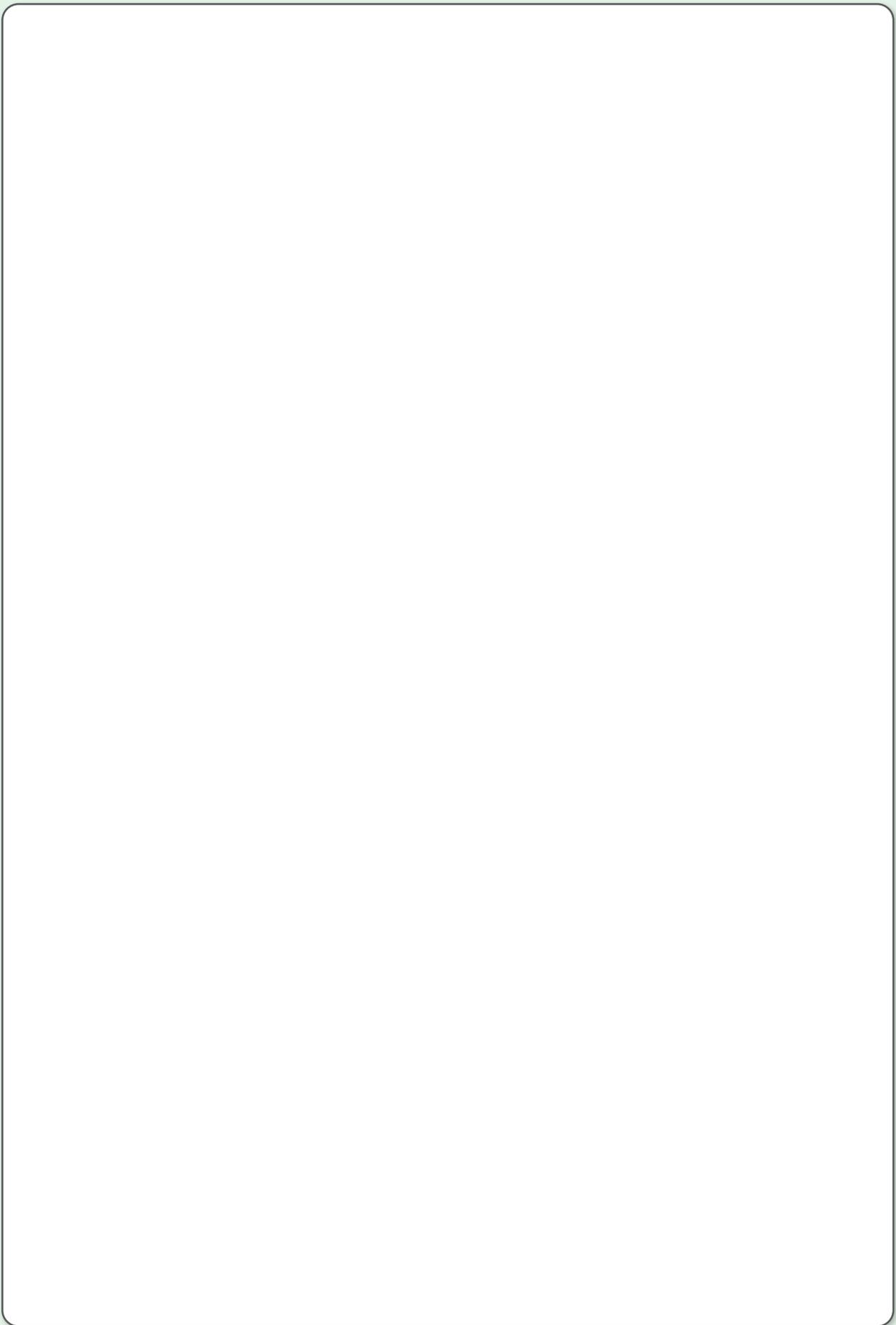
Fonte: o autor.

Com os recursos de informática atuais, é fácil elaborar uma planilha de controle para as contas a receber, ou até mesmo utilizar um sistema financeiro que possua este recurso, eliminando a dependência do controle de documentos físicos (que podem ser extraviados), aumentando sua segurança e qualidade da gestão.

Exercício proposto 5

O sr. Ademir está organizando seu controle de contas a receber e possui diversos recebimentos. Ajude-o a estruturar esse controle. Totalize as contas a receber em cada dia e também em cada mês.

Data	Evento	Devedor	Valor
01/03/20x1	Venda de 10 sacas de trigo, D+2	Moinho Pluma	440,00
20/03/20x1	Venda de 100 sacas de soja, vencimento 15 dias	Ind. Moriá	6.350,00
22/03/20x1	Venda de 500 caixas de tomate, vencimento 28 dias	Sup. Carter	17.500,00
25/03/20x1	Venda de 250 caixas de tomate e 100 sacas de trigo, vencimento 30/60	Ind. Jobatar	9.650,00
01/04/20x1	Venda de 50 sacas de trigo e 30 de soja, vencimento 52 dias direto	Ind. Natureba	4.100,00
16/04/20x1	Venda soja, 800 sacas, 15 dias	Ind. Hermann	51.220,00
25/04/20x1	Venda de tomates, 400 caixas, 21 dias	Distrib. HTa	14.000,00
05/05/20x1	Venda se trigo, 300 sacas, 50% em D+2 e 50% em 21 dias	Moinho Pluma	13.200,00



3.5 CONTROLE DE ESTOQUES

O controle de estoques também pode afetar o fluxo de caixa da empresa, pois a partir dele é que se definem os pontos de compra e conseqüentemente as contas a pagar da empresa.

Por outro lado, a quantidade de itens em estoque foi resultado de suas compras em algum momento e a utilização desses itens, sejam eles materiais ou insumos, devem estar relacionados com sua produção e vendas.

Então, se os estoques giram rapidamente, significa que você está comprando produtos no ritmo alinhado à sua produção. Quando os itens ficam muito tempo em estoque, esperando para serem utilizados, significa que você comprou em quantidades desalinhadas ao seu ritmo de produção ou vendas.

O conceito de giro rápido ou lento de estoque depende de cada empresa rural, a cultura que produz e o negócio que explora. Alguns tipos de culturas exigem insumos por maiores períodos em estoque por razões como volume mínimo de compras, tempo de fornecimento entre outros.

É importante entender que quando um item fica em estoque, ele representa dinheiro parado esperando ser aplicado na produção ou vendas para render. Muitas vezes os itens em estoque já estão pagos, mas ainda parados esperando para serem aplicados na produção e/ou vendidos. Nesse tipo de situação, a empresa está demorando mais tempo do que o necessário para fazer render o dinheiro gasto com estoques, ou seja, a rentabilidade da empresa será mais baixa, quanto mais lento for o giro do estoque.

Para ser compensatório manter estoques mais elevados e conseqüentemente com giros mais lentos, os valores pagos devem compensar essa diminuição da rentabilidade seja por conseguir descontos por comprar volumes maiores, seja para baratear o frete, ou para reduzir os riscos de desabastecimento por falta de certos itens no estoque.

Estudar gestão de suprimentos lhe fornecerá subsídios detalhados de como estimar com precisão o momento adequado de se fazer um pedido para repor os estoques e estimar sua velocidade de giro. Esse material não tem esse objetivo, mas entender essa conexão entre os estoques e seu resultado nas entradas e saídas da empresa é essencial.

Quanto menor o estoque, mais rápido será seu giro e mais constante os pagamentos para fornecedores. A tendência será que hajam pagamentos frequentes para seus fornecedores, mas com valores mais baixos.

Quanto maior o estoque, mais lento será seu giro e mais inconstantes serão os pagamentos a fornecedores. A tendência será que hajam pagamentos espaçados e de valores mais altos.

Estoques maiores exigem maior investimento da empresa em capital de giro e, em geral, são sujeitos a maiores perdas por desperdício ou vencimento do produto.

Os estoques podem ser divididos em três tipos:

- **estoque de insumos e matérias-primas:** sementes, herbicidas, fungicidas, óleo diesel, embalagens etc.;
- **estoque de produtos em elaboração:** é o produto cultivado na terra, enquanto se aguarda o crescimento para colheita;
- **estoque de produtos acabados:** é o produto já colhido, tratado e preparado para venda, inclusive embalado quando for o caso.

No agronegócio, o tempo de estoque de produtos em elaboração tem um fator que o empresário não controla, que é a atuação da natureza enquanto o produto cresce para ser colhido ou abatido. Obviamente que se podem utilizar sistemas mais rápidos e eficientes de plantio e colheita, mas a atuação da natureza realmente é uma variável que não se pode controlar.

Saber qual é exatamente o tempo necessário e as condições que podem favorecer o processo de produção, seja na melhor gestão de compra dos insumos ou no preparo e comercialização, podem influenciar o tempo e a quantidade que ficará no estoque da empresa ao longo de certo período de tempo, um ano, por exemplo.

Então a boa gestão do caixa, também passa pelo adequado controle dos estoques, especialmente otimizando a relação entre os prazos de fornecimento, giro do estoque e prazos de pagamento.

3.6 CICLO OPERACIONAL E CICLO DE CAIXA

Os ciclos operacional e de caixa são indicadores importantes para ajudar a identificar os saldos mínimos de caixa que sejam desejáveis para a empresa trabalhar e também úteis para melhor planejar o comportamento das entradas e saídas de dinheiro da empresa rural.

O ciclo operacional é o período de tempo que decorre entre o recebimento dos insumos e matérias-primas, até sua venda como produto final e recebimento do respectivo valor. No caso do agronegócio esse ciclo é bastante variável dependendo da cultura ou produto que será cultivado e produzido.

O ciclo operacional é medido pela seguinte relação:

$$\text{Ciclo operacional} = \text{idade média dos estoques} + \text{prazo médio de recebimento}$$

Aqui vale lembrar que todas as variáveis são mensuradas em dias. Além disso, considere também que a idade média dos estoques envolve o tempo médio dos estoques de insumos e matérias-primas, de produtos em elaboração e de produtos acabados prontos e aguardando comercialização.

Veja o exemplo de uma empresa rural:

- **prazo médio de sementes em estoque:** 45 dias. É a quantidade de dias, em média, que as sementes ficam estocadas até serem plantadas;
- **prazo médio de produtos em elaboração:** 395 dias. É a quantidade de dias, em média, após desde o plantio até a colheita e preparação para venda;
- **prazo médio de recebimentos:** 15 dias. É a quantidade de dias que o comprador leva para pagar;
- **idade média dos estoques:** 450 dias. Nesse caso é a soma do prazo médio de sementes em estoque e do prazo médio de produtos em elaboração. Reflete a quantidade de dias, em média, que leva desde a compra dos insumos até a venda do produto final.

De maneira geral a o prazo ou idade média dos estoques pode ser obtida pelas seguintes fórmulas:

$$\text{Idade média dos estoques} = \frac{360 \text{ (número de dias do ano)}}{\text{giro dos estoques}}$$

$$\text{Giro dos estoques} = \frac{\text{Custo dos produtos vendidos}}{\text{Valor médio dos estoques no ano}}$$

Determinada a idade médias dos estoques, o próximo passo é identificar o prazo médio de recebimento. O prazo médio de recebimento nada mais é do que o prazo concedido para que o comprador ou cliente efetue o pagamento. Pode ser estimado conforme abaixo:

$$\text{Prazo médio de recebimento} = \frac{\text{Duplicatas a receber}}{\text{Média de vendas por dia}}$$

Para se estimar a média de vendas por dia, basta dividir as vendas totais anuais por 360 dias (número de dias de um ano considerando 12 meses de 30 dias. É uma aproximação para facilitar as contas). No caso de vendas à vista, o prazo médio de recebimento é igual a "0" (zero) dias. Quando você concede 15 ou 30 dias para seu cliente pagar, esse é o prazo médio de recebimento dessas vendas. A média ponderada dos valores comercializados e prazos concedidos resultará no prazo médio total de recebimento da empresa e a fórmula acima é, na verdade, uma simplificação dessa média ponderada.

O ciclo de caixa, ou também chamado ciclo financeiro, é o período de tempo que decorre entre o pagamento dos insumos e matérias primas, até o recebimento do respectivo valor de venda do produto final. Observe que aqui tratamos do tempo decorrido entre o pagamento e o recebimento e não entre compras e vendas.

A empresa pode comprar em uma determinada data, mas efetuar o pagamento vários dias depois, quando seu fornecedor concede prazo. Nas vendas pode ocorrer a mesma situação, a empresa vende em uma data e conceder determinado prazo de pagamento para seu cliente.

O ciclo de caixa é medido pela seguinte relação:

$$\text{Ciclo de caixa} = \text{Ciclo operacional} - \text{Prazo médio de pagamento}$$

Para se estimar o prazo médio de pagamento, utiliza-se a relação abaixo:

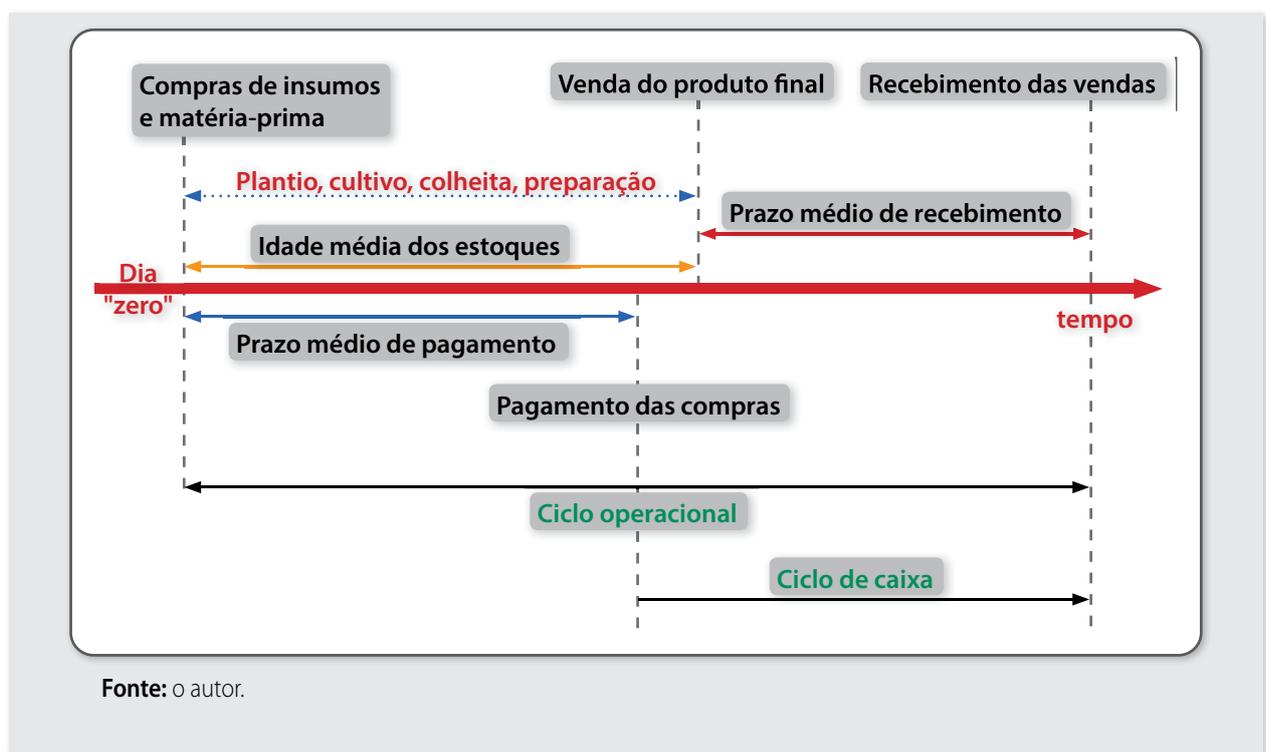
$$\text{Prazo médio de pagamento} = \frac{\text{Duplicatas a pagar}}{\text{Média de compras por dia}}$$

O prazo médio de pagamento é uma média ponderada entre as compras e os prazos de pagamento obtidos junto a seus fornecedores e a fórmula acima é uma simplificação dessa média ponderada.

O ciclo de caixa representa o tempo em que a empresa terá que financiar suas atividades com recursos próprios, utilizando seu capital de giro. Os recursos podem vir dos proprietários da empresa rural ou de financiamentos e empréstimos do mercado bancário e financeiro. A boa organização do fluxo de caixa ajuda a otimizar esse tempo, melhorando a rentabilidade do negócio.

Veja a Figura 6 que ilustra os ciclos operacional e de caixa de uma empresa rural.

Figura 6 – Ciclo Operacional e Ciclo de Caixa na empresa rural.



A Figura 6 ilustra graficamente o conceito de ciclo operacional e ciclo de caixa. Ela mostra de forma visual que o ciclo operacional se inicia com a aquisição dos insumos e matérias-primas, que pode ser as sementes, fertilizantes, herbicidas, inseticidas, fungicidas ou as rações, vacinas etc. (dependendo do que a empresa rural produz), continua com o plantio e todo o processo de crescimento da planta ou do animal até a colheita ou abate e preparação para comercialização, passa pelo processo de vendas e entrega e se encerra com o recebimento do valor correspondente.

A análise visual da Figura 6 nos mostra que o ciclo de caixa é o período que a empresa precisa financiar sua operação com recursos próprios e decorre do pagamento das faturas até o recebimento das vendas.

Na empresa rural, em geral, os ciclos operacionais são bastante longos, podendo chegar a 3 ou 4 anos para alguns tipos de negócios, especialmente pecuária, ou mais longos ainda no caso de reflorestamento. A consequência disso é que o ciclo de caixa tende a se alongar também, pois a extensão de prazo junto a fornecedores não acompanha as necessidades do ciclo operacional da empresa.

As estratégias clássicas para melhorar a rentabilidade e reduzir a necessidade de capital de giro investido no negócio são as seguintes:

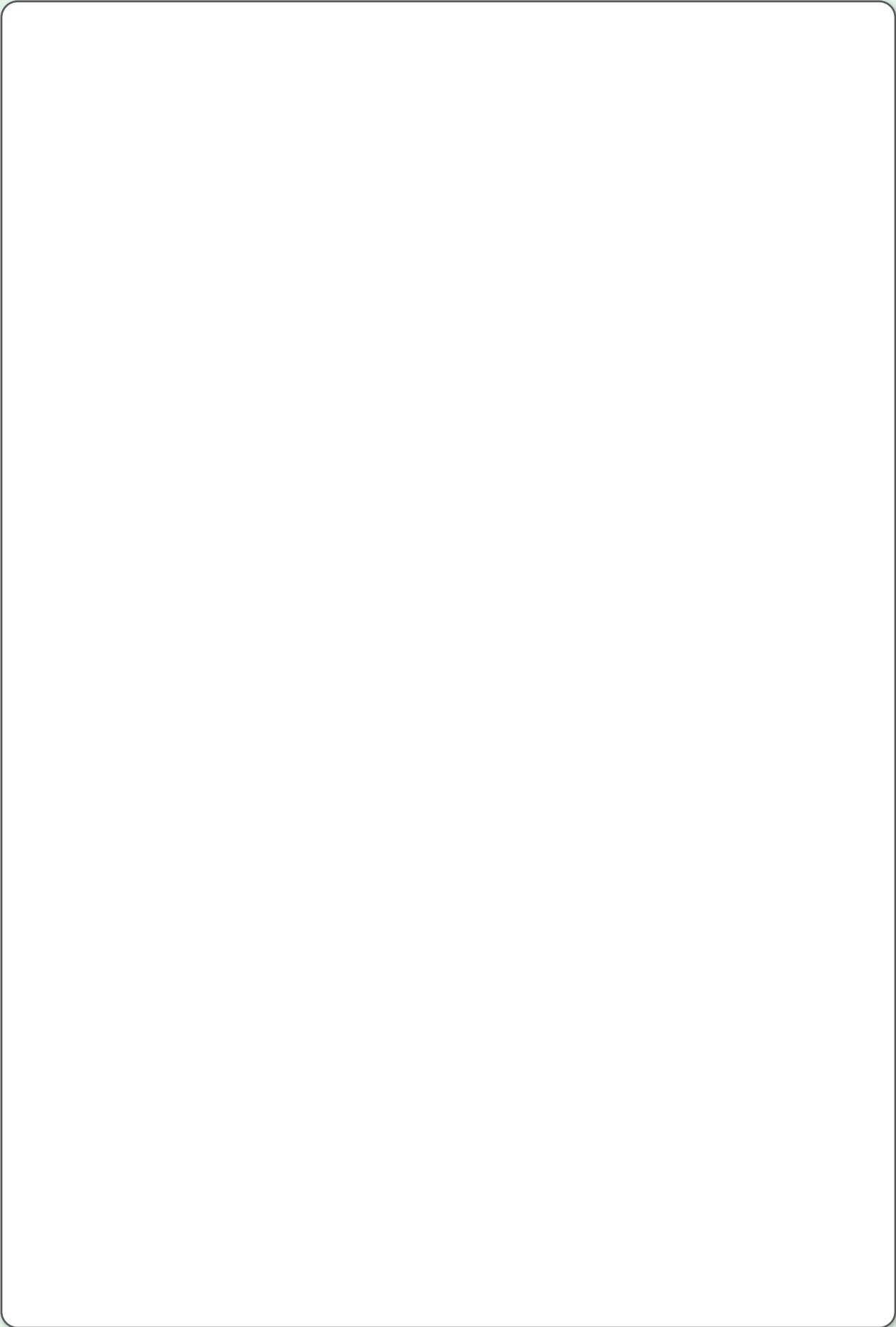
- reduzir a idade média dos estoques → aumentar o giro do estoque;
- reduzir o prazo médio de recebimentos → receber mais rápido;
- aumentar o prazo médio de pagamento → pagar mais lentamente.

Apesar de essas estratégias clássicas gerarem resultados positivos, na empresa rural, sua implementação de forma simples é bastante limitada pelas condições de mercado e da própria característica da produção rural. Isso exige, muitas vezes, a utilização de financiamentos bancários ou outras fontes de recursos para suprir as necessidades da empresa durante seu ciclo de caixa.

Exercício proposto 6

O sr. Ademir deseja saber qual o seu ciclo operacional e o ciclo de caixa de sua empresa rural. Sabendo-se que:

- O giro dos seus estoques é de 1,125 vezes ao ano, pois o valor do estoque médio anual é de R\$ 120.000,00 (insumos + produtos em elaboração + produtos prontos para venda) e custo dos produtos vendidos foi de R\$ 135.000,00.
- A média de compras por dia é de R\$ 380,00.
- A média de vendas por dia é de R\$ 550,00.
- Duplicatas a pagar importam em R\$ 40.000,00.
- Duplicatas a receber importam em R\$ 11.000,00.



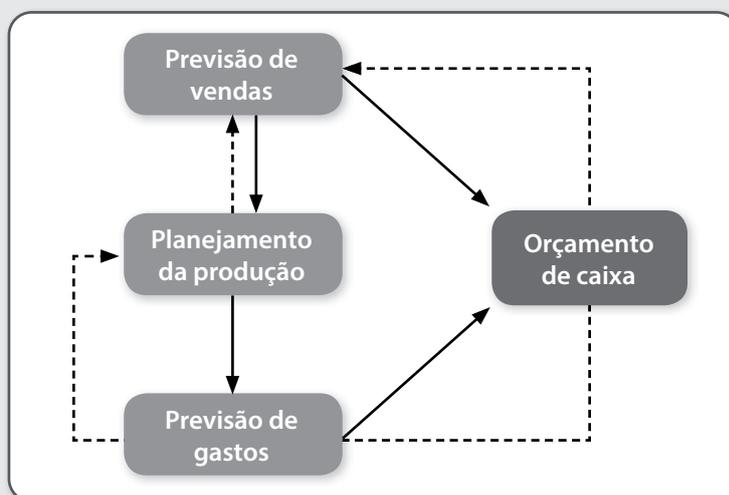
3.7 ORÇAMENTO DE CAIXA - PROJEÇÕES

O grande segredo para que se tenha um fluxo de caixa bem elaborado e útil na gestão de qualquer empresa, inclusive da empresa rural, é estabelecer um sistema de orçamento de caixa que contemple as previsões das entradas e saídas de recursos em um período futuro.

A elaboração do orçamento de caixa, semelhante ao orçamento tradicional, diz respeito às perspectivas de resultados financeiros da empresa rural, com o fator adicional de que deve ser elaborado tendo como pressuposto o regime de caixa. Isso equivale dizer que é uma previsão de entradas e saídas de dinheiro.

Esse processo também pode ser visto como um planejamento financeiro de caixa. A Figura 7 mostra seus componentes.

Figura 7 – Processo de elaboração do orçamento de caixa na empresa rural.



Fonte: o autor.

A previsão de vendas é o ponto de partida para o orçamento de caixa. A partir da previsão de vendas, planeja-se a produção e com isso são previstos os gastos. Colocando essas variáveis ao longo do tempo, teremos o orçamento de caixa da empresa.

No agronegócio, muitas vezes, os produtos produzidos podem ser considerados *commodities* (artigos de comércio, bens que não sofrem processos de alteração ou que são pouco diferenciados, como frutas, legumes, cereais e alguns metais. Como seguem um determinado padrão, o preço das *commodities* é negociado na Bolsa de Valores Internacional, e depende de algumas circunstâncias do mercado, como a oferta e demanda). Isso significa que o mercado tem uma grande capacidade de absorver a produção em largas quantidades. Nesses casos, a previsão de vendas deixa de ser um desafio, uma vez que o mercado absorverá a quantidade produzida e, essa, passa a ser o “fio condutor” do orçamento de caixa.

Para se estabelecer a ligação entre essas previsões de receitas e gastos, e o orçamento de caixa, deve-se dominar o comportamento do ciclo operacional e do ciclo de caixa da empresa.

Como em qualquer processo de planejamento, um exercício mental deve ser feito para se estipular as quantidades e conseqüentemente os valores que “provavelmente” serão comercializados no próximo período. Também deve-se pensar nos prazos de recebimentos para que se tenha uma visão de quando os valores estarão disponíveis para a empresa. Da mesma forma deve ser tratada a previsão de gastos, pensando e estabelecendo a visão dos valores que serão pagos, bem como o prazo de quando serão efetuados.

Assim, as previsões de vendas devem contemplar de forma mais ampla, todas as entradas de caixa que a empresa deve receber nos períodos futuros. Já a previsão de gastos deve contemplar todos os desembolsos esperados pela empresa nos próximos períodos.

Gastos com compras à vista, compras a prazo, aluguel ou arrendamento, salários, impostos, juros, amortizações de empréstimos e financiamentos, investimentos etc., devem fazer parte das previsões e constar no orçamento de caixa.

Um processo de revisão periódica e constante deve ser feito, revisando o plano de produção, a previsão de vendas e a previsão de gastos. Essa revisão constante é que vai melhorando as previsões, tornando o orçamento cada vez mais preciso e funcionando como um efetivo indutor de ações gerenciais para melhorar os resultados da empresa.

Suponha que um empresário rural tenha o seguinte plano de produção e estimativas de custos e despesas apresentados na Tabela 6. Suponha ainda, que a infraestrutura de maquinários e equipamentos já foi adquirida e não serão necessários novos investimentos. O empresário rural mantém um controle de custos e despesas da propriedade e da produção, e, a partir desse controle, consegue obter estatísticas confiáveis dos gastos que tem em cada tipo de cultura e ainda rateados para cada hectare plantado.

Veja os dados estimados da produção expostos na Tabela 6.

Tabela 6 – Plano de produção de uma propriedade rural.

Produto	Soja	Unid. de medida	Produto	Milho	Unid. de medida
Área plantada	70	hectares	Área plantada	50	hectares
Expectativa de produção	201.740,00	kg	Expectativa de produção	480.000,00	kg
Plantio			Plantio		
Setembro	15%		Setembro	5%	
Outubro	25%		Outubro	30%	
Novembro	30%		Novembro	35%	
Dezembro	30%		Dezembro	30%	
Colheita			Colheita		
Fevereiro	15%		Março	5%	
Março	25%		Abril	25%	
Abril	30%		Mai	30%	
Mai	30%		Junho	40%	
Produto	Milho	Unid. de medida	Produto	Soja	Unid. de medida
produtividade	9.600	kg por hectare	produtividade	2.882	kg por hectare
soja	24,70	saca	soja	63,50	saca
faturamento por hectare	R\$ 3.952,00		faturamento por hectare	R\$ 3.050,12	
quantidade hectares	50		quantidade hectares	70	
faturamento total	R\$ 197.600,00		faturamento total	R\$ 213.508,17	
sementes	R\$ 248,22	por hectare	sementes	R\$ 236,00	por hectare
fertilizantes	R\$ 773,05	por hectare	fertilizantes	R\$ 735,00	por hectare
defensivos	R\$ 973,94	por hectare	defensivos	R\$ 926,00	por hectare
diversos	R\$ 449,00	por hectare	diversos	R\$ 397,00	por hectare

Fonte: o autor.

Essas informações serão úteis na determinação do orçamento de caixa da empresa, ou seja, nas previsões de desembolsos e de recebimentos esperados para um determinado período.

O empresário também possui uma visão futura do preço de comercialização de cada produto, o que lhe permite estimar os valores que serão recebidos após a colheita e comercialização dos produtos. A partir das informações da Tabela 6, é possível ao empresário elaborar uma tabela com as previsões de entradas e saídas que esse plano de produção pode acarretar.

A Tabela 7 apresenta um exemplo simplificado de um orçamento (previsão) de entradas e saídas para os itens que serão produzidos.

Tabela 7 – Previsão de entradas e saídas baseado no plano de produção.

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho
Entradas	-	-	21.350,82	41.110,82	61.666,23	82.221,63
soja	-	-	21.350,82	21.350,82	32.026,23	42.701,63
milho				19.760,00	29.640,00	39.520,00
tomates						
Saídas	29.341,67	30.241,67	35.091,67	29.801,67	29.801,67	29.151,67
Salários (encargos, férias, 13.º)	9.100,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Energia elétrica	650,00	650,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Sementes	-	-	-	-	-	-
Defensivos	5.401,67	5.401,67	5.401,67	5.401,67	5.401,67	5.401,67
Fertilizantes	10.290,00	10.290,00	10.290,00	-	-	-
Manutenções	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	14.250,00
Outros custos e despesas	2.000,00	5.000,00	10.000,00	15.000,00	15.000,00	1.000,00
Financiamento/juros	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Entradas	123.332,45	60.870,82	20.555,41	-	-	-
soja	64.052,45	21.350,82	10.675,41	-	-	-
milho	59.280,00	39.520,00	9.880,00	-	-	-
tomates	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
Saídas	14.801,67	125.061,67	28.061,67	24.951,67	43.041,67	65.541,67
Salários (encargos, férias, 13.º)	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	9.800,00	11.200,00
Energia elétrica	500,00	500,00	500,00	650,00	650,00	650,00
Sementes	-	8.260,00	8.260,00	-	-	-
Defensivos	5.401,67	5.401,67	5.401,67	5.401,67	5.401,67	5.401,67
Fertilizantes	-	-	-	-	10.290,00	10.290,00
Manutenções	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	22.000,00
Outros custos e despesas	-	2.000,00	5.000,00	10.000,00	15.000,00	15.000,00
Financiamento/juros	1.000,00	101.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00

Fonte: o autor.

Para elaborar o orçamento de entradas e saídas da Tabela 7, o empresário rural necessita conhecer seu negócio e como suas operações de produção, aliado às compras e vendas que possivelmente irão impactar em seu caixa. Assim, ele pode colocar mês a mês as entradas esperadas e as saídas.

Para isso, deve-se ter como base o plano de produção e o conhecimento do processo produtivo. Com isso, já se sabe a quantidade e quais itens deverão ser comprados. Sabendo-se as condições de pagamento das compras, pode-se distribuir os desembolsos ao longo do tempo de

acordo com a perspectiva dos pagamentos que serão feitos. Alguns gastos são recorrentes, todos os meses, outros dependem da produção e da negociação de prazo junto aos fornecedores.

Importante lembrar que para determinadas culturas, cujo ciclo operacional é mais longo, como no exemplo da Tabela 6 e 7, existem desembolsos anteriores a janeiro que não foram apresentados no exemplo para fins didáticos. Nesses casos o ideal é trabalhar com períodos que sejam, no mínimo, iguais ao ciclo operacional mais longo entre os produtos produzidos.

Exercício proposto 7

O Sr. Ademir um empresário rural que produz três culturas: trigo, tomate e soja. Sua propriedade tem 100 hectares e você destinou 10 para o plantio do tomate, 40 para o plantio de soja e 50 para o plantio de trigo. Sua propriedade possui 8 funcionários e ele desembolsa a quantia de 15 mil reais por mês, com salários e encargos sociais. O Sr. Ademir decidiu não plantar trigo e soja na mesma área, ainda que fosse possível. Para sua estrutura aproveitar a mesma terra para as duas culturas verão-inverno. As vendas ocorrem no mês seguinte à finalização da colheita, conforme a produtividade esperada e o recebimento é à vista.

A produtividade de sua propriedade e os preços esperados na venda são:

Item	Produtividade	Preço esperado
Tomate	6.900 kg por hectare/mês	R\$ 35,00/caixa de 20 kg
Soja	2.900 kg por hectare/ano	R\$ 63,50/saca
Trigo	3.150 kg por hectare/ano	R\$ 44,00/saca

Os custos e despesas diretas com a produção são da seguinte ordem:

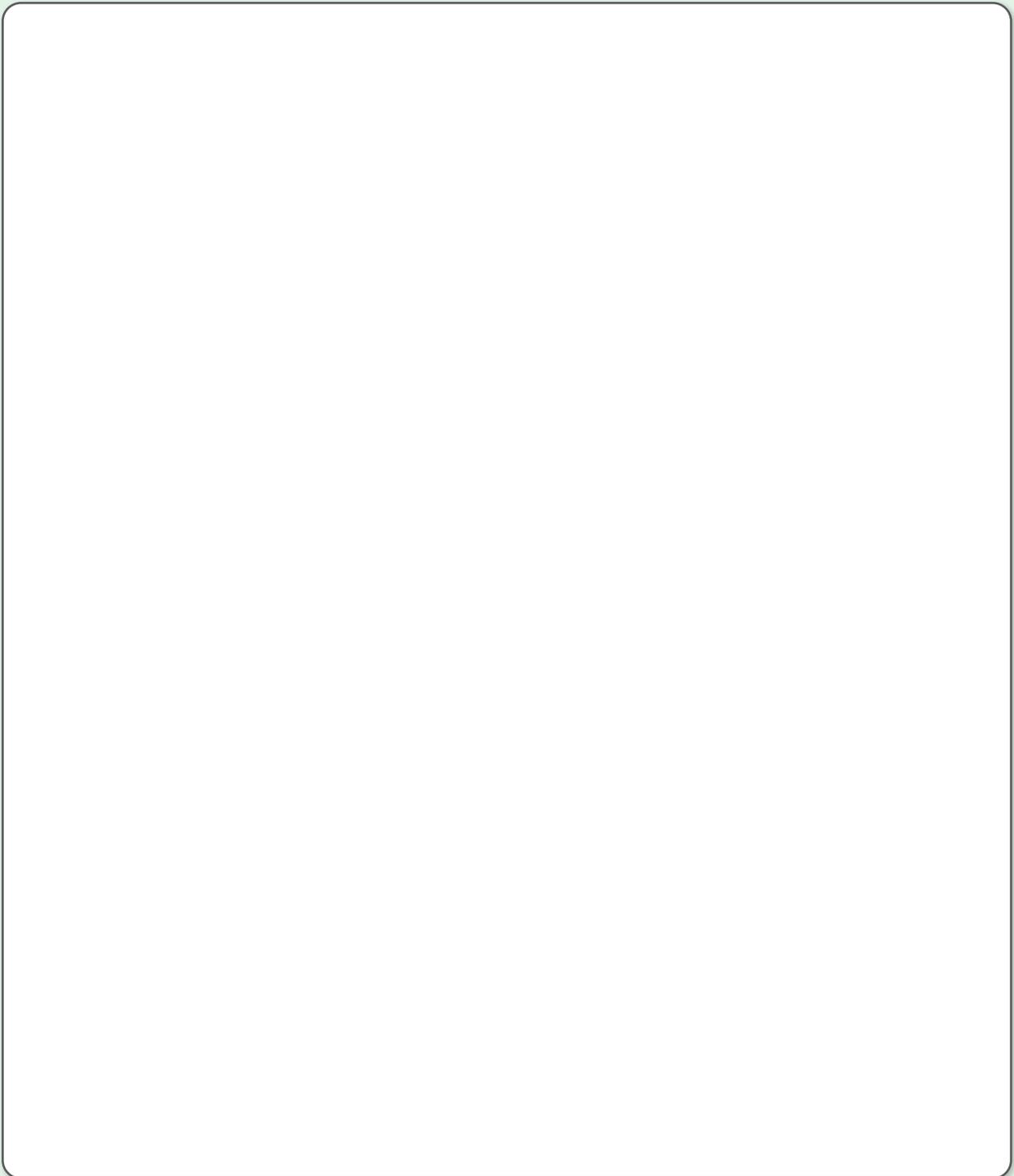
Para o tomate, os custos e despesas diretas de produção ocorrem mensalmente e importam em R\$ 30.000,00 com insumos nos meses quentes (nov-abr) e R\$ 25.000,00 nos meses frios (maio-out), R\$ 1.500,00 com replantios mensais, R\$ 22.000,00 com meeiros.

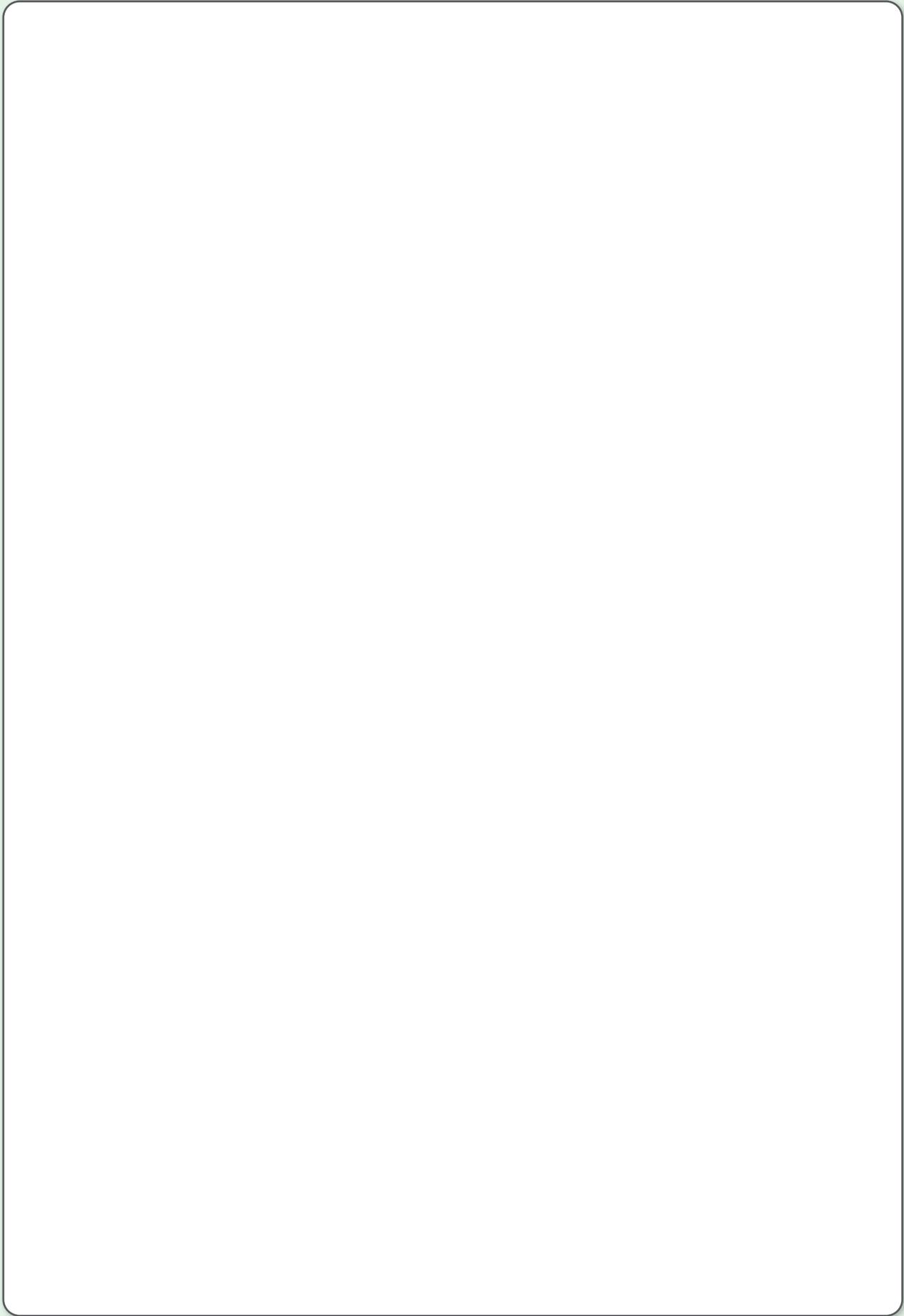
Para a soja, os gastos ocorrem conforme o plantio e colheita, iniciando no mês anterior ao plantio, que inicia em setembro e encerrando no mês posterior a colheita, que finaliza em maio, distribuindo-se igualmente entre os meses. Os custos e despesas diretas de produção importam em R\$ 2.294,00 por hectare plantado. É necessário um adicional de mão de obra de R\$ 4.000,00, pagos ao final do plantio (dezembro) e outro montante de igual valor, pagos ao final da colheita (maio).

Para o trigo, os gastos também ocorrem desde o plantio, que inicia em abril e encerram no mês posterior a colheita, que termina em dezembro, distribuindo-se igualmente entre os meses. Os custos e despesas diretas de produção importam em R\$ 2.074,00 por hectare plantado. É necessário um adicional de mão de obra de R\$ 5.000,00 pagos ao final do plantio (agosto), e outro montante de igual valor, pagos ao final da colheita (dezembro).

Sabe-se que a empresa ou propriedade rural do sr. Ademir ainda tem custos e despesas fixas que devem ser pagos mensalmente no valor de R\$ 45.000,00, entre os gastos estão pró-labore, energia elétrica, manutenções, arrendamentos etc.

Com essas informações, elabore um orçamento de caixa mês a mês para o sr. Ademir, iniciando em janeiro de 20x1 e finalizando em dezembro de 20x2 (24 meses). Considere que o tomate já está em plena produtividade em janeiro de 20x1 e os pés se manterão produtivos por mais de 24 meses a partir dessa data. Considere que as outras duas culturas serão cultivadas anualmente a partir de 20x1.





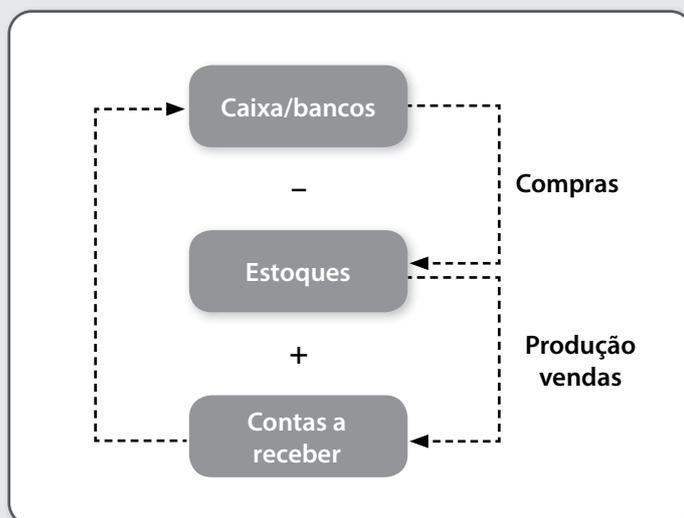
4 CAPITAL DE GIRO

Toda empresa precisa de recursos para funcionar. Em geral, quando uma empresa inicia suas atividades, levará certo tempo até que comece a receber o dinheiro, fruto do resultado do seu trabalho. O capital necessário para sustentar as atividades da empresa é chamado de capital de giro.

Para entender o comportamento do capital de giro é preciso saber que ele está disperso nas operações do dia a dia da empresa e fica circulando do caixa, para estoques ou estoques de produtos em elaboração, contas a receber e retornando ao caixa. Essa sequência, na qual o capital vai sendo utilizado no dia a dia do negócio, é como se ficasse girando indefinidamente entre as operações da empresa. Por isso é chamado de capital de giro.

O capital de giro, em resumo, são os ativos circulantes da empresa. Eles circulam repetidamente (giro) e financiam o ciclo operacional do negócio. A Figura 8 ilustra esse movimento.

Figura 8 – Capital de Giro.



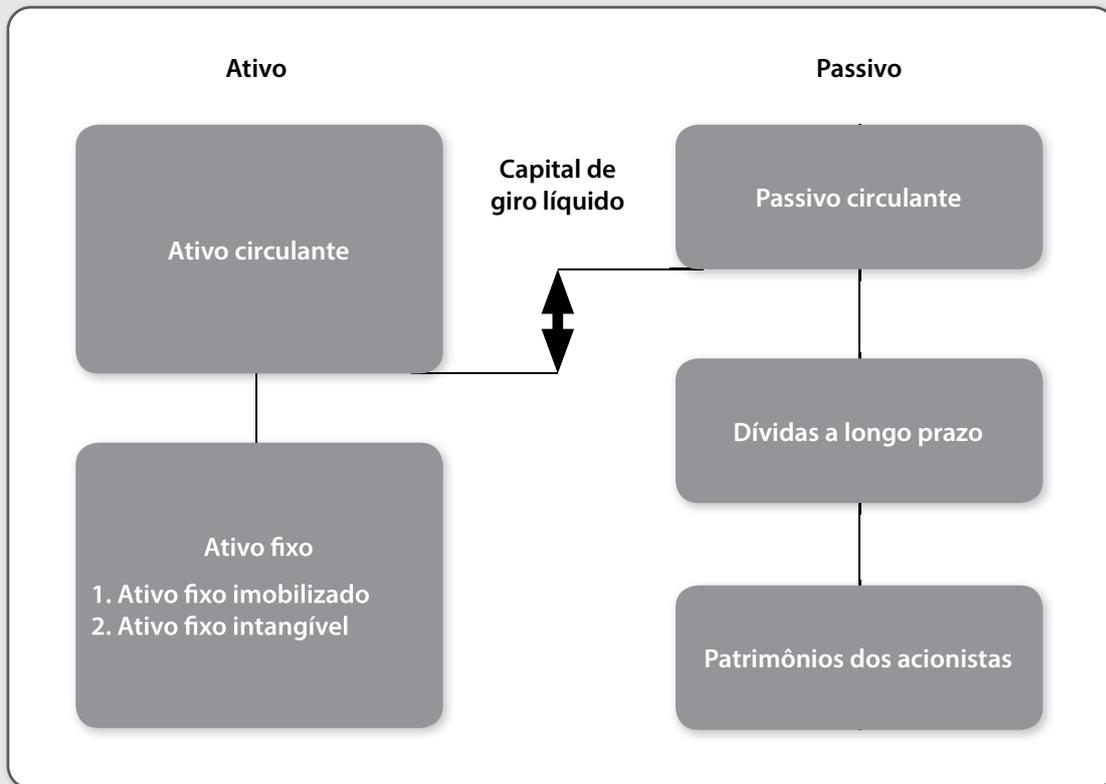
Fonte: o autor.

O capital de giro pode ser financiado com recursos de curto prazo ou com recursos de longo prazo.

Considere uma empresa rural que possui prazo de pagamento junto a seus fornecedores. Essa situação é bem comum, como, por exemplo, quando você paga alguns insumos após a colheita de sua produção. Nesse caso, há uma parte financiada espontaneamente pelas dívidas de curto prazo, ou seja, os fornecedores dos insumos nesse exemplo. Essas dívidas de curto prazo são os passivos circulantes da empresa. Assim, as dívidas e prazos com seus fornecedores fazem parte dos passivos circulantes e são consideradas como fontes de capital de giro. Também há situações em que você possui prazos de pagamento nas contas da empresa e essa também é uma fonte espontânea de capital de giro para o negócio.

Tome como exemplo a estrutura do balanço patrimonial apresentada na Figura 9.

Figura 9 – Estrutura de Balanço Patrimonial.



Fonte: o autor.

Os valores constantes no ativo circulante corresponderão ao capital de giro da empresa. A diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante será a necessidade de capital de giro líquida, também chamada de NCG.

São exemplos de ativos circulantes o caixa da empresa rural, dinheiro disponível em bancos, produtos em estoque, valores a receber dos clientes etc. São direitos da empresa sobre recebíveis ou ativos que podem facilmente se transformar em recursos a curto prazo.

São exemplos de passivos circulantes os valores a pagar a prazo com fornecedores, dívidas ou empréstimos que vencem no curto prazo etc. São obrigações que a empresa precisa pagar e que vencem a curto prazo.

Para calcular a necessidade líquida de capital de giro (NCG), basta aplicar a seguinte fórmula:

$$\text{NCG} = \text{AC} - \text{PC}$$

Onde NCG é a necessidade de capital de giro, AC é o valor do ativo circulante e PC é o valor do passivo circulante. Essa fórmula é uma simplificação em relação a um cálculo mais preciso, mas bastante útil na gestão das empresas.

Outra maneira simplificada de se obter o valor da necessidade de capital de giro da empresa é multiplicando-se o valor em dias do ciclo de caixa da empresa pela média de vendas por dia em reais (R\$).

$$\text{NCG} = \text{Ciclo de caixa} \times \text{média de vendas por dia}$$

Para obter a média de vendas por dia, basta dividir as vendas anuais por 360 dias. Essa fórmula é uma aproximação, pois como já mencionado, em geral, uma empresa rural tem entradas de dinheiro mais concentradas em determinados meses, logo após a colheita e boa parte dos gastos concentrados em outros meses, geralmente próximos do plantio.

Sendo assim, a real necessidade de capital de giro varia de acordo com a época do ano e as características de prazos de pagamento, de recebimentos e da operação da empresa, ou seja, seus ciclos operacional e de caixa.

Assim, a necessidade de capital de giro (NCG) pode ser entendida como a quantidade de dinheiro que deve ser investida em capital de giro, em determinado momento na empresa. O capital de giro (Ativo Circulante) é a quantidade total de capital de giro que a empresa está utilizando em dado momento. Parte dessa necessidade é suprida pelos prazos de pagamentos e condições de fornecimento e a diferença é a quantia de dinheiro que é preciso colocar no giro da empresa, ou seja a NCG.

Para financiar as necessidades de capital de giro, podemos separá-las em dois tipos:

- necessidades de capital de giro permanentes;
- necessidades de capital de giro sazonais.

As necessidades permanentes, como o nome diz, são necessidades de capital de giro que a empresa possui a qualquer tempo, independente da época do ano ou de picos de produção ou vendas.

Já as necessidades sazonais são aquelas que variam conforme a época do ano e são as responsáveis pelos momentos em que a empresa precisa de mais ou menos capital de giro, em determinados períodos.

As estratégias para financiar o capital de giro podem ser mais conservadoras ou mais agressivas.

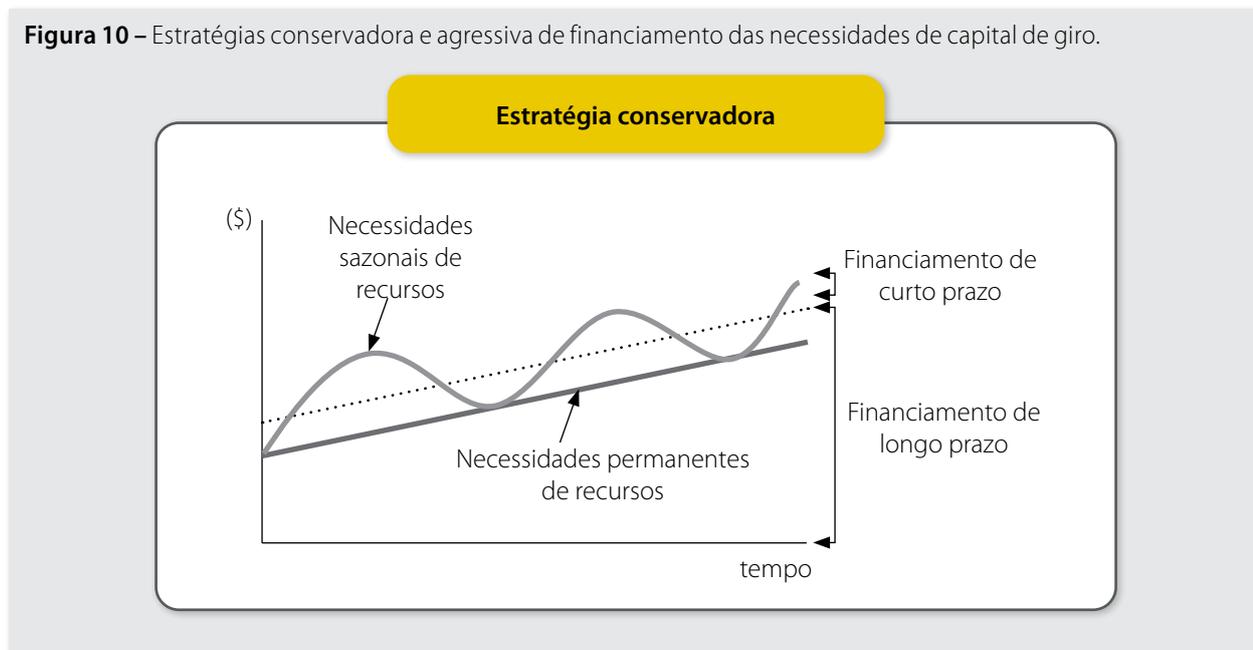
As **estratégias conservadoras** são aquelas em que se financiam as necessidades permanentes de capital de giro e também parte das sazonais com recursos de longo prazo. Assim, apenas a parte restante das necessidades sazonais será financiada com recursos de curto prazo. Essa estratégia visa um risco mais baixo de falta de capital de giro e conseqüentemente risco também mais baixo da capacidade de a empresa honrar seus compromissos de curto prazo, o que poderia comprometer as operações e a saúde financeira da empresa.

As **estratégias agressivas** são aquelas em que se financiam apenas parte das necessidades permanentes de capital de giro com recursos de longo prazo. Assim, a parte restante das necessidades permanentes e as necessidades sazonais de capital de giro serão financiadas com recursos de curto prazo. Essa estratégia visa minimizar a quantia de recursos tomados emprestados junto a instituições financeiras, mas tende a aumentar o risco de falta de capital de giro na eventualidade de não se conseguir levantar dinheiro rapidamente em certos períodos. Consequentemente, a capacidade de a empresa honrar seus compromissos de curto prazo fica mais sujeita a risco, o que pode comprometer as operações e a saúde financeira da empresa. A Figura 10 ilustra essas estratégias de financiamento de capital de giro.

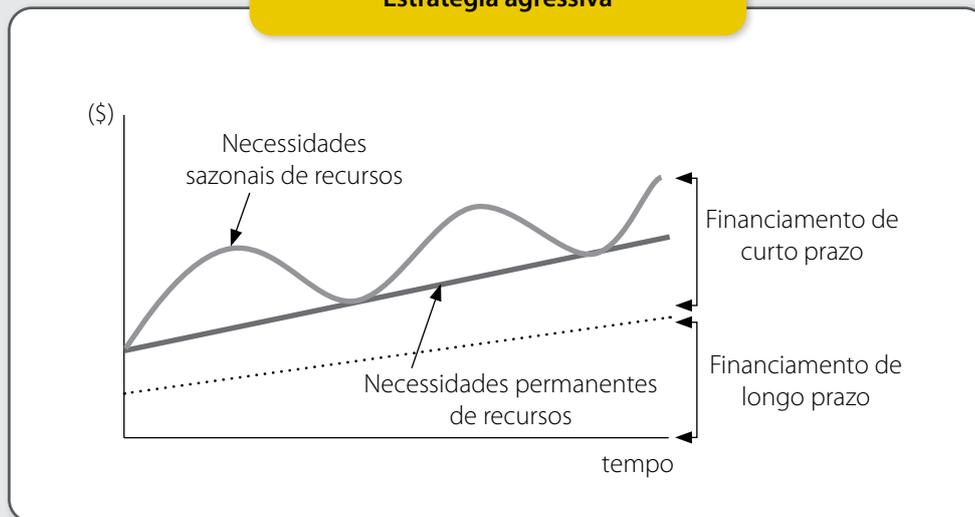
A importância de uma gestão eficiente das fontes de capital de giro da empresa rural deriva da importância que toda empresa tem, inclusive as empresas rurais, de se manter saldos em caixa. Como já dito, é importante manter saldos em caixa pelos motivos transação (efetuar os pagamentos do dia a dia), segurança (estar preparado para eventualidades que exijam desembolsos) e especulativo (aproveitar oportunidades).

Essas três razões justificam a manutenção de saldos em caixa o que eleva a importância do entendimento do uso e da necessidade de capital de giro das empresas rurais. Com o capital de giro é que mantemos saldos positivos de caixa, mesmo em períodos em que as saídas de dinheiro superam as entradas de dinheiro.

É com o correto dimensionamento da quantia de capital de giro que se mantém saudável o fluxo de caixa da empresa.



Estratégia agressiva



Fonte: o autor.

No caso de uma propriedade rural, por exemplo, que compra seus insumos a prazo para pagar após a colheita; estoca por 7 dias e os aplica na produção; aguarda o tempo de cultivo por 3 meses; colhe e vende recebendo a vista. Suponha que o tempo de colheita e preparação para venda, até que o produto seja efetivamente vendido, leve 15 dias. Se os gastos com insumos forem de R\$ 30.000,00, os gastos ao longo dos 3 meses de cultivo forem R\$ 12.000,00 (R\$ 4.000,00 por mês) e os gastos durante os 15 dias de colheita forem de R\$ 3.000,00. Tudo será pago ao final da colheita. Suponha, também, que você está no dia final da colheita, no qual irá realizar a venda dos produtos. Seus produtos estocados, prontos para venda, valem no mercado R\$ 62.000,00. Nesse caso a NCG da empresa será de R\$ 17.000,00.

Ativo circulante – Estoque → R\$ 62.000,00

Passivo circulante – Contas a pagar (insumos, cultivo, colheita)

R\$ 45.000,00 (30.000,00 + 12.000,00 + 3.000,00)

$$NCG = AC - PC$$

$$NCG = 62.000,00 - 45.000,00 = R\$ 17.000,00$$

Isso significa que, em média, essa é a quantidade de capital de giro necessária para fazer circular as atividades da empresa. Isso não significa dizer que, em certos momentos, a empresa não precisará de um valor maior ou menor do que esse. A NCG é um indicador da quantidade média de capital de giro necessário em determinado momento no tempo, diferente do fluxo de caixa que também pode ser usado para mostrar a variação dessa NCG ao longo do tempo.

Exercício proposto 8

A empresa rural "Terra e Sol" sabe que o prazo de estocagem de seus insumos e matérias-primas é de 35 dias, sendo que os fornecedores dão um prazo de 30 dias para o pagamento das duplicatas. A produção demanda normalmente o prazo de 95 dias, incluindo preparo, plantio e colheita, permanecendo os produtos acabados estocados 8 dias, à espera de serem vendidos. A política de vendas da empresa adota um prazo de recebimento de 21 dias. Se o faturamento médio mensal está em R\$ 150.000,00, qual a necessidade de capital de giro da empresa?

Exercício proposto 9

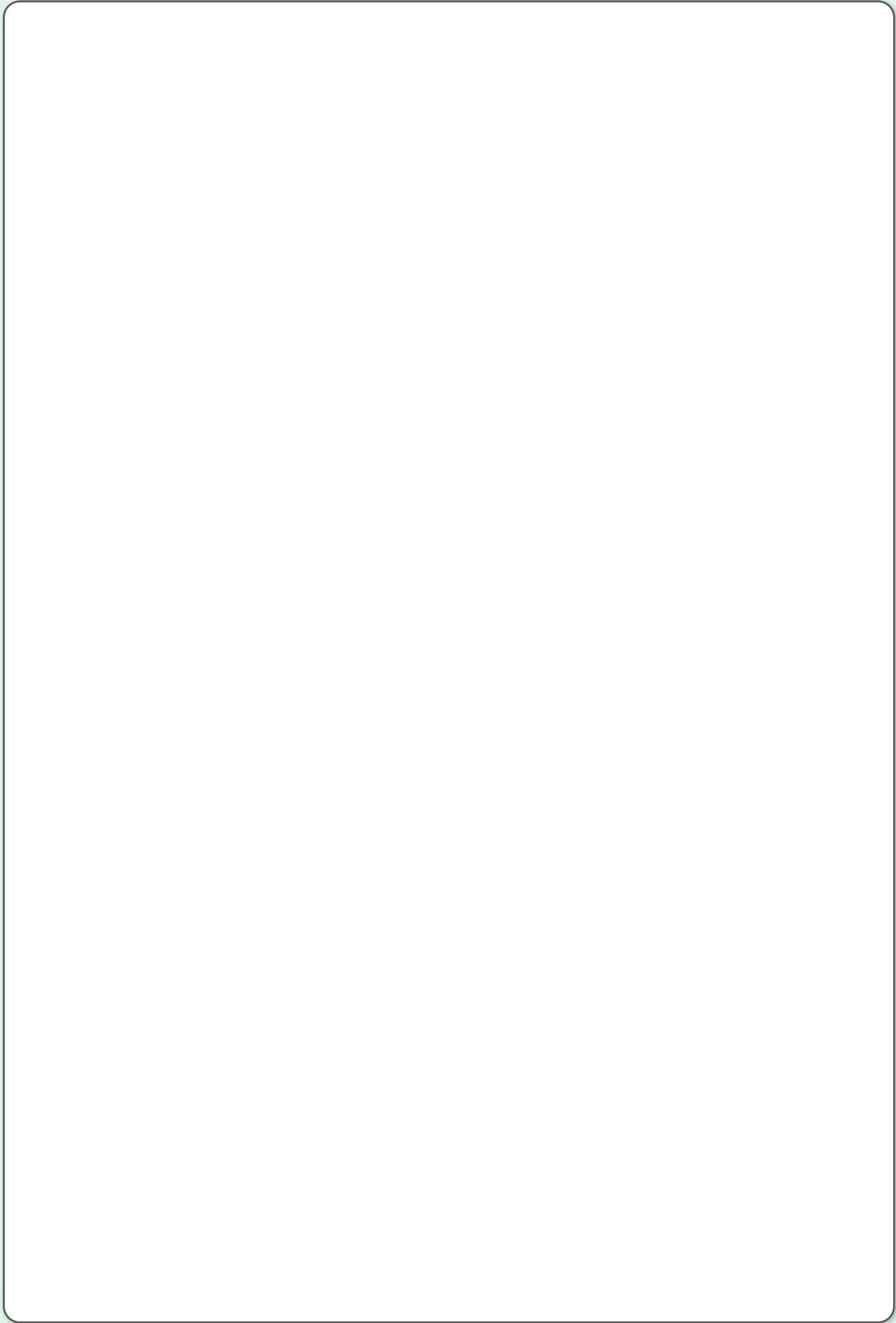
Para a realização desse exercício utilize os lançamentos e informações dos exercícios anteriores de contas a pagar, contas a receber, ou seja, os exercícios propostos 4 e 5. As informações se referem a ativos e passivos circulantes.

Qual o capital de giro e o capital de giro líquido nas seguintes situações:

Suponha que você está no dia 15/03/20x1, ou seja, os eventos ocorridos após essa data ainda não são de seu conhecimento. Considere que o saldo em caixa do dia 15 seja de R\$ 1.000,00 e R\$ 7.000, nos estoques. Para esse exercício, desconsidere variações nos estoques.

Repita o exercício supondo agora que você está no dia 30/03.

Discuta com seus colegas a variação do capital de giro e do capital de giro líquido que ocorreu.



5 FLUXO DE CAIXA COMO INSTRUMENTO GERENCIAL DA EMPRESA

O fluxo de caixa, elaborado a partir do controle de contas a pagar, do controle de contas a receber e das previsões do orçamento de caixa pode se transformar em uma poderosa ferramenta gerencial para uma empresa rural.

Para que isso ocorra, o maior desafio é tornar efetiva, além dos controles de contas a pagar e a receber, a rotina de elaboração e constante revisão do orçamento de caixa da empresa.

A realimentação das informações de maneira periódica e constante é fundamental para que se tenha um fluxo de caixa eficiente, e que sirva como instrumento de planejamento e de gestão da empresa rural.

O fluxo de caixa servirá como instrumento de planejamento, pois permitirá uma visão de futuro da empresa em termos de resultado de caixa, ou seja, como estará o saldo de caixa da empresa em um determinado tempo futuro. Também servirá como instrumento de gestão, pois permite controlar os pagamentos e recebimentos e, ao se avaliar o fluxo de caixa realizado, pode-se obter uma visão do desempenho da empresa em termos de resultado de caixa, ou seja, o quanto de dinheiro a empresa produziu em determinado tempo passado.

Apesar da ideia, verdadeira, de que não há sentido em olhar para o caixa passado, pois o resultado de caixa da vida da empresa até o presente momento está refletido em seu saldo atual de caixa, a análise do fluxo de caixa passado pode trazer outras informações não consideradas nesta ideia.

Se bem elaborado, o fluxo de caixa ajuda muitíssimo o empresário rural na gestão de seu negócio, pois o ponto financeiro mais importante para uma empresa é seu caixa. Elaborando um fluxo de caixa sobre uma estrutura de resultados da empresa, ele se transforma em um poderoso instrumento de gestão e também de planejamento da empresa.

5.1 INTEGRAÇÃO DOS CONTROLES DE CONTAS A PAGAR, CONTAS A RECEBER E PROJEÇÕES

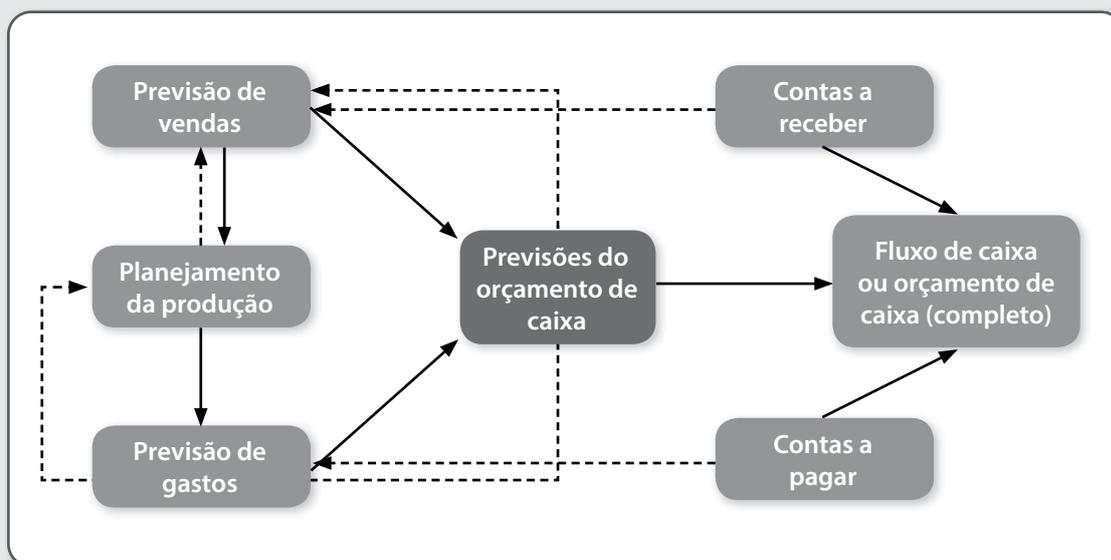
Integrar os controles de contas a pagar e a receber com o orçamento de caixa é fator essencial para a construção de um fluxo de caixa eficaz.

O fluxo de caixa é um formulário de controle que permite sintetizar todas as informações de entradas e saídas de dinheiro em um determinado período de tempo, incluindo nesse processo as previsões de vendas e de gastos.

Ao incluir as contas a pagar e as contas a receber no processo de orçamento de caixa, como consequência, tem-se o fluxo de caixa da empresa, já contemplando uma visão de futuro da posição do saldo de caixa da empresa.

A Figura 11 apresenta o processo de elaboração do fluxo de caixa, integrando o orçamento de caixa ao controle de contas a receber e ao controle de contas a pagar.

Figura 11 – Processo de elaboração do fluxo de caixa integrando orçamento de caixa, contas a pagar e contas a receber.



Fonte: o autor.

Para elaborar o fluxo de caixa de uma empresa rural basta unir os controles de contas a pagar, de contas a receber e o orçamento de caixa. Colocando essas informações organizadas em uma planilha de entradas e saídas, organizadas em ordem de data, resulta no fluxo de caixa da empresa rural.

5.2 COMO ELABORAR UM FLUXO DE CAIXA - PLANILHAS EXCEL

Para elaborar um fluxo de caixa eficaz, o uso de planilhas eletrônicas se faz necessário para que o processo seja mais ágil e dinâmico, que é o que se espera de um processo de planejamento e acompanhamento do fluxo de caixa.

O dinamismo vem da constante revisão das previsões (orçamento de caixa) e agilidade pela necessidade de atualização periódica de contas a pagar e de contas a receber da empresa rural.

A elaboração do fluxo de caixa deve cobrir 6 etapas:

1. estruturar uma planilha para controle do fluxo de caixa com base diária e um plano de contas com estrutura de resultados para a empresa;
2. para cada data, abrir as colunas "previsto" e "realizado";
3. lançar o controle de contas a pagar;
4. lançar o controle de contas a receber;
5. lançar as previsões de caixa;
6. estimar saldos dia a dia para o tempo futuro.

Um plano de contas com estrutura de resultados nada mais é do que um conjunto de categorias que agrupam os tipos de movimentação financeira da empresa (plano de contas) organizados em uma ordem inspirada no demonstrativo de resultados da empresa, com os devidos ajustes para a situação particular, em que somente ocorrerão lançamentos que tiveram, têm ou terão influência no caixa da empresa.

A Tabela 8 apresenta o exemplo de uma planilha estruturada para se elaborar o fluxo de caixa de uma empresa rural. O plano de contas (categorias) refere-se apenas a um exemplo para facilitar o entendimento do leitor. Qualquer estrutura de categorias pode ser utilizada, desde que represente adequadamente o funcionamento da empresa.

Tabela 8 – Exemplo de estrutura básica para planilha de fluxo de caixa.

Fluxo de caixa	01/03/20x1	02/03/20x1	03/03/20x1	04/03/20x1
Entradas de caixa					
Vendas produto 1					
Vendas produto 2					
Vendas produto 3					
Saídas de caixa					
Custos e despesas de produção					
Impostos sobre vendas					
Insumos					
Inseticida					
Herbicida					
Fungicida					
Semente					
Fertilizante					
Irrigação					
Mão de obra temporária					
Manutenções					
Operações mecânicas					
Embalagens					
Outras despesas de produção					
Despesas de comercialização					
Frete					
Comissão de vendas					
Despesas gerais e administrativas					
Salário pessoal					
Encargos sobre salários					
Comunicações (telefone e internet)					
Energia elétrica					
Contador					
Material de Escritório e Informática					
Outras despesas administrativas					
Pró-labore					
Despesas financeiras					
Juros pagos					
Tarifas					
Resultado operacional de caixa					
Entradas de empréstimos e financiamentos					
Pagamentos de empréstimos e financiamentos					
Resultado total de caixa					
Saldo total acumulado de caixa					

Fonte: o autor.

Normalmente, colocam-se por primeiro as entradas operacionais de caixa, seguidas das saídas operacionais. A diferença entre as entradas e as saídas operacionais traz informações sobre a capacidade operacional da empresa de gerar saldos positivos de caixa. É a capacidade que o negócio tem de gerar dinheiro em suas atividades normais, como o plantio, o cultivo, a colheita e a comercialização dos produtos da empresa rural.

Resultados operacionais de caixa dizem respeito a saldos positivos de caixa que a empresa pode obter, sem que haja dependência dos resultados não operacionais, que podem ser traduzidos nos empréstimos, financiamentos ou aportes de recursos que a empresa recebe para financiar suas operações. Em algum momento, as operações da empresa deverão gerar saldos suficientemente positivos para ressarcir tais fontes de financiamento não operacionais que a empresa necessita ou necessitou em algum momento.

Uma vez estruturada a planilha, que servirá como base para o fluxo de caixa, como, por exemplo, a Tabela 8, basta preencher cada espaço com base no controle de contas a receber, de contas a pagar e no orçamento de caixa, de acordo com a data e a categoria ou tipo de receita ou despesa.

Para entender esse processo, tome como exemplo o sr. Ademir e os seguintes eventos:

- dia 01/02/20x1 comprou R\$ 1.000,00 em sementes, com vencimento para 30 dias;
- dias 03/02/20x1 comprou R\$ 500,00 em insumos, com vencimento em 28 dias;
- dia 27/02/20x1 vendeu R\$ 6.000,00 em produtos do tipo 1, com recebimento em D+2, e pagamento de frete na mesma data de R\$ 300,00;
- dia 01/03/20x1 planeja vender para um de seus frequentes compradores o valor de R\$ 1.200,00 em produtos do tipo 1 e R\$ 900,00 em produtos do tipo 2, recebimento em D+2, e pagamento de frete na mesma data de R\$ 250,00;
- dia 04/03/20x1 tem previsão de pagar salários no valor de R\$ 3.000,00.

Para entender melhor o contexto desses eventos, imagine que o sr. Ademir está no dia 28/02/20x1 e de posse de seus controles de contas a pagar, de contas a receber e seu orçamento de caixa. Ele está atualizando suas previsões e ajustando sua planilha de fluxo de caixa para os próximos dias.

Esses 5 eventos, que o sr. Ademir possui na sua empresa, podem ocorrer em qualquer tipo de empresa rural e irão ajudar a entender como utilizar a planilha de fluxo de caixa.

Transferindo o efeito financeiro no caixa da empresa, causado por esses eventos, para a planilha de fluxo de caixa da empresa do sr. Ademir, o resultado é apresentado na Tabela 9.

Tabela 9 – Exemplo de planilha de fluxo de caixa.

Fluxo de caixa	01/03/20X1	02/03/20X1	03/03/20X1	04/03/20X1	...
Entradas de caixa	6.000,00	0,00	2.100,00	0,00	
Vendas produto 1	6.000,00		1.200,00		
Vendas produto 2			900,00		
Vendas produto 3					
Saídas de caixa	300,00	0,00	1.750,00	3.000,00	
Custos e despesas de produção[R\$]	0,00	0,00	1.500,00	0,00	
Impostos sobre vendas					
Insumos			500,00		
Inseticida					
Herbicida					
Fungicida					
Semente			1.000,00		
Fertilizante					
Irrigação					
Mão de obra temporária					
Manutenções					
Operações mecânicas					
Embalagens					
Outras despesas de produção					
Despesas de comercialização	300,00	0,00	250,00	0,00	
Frete	300,00		250,00		
Comissão de vendas					
Despesas gerais e administrativas	0,00	0,00	0,00	3.000,00	
Salário pessoal				3.000,00	
Encargos sobre salários					
Comunicações (telefone e internet)					
Energia elétrica					
Contador					
Material de escritório e informática					
Outras despesas administrativas					
PRÓ-LABORE	0,00	0,00	0,00	0,00	
Despesas financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	
Juros pagos					
Tarifas					
Resultado operacional de caixa	5.700,00	0,00	350,00	-3.000,00	
Entradas de empréstimos e financiamentos					
Pagamentos de empréstimos e financiamentos					
Resultado total de caixa	0,00	0,00	350,00	-3.000,00	
Saldo total acumulado de caixa	5.700,00	5.700,00	6.050,00	3.050,00	

Fonte: o autor.

Entenda o mecanismo de como estruturar a lógica de uma planilha eficaz de fluxo de caixa.

As linhas em destaque, representam grupos de entradas ou de saídas e abaixo estão os componentes de cada grupo. Então, as linhas em destaque representam a soma de determinadas linhas posicionadas abaixo.

Na parte superior são apresentadas as entradas operacionais de caixa, ou seja, as vendas dos produtos (ou serviços) que são o negócio da empresa. Assim, a linha intitulada **Entradas de caixa** representa a soma das entradas oriundas das vendas do produto 1, vendas do produto 2 e vendas do produto 3. No exemplo da Tabela 9, observe que no dia 01 de março de 20x1 o total de entradas são apenas as vendas do produto 1, no valor de R\$ 6.000,00, pois os demais produtos não tiveram nenhuma entrada de dinheiro nesse dia. Já no dia 03 de março, o total de entradas refere-se a soma de R\$ 1.200,00 do produto 1, mais R\$ 900,00 do produto 2, totalizando R\$ 2.100,00 de entradas no dia.

A partir da linha intitulada **Saídas de caixa** estão elencados os grupos de custos e despesas da empresa. Essa linha deve representar a soma dos grupos de custos e despesas operacionais da empresa rural. No exemplo da Tabela 9, as **Saídas de caixa** representam a soma dos seguintes grupos: **Custos e despesas de produção, Despesas de comercialização, Despesas gerais e administrativas, Pró-labore** e **Despesas financeiras**.

Observe, no exemplo da Tabela 9, que no dia 01 de março o total de saídas é de R\$ 300,00, pois os demais grupos não tiveram nenhum pagamento. Já no dia 03 de março o total de saídas foi de R\$ 1.750,00 que se refere à soma dos grupos de custos e despesas da empresa.

A primeira linha dos grupos de despesas representa os custos e despesas de produção. Essa linha deve conter os grupos de itens que compõe os custos e despesas diretas de produção. Também podem ser considerados aqui os custos e despesas variáveis da empresa rural. Esta linha está intitulada **Custos e despesas de produção**, no exemplo da Tabela 9, composta da soma dos seguintes itens: Impostos sobre vendas, Insumos, Inseticida, Herbicida, Fungicida, Semente, Fertilizante, Irrigação, Manutenções, Operações Mecânicas, Embalagens e Outras despesas de produção.

Observe, no exemplo da Tabela 9, que no dia 03 de março o total de saídas desse grupo foi de R\$ 1.500,00 que se refere à soma dos gastos com sementes e insumos, sendo que os demais itens não tiveram gastos nesse dia.

Os demais grupos de custos e despesas da empresa do exemplo da Tabela 9 (**Despesas de comercialização, Despesas gerais e administrativas, Pró-labore** e **Despesas financeiras**), seguem a mesma ideia, sendo compostos pela soma dos subitens elencados abaixo de cada grupo. O único grupo de despesas que não possui subitens, nesse exemplo, é o grupo com as despesas com pró-labore, intitulado **Pró-labore**, que deve conter as retiradas dos sócios e proprietários da empresa rural, ou seja, o sr. Ademir nesse exemplo.

Após os grupos de entradas de caixa e de saídas de caixa está a linha intitulada **Resultado operacional de caixa**, que é a diferença entre as entradas e as saídas operacionais de caixa da empresa, ou seja, aquelas entradas e saídas que estão ligadas ao negócio da empresa, aquilo que

a empresa faz para obter lucro. O **Resultado operacional de caixa** da empresa traz a informação para cada dia; se a empresa gerou ou consumiu caixa.

Pelas características das empresas rurais, espera-se que essas empresas consumam caixa, na maioria dos dias, e apresentem grandes resultados operacionais de caixa, em certos dias, onde ocorrem os recebimentos das vendas. Essa é uma característica que torna ainda mais importante a utilização de uma ferramenta de fluxo de caixa desse tipo, conjugando contas a pagar, a receber e as previsões (orçamento de caixa), evitando, assim, problemas pela falta de recursos em determinados dias e mau uso em outros.

Ainda no exemplo da Tabela 9, abaixo da linha que apresenta o resultado operacional de caixa, têm-se as entradas e saídas não operacionais, que nesse exemplo estão intituladas **Entradas de empréstimos e financiamentos** e **Pagamentos de empréstimos e financiamentos**. São as entradas não operacionais decorrentes de empréstimos, financiamentos ou vendas de ativos imobilizados, como vender um trator usado, por exemplo, e as saídas não operacionais decorrentes do pagamento de empréstimos, financiamentos ou investimentos que a empresa rural realizou. Esses itens serão melhores detalhados no próximo item deste manual.

As duas últimas linhas da tabela de fluxo de caixa (exemplo da Tabela 9) estão intituladas **Resultado total de caixa** e **Resultado total acumulado de caixa**. Essas linhas representam o resultado total de caixa do dia e o resultado acumulado de caixa para um dado período.

O **Resultado total de caixa** contempla o resultado operacional de caixa do dia somado aos movimentos não operacionais de caixa como empréstimos e financiamentos. É o resultado no fim do dia, incluindo todas as entradas e saídas de dinheiro da empresa, não importando sua natureza. Traz informação se em um determinado dia a empresa teve sobras ou falta de recursos, ainda que se utilize de empréstimos para pagar suas contas e investimentos ou, ainda, no caso de quitar financiamentos. Tome como exemplo o dia 03/03/20x1 da Tabela 9. Nesse dia a empresa obtém um resultado de caixa de R\$ 350,00. Nesse mesmo dia deve ocorrer R\$ 2.100,00 de entradas operacionais e R\$ 1.750,00 de saídas operacionais. Como não estão previstos movimentos não operacionais (empréstimos, financiamentos etc.) o resultado do dia é o valor de R\$ 350,00. Isso significa que o saldo de caixa da empresa sofrerá um aumento dessa ordem.

O **Saldo total acumulado de caixa** diz respeito ao resultado que a empresa acumulou em um determinado período, no mês, por exemplo. Se calculado desde o início da empresa, essa linha será o próprio saldo de caixa da empresa. Ela contempla o resultado total de caixa do dia atual, mais o resultado de caixa do dia anterior e assim sucessivamente. Ao se inserir um saldo inicial em determinada data e calcular o **Saldo total acumulado de caixa** diariamente, a partir daquela data, esse número representa o total de dinheiro disponível para a empresa utilizar e o quanto ela gerou de dinheiro até certa data. No caso do exemplo da Tabela 9, a empresa acumulou um resultado de caixa no mês, até o dia 04/03/20x1, o valor de R\$ 3.050,00, indicando que para esses dias a empresa será capaz de saldar todos os seus compromissos e ainda obter R\$ 3.050,00 de sobras de caixa.

Observe que no dia 04 de março o resultado de caixa do dia foi negativo em R\$ 3.000,00, mas no dia anterior a empresa possuía um saldo acumulado de R\$ 6.050,00, então houve uma redução de R\$ 3.000,00 no saldo de caixa da empresa, que ficou em R\$ 3.050,00, no dia 04 de março.

Uma vez estruturado o fluxo de caixa da empresa rural, o desafio agora é dialogar diariamente com essa planilha, ajustando e atualizando suas informações frequentemente.

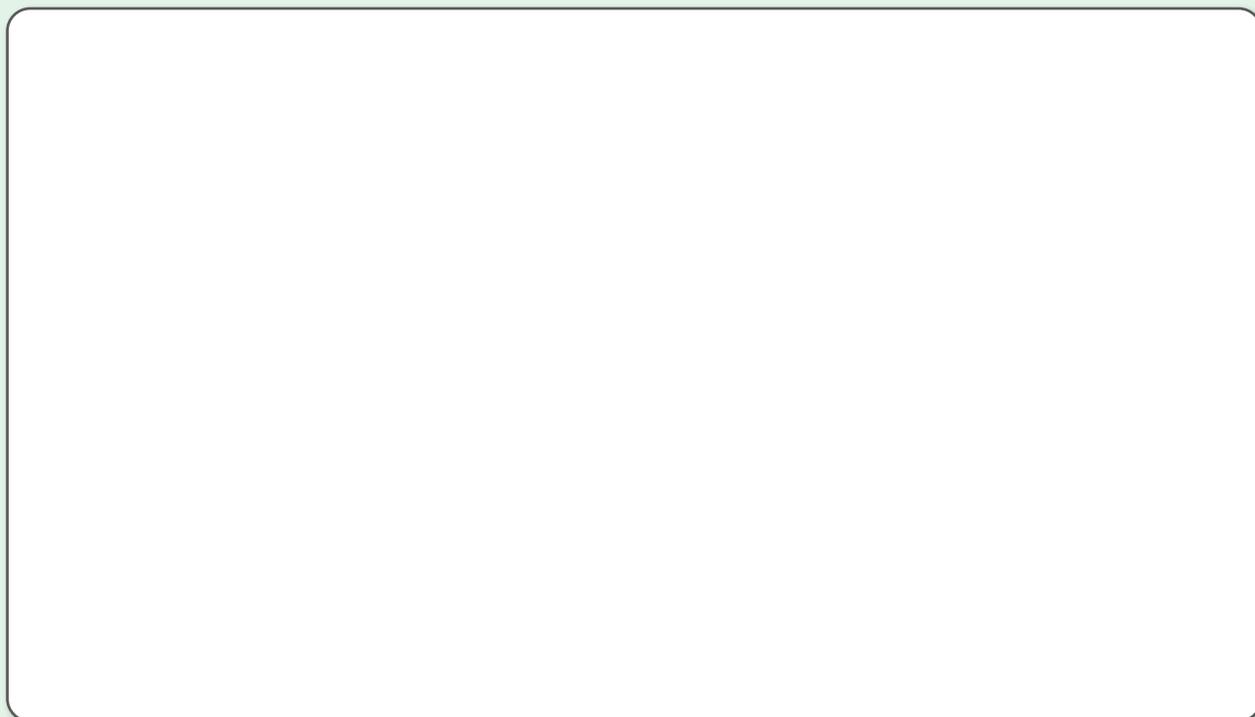
Vencendo esse desafio, essa planilha de fluxo de caixa se tornará um poderoso instrumento de gestão e planejamento empresarial e pode se tornar o fio condutor de diversas melhorias na gestão e nos resultados financeiros da empresa rural.

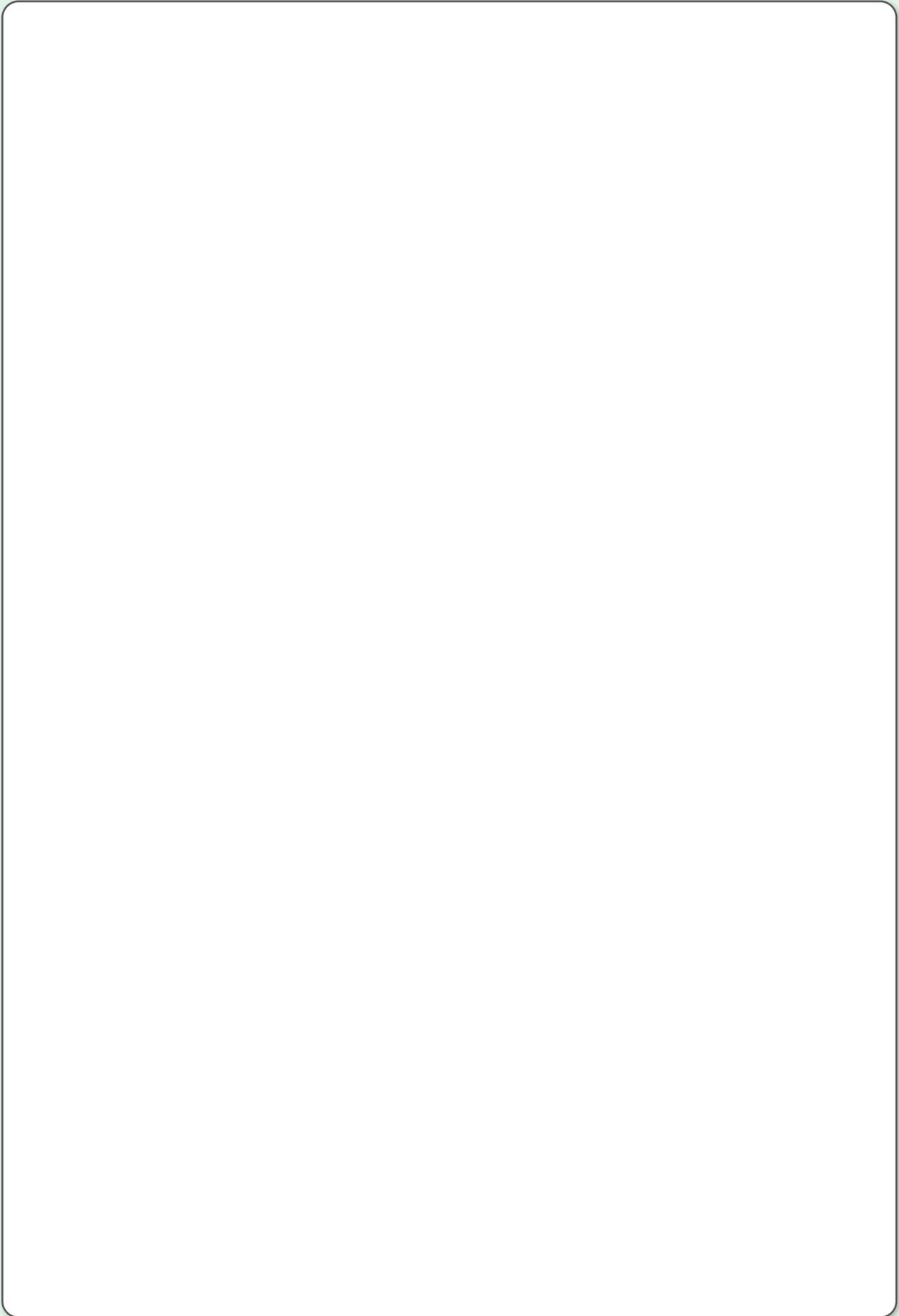
Melhorias podem ser feitas em relação a esse modelo básico apresentado a título de exemplo. Uma dessas melhorias é inserir o valor total da movimentação de caixa de cada mês, indicando se em determinado mês a empresa gerou ou consumiu caixa, e também um fechamento anual. Em termos de médias mensais, o fluxo pode trazer muita informação sobre a gestão e o desempenho da empresa e, dependendo das características do negócio, pode até guardar alguma conexão com a lucratividade da empresa.

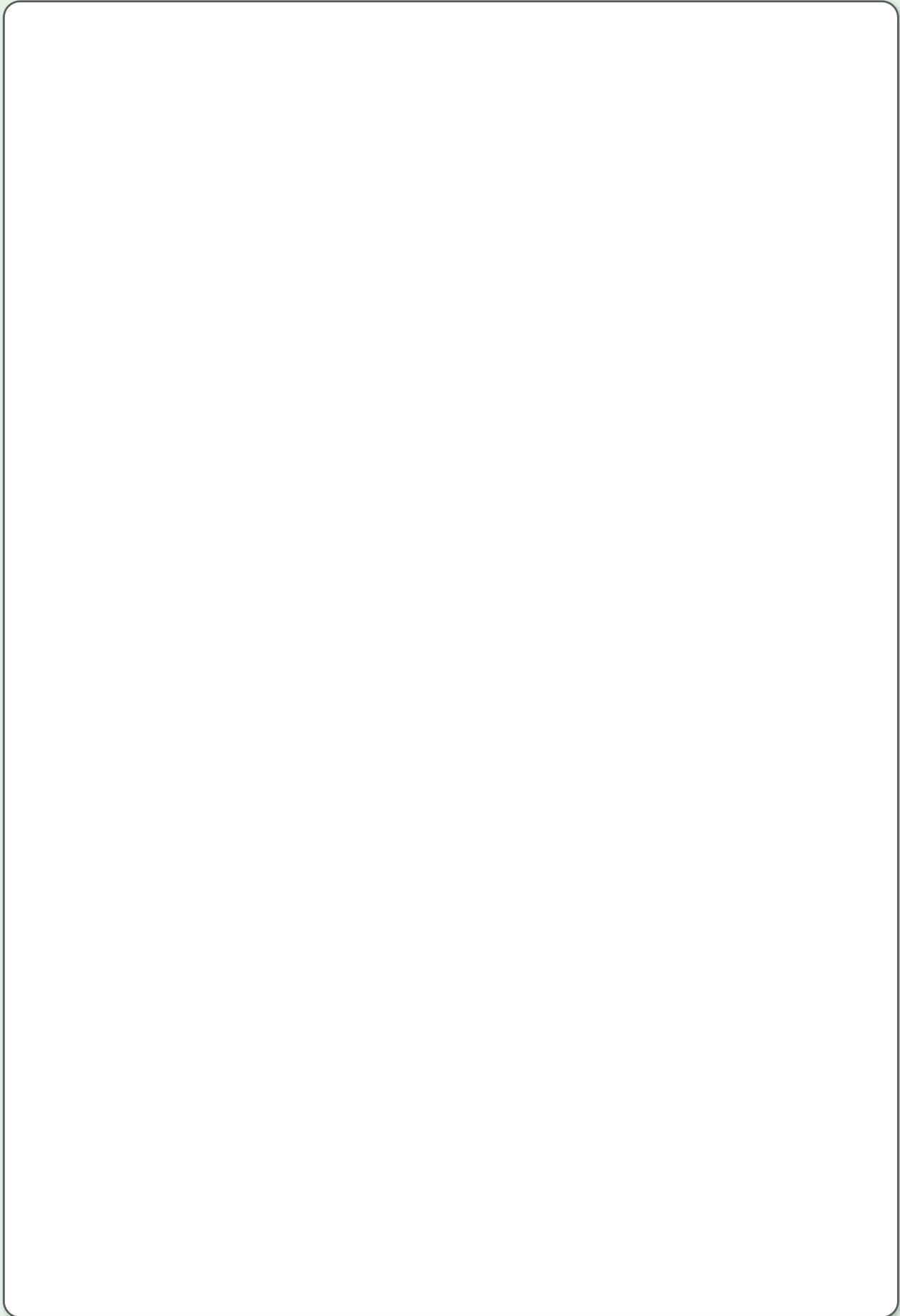
Outra melhoria é detalhar os itens mais relevantes para a empresa, enfim, cada empresário rural pode utilizar como melhor lhe convier, mas o importante é seguir os pressupostos do método que foi apresentado.

Exercício proposto 10

Agora que o sr. Ademir já aprendeu a elaborar um fluxo de caixa, ele deseja estruturar o fluxo de caixa de sua empresa. Ajude o sr. Ademir a elaborar o fluxo com as informações dos exercícios propostos 3, 4, 5 e 7.







6 FINANCIAMENTOS AGRÍCOLAS (ÊNFASE EM PLANEJAMENTO E CONTROLES FINANCEIROS)

Os financiamentos agrícolas (aqueles que se destinam a um fim específico – exemplo aquisição de um caminhão ou de um trator) e os empréstimos (aqueles que não têm um fim específico, pode ser usado para pagar fornecedores, para pagar impostos etc.), são entradas não operacionais de caixa no momento da contratação, que exigirão da empresa uma saída não operacional de caixa em momento futuro, na oportunidade em que o financiamento ou empréstimo será pago ou amortizado.

Por conta da necessidade de se efetuar o pagamento do empréstimo ou financiamento em momento futuro, essa saída de caixa deve estar prevista no orçamento de caixa da empresa e conseqüentemente em seu fluxo de caixa.

Isso é essencial, pois assim, o empresário poderá visualizar com antecedência o impacto desses pagamentos em seu saldo de caixa e tomar as medidas adequadas para que sua empresa se mantenha sempre saudável financeiramente. Claro que a saúde financeira da empresa também depende da saúde operacional, ou seja, executar as operações da empresa de maneira rentável e lucrativa e nesse quesito, a organização e planejamento do fluxo de caixa também podem ajudar, uma vez que forçará a empresa a pensar antecipadamente na sua operação.

Figura 12 – O agricultor e o PRONAF.



Fonte: Charge do Zé Dassiwa.

Assim como a chuva na quantidade certa e no momento adequado é essencial para que se tenha uma boa produtividade na agricultura, especialmente se não houver sistemas de irrigação suficientes, o financiamento, na quantidade e no momento certo, ajuda o empresário rural a obter os melhores resultados da sua propriedade.

Isso se deve às grandes necessidades de capital que a atividade agropecuária necessita, seja para o custeio da produção, seja para sua mecanização.

Por outro lado, da mesma forma que a chuva em excesso ou na hora errada pode reduzir a produtividade da lavoura, financiamento na quantidade e hora errada também pode reduzir a lucratividade e a rentabilidade da empresa rural. Uma das melhores ferramentas para evitar essa situação é o fluxo de caixa com as devidas projeções.

Isso se transforma em um processo de planejamento financeiro, que leva a empresa a tomar melhores decisões, além de antecipar-se às necessidades de capital e possíveis problemas, que toda empresa enfrenta ou enfrentará durante sua vida.

Excessos de recursos obtidos via financiamento levam ao pagamento de quantidades desnecessárias de juros, além de, possivelmente, não serem investidos na sua totalidade em recursos de produção, daí a razão pela qual a quantia obtida pode ser considerada excessiva. Muitas vezes, o empresário tem condições de financiar parte de sua produção com recursos próprios e obter maior rentabilidade.

A falta de recursos levará a menores níveis de produção e talvez até de produtividade, reduzindo a rentabilidade da empresa.

6.1 AMORTIZAÇÃO E JUROS

Todo empréstimo ou financiamento deve ser pago juntamente com os respectivos juros contratados no momento em que se tomaram os recursos.

A taxa de juros que será acertada no momento da contratação do empréstimo ou financiamento depende de vários fatores como a situação da economia, perspectivas econômicas do país, incentivos do governo, tipo de utilização do recurso (para que o dinheiro será utilizado), prazo e condições de pagamento, a margem de lucro da instituição financiadora e intermediária, quando for caso, e a situação de crédito da empresa rural que irá tomar os recursos.

Existem diversas fórmulas e métodos para se estabelecer a forma de pagamento do empréstimo. Ele pode ser pago em parcelas mensais, trimestrais ou anuais fixas (sistema *price*), em parcelas mensais, trimestrais ou anuais decrescentes (sistema *sac*), pode ser pago em uma única parcela em determinada data, enfim, existem diversas alternativas.

As parcelas a serem pagas sempre serão compostas de duas partes: amortização e juros.

$$\text{Parcela do financiamento} = \text{Amortização} + \text{Juros}$$

A amortização se refere à devolução do capital tomado e os juros se referem à remuneração desse capital tomado junto a uma instituição financeira. Por exemplo, imagine que você tomou emprestado R\$ 100.000,00 para sua empresa rural e deverá pagar daqui a exatamente 365 dias o valor de R\$ 112.000,00. Então seu financiamento será pago em parcela única no valor de

R\$ 112.000,00, que é composto de R\$ 100.000,00 de amortização, pois foi este o valor que você tomou emprestado, mais R\$ 12.000,00 de juros. Nesse caso, a taxa de juros contratada foi de 12% ao ano. Esse entendimento é aceito internacionalmente.

No Brasil, devido à cultura inflacionária que persiste no país há muitos anos, a taxa de juros é dividida em duas partes: um indexador e os juros propriamente ditos. Por exemplo, você tomou um financiamento e pagará uma taxa de juros equivalente a TJLP + 5% ao ano. Isso significa que você irá pagar o valor do índice TJLP (taxa de juros de longo prazo) mais 5% de juros propriamente ditos. Esse indexador é bastante variável em função do tipo e prazo do empréstimo. Pode ser utilizado qualquer indexador da economia que atenda às necessidades da instituição financiadora e do tomador de recursos. Em geral se utiliza a TJLP, o IPCA, IGPM, variação cambial do dólar, entre outros. Atualmente, é possível encontrar contratos que estabelecem taxas de juros fixas, sem estarem atrelados a indexadores da economia.

6.2 DEPRECIAÇÃO

A depreciação é o desgaste causado pelo uso e pela ação do tempo às máquinas, equipamentos e infraestrutura da empresa. A depreciação é item importante no cálculo do custo do produto e a perda de produtividade ou redução da vida útil dos bens e deve ser previsto no custo do produto.

No entanto, a depreciação em si não produz nenhum impacto no caixa da empresa. Por conta disso, não é necessário se preocupar com ela quando for elaborar o fluxo de caixa da sua empresa rural. A depreciação não é um pagamento que a empresa faz, ela é uma forma de considerar o desgaste dos bens no custo dos produtos produzidos pela empresa rural.

Por outro lado, quanto mais as máquinas, equipamentos e infraestrutura da empresa depreciam, ou seja, se desgastam, maior será o gasto com as respectivas manutenções e esse sim deve constar no fluxo de caixa da empresa.

Em determinado ponto, os bens terão alcançado o fim sua vida útil e necessitarão ser substituídos. Nesse momento, a empresa precisará investir na aquisição de novos bens e agora tal aquisição deverá constar no fluxo de caixa da empresa.

Em resumo, o que se pode dizer é que a depreciação dos bens não tem impacto no caixa, mas as consequências dela terão sob a conta de aumento nas manutenções desses bens e aquisição de novos bens em substituição aos antigos.

6.3 COMO CONSIDERAR FINANCIAMENTOS AGRÍCOLAS (AMORTIZAÇÃO E JUROS) NO FLUXO DE CAIXA

Para considerar os financiamentos no fluxo de caixa, deve-se partir da mesma planilha com a estrutura base já apresentada na Tabela 8, agora reapresentado na Tabela 10.

Tabela 10 – Exemplo de estrutura básica para planilha de fluxo de caixa

Fluxo de caixa	01/03/20x1	02/03/20x1	03/03/20x1	04/03/20x1
Entradas de caixa					
Vendas produto 1					
Vendas produto 2					
Vendas produto 3					
Saídas de caixa					
Custos e despesas de produção					
Impostos sobre vendas					
Insumos					
Inseticida					
Herbicida					
Fungicida					
Semente					
Fertilizante					
Irrigação					
Mão de obra temporária					
Manutenções					
Operações mecânicas					
Embalagens					
Outras despesas de produção					
Despesas de comercialização					
Frete					
Comissão de vendas					
Despesas gerais e administrativas					
Salário pessoal					
Encargos sobre salários					
Comunicações (telefone e internet)					
Energia elétrica					
Contador					
Material de escritório e informática					
Outras despesas administrativas					
Pró-labore					
Despesas financeiras					
Juros pagos					
Tarifas					
Resultado operacional de caixa					
Entradas de empréstimos e financiamentos					
Pagamentos de empréstimos e financiamentos					
Resultado total de caixa					
Saldo total acumulado de caixa					

Fonte: o autor.

Observe que abaixo do **Resultado operacional de caixa** podem ser observados duas linhas intituladas **Entradas de empréstimos e financiamentos** e **Pagamentos de empréstimos e financiamentos**. Essas duas linhas devem ser dedicadas aos lançamentos das movimentações no caixa, oriundas dos financiamentos.

A ideia base por trás dessa estrutura é separar a movimentação dos empréstimos e financiamentos das entradas e saídas operacionais da empresa rural. Aqui, apresenta-se uma situação exemplo resumida, mas você pode abrir essa parte da planilha para registrar os movimentos não operacionais do caixa da empresa, com maiores detalhes conforme sua necessidade.

Observe também que entre as saídas operacionais há o grupo de despesas financeiras, onde consta o subitem **Juros pagos**. Aqui você pode lançar os juros pagos nos financiamentos e empréstimos de curto prazo e não necessariamente os juros dos financiamentos agrícolas, embora não seja errado fazer isso.

Na linha intitulada **Pagamentos de empréstimos e financiamentos** você pode lançar as amortizações juntamente com os juros dos financiamentos agrícolas. Essa forma de anotação facilita o planejamento do fluxo de caixa, considerando também os financiamentos e empréstimos agrícolas. Lembre-se que se você lançar os juros do financiamento no campo **Despesas financeiras**, deve-se lançar só a amortização no campo **Pagamentos de empréstimos e financiamentos**.

Salienta-se que essa é uma mera decisão gerencial e não há uma metodologia rígida sobre a separação ou não das amortizações e juros no controle do seu fluxo de caixa operacional. O importante é ter consciência do critério que você adotou e mantê-lo estável, para que a análise e interpretação do fluxo de caixa sejam coerentes ao longo do tempo.

Como exemplo considere que o sr. Ademir tomou um empréstimo via PRONAF no valor de R\$ 5.000,00 e seu vencimento será no dia 03 de março de 20x1, sendo que o pagamento total será de R\$ 5.100,00. Considere o mesmo exemplo apresentado na Tabela 9. Veja agora como ficará o fluxo de caixa do sr. Ademir incluindo o pagamento dessa parcela do PRONAF na Tabela 11.

Tabela 11 – Exemplo de fluxo de caixa considerando o pagamento da parcela do PRONAF.

Fluxo de caixa	01/03/20x1	02/03/20x1	03/03/20x1	04/03/20x1
Entradas de caixa	6.000,00	0,00	2.200,00	0,00	
Vendas produto 1	6.000,00		1.200,00		
Vendas produto 2			900,00		
Vendas produto 3					
Saídas de caixa	300,00	0,00	1.750,00	3.000,00	
Custos e despesas de produção	0,00	0,00	1.500,00	0,00	
Impostos sobre vendas					
Insumos			500,00		
Inseticida					
Herbicida					
Fungicida					
Semente			1.000,00		
Fertilizante					
Irrigação					
Mão de obra temporária					
Manutenções					
Operações mecânicas					
Embalagens					
Outras despesas de produção					
Despesas de comercialização	300,00	0,00	250,00	0,00	
Frete	300,00		250,00		
Comissão de vendas					
Despesas gerais e administrativas	0,00	0,00	0,00	3.000,00	
Salário pessoal				3.000,00	
Encargos sobre salários					
Comunicações (telefone e internet)					
Energia elétrica					
Contador					
Material de escritório e informática					
Outras despesas administrativas					
Pró-labore	0,00	0,00	0,00	0,00	
Despesas financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	
Juros pagos					
Tarifas					
Resultado operacional de caixa	5.700,00	0,00	350,00	-3.000,00	
Entradas de empréstimos e financiamentos					
Pagamentos de empréstimos e financiamentos			5.100,00		
Resultado total de caixa	5.700,00	0,00	-4.750,00	-3.000,00	
Saldo total acumulado de caixa	5.700,00	5.700,00	950,00	-2.050,00	

Fonte: o autor.

Veja, pela Tabela 11, a inserção do valor de R\$ 5.100,00 para pagamento no dia 3 de março de 20x1, referente à parcela do PRONAF. Agora, o saldo operacional de caixa no dia 03 de março continua positivo em R\$ 350,00, mas o resultado total de caixa do dia ficará negativo em R\$ 4.750,00, ou seja, nesse dia a empresa irá consumir caixa em R\$ 4.750,00 e restará um saldo de caixa ainda positivo de R\$ 950,00. É importante perceber que o resultado negativo do caixa no dia 03 vem do pagamento de empréstimos e financiamentos e não da operação da empresa.

Observe também que nessa nova situação, o sr. Ademir terá dificuldades em pagar os salários previstos do dia 04 de março, pois se efetuar esse pagamento o saldo da empresa ficará negativo em R\$ 2.050,00. Esse saldo projetado negativo significa que a empresa não terá dinheiro para pagar suas contas naquele dia.

Apesar dessa notícia ruim, o lado positivo é que o sr. Ademir descobriu essa situação com antecedência e poderá tomar medidas para trazer recursos para a empresa e conseguir pagar em dia os salários de seus funcionários.

7 ESTRATÉGIAS PARA DRIBLAR SALDOS NEGATIVOS

Uma das principais vantagens de se estabelecer um processo de fluxo de caixa na empresa, além do planejamento financeiro, é a possibilidade de prever saldos negativos de caixa e tomar medidas antecipadas a essa situação.

Cabe lembrar que saldos negativos de caixa nada mais são do que situações em que a empresa não conseguiu saldar os compromissos do dia, ocorrendo duas hipóteses: 1) alguma das contas não foram pagas e 2) o banco lhe emprestou algum valor automaticamente e informou saldo negativo no seu extrato bancário. Nesse caso, o saldo negativo é o valor que o banco lhe emprestou, pois como já visto, o saldo real de caixa nunca será inferior a “zero”, no entanto você pode dever mais do que possui em termos de disponibilidade financeira.

Voltando ao exemplo da Tabela 11, no qual a empresa prevê saldo negativo no dia 04 de março de 20x1, as possíveis alternativas para o sr. Ademir reverter a situação negativa de seu saldo de caixa são:

- postergar pagamentos: negociar com os fornecedores um adiamento do vencimento das contas até que se consiga superar os dias em que o saldo de caixa estará negativo.
- antecipar receitas: negociar com clientes a antecipação do pagamento das vendas, visando reverter o saldo negativo previsto em determinada data.
- efetuar vendas à vista: assim, os recursos ficam disponíveis imediatamente para a empresa utilizar e exercem impacto imediato e positivo no saldo de caixa da empresa.
- tomar empréstimos: recorrer a instituições financeiras para tomar empréstimos para que, com esses recursos, possa superar os dias de saldo negativo previsto pelo fluxo de caixa. Normalmente é uma alternativa mais cara do que as anteriores.
- vender algum bem ou ativo da empresa: vender algum bem da empresa para que, com esse dinheiro, possa gerar um impacto positivo no saldo de caixa da empresa e com isso superar os dias de saldo negativo previsto pelo fluxo de caixa. Essa alternativa, geralmente, não é viável no curto prazo, pois a venda de bens e ativos leva certo tempo e muitas vezes fazer isso para superar crises de caixa induz a empresa a vender tais bens abaixo do valor justo.

Caso nenhuma dessas alternativas consiga ser executada, inevitavelmente o sr. Ademir ficará inadimplente no mercado, ou no caso do exemplo, com seus funcionários.

Situações como esta podem levar a perda de credibilidade da empresa, maior dificuldade em obter créditos junto a fornecedores e instituições financeiras e posteriormente a bancarrota da empresa.

8 FLUXO DE CAIXA E O LUCRO

A boa gestão financeira de uma empresa pressupõe que o empresário saiba diferenciar o conceito de lucro do conceito de caixa. O caixa diz respeito à disponibilidade de dinheiro que a empresa possui, como visto anteriormente. Tem maior ligação com o movimento de entradas e saídas de dinheiro da empresa do que com seu lucro. O lucro é o resultado calculado a partir do faturamento e dos custos da empresa.

Uma empresa pode ter lucro e estar sem dinheiro em caixa. Por exemplo, se você vendeu seus produtos a prazo, mas paga suas compras à vista (ou com prazo mais curto), a contabilidade irá apurar o lucro para a empresa, mas ela pode ficar sem dinheiro.

Para calcular o lucro, consideramos as vendas menos os custos e despesas, sem levar em conta os prazos de pagamento e de recebimento. Considera-se apenas o mês em que a receita ou despesa acontece pelo regime de competência, que nem sempre coincide com o regime de caixa, ou seja, com o mês em que o valor é pago ou recebido.

Mas daí surge a pergunta: eu posso sacar o dinheiro do lucro? Ou de outra forma, o lucro está no meu fluxo de caixa?

Para responder essa pergunta, basta olhar o saldo do seu caixa e avaliar o fluxo de caixa projetado para certo período e você saberá o quanto de dinheiro pode sacar da sua empresa. No entanto, esse valor não é necessariamente o lucro da empresa e sim o resultado de caixa do negócio.

A partir daí que se começa a compreender porque o fluxo de caixa é tão importante e porque ele deve ser atualizado com a maior frequência possível, o ideal seria diariamente, para que se transforme em um instrumento gerencial. Para o empresário o que mais interessa é o caixa!

Em certos casos, o lucro não está no caixa, está no prazo que você concedeu ao cliente, fornecedor, parceiro, investimento que você fez com recursos da empresa utilizando o dinheiro do caixa, ou até mesmo nos estoques.

Em outros casos, o dinheiro em caixa vem de empréstimos e a depreciação que impacta no lucro, mas não no caixa da empresa.

Obviamente que olhando em um prazo mais longo, toda empresa lucrativa, em algum momento, terá esse lucro refletido no saldo em caixa da empresa, mas isso nem sempre é fácil de ser observado.

Compreender que são mecânicas interligadas, mas bastante diferentes entre o lucro e o caixa, é vital para avaliar a saúde financeira da empresa rural. Recomenda-se, adicionalmente, que você leia o item 8 do material de **Gestão de Custos na olericultura** (ALTHAUS JUNIOR; LEMES, 2016), para complementar seu entendimento e compreensão dessas diferenças.

9 INTEGRAÇÃO COM CONTABILIDADE - BALANÇO PATRIMONIAL E DRE

O Fluxo de Caixa, o Balanço Patrimonial e o DRE (demonstrações de resultado do exercício) são provavelmente as três ferramentas mais importantes para gerenciar e acompanhar o desempenho econômico-financeiro de uma empresa. Embora interligados, são muito diferentes entre si e possuem propostas bastante únicas.

O Balanço Patrimonial, como o nome diz, é uma posição da situação patrimonial da empresa em determinado momento. É como uma fotografia que apresenta a situação de direitos e obrigações que a empresa possui, em dado instante. Apresenta os bens, dinheiro, recebíveis, enfim, todos os bens e direitos que a empresa possui além de seu patrimônio. Em contraponto, também apresenta as dívidas, contas a pagar, haveres dos sócios, enfim, todas as obrigações que a empresa possui.

O DRE procura apresentar uma posição de tudo o que ocorreu com a empresa, em determinado período de tempo, durante um ano, por exemplo. É como se fosse um filme com o resultado que a empresa conquistou durante esse período, ou seja, durante esse exercício. Apresenta as vendas, custos, despesas e, por fim, o lucro obtido.

O Fluxo de Caixa da empresa vai além do DRE, e mostra os valores que a empresa vai receber e vai pagar num certo período de tempo, mostra a perspectiva futura da movimentação financeira da empresa, conforme já visto nesse material.

Entre as demonstrações contábeis, há também uma demonstração de fluxos de caixa, no entanto, como toda a contabilidade, ela é feita olhando para o passado. Ela mostra o quanto a empresa gerou de caixa no período passado. Isso pode ser útil para avaliar ou conhecer melhor as características do negócio e da empresa, mas como já vimos, a utilidade de um demonstrativo dessa natureza, para fins gerenciais e de planejamento financeiro, é pequena quando se precisa olhar para frente.

Por causa disso, o fluxo de caixa gerencial e o planejamento financeiro, conforme sugerido nesse material, são bastante diferentes da contabilidade. Quanto mais eficaz e profissional for a gestão da empresa, seja ela uma empresa rural ou não, mais essas ferramentas são úteis e largamente utilizadas.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esperamos que você faça bom proveito desse material.

Agora que você já chegou ao final, está mais apto a organizar o fluxo de caixa de sua empresa rural, e transformá-lo em um instrumento de planejamento e gestão para você.

Sabemos que no começo não é fácil, mas mantendo-se perseverante, dentro de alguns meses você começará a sentir e vislumbrar os grandes ganhos que essa ferramenta lhe proporcionará, para que você tenha uma vida financeira mais tranquila e equilibrada.

Nesse material ensinamos você a entender o que é caixa, as diferenças entre caixa e competência e o fluxo de caixa e o lucro. Orientamos como estruturar controles de saldos, contas a pagar e a receber, orçamento ou previsões de receitas e de gastos e como consolidar todas essas informações em uma planilha de fluxo de caixa projetado.

Esse é um material inicial, mas algum conhecimento sobre custos e noções de resultados contribui muito na compreensão e aplicação prática dos conhecimentos que colocamos aqui. Embora de maneira simplificada, esse material apresenta e detalha conhecimentos sobre a elaboração de fluxos caixa profissionais, utilizados no dia a dia em grandes corporações e aplicáveis também a grandes ou pequenas empresa rurais, que você raramente encontrará em outros materiais da área de finanças, pois aqui o foco é uma ferramenta para o dia a dia do negócio!

Recomendamos fortemente que você adquira conhecimentos e prática da planilha Excel, que será uma ferramenta que o ajudará muito na elaboração do Fluxo de Caixa.

Convidamos você a colocar em prática os conhecimentos que trouxemos nesse material, pois, com persistência, estamos certos de que em pouco tempo você perceberá as grandes vantagens para sua empresa ao empregar as técnicas e conceitos apresentados aqui.



REFERÊNCIA

ALTHAUS JUNIOR, A. A.; LEMES, L. G. P. B. **Olericultura: gestão de custos**. Curitiba: SENAR-AR/PR, 2016.

ASSAF NETO, A. **Financas Corporativa e valor**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHARGES DO LANE. Disponível em: <<http://chargesdolane.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 01 set. 2017.

CHARGES DO ZEDASSILVA. Disponível em: <<http://zedassilva.blog.uol.com.br/>>. Acesso em: 01 set. 2017.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 10 ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

Estudo de caso

PLANEJAMENTO DE FLUXO DE CAIXA PARA UM CICLO DE 4 ANOS DE UMA PROPRIEDADE RURAL QUE PRODUZ DETERMINADOS PRODUTOS

O Sr. Ademir é agricultor e possui uma área de terra de 20 hectares disponível para cultivo. De acordo com sua experiência, conhecimento, característica do solo e capacidade financeira, o sr. Ademir decidiu plantar milho nesses 20 hectares de terra.

Essa terra fica localizada na região noroeste do Paraná, que é uma região que possui histórico de alta produtividade para o milho, e a expectativa de colheita fica, geralmente, acima de 200 sacas por hectare de cultivo.

Embora o sr. Ademir não possua máquinas, tão pouco implementos, ele sabe que pode arrendar de seus vizinhos, que possuem infraestrutura pronta, mas com certo grau de ociosidade. Assim, torna-se mais fácil para o sr. Ademir alugar as máquinas e implementos para o cultivo do milho junto a seus vizinhos.

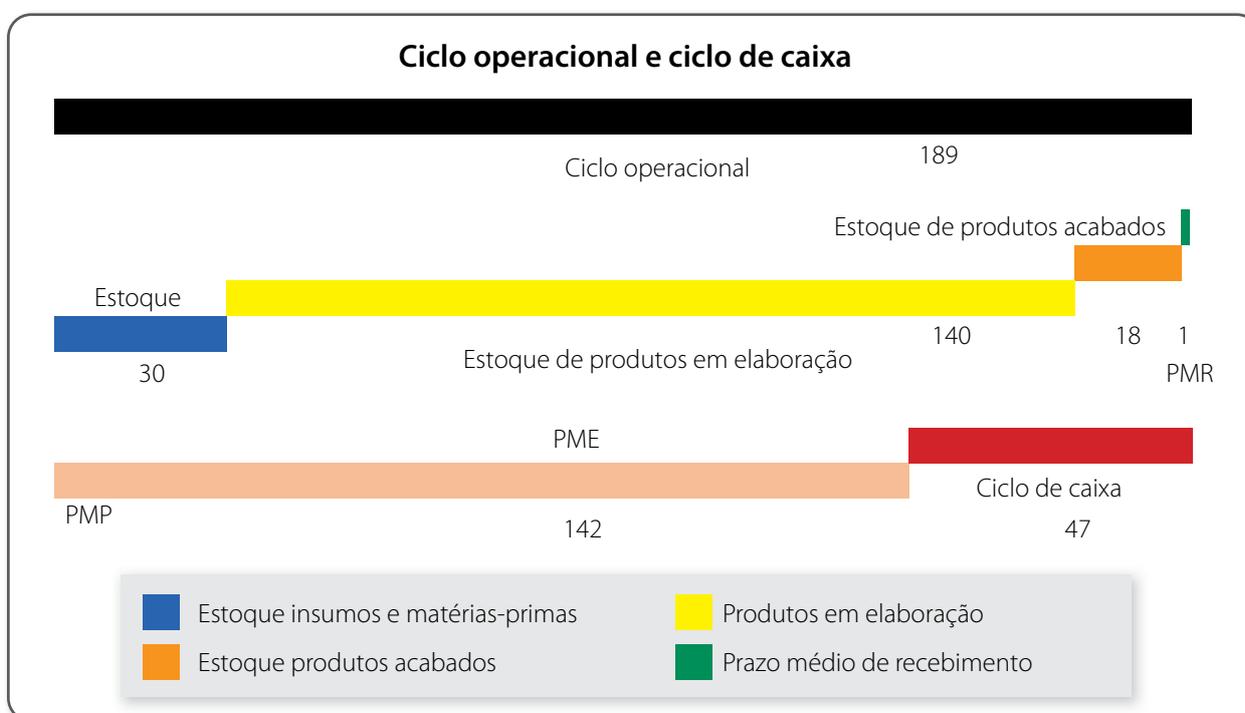
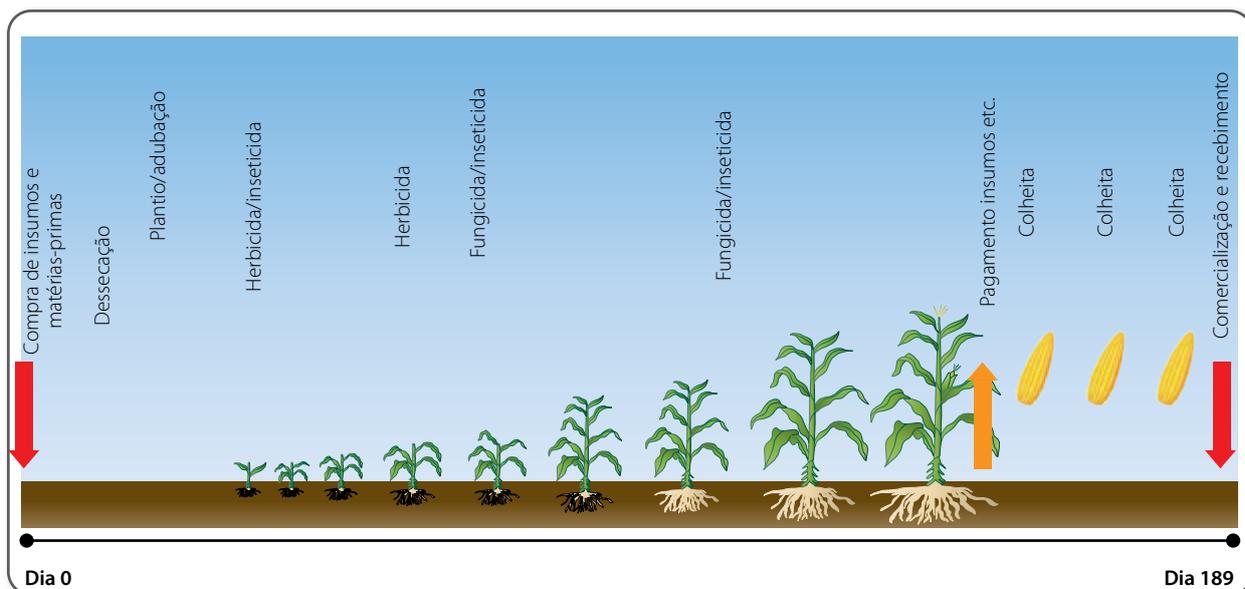
O sr. Ademir sabe que para o cultivo do milho, as seguintes etapas a serem desenvolvidas:

- aquisição de insumos;
- plantio e adubação;
- tratos culturais;
- colheita;
- comercialização;
- recebimento.

Ele planeja iniciar o processo de cultivo em julho e finalizar todo o processo com o recebimento da comercialização de sua colheita em abril do ano seguinte. O sr. Ademir elaborou um cronograma para o cultivo do milho, nessa área de 20 hectares de terra, para os próximos 12 meses, a partir do início do processo de cultivo, com a aquisição dos insumos:

	jul/x1	ago/x1	set/x1	out/x1	nov/x1	dez/x1	jan/x2	fev/x2	mar/x2	abr/x2	maio/x2	jun/x2
Aquisição insumos	■											
Dessecação		■										
Plantio/Adubação			■									
Adubação cobertura (2x)				■	■							
Herbicida (1x)			■									
Inseticida (2x)			■	■								
Fungicida (2x)				■		■						
Colheita								■				
Pós-colheita								■	■	■		

Uma vez tendo elaborado seu cronograma de produção, o sr. Ademir já se sente capacitado para construir seu ciclo operacional e financeiro, a partir do planejamento de suas atividades de produção e dos tempos de cultivo e de comercialização esperados.



Colocando seu processo produtivo em uma linha do tempo, que se inicia no dia “zero”, com a compra de matérias-primas e insumos; e termina no dia 189, com a venda dos produtos de sua colheita, e marcando os dias e prazos médios que marcam as fases da produção até a comercialização, bem como os reflexos financeiros dessas fases, pode-se ver graficamente os prazos médios de pagamento (PMP); prazos médios de recebimento (PMR); prazos médios de estoques (PME) e assim determinar os ciclos da empresa. Conhecendo seu ciclo operacional e seu ciclo de caixa, e também os gastos com o processo de produção e comercialização, o sr. Ademir já pode elaborar seu fluxo de caixa.

Os indicadores de ciclo do sr. Ademir ficaram assim:

- ciclo operacional: 189 dias

- prazo ou idade média dos estoques (PME): 188 dias
- prazo médio de pagamentos (PMP): 142 dias
- prazo médio de recebimentos (PMR): 1 dia
- ciclo de caixa: 47 dias

Isso significa que o sr. Ademir irá precisar de capital de giro para bancar sua empresa por esse prazo de 47 dias.

Antes de elaborar sua planilha de fluxo de caixa, o sr. Ademir planejou uma relação de gastos (custos e despesas) que precisará desembolsar durante todo o ciclo operacional da empresa.

Ele elencou em uma tabela, todos os gastos que estima ter para plantar os 20 hectares de milho. Procurou separar os gastos com a produção em insumos e operações mecânicas. Estes dois tipos de gastos ocorrem para cada safra. Além disso, há gastos mensais com despesas administrativas da propriedade e também com o pró-labore do proprietário.

No quesito das operações mecânicas, como já descrito, o sr. Ademir optou por alugar o maquinário de seus vizinhos produtores, que possuem ociosidade na utilização das máquinas. Assim, ele não precisa investir no maquinário agrícola, nem se preocupar com manutenção e outros gastos e seus vizinhos fazem renda extra com um equipamento que estaria ocioso em parte do tempo.

Veja como ficou a tabela de gastos previstos que o sr. Ademir elaborou.

Descrição	Gastos	Frequência
Impostos sem a venda	0,00	com as vendas
Custos e despesas de produção (i + ii + iii + iv)	48.892,48	
Insumos (i)	36.019,20	por safra
Dessecação: glifosato WG	609,84	por safra
Plantio: híbrido alta tecnologia RR com tratamento de semente	15.724,80	por safra
Adubação de base: NPK 8-30-20	8.400,00	por safra
Herbicida pós-emergência: glifosato WG (2x)	1.016,40	por safra
Inseticida: neonicotinóides + piretróides sintéticos (2x)	1.182,72	por safra
Adubação de cobertura: ureia (2x)	6.720,00	por safra
Fungicida: estrubilurina + triazol + turbinador + óleo (2x)	2.365,44	por safra
Operações mecanizadas (ii)	11.753,28	por safra
Trator + pulverizador: dessecação	443,52	por safra
Trator + plantadeira: plantio/adubação	2.217,60	por safra
Trator + pulverizador: herbicida/fungicida/inseticida (3x)	1.330,56	por safra
Pulverizador autopropelido: fungicida/inseticida (1x)	665,28	por safra
Colheitadeira	4.435,20	por safra
Frete	1.774,08	por safra
Despesas de comercialização (iii)	720,00	com as vendas
Despesas gerais e administrativas (iv)	400,00	mensal
Pró-labore (C)	1.050,00	mensal

Agora que o sr. Ademir já tem uma boa ideia de quanto precisa gastar em sua propriedade para produzir uma safra de milho em um ano, ele já pode começar a colocar esses gastos distribuídos ao longo do tempo.

Assim, ele vai encaixar nos meses e planejar as entradas e saídas de acordo com seu ciclo operacional e ciclo de caixa. Dependendo da negociação que ele tiver com seus fornecedores e os prazos de recebimento das vendas pós colheita, irá organizar suas entradas e saídas mês a mês.

O sr. Ademir tomou bastante cuidado, pois, para administrar essa área de 20 hectares, ele possui alguns custos e despesas fixas que ocorrem mensalmente, independentemente do ciclo produtivo, e isso deve estar previsto em seu fluxo de caixa, mesmo nos meses em que não haja atividades, seja plantio ou colheita.

Depois de organizar como suas receitas, custos e despesas irão se transformar em entradas e saídas de caixa, ele elaborou seu fluxo de caixa previsto para 12 meses, nessa propriedade de 20 hectares.

Fluxo de caixa para 20 ha de milho

Descrição	jul/x1	ago/x1	set/x1	out/x1	nov/x1	dez/x1	jan/x2	fev/x2	mar/x2	abr/x2	maio/x2	jun/x2
Entradas (A)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	48.000,00	16.000,00	16.000,00	0,00	0,00
Vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	48.000,00	16.000,00	16.000,00	0,00	0,00
Saídas (B)	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	48.892,48	1.744,00	1.008,00	768,00	400,00
Impostos sem venda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.104,00	368,00	368,00	0,00
Custos e despesas de produção (i + ii + iii + iv)	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	48.892,48	640,00	640,00	400,00	400,00
Insumos (i)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	36.019,20	0,00	0,00	0,00	0,00
Dessecação: glifosato WG								609,84				
Plantio: híbrido alta tecnologia RR com tratamento de semente								15.724,80				
Adubação de base: NPK 8-30-20								8.400,00				
Herbicida pós-emergência: glifosato WG (2x)								1.016,40				
Inseticida: neonicotinóides + piretróides sintéticos (2x)								1.182,72				
Adubação de cobertura: ureia (2x)								6.720,00				
Fungicida: estrubilurina + triazol + turbinador + óleo (2x)								2.365,44				
Operações mecanizadas (ii)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11.753,28	0,00	0,00	0,00	0,00

Descrição	jul/x1	ago/x1	set/x1	out/x1	nov/x1	dez/x1	jan/x2	fev/x2	mar/x2	abr/x2	maio/x2	jun/x2
Trator + pulverizador: dessecação								443,52				
Trator + plantadeira: plantio/adubação								2.217,60				
Trator + distribuidor: adubação cobertura (2x)								887,04				
Trator + pulverizador: herbicida/fungicida/inseticida (3x)								1.330,56				
Pulverizador autopropelido: fungicida/inseticida (1x)								665,28				
Colhedora								4.435,20				
Frete								1.774,08				
Despesas de comercialização (iii)	0,00	720,00	240,00	240,00	0,00	0,00						
Despesas gerais e administrativas (iv)	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00						
Pró-labore (C)	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00						
Resultado operacional (A - B - C)	-1.450,00	-1.942,48	13.206,00	13.942,00	-1.818,00	-1.450,00						
Entradas de empréstimos e financiamento	0,00											
Pagamentos de empréstimo e financiamento									0,00			
Resultado total de caixa	-1.450,00	-1.942,48	13.206,00	13.942,00	-1.818,00	-1.450,00						
Saldo total acumulado de caixa	-1.450,00	-2.900,00	-4.350,00	-5.800,00	-7.250,00	-8.700,00	-10.150,00	-12.092,48	1.113,52	15.055,52	13.237,52	11.787,52

Ao analisar seu fluxo de caixa previsto, o sr. Ademir percebeu que, apesar de negociar o pagamento de seus insumos e arrendamento das máquinas para os meses finais da safra, ele precisa desembolsar mensalmente os custos e despesas fixas e para isso precisará de dinheiro.

Esse valor que será necessário colocar na empresa inicialmente, até começar a receber os valores da venda de sua colheita, corresponde ao capital de giro necessário para fazer o negócio “girar”.

A análise do fluxo de caixa projetado, mostra que o sr. Ademir irá acumular um saldo negativo de caixa de R\$ 12.092,48 até que comece a receber as vendas de sua colheita. Assim, ele precisará colocar algo próximo de R\$ 12.100,00 para fazer sua plantação de milho em 20 hectares render frutos, ou seja, fazer seu negócio “girar”.

Caso ele não possua esse dinheiro disponível na empresa, ele precisará tomar um empréstimo para realizar o cultivo, colheita e obter resultados.

O fluxo de caixa ainda mostra que o sr. Ademir terá algumas despesas de comercialização nos meses em que pretende vender sua colheita.

O importante desse planejamento é avaliar que o fluxo de caixa mostra prejuízo operacional de caixa nos meses de julho, agosto, setembro, outubro, novembro, dezembro, janeiro, fevereiro, maio e junho. Apesar disso, nos meses de março e abril, o fluxo de caixa mostra um resultado operacional de caixa positivo e o saldo acumulado para 12 meses é positivo também. Isso indica que os meses positivos compensam com sobras os meses negativos.

O problema é que o fluxo de caixa também mostra que deve levar cerca de 9 meses para que o saldo vire de negativo para positivo e esse tempo deverá ser financiado com algum dinheiro externo ao negócio. Mesmo negociando com os fornecedores e concentrando todo o pagamento do custeio para o final do cultivo/colheita, o que é uma situação ideal, ainda assim será necessário tomar recursos. É o capital de giro que o sr. Ademir já identificou ser necessário para “girar” seu negócio.

Para suprir essa necessidade de recursos, o sr. Ademir articulou a tomada de um empréstimo junto ao PRONAF, com juros de 4% ao ano, para pagamento dentro da safra. Ele projetou seu fluxo de caixa novamente, considerando esse empréstimo.

Fluxo de caixa para 20 ha de milho

Descrição	jul/x1	ago/x1	set/x1	out/x1	nov/x1	dez/x1	jan/x2	fev/x2	mar/x2	abr/x2	maio/x2	jun/x2
Entradas (A)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	48.000,00	16.000,00	16.000,00	0,00	0,00
Vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	48.000,00	16.000,00	16.000,00	0,00	0,00
Saídas (B)	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	48.892,48	1.744,00	1.008,00	768,00	400,00
Impostos sem venda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.104,00	368,00	368,00	0,00
Custos e despesas de produção (i + ii + iii + iv)	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	48.892,48	640,00	640,00	400,00	400,00
Insumos (i)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	36.019,20	0,00	0,00	0,00	0,00
Dessecação: glifosato WG								609,84				
Plantio: híbrido alta tecnologia RR com tratamento de semente								15.724,80				
Adução de base: NPK 8-30-20								8.400,00				
Herbicida pós-emergência: glifosato WG (2x)								1.016,40				
Inseticida: neonicotinóides + piretróides sintéticos (2x)								1.182,72				
Adução de cobertura: ureia (2x)								6.720,00				
Fungicida: estrubilurina + triazol + turbinador + óleo (2x)								2.365,44				
Operações mecanizadas (ii)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11.753,28	0,00	0,00	0,00	0,00

Descrição	jul/x1	ago/x1	set/x1	out/x1	nov/x1	dez/x1	jan/x2	fev/x2	mar/x2	abr/x2	maio/x2	jun/x2
Trator + pulverizador: dessecação								443,52				
Trator + plantadeira: plantio/adubação								2.217,60				
Trator + distribuidor: Adubação cobertura (2x)								887,04				
Trator + pulverizador: herbicida/fungicida/inseticida (3x)								1.330,56				
Pulverizador autopropelido: fungicida/inseticida (1x)								665,28				
Colhedora								4.435,20				
Frete								1.774,08				
Despesas de comercialização (iii)	0,00	720,00	240,00	240,00	0,00	0,00						
Despesas gerais e administrativas (iv)	400,00											
Pró-labore (c)	1.050,00											
Resultado operacional (A - B - C)	-1.450,00	-1.942,48	13.206,00	13.942,00	-1.818,00	-1.450,00						
Entradas de empréstimos e financiamento	12.100,00											
Pagamentos de empréstimo e financiamento									12.420,55			
Resultado total de caixa	10.650,00	-1.450,00	-1.450,00	-1.450,00	-1.450,00	-1.450,00	-1.450,00	-1.942,48	785,45	13.942,00	-1.818,00	-1.450,00
Saldo total acumulado de caixa	10.650,00	9.200,00	7.750,00	6.300,00	4.850,00	3.400,00	1.950,00	7,52	792,97	14.734,97	12.916,97	11.466,97

Assim, o sr. Ademir identificou que é necessário tomar R\$ 12.100,00 para vencer o período negativo de caixa. Ele revisou seu fluxo de caixa e considerou a entrada desses R\$ 12.100,00 em julho/x1 e o pagamento do empréstimo com juros em mai/x2 em um valor próximo de R\$ 12.420,55.

Com este empréstimo, o sr. Ademir avalia que é possível fazer “girar” seu negócio e tomando o valor mínimo necessário, reduzindo assim a quantidade de juros pagos e maximizando o saldo final de caixa dessa safra.

Ele projetou o fluxo de caixa com os gastos da produção, custos e despesas fixas, as vendas e os respectivos impostos e despesas de comercialização e concluiu que essa safra poderá levar a um saldo de R\$ 11.466,97 ao final de 12 meses.

As vendas de sua colheita ocorrerão em fevereiro, março e abril, permitindo assim o pagamento do empréstimo e acúmulo de saldos positivos de caixa, que podem ser utilizados conforme decisão do sr. Ademir, seja reinvestindo na próxima safra, em melhoria de infraestrutura ou para consumo próprio e da família.

A situação da safra do sr. Ademir é uma situação típica do produtor rural que, mesmo negociando os pagamentos para o final da safra com entradas e saídas concentradas, situação que minimiza a necessidade de investimento em capital de giro, é preciso colocar capital de giro para fazer frente aos gastos mensais e eventualidades que possam surgir.

APÊNDICES

Planilha de fluxo de caixa para exercícios

Fluxo de caixa	01/03/20x1	02/03/20x1	03/03/20x1	04/03/20x1	05/03/20x1	06/03/20x1	07/03/20x1	08/03/20x1	09/03/20x1	10/03/20x1
Entradas de caixa										
Vendas produto 1										
Vendas produto 2										
Vendas produto 3										
Saídas de caixa										
Custos e despesas de produção										
Impostos sobre vendas										
Insumos										
Inseticida										
Herbicida										
Fungicida										
Semente										
Fertilizante										
Irrigação										
Mão de obra temporária										
Manutenções										
Operações mecânicas										
Embalagens										
Outras despesas de produção										
Despesas de comercialização										
Frete										
Comissão de vendas										
Despesas gerais e administrativas										
Salário pessoal										
Encargos sobre salários										
Comunicações (telefone e internet)										
Energia elétrica										
Contador										
Material de escritório e informática										
Outras despesas administrativas										
Pró-labore										
Despesas financeiras										
Juros pagos										
Tarifas										
Resultado operacional de caixa										
Entradas de empréstimos e financiamentos										
Pagamentos de empréstimos e financiamentos										
Resultado total de caixa										
Saldo total acumulado de caixa										

Fluxo de caixa	11/03/20x1	12/03/20x1	13/03/20x1	14/03/20x1	15/03/20x1	16/03/20x1	17/03/20x1	18/03/20x1	19/03/20x1	20/03/20x1
Entradas de caixa										
Vendas produto 1										
Vendas produto 2										
Vendas produto 3										
Saídas de caixa										
Custos e despesas de produção										
Impostos sobre vendas										
Insumos										
Inseticida										
Herbicida										
Fungicida										
Semente										
Fertilizante										
Irrigação										
Mão de obra temporária										
Manutenções										
Operações mecânicas										
Embalagens										
Outras despesas de produção										
Despesas de comercialização										
Frete										
Comissão de vendas										
Despesas gerais e administrativas										
Salário pessoal										
Encargos sobre salários										
Comunicações (telefone e internet)										
Energia elétrica										
Contador										
Material de escritório e informática										
Outras despesas administrativas										
Pró-labore										
Despesas financeiras										
Juros pagos										
Tarifas										
Resultado operacional de caixa										
Entradas de empréstimos e financiamentos										
Pagamentos de empréstimos e financiamentos										
Resultado total de caixa										
Saldo total acumulado de caixa										

Fluxo de caixa	21/03/20x1	22/03/20x1	23/03/20x1	24/03/20x1	25/03/20x1	26/03/20x1	27/03/20x1	28/03/20x1	29/03/20x1	30/03/20x1	31/03/20x1
Entradas de caixa											
Vendas produto 1											
Vendas produto 2											
Vendas produto 3											
Saídas de caixa											
Custos e despesas de produção											
Impostos sobre vendas											
Insumos											
Inseticida											
Herbicida											
Fungicida											
Semente											
Fertilizante											
Irrigação											
Mão de obra temporária											
Manutenções											
Operações mecânicas											
Embalagens											
Outras despesas de produção											
Despesas de comercialização											
Frete											
Comissão de vendas											
Despesas gerais e administrativas											
Salário pessoal											
Encargos sobre salários											
Comunicações (telefone e internet)											
Energia elétrica											
Contador											
Material de escritório e informática											
Outras despesas administrativas											
Pró-labore											
Despesas financeiras											
Juros pagos											
Tarifas											
Resultado operacional de caixa											
Entradas de empréstimos e financiamentos											
Pagamentos de empréstimos e financiamentos											
Resultado total de caixa											
Saldo total acumulado de caixa											

Fluxo de caixa	01/04/20x1	02/04/20x1	03/04/20x1	04/04/20x1	05/04/20x1	06/04/20x1	07/04/20x1	08/04/20x1	09/04/20x1	10/04/20x1
Entradas de caixa										
Vendas produto 1										
Vendas produto 2										
Vendas produto 3										
Saídas de caixa										
Custos e despesas de produção										
Impostos sobre vendas										
Insumos										
Inseticida										
Herbicida										
Fungicida										
Semente										
Fertilizante										
Irrigação										
Mão de obra temporária										
Manutenções										
Operações mecânicas										
Embalagens										
Outras despesas de produção										
Despesas de comercialização										
Frete										
Comissão de vendas										
Despesas gerais e administrativas										
Salário pessoal										
Encargos sobre salários										
Comunicações (telefone e internet)										
Energia elétrica										
Contador										
Material de escritório e informática										
Outras despesas administrativas										
Pró-labore										
Despesas financeiras										
Juros pagos										
Tarifas										
Resultado operacional de caixa										
Entradas de empréstimos e financiamentos										
Pagamentos de empréstimos e financiamentos										
Resultado total de caixa										
Saldo total acumulado de caixa										

Fluxo de caixa	11/04/20x1	12/04/20x1	13/04/20x1	14/04/20x1	15/04/20x1	16/04/20x1	17/04/20x1	18/04/20x1	19/04/20x1	20/04/20x1
Entradas de caixa										
Vendas produto 1										
Vendas produto 2										
Vendas produto 3										
Saídas de caixa										
Custos e despesas de produção										
Impostos sobre vendas										
Insumos										
Inseticida										
Herbicida										
Fungicida										
Semente										
Fertilizante										
Irrigação										
Mão de obra temporária										
Manutenções										
Operações mecânicas										
Embalagens										
Outras despesas de produção										
Despesas de comercialização										
Frete										
Comissão de vendas										
Despesas gerais e administrativas										
Salário pessoal										
Encargos sobre salários										
Comunicações (telefone e internet)										
Energia elétrica										
Contador										
Material de escritório e informática										
Outras despesas administrativas										
Pró-labore										
Despesas financeiras										
Juros pagos										
Tarifas										
Resultado operacional de caixa										
Entradas de empréstimos e financiamentos										
Pagamentos de empréstimos e financiamentos										
Resultado total de caixa										
Saldo total acumulado de caixa										

Fluxo de caixa	21/04/20x1	22/04/20x1	23/04/20x1	24/04/20x1	25/04/20x1	26/04/20x1	27/04/20x1	28/04/20x1	29/04/20x1	30/04/20x1
Entradas de caixa										
Vendas produto 1										
Vendas produto 2										
Vendas produto 3										
Saídas de caixa										
Custos e despesas de produção										
Impostos sobre vendas										
Insumos										
Inseticida										
Herbicida										
Fungicida										
Semente										
Fertilizante										
Irrigação										
Mão de obra temporária										
Manutenções										
Operações mecânicas										
Embalagens										
Outras despesas de produção										
Despesas de comercialização										
Frete										
Comissão de vendas										
Despesas gerais e administrativas										
Salário pessoal										
Encargos sobre salários										
Comunicações (telefone e internet)										
Energia elétrica										
Contador										
Material de escritório e informática										
Outras despesas administrativas										
Pró-labore										
Despesas financeiras										
Juros pagos										
Tarifas										
Resultado operacional de caixa										
Entradas de empréstimos e financiamentos										
Pagamentos de empréstimos e financiamentos										
Resultado total de caixa										
Saldo total acumulado de caixa										

Fluxo de caixa	01/05/20x1	02/05/20x1	03/05/20x1	04/05/20x1	05/05/20x1	06/05/20x1	07/05/20x1	08/05/20x1	09/05/20x1	10/05/20x1
Entradas de caixa										
Vendas produto 1										
Vendas produto 2										
Vendas produto 3										
Saídas de caixa										
Custos e despesas de produção										
Impostos sobre vendas										
Insumos										
Inseticida										
Herbicida										
Fungicida										
Semente										
Fertilizante										
Irrigação										
Mão de obra temporária										
Manutenções										
Operações mecânicas										
Embalagens										
Outras despesas de produção										
Despesas de comercialização										
Frete										
Comissão de vendas										
Despesas gerais e administrativas										
Salário pessoal										
Encargos sobre salários										
Comunicações (telefone e internet)										
Energia elétrica										
Contador										
Material de escritório e informática										
Outras despesas administrativas										
Pró-labore										
Despesas financeiras										
Juros pagos										
Tarifas										
Resultado operacional de caixa										
Entradas de empréstimos e financiamentos										
Pagamentos de empréstimos e financiamentos										
Resultado total de caixa										
Saldo total acumulado de caixa										

Fluxo de caixa	11/05/20x1	12/05/20x1	13/05/20x1	14/05/20x1	15/05/20x1	16/05/20x1	17/05/20x1	18/05/20x1	19/05/20x1	20/05/20x1
Entradas de caixa										
Vendas produto 1										
Vendas produto 2										
Vendas produto 3										
Saídas de caixa										
Custos e despesas de produção										
Impostos sobre vendas										
Insumos										
Inseticida										
Herbicida										
Fungicida										
Semente										
Fertilizante										
Irrigação										
Mão de obra temporária										
Manutenções										
Operações mecânicas										
Embalagens										
Outras despesas de produção										
Despesas de comercialização										
Frete										
Comissão de vendas										
Despesas gerais e administrativas										
Salário pessoal										
Encargos sobre salários										
Comunicações (telefone e internet)										
Energia elétrica										
Contador										
Material de escritório e informática										
Outras despesas administrativas										
Pró-labore										
Despesas financeiras										
Juros pagos										
Tarifas										
Resultado operacional de caixa										
Entradas de empréstimos e financiamentos										
Pagamentos de empréstimos e financiamentos										
Resultado total de caixa										
Saldo total acumulado de caixa										

Fluxo de caixa	21/05/20x1	22/05/20x1	23/05/20x1	24/05/20x1	25/05/20x1	26/05/20x1	27/05/20x1	28/05/20x1	29/05/20x1	30/05/20x1	31/05/20x1
Entradas de caixa											
Vendas produto 1											
Vendas produto 2											
Vendas produto 3											
Saídas de caixa											
Custos e despesas de produção											
Impostos sobre vendas											
Insumos											
Inseticida											
Herbicida											
Fungicida											
Semente											
Fertilizante											
Irrigação											
Mão de obra temporária											
Manutenções											
Operações mecânicas											
Embalagens											
Outras despesas de produção											
Despesas de comercialização											
Frete											
Comissão de vendas											
Despesas gerais e administrativas											
Salário pessoal											
Encargos sobre salários											
Comunicações (telefone e internet)											
Energia elétrica											
Contador											
Material de escritório e informática											
Outras despesas administrativas											
Pró-labore											
Despesas financeiras											
Juros pagos											
Tarifas											
Resultado operacional de caixa											
Entradas de empréstimos e financiamentos											
Pagamentos de empréstimos e financiamentos											
Resultado total de caixa											
Saldo total acumulado de caixa											

Respostas dos exercícios propostos

Exercício proposto 1

Agora que você já entendeu o que é caixa, discuta com seus colegas e responda:

Qual é o saldo mínimo de caixa disponível, que é possível ocorrer no dia a dia do seu negócio (empresa rural)?

- a) Zero.
- b) Uma quantidade de dinheiro suficiente para pagar as contas do mês.
- c) O valor mais negativo que eu puder suportar.

Resposta sugerida

No dia a dia da empresa, o saldo mínimo possível que se pode ter é o saldo igual a zero. Saldos negativos significam que a empresa tomou emprestada a quantidade de dinheiro que corresponde ao saldo negativo que aparece, normalmente, nos estratos bancários.

Exercício proposto 2

Agora que você já entendeu o que são os regimes de caixa e de competência, discuta com seus colegas e registre os seguintes gastos e as receitas com a safra de soja:

- Compra de insumos em agosto;
- Plantio de setembro a dezembro;
- Colheita de fevereiro a maio com a comercialização de abril a julho;
- Pagamento de insumos com prazo de 4 meses a partir da data da compra
- Venda da produção e recebimento de 50% a vista e 50% com prazo de um mês.
- Compra de R\$ 40.000,00 em insumos;
- Colheita de R\$ 100.000,00 em vendas;
- Aplicação de insumos iguais nos meses de setembro a dezembro;
- Comercialização de 40% da colheita no mês de julho e o restante em quantidades iguais de abril a junho.

Apresente como seriam lançados em seu controle de gastos e de receitas esse movimento, segundo os dois regimes: caixa e competência. Discuta com seus colegas a diferença de visão que cada um desses tipos de regime lhe proporciona.

Resposta sugerida

Mês	Valor gasto com insumos (R\$)		Valor das vendas (R\$)	
	Regime de competência	Regime de caixa	Regime de competência	Regime de caixa
Agosto	-	-	-	-
Setembro	10.000,00	-	-	-
Outubro	10.000,00	-	-	-
Novembro	10.000,00	-	-	-
Dezembro	10.000,00	40.000,00	-	-
Janeiro	-	-	-	-
Fevereiro	-	-	-	-
Março	-	-	-	-
Abril	-	-	20.000,00	10.000,00
Maio	-	-	20.000,00	20.000,00
Junho	-	-	20.000,00	20.000,00
Julho	-	-	40.000,00	30.000,00
Agosto	-	-	-	20.000,00
Total gasto	40.000,00	40.000,00	100.000,00	100.000,00

Exercício proposto 3

O sr. Ademir efetuou uma série de movimentações em seu caixa. Ajude-o a identificar o saldo disponível em cada data (D+1, D+2, D+3, D+4, D+5).

Data	Movimentação
D+0	Sado inicial: R\$ 1.000,00 em espécie
D+1	Depósito em conta corrente de R\$ 900,00
D+2	Pagamento de insumos no valor de R\$ 150,00 (boleto ou débito em conta)
D+2	Recebimento de vendas no valor de R\$ 300,00, espécie
D+3	Pagamento de mão de obra temporária R\$ 375,00, em espécie
D+3	Emissão de cheque no valor de R\$ 550,00 para pagamento de insumos
D+4	Recebimento de vendas no valor R\$ 600,00 (depósito em conta)
D+4	Compensação do cheque de R\$ 550,00
D+5	Compra de sementes R\$ 512,00 (cartão de débito)
D+5	Saque da conta corrente de R\$ 200,00

Identifique o saldo final em espécie e em conta corrente do Sr. Ademir.

Resposta sugerida

Dia	Movimento	Saldo	
		Conta corrente	Espécie
D+0	Saldo inicial	-	1.000,00
D+1	= -900,00 espécie		
D+1	= +900,00 conta corrente	900,00	100,00
D+2	= -150,00 conta corrente		
D+2	= +300,00 espécie	750,00	400,00
D+3	= -375,00 espécie	750,00	25,00
D+4	= +600,00 conta corrente		
D+4	= -550,00 conta corrente	800,00	25,00
D+5	= -512,00 conta corrente		
D+5	= -200 conta corrente	88,00	25,00
Saldo		88,00	25,00

Exercício proposto 4

O sr. Ademir está organizando seu controle de contas a pagar e possui diversos pagamentos. Ajude-o a estruturar esse controle. Totalize as contas a pagar em cada dia e também em cada mês.

Data	Evento	Credor	Valor
05/03/20x1	Guia de imposto, vencimento 20/03/20x1	Rec. Federal	500,00
15/03/20x1	Pedido nº 200 Compra de mercadorias a prazo, 30/45 e 60 dias, boletos Banco Itaú – valor total	Agropec. Dias	1.110,00
15/03/20x1	Recebimento de mercadorias pagamento no vencimento em 07/04/09 – Boleto	Água Boa	1.300,00
18/03/20x1	Sementes, vencimento em 28, 56 e 72 dias – valor total	Casa Verde	900,00
25/03/20x1	Frete, pagamento à vista	Sr. Antônio	350,00
01/04/20x1	Óleo diesel, 28 dias	TRR JJ	2.187,50
02/04/20x1	Salários, pagamento 5º. dia útil, 06/04/20x1	Funcionários.	6.500,00
10/04/20x1	Compra de fertilizantes, vencimento 30 dias/45 dias – valor total	Agropec. Dias	2.500,00

Resposta sugerida

dia	descrição	Movimento	
		total a pagar	
05/03/x1	Impostos	500,00	
18/03/x1	Sementes 1/3	300,00	
25/03/x1	Frete	350,00	Março 1.150,00
06/04/x1	Salários	6.500,00	
07/04/x1	Mercadorias	1.300,00	
14/04/x1	Pedido compra nr. 200 1/3	370,00	
16/04/x1	Sementes 2/3	300,00	
29/04/x1	Pedido compra nr. 200 2/3	370,00	
29/04/x1	Óleo diesel	2.187,50	Abril 11.027,50
13/05/x1	Sementes 3/3	300,00	
09/09/x1	Fertilizantes 1/2	1.250,00	
14/05/x1	Pedido compra nr. 200 3/3	370,00	
24/05/x1	Fertilizantes 2/2	1.250,00	Maio 3.170,00

Exercício proposto 5

O sr. Ademir está organizando seu controle de contas a receber e possui diversos recebimentos. Ajude-o a estruturar esse controle. Totalize as contas a receber em cada dia e também em cada mês.

Data	Evento	Devedor	Valor
01/03/20x1	Venda de 10 sacas de trigo, D+2	Moinho Pluma	440,00
20/03/20x1	Venda de 100 sacas de soja, vencimento 15 dias	Ind. Moriá	6.350,00
22/03/20x1	Venda de 500 caixas de tomate, vencimento 28 dias	Sup. Carter	17.500,00
25/03/20x1	Venda de 250 caixas de tomate e 100 sacas de trigo, vencimento 30/60	Ind. Jobatar	9.650,00
01/04/20x1	Venda de 50 sacas de trigo e 30 de soja, vencimento 52 dias direto	Ind. Natureba	4.100,00
16/04/20x1	Venda soja, 800 sacas, 15 dias	Ind. Hermann	51.220,00
25/04/20x1	Venda de tomates, 400 caixas, 21 dias	Distrib. HTa	14.000,00
05/05/20x1	Venda se trigo, 300 sacas, 50% em D+2 e 50% em 21 dias	Moinho Pluma	13.200,00

Resposta sugerida

Dia	Descrição	Movimento		
		Total a receber		
03/03/x1	venda 10 sc. trigo	440,00	Março	440,00
05/04/x1	venda 100 sc. soja	6.350,00		
20/04/x1	venda cx. tomate	17.500,00		
25/04/x1	venda cx. tomate + sc. soja	4.825,00	Abril	28.675,00
01/05/x1	venda sc. soja	51.220,00		
07/05/x1	venda sc. trigo	6.600,00		
16/05/x1	venda cx. tomate	14.000,00		
23/05/x1	venda sc. trigo + soja	4.100,00	Maio	87.345,00
24/05/x1	venda cx. tomate + sc. soja	4.825,00		
26/05/x1	venda sc. trigo	6.600,00		

Exercício proposto 6

O sr. Ademir deseja saber qual o seu ciclo operacional e o ciclo de caixa de sua empresa rural. Sabendo-se que:

- O giro dos seus estoques é de 1,125 vezes ao ano, pois o valor do estoque médio anual é de R\$ 120.000,00 (insumos + produtos em elaboração + produtos prontos para venda) e custo dos produtos vendidos foi de R\$ 135.000,00.
- A média de compras por dia é de R\$ 380,00.
- A média de vendas por dia é de R\$ 550,00.
- Duplicatas a pagar importam em R\$ 40.000,00.
- Duplicatas a receber importam em R\$ 11.000,00.

Resposta sugerida

Giros dos estoques	1,125
Estoque médio ano	120.000,00
Custo dos produtos vendidos	135.000,00
Média de compras dia	380,00
Média de vendas dia	550,00
Duplicatas a pagar	40.000,00
Duplicatas a receber	11.000,00

$$\text{Idade média dos estoques} = \frac{360 \text{ (número de dias do ano)}}{\text{Giros dos estoques}} = \frac{360}{1,125} = 320$$

$$\text{Giro dos estoques} = \frac{\text{Custo dos produtos vendidos}}{\text{Valor médio dos estoques no ano}} = \frac{135.000,00}{120.000,00} = 1,125$$

$$\text{Prazo médio de recebimento} = \frac{\text{Duplicatas a receber}}{\text{Média de vendas por dia}} = \frac{11.000,00}{550,00} = 20$$

$$\text{Prazo médio de pagamento} = \frac{\text{Duplicatas a pagar}}{\text{Média de compras por dia}} = \frac{40.000,00}{380,00} = 105,2632$$

$$\text{Ciclo de caixa} = \text{Ciclo operacional} - \text{Prazo médio de pagamento} = 234,7368$$

$$\text{Ciclo operacional} = \text{Idade média dos estoques} + \text{Prazo médio de recebimento} = 340$$

Exercício proposto 7

O Sr. Ademir um empresário rural que produz três culturas: trigo, tomate e soja. Sua propriedade tem 100 hectares e você destinou 10 para o plantio do tomate, 40 para o plantio de soja e 50 para o plantio de trigo. Sua propriedade possui 8 funcionários e ele desembolsa a quantia de R\$ 15.000,00 por mês, com salários e encargos sociais. O Sr. Ademir decidiu não plantar trigo e soja na mesma área, ainda que fosse possível. para sua estrutura aproveitar a mesma terra para as duas culturas verão-inverno. As vendas ocorrem no mês seguinte à finalização da colheita, conforme a produtividade esperada e o recebimento é à vista.

A produtividade de sua propriedade e os preços esperados na venda são:

Item	Produtividade	Preço esperado
Tomate	6.900 kg por hectare/mês	R\$ 35,00/caixa de 20 kg
Soja	2.900 kg por hectare/ano	R\$ 63,50/saca
Trigo	3.150 kg por hectare/ano	R\$ 44,00/saca

O custos e despesas diretas com a produção são da seguinte ordem:

Para o tomate, os custos e despesas diretas de produção ocorrem mensalmente e importam em R\$ 30.000,00 com insumos nos meses quentes (nov-abr) e R\$ 25.000,00 nos meses frios (maio-out), R\$ 1.500,00 com replantios mensais, R\$ 22.000,00 com meeiros.

Para a soja, os gastos ocorrem conforme o plantio e colheita, iniciando no mês anterior ao plantio, que inicia em setembro e encerrando no mês posterior a colheita, que finaliza em maio, distribuindo-se igualmente entre os meses. Os custos e despesas diretas de produção importam em R\$ 2.294,00 por hectare plantado. É necessário um adicional de mão de obra de R\$ 4.000,00, pagos ao final do plantio (dezembro) e outro montante de igual valor, pagos

ao final da colheita (maio).

Para o trigo, os gastos também ocorrem desde o plantio, que inicia em abril e encerram no mês posterior a colheita, que termina em dezembro, distribuindo-se igualmente entre os meses. Os custos e despesas diretas de produção importam em R\$ 2.074,00 por hectare plantado. É necessário um adicional de mão de obra de R\$ 5.000,00 pagos ao final do plantio (agosto), e outro montante de igual valor, pagos ao final da colheita (dezembro).

Sabe-se que a empresa ou propriedade rural do sr. Ademir ainda tem custos e despesas fixas que devem ser pagos mensalmente no valor de R\$ 45.000,00, entre os gastos estão pró-labore, energia elétrica, manutenções, arrendamentos etc.

Com essas informações, elabore um orçamento de caixa mês a mês para o sr. Ademir, iniciando em janeiro de 20x1 e finalizando em dezembro de 20x2 (24 meses). Considere que o tomate já está em plena produtividade em janeiro de 20x1 e os pés se manterão produtivos por mais de 24 meses a partir dessa data. Considere que as outras duas culturas serão cultivadas anualmente a partir de 20x1.

Resposta sugerida

	20x1	20x1	20x1	20x1	20x1	20x1
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Entradas	–	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00	243.516,67
soja	–	–	–	–	–	122.766,67
trigo	–	–	–	–	–	–
tomates	–	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00
Saídas	113.500,00	113.500,00	113.500,00	123.870,00	118.870,00	118.870,00
Salários (com encargos, férias, 13 ^o .)	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Outros custos fixos da propriedade	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00
Insumos tomate	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	25.000,00	25.000,00
Replantios	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Meeiros	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00
Prod. Soja	–	–	–	–	–	–
Prod. Trigo	–	–	–	10.370,00	10.370,00	10.370,00
Saldo de caixa	-113.500,00	7.250,00	7.250,00	-3.120,00	1.880,00	124.646,67
Saldo Acumulado	-113.500,00	-106.250,00	-99.000,00	-102.120,00	-100.240,00	24.406,67

	20x1	20x1	20x1	20x1	20x1	20x1
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Entradas	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00	236.250,00
soja	-	-	-	-	-	-
trigo	-	-	-	-	-	115.500,00
tomates	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00
	-	-	-	-	-	-
Saídas	118.870,00	132.211,82	127.211,82	127.211,82	132.211,82	141.211,82
Salários (com encargos, férias, 13 ^o .)	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Outros custos fixos da propriedade	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00
Insumos tomate	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	30.000,00	30.000,00
Replantios	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Meeiros	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00
Prod. Soja	-	8.341,82	8.341,82	8.341,82	8.341,82	12.341,82
Prod. Trigo	10.370,00	15.370,00	10.370,00	10.370,00	10.370,00	15.370,00
Saldo de caixa	1.880,00	-11.461,82	-6.461,82	-6.461,82	-11.461,82	95.038,18
Saldo Acumulado	26.286,67	14.824,85	8.363,03	1.901,21	-9.560,61	85.477,58

	20x2	20x2	20x2	20x2	20x2	20x2
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho
Entradas	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00	243.516,67
soja	0	-	-	-	-	122.766,67
trigo	0	-	-	-	-	-
tomates	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00
Saídas	132.211,82	121.841,82	121.841,82	132.211,82	131.211,82	127.211,82
Salários (com encargos, férias, 13 ^o .)	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Outros custos fixos da propriedade	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00
Insumos tomate	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	25.000,00	25.000,00
Replantios	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Meeiros	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00
Prod. Soja	8.341,82	8.341,82	8.341,82	8.341,82	12.341,82	8.341,82
Prod. Trigo	10.370,00	-	-	10.370,00	10.370,00	10.370,00
Saldo de caixa	-11.461,82	-1.091,82	-1.091,82	-11.461,82	-10.461,82	116.304,85
Saldo Acumulado	74.015,76	72.923,94	71.832,12	60.370,30	49.908,48	166.213,33

	20x2	20x2	20x2	20x2	20x2	20x2
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Entradas	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00	236.250,00
soja	–	–	–	–	–	–
trigo	–	–	–	–	–	115.500,00
tomates	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00
Saídas	118.870,00	132.211,82	127.211,82	127.211,82	132.211,82	137.211,82
Salários (com encargos, férias, 13 ^o)	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Outros custos fixos da propriedade	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00
Insumos tomate	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	30.000,00	30.000,00
Replantios	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Meeiros	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00
Prod. Soja	–	8.341,82	8.341,82	8.341,82	8.341,82	8.341,82
Prod. Trigo	10.370,00	15.370,00	10.370,00	10.370,00	10.370,00	15.370,00
Saldo de caixa	1.880,00	-11.461,82	-6.461,82	-6.461,82	-11.461,82	99.038,18
Saldo Acumulado	168.093,33	156.631,52	150.169,70	143.707,88	132.246,06	231.284,24

Exercício proposto 8

A empresa rural “Terra e Sol” sabe que o prazo de estocagem de seus insumos e matérias-primas é de 35 dias, sendo que os fornecedores dão um prazo de 30 dias para o pagamento das duplicatas. A produção demanda normalmente o prazo de 95 dias, incluindo preparo, plantio e colheita, permanecendo os produtos acabados estocados 8 dias à espera de serem vendidos. A política de vendas da empresa adota um prazo de recebimento de 21 dias. Se o faturamento médio mensal está em R\$ 150.000,00, qual a necessidade de capital de giro da empresa?

Resposta sugerida

Tempos de estocagem dos insumos	35
Tempo de produção	95
Tempo de estoque produtos acabados	8
Prazo médio de pagamento	35
Prazo médio de recebimento	21
Vendas mensais (média)	150.000,00

Idade média dos estoques

= tempo médio de estocagem dos insumos

+ tempo médio de produção

+ tempo médio de estoques de produtos acabados

Idade média dos estoques = 35 dias + 95 dias + 8 dias = 138 dias

Ciclo operacional = Idade média dos estoques + prazo médio de recebimento

Ciclo operacional = 138 dias + 21 dias = 159 dias

Ciclo de caixa - Ciclo operacional – Prazo médio de pagamento

Ciclo de caixa = 159 dias – 35 dias = 124 dias

NCG = Ciclo de caixa × Média de vendas por dia

$$\text{NCG} = 124 \text{ dias} \times \frac{150.000,00}{30} = \text{R\$ } 620.000,00$$

Exercício proposto 9

Para a realização desse exercício utilize os lançamentos e informações dos exercícios anteriores de contas a pagar, contas a receber, ou seja, os exercícios propostos 4 e 5. As informações se referem a ativos e passivos circulantes. Qual o capital de giro e o capital de giro líquido nas seguintes situações:

Suponha que você está no dia 15/03/20x1, ou seja, os eventos ocorridos após essa data ainda não são de seu conhecimento. Considere que o saldo em caixa do dia 15 seja de R\$ 1.000,00 e R\$ 7.000, nos estoques. Para esse exercício, desconsidere variações nos estoques.

Repita o exercício supondo agora que você está no dia 30/03/x1.

Discuta com seus colegas a variação do capital de giro e do capital de giro líquido que ocorreu.

Resposta sugerida

Capital de giro		
Dia	15/03/20x1	30/03/20x1
Ativo circulante	8.000,00	40.650,00
Caixa	1.000,00	150,00
Estoques	7.000,00	7.000,00
Receber	-	33.500,00
Passivo circulante	2.910,00	3.310,00
Pagar	2.910,00	3.310,00
Capital de giro líquido	5.090,00	37.340,00
Capital de giro	8.000,00	40.650,00

Data	Evento	Credor	Valor	
05/03/20x1	Guia de imposto, vencimento 20/03/20x1	Rec. Federal	500,00	pago dia 20, afeta caixa na visão do dia 30
15/03/20x1	Pedido nºr 200 Compra de mercadorias a prazo, 30/45 e 60 dias, boletos Banco Itaú – valor total	Agropec. Dias	1.110,00	
15/03/20x1	Recebimento de mercadorias pagamento no vencimento em 07/04/09 – Boletos	Água Boa	1.300,00	até dia 15/30/x1
18/03/20x1	Sementes, vencimento em 28, 56 e 72 dias – valor total	Casa Verde	900,00	
25/03/20x1	Frete, pagamento a vista	Sr. Antônio	350,00	até dia 30/03/x1 - pago a vista, afeta caixa na visão do dia 30
01/04/20x1	Óleo diesel, 28 dias	TRR JJ	2.187,50	
02/04/20x1	Salários, pagamento 5º. dia útil, 06/04/20x1	Funcionários.	6.500,00	
10/04/20x1	Compra de fertilizantes, vencimento 30 dias/45 dias – valor total	Agropec. Dias	2.500,00	

contas a receber

Data	Evento	Devedor	Valor	
01/03/20x1	Venda de 10 sacas de trigo, D+2	Moinho Pluma	440,00	até dia 15/30/x1: valor já recebido (3/3) → já está no caixa do dia 15/03/x1
20/03/20x1	Venda de 100 sacas de soja, venc. 15 dias	Ind. Moria	6.350,00	
22/03/20x1	Venda de 500 caixas de tomate, venc. 28 dias	Sup. Carter	17.500,00	
25/03/20x1	Venda de 250 caixas de tomate e 100 sacas de trigo, venc. 30/60	Ind. Jobatar	9.650,00	até dia 30/03/x1
01/04/20x1	Venda de 50 sacas de trigo e 30 de soja, venc. 52 dias direto	Ind. Natureba	4.100,00	
16/04/20x1	Venda soja, 800 sacas, 15 dias	Ind. Hermann	51.220,00	
25/04/20x1	Venda de tomates, 400 caixas, 21 dias	Distrib. HTa	14.000,00	
05/05/20x1	Venda se trigo, 300 sacas, 50% em D+2 e 50% em 21 dias	Moinho Pluma	13.200,00	

Exercício proposto 10

Agora que o sr. Ademir já aprendeu a elaborar um fluxo de caixa, ele deseja estruturar o fluxo de caixa de sua empresa. Ajude o sr. Ademir a elaborar o fluxo com as informações dos exercícios propostos 3, 4, 5 e 7.

Resposta sugerida

	20x1	20x1	20x1	20x1	20x1	20x1
	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho
Entradas	–	120.750,00	121.190,00	149.425,00	208.095,00	243.516,67
soja	–	–	–	–	–	122.766,67
trigo	–	–	–	–	–	–
tomates	–	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00
contas a receber	–	–	440,00	28.675,00	87.345,00	–
Saídas	113.500,00	113.500,00	114.650,00	134.897,50	122.040,00	118.870,00
Salários (com encargos, férias, 13°)	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Outros custos fixos da propriedade	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00
Insumos tomate	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	25.000,00	25.000,00
Replantios	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Meeiros	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00
Prod. Soja	–	–	–	–	–	–
Prod. Trigo	–	–	–	10.370,00	10.370,00	10.370,00
Contas a pagar	–	–	1.150,00	11.027,50	3.170,00	–
Saldo Inicial	113,00					
Saldo de caixa	-113.500,00	7.250,00	6.540,00	14.527,50	86.055,00	124.646,67
Saldo Acumulado	-113.387,00	-106.137,00	-99.597,00	-85.069,50	985,50	125.632,17

	20x1	20x1	20x1	20x1	20x1	20x1
	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	de zembro
Entradas	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00	236.250,00
soja	–	–	–	–	–	–
trigo	–	–	–	–	–	115.500,00
tomates	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00
contas a receber	–	–	–	–	–	–
	–	–	–	–	–	–
Saídas	118.870,00	132.211,82	127.211,82	127.211,82	132.211,82	141.211,82
Salários (com encargos, férias, 13°)	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Outros custos fixos da propriedade	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00
Insumos tomate	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	30.000,00	30.000,00
Replantios	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Meeiros	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00
Prod. Soja	–	8.341,82	8.341,82	8.341,82	8.341,82	12.341,82
Prod. Trigo	10.370,00	15.370,00	10.370,00	10.370,00	10.370,00	15.370,00
Contas a pagar	–	–	–	–	–	–
Saldo de caixa	1.880,00	-11.461,82	-6.461,82	-6.461,82	-11.461,82	95.038,18
Saldo Acumulado	127.512,17	116.050,35	109.588,53	103.126,71	91.664,89	186.703,08

	20x2	20x2	20x2	20x2	20x2	20x2
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho
Entradas	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00	243.516,67
soja	0	-	-	-	-	122.766,67
trigo	0	-	-	-	-	-
tomates	120750	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00
contas a receber	-	-	-	-	-	-
Saídas	132.211,82	121.841,82	121.841,82	132.211,82	131.211,82	127.211,82
Salários (com encargos, férias, 13º)	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Outros custos fixos da propriedade	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00
Insumos tomate	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	25.000,00	25.000,00
Replantes	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Meeiros	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00
Prod. Soja	8.341,82	8.341,82	8.341,82	8.341,82	12.341,82	8.341,82
Prod. Trigo	10.370,00	-	-	10.370,00	10.370,00	10.370,00
Contas a pagar	-	-	-	-	-	-
Saldo de caixa	-11.461,82	-1.091,82	-1.091,82	-11.461,82	-10.461,82	116.304,85
Saldo Acumulado	175.241,26	174.149,44	173.057,62	161.595,80	151.133,98	267.438,83

	20x2	20x2	20x2	20x2	20x2	20x2
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Entradas	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00	236.250,00
soja	-	-	-	-	-	-
trigo	-	-	-	-	-	115.500,00
tomates	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00	120.750,00
contas a receber	-	-	-	-	-	-
Saídas	118.870,00	132.211,82	127.211,82	127.211,82	132.211,82	137.211,82
Salários (com encargos, férias, 13º)	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Outros custos fixos da propriedade	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00
Insumos tomate	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	30.000,00	30.000,00
Replantes	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Meeiros	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00	22.000,00
Prod. Soja	-	8.341,82	8.341,82	8.341,82	8.341,82	8.341,82
Prod. Trigo	10.370,00	15.370,00	10.370,00	10.370,00	10.370,00	15.370,00
Contas a pagar	-	-	-	-	-	-
Saldo de caixa	1.880,00	-11.461,82	-6.461,82	-6.461,82	-11.461,82	99.038,18
Saldo Acumulado	269.318,83	257.857,02	251.395,20	244.933,38	233.471,56	332.509,74



SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM RURAL

Administração Regional do Estado do Paraná

Rua Marechal Deodoro, 450 - 16º andar

Fone: (41) 2106-0401 - Fax: (41) 3323-1779

80010-010 - Curitiba - Paraná

e-mail: senarpr@senarpr.org.br

www.sistemafaep.org.br



Facebook
Sistema Faep



Twitter
SistemaFAEP



Youtube
Sistema Faep



Instagram
sistema.faep



Linkedin
sistema-faep



Flickr
SistemaFAEP