

# Reflexão Cooperativista IV

Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo – ESCOOP



Porto Alegre  
2016

© 2016 Sescoop/RS. Direitos Reservados.

Todos os direitos do conteúdo deste livro *Reflexão Cooperativista IV* são reservados ao Sescoop/RS. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida por qualquer meio, sem a prévia autorização do Sescoop/RS.

Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo – ESCOOP  
Diretor-Geral: Prof. Me. Derli Schmidt  
Pesquisador Institucional: Prof. Dr. Mário De conto

**Endereço da ESCOOP**

Avenida Berlim, 409 – Bairro São Geraldo  
CEP 90240-581  
Porto Alegre/RS  
Fones: (51) 3222.5500 / 3500.2200

**Endereço do SESCOOP/RS**

Rua Félix da Cunha, 12 – Bairro Floresta  
CEP 90570-000  
Porto Alegre/RS  
Fone: (51) 3323.0000  
www.ocergs.coop.br

**Projeto e Design Gráfico** – Stampa Comunicação Corporativa

**Direção Geral** – Eliane Casassola

**Editoração** – Gustavo Kautzmann

**Revisão ortográfica** – Eliane Casassola

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação:**  
**Bibliotecária Daiane Schramm – CRB-10/1881**

R281 Reflexão Cooperativista. – Porto Alegre: Sescoop/RS, 2016.  
216p.

Vários autores.  
ISBN 978-85-63500-30-4

1. Cooperativismo financeiro. 2. Desenvolvimento. 3.  
Sistema de gestão ambiental. 4. Planejamento estratégico.  
5. Cooperativa agroindustrial. I. Título.

CDD 334.6

# Sumário

1	<b>FIDELIZAÇÃO DOS ASSOCIADOS DA COAGRISOL COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL NA UNIDADE DE NOVA ALVORADA (RS)</b> Anderson Joanela Roberto Tadeu Ramos Morais	07
2	<b>GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA DE PROPRIEDADES RURAIS DO MUNICÍPIO DE TOROPI (RS)</b> Celson Luis Scherer Kurz José Eduardo Zdanowicz	31
3	<b>PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO EM UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL DA SERRA GAÚCHA</b> Elizabeth Pavoni Chiminazzo Rossi José Eduardo Zdanowicz	53
4	<b>COOPERATIVISMO NA AGRICULTURA FAMILIAR, SEUS BENEFÍCIOS E DESAFIOS: UM ESTUDO DE CASO DE UMA COOPERATIVA DE PRODUTORES ORGÂNICOS EM UM ASSENTAMENTO RURAL</b> Fernando D'Ávila Alves Fernando Dewes	73
5	<b>PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADAS A COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS</b> Gisela Schaffer José Eduardo Zdanowicz	93

<b>6</b>	<b>QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA COAGRISOL COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL</b> Leandro Martins Senger Fernando Dewes	<b>117</b>
<b>7</b>	<b>IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL EM COOPERATIVA AGRÍCOLA COM BASE NA ISO 14001</b> Marcelo Piccin Sílvio Krinski	<b>141</b>
<b>8</b>	<b>AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AO FINAL DE UM CICLO EM UMA COOPERATIVA DA SERRA GAÚCHA</b> Matheus Marodin José Eduardo Zdanowicz	<b>155</b>
<b>9</b>	<b>O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO UTILIZADO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO</b> Orildo Germano Belegante Roberto Moraes	<b>179</b>
<b>10</b>	<b>A ESTRATÉGIA EXECUTIVA E A GESTÃO EM UMA COOPERATIVA AGRÍCOLA</b> Valmir Kuffner Trost Roberto Tadeu Ramos Moraes	<b>201</b>



# GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA DE PROPRIEDADES RURAIS DO MUNICÍPIO DE TOROPI (RS)

**CELSON LUIS SCHERER KURZ<sup>1</sup>**  
**JOSÉ EDUARDO ZDANOWICZ<sup>2</sup>**

## **RESUMO**

Um conjunto de fatores tem levado o proprietário rural a profissionalizar-se, buscando novas alternativas de planejamento e controle financeiros. O presente estudo tem por objetivo investigar se os produtores rurais utilizam o fluxo de caixa como ferramenta de gestão. O fluxo de caixa é considerado uma das principais ferramentas, proporcionando ao administrador uma visão dos recursos financeiros. As decisões relacionadas a compras, vendas, investimentos e pagamentos constituem um fluxo contínuo entre fontes e usos de recursos. Ele pode ser utilizado por propriedades de qualquer porte, dada a sua importância no planejamento e controle. O estudo é descritivo e foi realizado por meio de um levantamento com abordagem quantitativa. A coleta de dados foi obtida por meio de questionários.

**Palavras-chave:** Agronegócio. Controle. Fluxo de caixa. Planejamento. Propriedade Rural.

## **ABSTRACT**

A combination of factors has led the landowner to professionalize seeking new alternatives for financial planning and financial control. The present study to investigate if farmers use the cash flow as a management tool. Cash flow is considered one of the main tools, providing the administrator with a view of financial resources. Decisions regarding the buying, selling, investment and payments constitute a continuous flow between sources and uses of funds. It can be used for properties

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Especialização em Gestão de Cooperativas

<sup>2</sup> Doutor em Gestão e Administração de Empresas pela Universidade de León-Espanha. Professor e Orientador da Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo (Escoop) e UFRGS, profeduardoz@hotmail.com

of any size, given its importance in planning and control. This descriptive study was conducted through a survey with a quantitative approach. Data collection was obtained through questionnaires

**Keywords:** Agribusiness. Control. Cash flow. Planning. Rural property.

## 1 INTRODUÇÃO

O surgimento das práticas agrícolas e da criação de animais foram as bases para as primeiras sociedades organizadas. A produção intensiva de alimentos fomentou também um crescimento demográfico considerável. Assim, o sistema representou uma evolução importante tanto para a subsistência quanto para a possibilidade de progresso da sociedade.

Para Howard (2007, p. 45), “a população urbana cresceu durante o último século, em ritmo até então não observado, as exigências das máquinas crescem, à medida que aumenta sua eficiência”. Ele também destaca a evolução das diferentes formas de cultivos no mundo. A importância da fertilidade do solo, a utilização demasiada e incontrolada de insumos químicos e a atual gravidade da situação.

Para Batalha (2008, p. 737), “o processo brasileiro de desenvolvimento agrícola mostra as transformações proporcionadas no campo com ganhos consideráveis de produção e produtividade devido ao processo de modernização dos anos 70 e 80”. O desenvolvimento integra capitais agrários, comerciais, industriais e financeiros, o que faz a agricultura participar desse processo, transformando propriedades em complexos agroindustriais.

A modernização torna-se relevante na expansão agrícola, no progresso técnico e nas relações de trabalho, sendo que, no Rio Grande do Sul, essa expansão, juntamente com a mecanização, gerou a eliminação de diversos trabalhadores rurais. As transformações são de ordem mundial, solicitando respostas imediatas, adaptações, especialização e coordenação da produção. Já não se produz mais para então pensar qual vai ser o mercado consumidor. Agora, antes de se produzir, passa a ser fundamental para agricultores, especialmente de Toropi (RS), saber como, para quem, onde e quanto produzir.

Para qualquer atividade da economia, principalmente para o agronegócio, é necessário a gestão financeira e da governança da cadeia de suprimentos que, segundo Zuin e Queiroz (2006, p.27), “é o conjunto de todas as atividades associadas à movimentação de bens, todo o esforço envolvido na produção, distribuição, planejamento e de compras”.

As propriedades rurais do município de Toropi são basicamente de propriedades familiares, conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010). Estima-se que haja 2.997 pessoas, dessas, 1.277 ocupam estabelecimentos agropecuários, que representam 850 propriedades, conforme dados do Censo Agropecuário de 2006. O Produto Interno Bruto *per capita*, a preços correntes corresponde a 13.437,76 reais. Esses indicadores mostram a relevância da agricultura. Portanto, para agricultores familiares, com pouca escala de produção, muitas vezes descapitalizados, com alta concorrência e com consumidores exigentes, é fundamental entender o sistema de controle das finanças, em termos de fluxo de caixa. Esse conjunto de fatores é essencial, o que leva à seguinte questão: como os agricultores familiares do município de Toropi controlam as entradas e saídas financeiras em suas propriedades?

Nesses termos, o objetivo principal é investigar se os produtores utilizam o fluxo de caixa como ferramenta de gestão. E, em caso afirmativo, de que forma o fazem. Os objetivos específicos são: verificar a existência de controle de entrada e saída de caixa; descrever o perfil dos agricultores que utilizam fluxo de caixa e conhecer os mecanismos de controle das entradas e saídas de caixa das propriedades.

Nesse contexto, identificou-se a importância de estudar as diferentes estruturas e os sistemas de fluxo de caixa das propriedades rurais para que se possa avançar na compreensão dos aspectos que envolvem a gestão e as estratégias dos produtores pela sua significativa expansão para o desenvolvimento da região. A literatura voltada para os estudos de propriedades rurais tem sido recorrente em demonstrar que a gestão e as ferramentas de auxílio são uns dos principais pilares da competitividade no mercado.

## 2 O AGRONEGÓCIO

A agricultura foi adotada pelas sociedades como forma de prover às necessidades alimentares da população crescente. Entretanto, a atividade não solucionou esse problema, porque o aumento da população significava a necessidade de meios intensivos de produção. As grandes civilizações da antiguidade foram pioneiras em diversas práticas agrícolas revolucionárias. Passaram-se períodos de transições até a agricultura dividir a responsabilidade pela geração de excedentes econômicos com o comércio e a indústria.

Segundo Arbage (2006, p. 183), “à medida que as economias vão se consolidando se observa que tende a ocorrer um processo de interdependência entre setores e segmentos produtivos e, conseqüentemente, novos padrões passam a ser ditados”. Para Zuin e Queiroz (2006, p. 3), “países emergentes como o Brasil deverão definir nos próximos anos de que modo ocorrerá a inserção de seus produtos agroindustriais no comércio internacional”.

Diante disso, o conceito de setor primário perde seu sentido, pois deixou de ser somente agrícola, depende também do que ocorre após a produção, como infraestrutura, mercado e necessidade de agregar valor à mesma. Por isso, surgiu uma terminologia diferente para agricultura, pois já não se trata de propriedades autossuficientes, mas de todo um complexo de bens, serviços e infraestrutura que envolve diversos agentes.

A importância que o setor primário representa para a economia de uma região, segundo Arbage (2006, p. 188), está relacionada com “os empregos diretos e indiretos vinculados à sua produção e dos seus fornecedores”, fatores citados como forma de exemplificar a abrangência do conceito de agronegócio: uma série de empresas, pessoas, agentes, instituições que se relacionam fortemente com a produção agropecuária.

Esse efeito multiplicador na economia, advindo da produção agropecuária, faz com que a noção de agronegócio amplie horizontes na discussão sobre o papel estratégico. Entram em pauta as funções a serem desempenhadas pelo setor primário e, sobretudo, as responsabilidades do governo, em termos de direcionamento das políticas públicas (sociais, agrícolas e agrárias) para o referido setor.

Observa-se que, nas últimas décadas, a economia mundial e o avanço tecnológico influenciaram e modificaram todas as áreas. No setor primário, verificou-se uma transformação na gestão das propriedades, que passaram a ter que cuidar produção, logística, custos e outros fatores relevantes para a sustentabilidade do negócio.

Segundo Zuin e Queiroz (2006, p. 4), “são encontradas várias formas de como o produtor rural pode ser classificado, como o seu porte (mini, pequeno, médio e grande), por meio de análise da sua renda anual”. Para o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), a receita bruta anual classifica as propriedades rurais. Outros tipos de classificações mais sofisticadas incluem variáveis como: a espécie dos seus cultivos, forma de gestão dos negócios, participação dos seus produtos no mercado, entre outros.

O IBGE, por meio do último Censo Agropecuário realizado em 2006, informa que o Brasil possui 5.175.000 unidades de produção, em torno de 800.000 unidades de produção são as mais capitalizadas e melhores estruturadas, possuindo grande participação na produção de alimentos. Existem 4.367.000 de unidades familiares de produção que possuem pouca inserção nos mercados, baixa capitalização, base familiar e pouca assistência técnica de capacitação. Dessas, 10% apresentam baixa ou nenhuma participação no mercado, sendo que a produção é essencialmente para o autoconsumo. Além disso, informa que 86% do total dos estabelecimentos familiares abrangem somente 31% da área e somam, por meio do Valor Bruto de Produção, 9 bilhões em contrapartida aos 7 bilhões de estabelecimentos não familiares.

Segundo Guilhoto et al. (2005, p. 27), “o panorama do Rio Grande do Sul constitui-se num caso à parte do Brasil”, ou seja, sua estrutura produtiva mostra-se diferente daquela observada na economia brasileira, assim como o complexo do agronegócio, que possui um peso muito maior na economia gaúcha, chegando a 50,1%, em 2003. No caso do agronegócio familiar, enquanto no Brasil o mesmo participa com aproximadamente 33% do agronegócio total, no RS, a sua participação encontra-se em torno de 55%.

**Quanto às características rurais, há diversos** estágios de evolução. O Censo Agropecuário de 2006 revelou que existem aproximadamente 5,1 milhões de estabelecimentos rurais, desses a grande maioria, acima de 80%, pertence à Agricultura Familiar. Enquadram-se nesse modelo as empresas familiares cujo proprietário administra tanto a produção como a comercialização.

Há dentro desse setor alguns empreendimentos que já possuem algum tipo de abertura para assessoria técnica e mostram sinais de organização, são as empresas mistas. Nos empreendimentos rurais modernos, o proprietário não toma decisões sozinho, já existe um claro processo de delegar tarefas e responsabilidades. Existe um organograma definido e o trabalho flui na direção de objetivos claros e preestabelecidos. Embora todos os empreendimentos rurais sejam constituídos por elementos de caráter técnico, econômico e gerencial, são por eles afetados com diferente intensidade dependendo de seus respectivos estágios de evolução.

**O foco principal do estudo é o município de Toropi, distante 379 km da capital do Estado**, localizado na Região Central do RS, sob o clima subtropical úmido ou temperado, constituído de quatro estações razoavelmente bem definidas. O município faz parte da Serra Geral, possuindo um relevo de ondulações com algumas elevações como o Cerro da Figueira, com 413 metros de altura. Possui uma vegetação de campos e matas, sendo banhado pelo rio Toropi, além de possuir diversos arroios e sangas.

### 3 REVISÃO DE LITERATURA

A propriedade rural deve estruturar-se sob aspectos econômicos, financeiros e patrimoniais, atentando aos instrumentos gerenciais. Segundo Batalha (2008, p. 635): “os princípios econômicos que se aplicam às diversas atividades industriais e comerciais também são válidos para o setor rural”. Todavia, a gestão dos empreendimentos rurais enfrenta dificuldades específicas que precisam ser consideradas durante a execução. As dificuldades estão relacionadas às variações climáticas, à sazonalidade da produção, à perecibilidade dos produtos, ao ciclo biológico dos animais e vegetais e ao desempenho natural alcançado no empreendimento.

Além dessas particularidades, destacam-se a gestão da produção, que deve considerar aqueles referentes às características do mercado. A comercialização dos produtos agrícolas é bastante específica em razão dos preços dos produtos oscilarem muito em função de pequenas variações na oferta.

A gestão em empresas familiares para Bornholdt (2005, p. 21) é:

*Um processo fascinante, mas ao mesmo tempo muito difícil. O encanto e a dificuldade residem no fato de os perigos e as oportunidades andarem juntos e sobrepostos. O governo das empresas familiares trata de normas e regras entre os diferentes interesses em torno de uma cultura organizacional formada ao longo da história. Os interesses financeiros acumulados ou herdados, e a ambiguidade de trabalhar ou não trabalhar na empresa, de ser sócio ou não, de assumir um papel estratégico, são alguns dos componentes desse processo.*

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 278): “em empresas pequenas os gerentes normalmente são os proprietários, não havendo separação entre o controle da propriedade e o controle pessoal”. Todos esses fatores são importantes e não fazem parte da gestão de outros tipos de empreendimentos. Nos setores industriais e de serviços, uma decisão gerencial tem efeito imediato. Sempre que necessário, pode-se cortar imediatamente a produção, minimizando o prejuízo. Na agricultura, os excedentes de oferta só podem ser detectados após os investimentos terem sido realizados, inviabilizando a tomada de decisão e à minimização dos possíveis prejuízos.

Quanto à reestruturação dos processos de produção para Arbage (2006, p. 174) estão: “centrados fundamentalmente nas reduções de custos, ampliação dos mercados, diversificação dos produtos e obsolescência programada”. A reestruturação alterou o padrão de produção, que tinha na massificação da produção, e também do consumo, uma de suas diretrizes fundamentais.

Para Zuin e Queiroz (2006, p. 36): “planejar as atividades tem o objetivo de criar um processo capaz de produzir produtos que satisfaçam aos consumidores por meio de práticas alinhadas a estratégia”. Já para Silva (2010, p. 149): “quando se planeja, existe a necessidade de controlar todas as transações da empresa, com o propósito de visualização de diferenças significativas”.

Para Hisrich, Peters e Sheperd (2009, p. 308): “o plano financeiro fornece um panorama completo da quantidade de recursos financeiros que estão entrando na empresa, quando, para onde estão indo, quanto está disponível e a posição financeira projetada”. Ele serve de base a curto prazo para demandas orçamentárias, ajuda a prevenir o problema da falta de dinheiro, sendo importante para o planejamento e controle do fluxo de caixa.

Nesse contexto, Mankiw (2007, p. 7) destaca: “a importância de como as pessoas tomam decisões sobre a alocação de recursos ao longo do tempo e como lidam com o risco, reagem a incentivos e pensam na margem”. Segundo Ross, Westerfield e Jordan (2002, p. 88):

*O administrador financeiro coordena as atividades de tesouraria e controladoria, essa lida com contabilidade de custos e financeira, sendo a tesouraria a responsável pela administração do caixa e dos créditos da empresa, pelo planejamento financeiro e pelas despesas de capital.*

Nessa função, o proprietário procura identificar as oportunidades de investimentos que possuam valor superior ao seu custo de aquisição, preocupa-se com o montante de fluxo de caixa que espera receber, quando irá e qual a probabilidade de recebê-lo e, ainda, quando preciso, como a propriedade obterá os financiamentos necessários para sustentação de investimentos ou despesas.

Para Ross, Westerfield e Jordan (2002, p. 88): “Balanço Patrimonial é a demonstração de valores contábeis em determinado momento, e a Demonstração do Resultado, medição do desempenho ao longo de determinado período, constituem uma fonte básica de informações úteis para tomada de decisões financeiras”. Já para Hisrich, Peters e Sheperd (2009, p. 308): “são necessárias algumas habilidades financeiras para que o produtor administre o negócio”. Portanto, o fluxo de caixa e os demonstrativos financeiros necessitarão de gerenciamento e controle criteriosos.

A gestão financeira tem por premissa uma sólida composição a respeito das informações e dos custos de produção. Para Frezatti (2009, p. 46), “o orçamento é um plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício, que permite focar e identificar num horizonte menor de um exercício fiscal as suas ações mais importantes”.

Segundo Hisrich, Peters e Sheperd (2009, p. 308), “primeiro o empreendedor deve desenvolver um orçamento de vendas, que é uma estimativa de vendas esperadas no mês”. Para ele o orçamento é uma base importante para a projeção dos fluxos de caixa e para o custo das mercadorias vendidas.

Para Lunkes (2003, p. 27), “o processo orçamentário envolve a elaboração de planos detalhados e objetivos de lucro, previsão das despesas e fixação de padrões para atuação de indivíduos responsáveis”. Já para Silva (2010, p. 129), “o orçamento

de caixa faz parte do orçamento geral de uma empresa. Nesse caso, quanto mais distante o período de projeção, maior será a incerteza a ele ligado”. Os sistemas de orçamentos devem ser competentes na identificação dos materiais diretos, mão de obra e custos indiretos, sendo necessário implantar um sistema de controle principalmente para comparação do que foi orçado com o que foi gasto.

Para Mankiw (2007, p. 269), “o objetivo mais provável na criação de uma empresa é para que ela ganhe dinheiro ou maximize o lucro”. Para entendermos como uma empresa maximiza o lucro, precisamos saber com mais profundidade como medir sua receita total e seu custo total. A receita total é igual à quantidade que a empresa produz multiplicada pelo preço pelo qual vende sua produção. O custo de alguma coisa é aquilo que você gasta para obtê-la, ou seja, o custo de oportunidade.

O autor diferencia os custos em explícitos, custos que exigem desembolso de dinheiro por parte da empresa, e custos implícitos, que não exigem desembolso de dinheiro por parte da empresa. Essa distinção entre custos explícitos e custos implícitos aponta para uma diferença importante entre as maneiras como os economistas e os contadores analisam as empresas.

Como as decisões se baseiam tanto em custos explícitos quanto implícitos, os economistas incluem os dois tipos ao calcular o custo das empresas. Os contadores, por sua vez, medem os custos explícitos, e, geralmente, ignoram os implícitos.

Um custo implícito relevante do negócio é o custo de oportunidade do capital financeiro que foi investido na atividade. Com relação ao custo de oportunidade da terra, para Arbage (2006, p.131), é “o melhor valor de arrendamento que o produtor poderia obter caso optasse por não produzir”.

O custo de oportunidade do capital empregado na atividade produtiva é a remuneração alternativa que se pode obter no mercado financeiro em aplicações de curto prazo com risco zero do capital circulante disponível para a aplicação na atividade produtiva. Em termos gerais, denomina-se custo de oportunidade de juros sobre o capital circulante.

Em certo sentido, o custo irrecuperável é o oposto de um custo de oportunidade: é aquilo de que você precisa abrir mão se optar por fazer uma coisa em vez de outra, enquanto um custo irrecuperável não pode ser evitado, independentemente das opções que faça, pois ele foi incorrido para permitir a tomada de

uma decisão. Eles podem ser ignorados na tomada de decisões, mas na análise de investimento serão verificados fluxos de caixa incrementais.

Batalha (2008, p. 434) determina a relação dos custos diretos e indiretos entre os itens de custos e os objetos de custeio. Assim, os custos diretos são aqueles que podem ser diretamente apropriados aos objetos de custeio, bastando uma medida de consumo e obedecido os princípios da materialidade. Os custos indiretos são aqueles que são estimados por meio de bases de rateio, devido à impossibilidade de medida direta de utilização de determinados recursos na produção de um bem ou serviço, objeto do custeio (aluguel, salários).

Os custos variáveis são aqueles relacionados diretamente à existência de produção. Esses custos estão ligados ao funcionamento da empresa e dependem do grau de utilização dos fatores de produção, como energia consumida pelas máquinas e insumos. Os custos fixos são aqueles que independem das variações ocorridas no volume de produção daquele período, por exemplo, o aluguel e a depreciação dos equipamentos, bem como as atividades de suporte. Esses custos estão ligados à manutenção da estrutura e não variam a curto prazo.

Para proceder a uma análise e apuração dos custos, primeiramente, deve-se ter bem claro o objeto e o propósito do custeio a ser elaborado, pois todas as etapas posteriores dependerão dos propósitos preestabelecidos. Após a identificação deve ser realizada a separação entre custos diretos e indiretos, que dependem basicamente do objeto de custeio. Esse método aloca aos produtos o conjunto dos custos diretos e indiretos para que os produtos absorvam todos os custos incorridos para a sustentação da empresa, por meio das bases de rateio.

Quanto ao sistema baseado em atividades (ABC), Batalha (2008, p. 479) considera que:

*O sistema constitui uma poderosa ferramenta gerencial, que possibilita a avaliação de tarefas e atividades que compõem os processos de negócios nas empresas, e conseqüentemente torna possível o corte de desperdícios, melhoria de serviços e maior precisão nos cálculos dos custos dos produtos. É um processo de acumulação e rastreamento de custos e de performance de dados para as atividades de uma empresa.*

A abordagem do custeio ABC para o gerenciamento dos custos é fragmentar a organização em atividades. Elas informam o tempo que é gasto e quais são

os resultados dos processos. Dessa maneira, a principal função de uma atividade é converter os recursos em bens e serviços, mesmo que os mesmos estejam distribuídos em diferentes áreas funcionais da empresa. A atribuição dos custos é realizada em dois estágios, primeiramente, são alocados os centros de atividades para, a partir desses, serem atribuídos os propósitos de custos.

O sistema ABC, para Zuin e Queiroz (2006, p. 305), “enquadra-se nas técnicas modernas de análise de custos e apresenta, em menor grau, as falhas que correm nos sistemas tradicionais”. Eles ainda citam o modelo de gestão da inovação para a produção Agropecuária (Gipa) e a gestão do processo de desenvolvimento de produtos. O primeiro seria desenvolvido para atender à demanda de produtos certificados e/ou processados na empresa rural e, o segundo, com objetivo de elaborar e conduzir o plano sistemático que leve ao correto desenvolvimento de um novo produto.

Nota-se que as atividades são desempenhadas em respostas às necessidades de produzir, comercializar e distribuir os produtos de acordo com a real demanda dos clientes. Reconhece-se que os sistemas tradicionais de custeio já não atendem satisfatoriamente à administração das empresas, que passaram a caracterizar-se como produtoras de uma grande gama de produtos, estimulando o desenvolvimento de novos sistemas de apropriação de custos.

No caso de propriedades rurais de pequeno porte, a projeção do fluxo de caixa para um período de quatro a seis meses é tempo suficiente para a gestão do capital de giro. Para as propriedades que têm os controles financeiros bem organizados, a preparação do fluxo de caixa é fácil. Entretanto, se a empresa ainda não tiver controles de forma organizada, é bastante provável que o fluxo de caixa não seja um documento confiável, porque algumas projeções ficarão superestimadas, ou subestimadas, alguns custos ou despesas não terão sido previstos, enfim, é preciso organizar-se para ter dados confiáveis.

Para Hisrich, Peters e Sheperd (2009, p. 315), “a saída de caixa pode exceder a entrada de caixa quando da expansão de uma empresa”. Para isso, é necessário preparar demonstrativos mensais e/ou diários de fluxo de caixa e comparar com os orçados, realçando os resultados reais. Para Assaf Neto (2002, p. 44), “a elaboração do fluxo de caixa processa-se pela comparação de Demonstrativos Contábeis de início e fim de período”. Quanto mais informações, maior será o detalhamento e a qualidade do relatório.

Segundo Silva (2010, p. 21), “a administração do fluxo de caixa é o principal instrumento da gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, as despesas e os investimentos”. O instrumento consiste numa representação cronológica de entradas e saídas de recursos monetários, consentindo a execução de suas programações financeiras e operacionais projetadas para determinado período.

De acordo com Assaf Neto (2002, p. 103), “para manter o equilíbrio financeiro, uma alternativa é financiar suas necessidades variáveis com dívidas de curto prazo, utilizando recursos de longo prazo para financiar todas as necessidades financeiras permanentes”. Nesse enfoque, pelo volume de recursos que isso representa, o entendimento do sistema financeiro é condição primordial para obter vantagens na administração do caixa.

Nas pequenas propriedades, por não haver departamentos e funções bem definidas, o fluxo de caixa tende a ser a contribuição mais relevante para o empreendedor nas tomadas de decisão relacionadas a todas as operações financeiras que modificam diretamente o caixa da empresa. O prazo de pagamento e descontos aos clientes, por exemplo, pode implicar em captação de recursos para pagamento das obrigações e gerar despesas financeiras, dependendo da disponibilidade da empresa.

Outro motivo para utilização de controle dos fluxos das propriedades é a escassez de caixa, fator que pode levar a empresa rural a fracassar independentemente de estar tendo lucro. A sobrevivência da empresa rural depende da disponibilidade monetária quanto necessário, pois a falta de dinheiro na hora certa pode ser decisiva.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As entrevistas foram realizadas em diferentes localidades do interior do município de Toropi (RS), perfazendo um total de 20 propriedades, sendo entrevistado um agricultor por propriedade. Esse trabalho foi realizado no final do ano de 2014 e início de 2015.

O primeiro bloco de questões objetivou perfilar a amostra estudada. Constatou-se um grande número de agricultores responsáveis pelas propriedades do

sexo masculino, um total de 85%, sendo que 15% são do sexo feminino. A diferença está relacionada a processos de sucessão familiar, contemplando as características de suas famílias, somando os aspectos culturais. Essa diferença tende a diminuir, uma vez que as mulheres vêm ganhando espaço.

A questão da faixa etária somou-se aos dados de características dos entrevistados devido à abrangência e variabilidade. Após a identificação do sexo com maior representatividade na administração das propriedades, os dados dividiram-se de acordo com a faixa etária dos entrevistados. Do total de 20 entrevistados, 25% estão na faixa etária de até 30 anos, 25% na faixa de 31 a 40 anos, 5% na faixa de 41 a 50 anos, 10% na faixa de 51 a 60 anos e 35% estão acima dos 60 anos. Observa-se que há uma estabilidade na divisão, sendo que as maiores concentrações de entrevistados se encontram na faixa acima dos 60 anos. A concentração está relacionada com a saída dos filhos, deixando de lado a sucessão das propriedades.

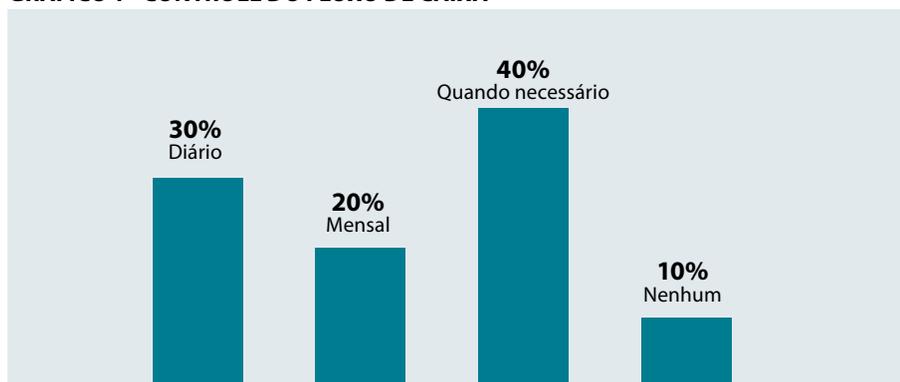
A amostra verificou o número de familiares residentes na propriedade para relacionar com o trabalho e a mão de obra utilizada. Apesar de a grande concentração possuir mais de 60 anos, a média de familiares residentes é de três pessoas por propriedade. Do total de pessoas residentes nas propriedades, apenas 5% residem sozinhos, 25% residem entre duas pessoas, 35% residem entre três pessoas, 30% residem entre quatro pessoas e 5% residem com cinco ou mais pessoas. Destaca-se em quase sua totalidade, nas propriedades rurais, a utilização de mão de obra familiar.

Com a representatividade de entrevistados maiores de 60 anos, a escolaridade desses apresentou níveis baixos, principalmente devido a dificuldades de acesso e de incentivos. No quesito escolaridade, 55% assinalaram ensino fundamental, 30% ensino médio e 15% ensino superior. A média é de três pessoas por propriedade, havendo, então, a permanência de filhos, com poucos incentivos para estudos, mas com muitos incentivos em dar continuidade ao trabalho na propriedade. Foram selecionadas perguntas sociodemográficas nesse bloco, a fim de permitir uma melhor caracterização do grupo de pessoas que participaram da pesquisa.

Na necessidade de financiamento e de planejamento, o agricultor precisa de instrumentos de gestão. Na atividade produtiva e no seu resultado há necessidade de determinação de preço e os processos podem ser controlados por meio da gestão de custos. Essas movimentações geram sequências de recebimentos e de pagamentos que devem ser controlados e registrados.

Com relação à existência do controle de caixa (Gráfico 1), o questionário apurou que 30% dos entrevistados utilizam o controle diário, 20% controlam mensalmente, 40% controlam quando necessário e 10% não utilizam nenhuma forma de controle. Nota-se que a maioria dos entrevistados controla o fluxo de caixa somente quando há necessidade, o que o torna vulnerável, pois deveria servir de base para informações objetivando possíveis investimentos ou pela necessidade de pagamentos.

**GRÁFICO 1 - CONTROLE DO FLUXO DE CAIXA**



Fonte: Dados da pesquisa/2015

O fluxo de caixa registra todas as entradas e saídas. Por ser dinâmico, dentro do período, pode oscilar entre escassez e sobras de caixa, finalizando o saldo com déficit ou superávit. A vantagem da utilização do fluxo de caixa é de prever como se comportará a disponibilidade de recursos e agir de forma pertinente à situação apresentada. Com essas informações, podem-se tomar algumas decisões para equilibrar o caixa, com taxas de captação menores, minimizando a falta de recursos ou aplicando as sobras de caixa, ou seja, a que for necessária para a empresa. As previsões devem ser uma oportunidade de mudança, uma evolução da propriedade ou antecipação de um bom negócio.

Nota-se que 90% dos entrevistados utilizam alguma forma de controle com predomínio de anotações em cadernetas e somente quando há necessidade, fato que interfere no planejamento financeiro da propriedade, podendo causar algumas perdas. Dos entrevistados com nível superior, 66,66% destes possuem controles mensais e 33,33% têm controles diários de seu caixa. Entrevistados com o nível de escolaridade médio que controlam diariamente seu caixa representam 50% da

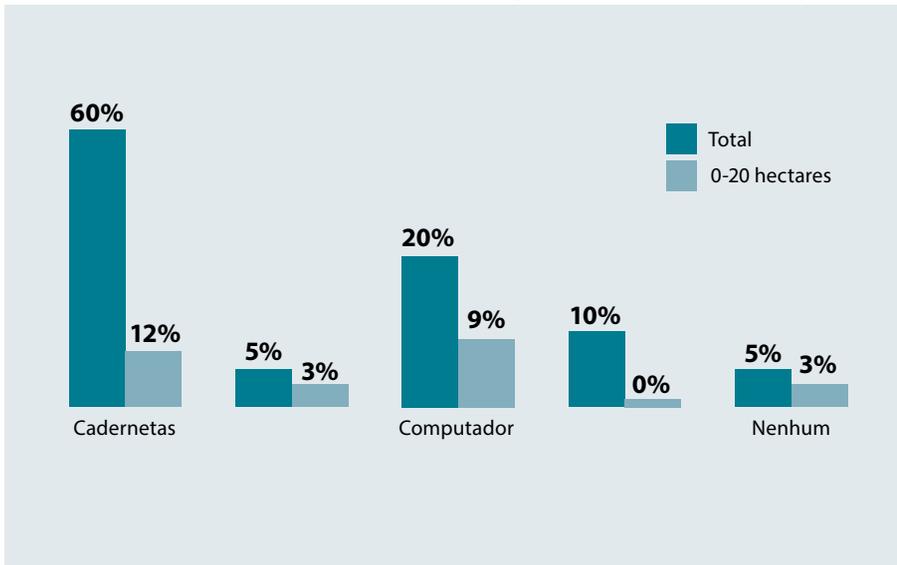
amostra, do restante, 33,33% não possuem nenhuma forma de controle e 16,66% controlam somente quando necessário. Já os que possuem o ensino fundamental, 54,54% controlam seu caixa somente quando necessário.

Entrevistados que estão na média de três pessoas por família atingem 100% nos controles. Desses, 42,85% o fazem na medida da necessidade, 28,57% efetuam diariamente e 28,57% realizam mensalmente. Na faixa etária com maior representatividade na pesquisa, maiores de 60 anos, 57,15% somente controlam o caixa quando há necessidade.

Sobre o controle de contas a pagar, 25% possuem controle diário, 30% mensal, 35% quando necessário e 10% não controlam. Uma maneira de solucionar o problema de falta de caixa é prolongar as saídas. Diminuir implica reduzir despesas ou eliminar compras para eliminar sobras de estoques, mas a melhor solução é alongar ao máximo os pagamentos. O desempenho do setor de compras tem um papel fundamental para um fluxo de caixa positivo, pois preços bons e prazos longos devem ser o lema de qualquer setor de compras.

Parte da movimentação de saída de caixa é destinada à aquisição de materiais, insumos ou determinados bens para o andamento da propriedade. Referente a essas aquisições, 20% dos estoques dos entrevistados possuem controles diários, 15% mensais, 45% quando for necessário e 20% não controlam seus estoques.

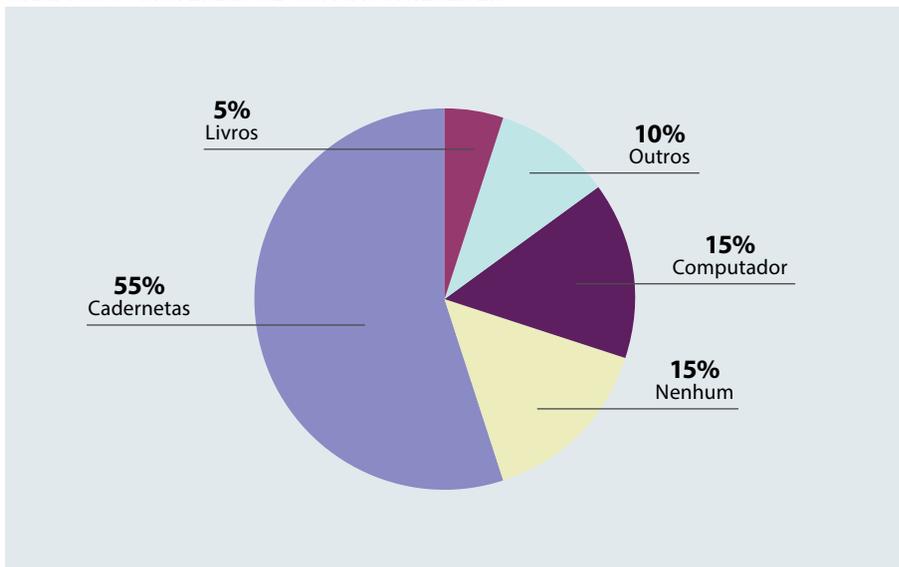
Para Hisrich, Peters e Sheperd (2009, p. 313): “o fluxo de caixa é o resultado da diferença entre a efetiva quantia recebida e os pagamentos de caixa”. Essa diferença pode ser registrada devido à forma organizada de controle de entrada e saída de recursos, num total de 60% dos entrevistados. Esses controles são efetuados em anotações em cadernetas, 5% utilizam o livro de registro de caixa, 20% utilizam o computador, 10% utilizam outras formas de controle e 5% não utilizam nenhum sistema. O funcionamento do fluxo de caixa representa que todo mês se buscam novas projeções de entradas e saídas, levando-se em consideração o caixa realizado para a elaboração do próximo fluxo de caixa. Destaca-se que, do total de 60% de anotações em cadernetas, 12% são de produtores com áreas de até 20 hectares, apesar da utilização de áreas restritas, esses produtores destacam-se na forma de controle adotada.

**GRÁFICO 2 - SISTEMAS DE CONTROLE DE CAIXA (TOTAL E ATÉ 20 HECTARES)**

Fonte: Dados da pesquisa/2015

Para as propriedades que possuem controles financeiros organizados, a preparação do fluxo de caixa se torna acessível. Entretanto, se o controle é realizado esporadicamente, é bastante provável que o fluxo de caixa não seja um documento confiável. Ao tomar uma decisão de investimento, o fluxo de caixa é uma medida crítica, sendo necessária sua organização no acesso, pois quanto mais informações registradas maior é a confiabilidade do mesmo.

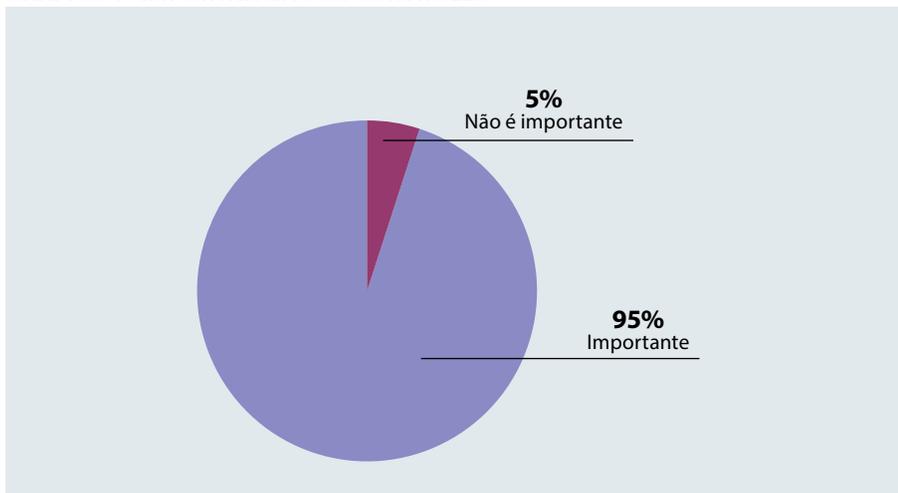
A sistemática de controle dos entrevistados varia conforme o item relacionado. Em se tratando de sistemas de controle de contas a receber, 55% dos entrevistados o faz em cadernetas, 5% utilizam o livro de registro de caixa, 15% usam o computador, 10% se valem de outras formas de controle e 15% não utilizam nenhum sistema. Promover vendas à vista, para aumentar o fluxo de entradas e tentar diminuir ao máximo as vendas de longo prazo, são medidas que podem fazer o caixa não ficar negativo.

**GRÁFICO 3 - SISTEMAS DE CONTAS A RECEBER**

Fonte: Dados da pesquisa/2015

Uma gestão eficaz do fluxo de caixa permite a execução de suas programações financeiras em determinado período. Esta eficiência gera sobras, por isso perguntamos aos entrevistados como eles utilizam as sobras de recursos: 45% responderam que são aplicadas em poupança ou aplicações financeiras, 20% reformam ou compram implementos/máquinas, 20% efetuam pagamentos antecipados e 15% não possuem sobras ou não as utilizam nas alternativas citadas. Mesmo com a simplicidade da estrutura e com controles na maioria dos casos realizados em cadernetas, os proprietários possuem entendimento do sistema financeiro, investindo as sobras, em sua maioria, em aplicações.

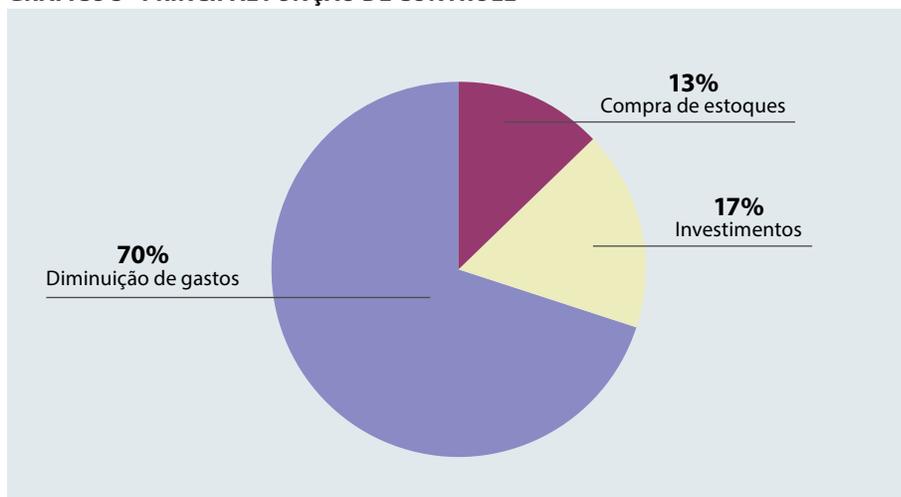
Para manter a posição de caixa atualizada, os entrevistados terão à sua disposição um dos principais instrumentos de gestão financeira. Sobre a contribuição desse instrumento de controle, lhes foi perguntado se seria efetivamente importante as informações apresentadas pelo fluxo de caixa. Percebemos que 5% dos entrevistados não utilizam o fluxo de caixa e não consideram as informações apresentadas pela ferramenta importante, 95% dos entrevistados acham importante a aplicação do controle do fluxo de caixa (Gráfico 4). A compreensão da importância de controles do fluxo de caixa das propriedades entrevistadas torna-se evidente conforme demonstrado.

**GRÁFICO 4 - IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES**

Fonte: Dados da pesquisa/2015

Para Silva (2010, p. 21): “a administração do fluxo de caixa é o principal instrumento da gestão financeira que planeja, controla e analisa as receitas, as despesas e os investimentos”. Na verificação da existência e nas diferentes formas de controle do fluxo de caixa, perguntamos aos entrevistados qual seria a principal função do controle do fluxo de caixa: 17,40% utilizam para investimentos, 13,04% na compra de estoques e 69,56% cita que a principal função do controle é a diminuição de gastos. Destaca-se que 90% dos agricultores entrevistados possuem alguma forma de controle de contas a pagar. É um fator relevante, em se tratando de diminuição de gastos, conforme descrito, sendo importante no processo de negociação ou antecipação de pagamentos.

Quanto à principal função de controle, para 70% dos entrevistados o fluxo de caixa é importante para diminuição de gastos. Inicialmente há necessidade de um efetivo controle de seus recebimentos e pagamentos. O fluxo de caixa é um instrumento de gestão financeira, que projeta para períodos futuros todas as entradas e saídas de recursos, indicando quanto haverá de saldo, sendo identificado como medida crítica na tomada de decisão sobre um investimento.

**GRÁFICO 5 - PRINCIPAL FUNÇÃO DE CONTROLE**

Fonte: Dados da pesquisa/2015

**5 CONCLUSÕES**

O presente estudo teve como objetivo principal investigar se os produtores utilizam o fluxo de caixa como ferramenta de gestão e de que forma o fazem nas propriedades rurais localizadas no município de Toropi (RS). O trabalho é um estudo de caso de caráter quantitativo e de natureza exploratório-descritiva. Os dados levantados permitiram a observação de algumas considerações importantes com relação à sistemática de controle das referidas propriedades. Elas servem para o âmbito da amostra utilizada e também como indicativo para ser considerado em outro estudo.

Quanto ao perfil dos produtores responsáveis pelas propriedades existe a predominância do sexo masculino, grande parte com idade superior a 60 anos, desses 57,15% controlam o caixa somente quando há necessidade. A concentração familiar ficou entre duas e quatro pessoas, motivo pelo qual a maioria das propriedades são caracterizadas como familiares.

As famílias com três pessoas foram as representativas do estudo, pois apresentam alguma forma de controle de caixa. A escolaridade predominante é a de ensino fundamental, sendo necessário expor que, segundo a pesquisa, quanto maior a escolaridade maior é o controle do caixa.

Verificou-se também uma diversificação nas atividades produtivas, sendo que não há uma concentração muito grande em um tipo de atividade, essas áreas produtivas são em grande maioria próprias. Quanto à existência e às sistemáticas de controles de fluxo de caixa, constatou-se que o registro é realizado de forma manual, principalmente, por meio de cadernetas, e proprietários de áreas com até 20 hectares se destacam nesse método de controle. Houve a identificação de propriedades com sistema de controles e registros informatizado.

Identificou-se que o controle de saldos de contas em bancos abrange quase a totalidade dos entrevistados, sendo efetuado principalmente no período mensal para os que utilizam alguma forma de financiamento. Quanto ao controle de contas a pagar, a periodicidade do controle varia entre diário e mensal, sendo que mais da metade o faz quando necessário. Os controles de estoques são feitos quando necessário por boa parte dos agricultores, tendo um índice significativo os que não controlam os seus estoques. Apesar do predomínio do controle de fluxo de caixa ser feito somente quando necessário, a maioria dos agricultores cita que o instrumento apresenta importante aplicação, planejamento e controle de caixa e que a principal função é para redução dos respectivos gastos de suas propriedades.

Os referidos dados demonstram que a sistemática de planejamento e controle financeiro do segmento estudado possui limitações. Algumas informações são apresentadas de acordo com o processo manual devido à grande operacionalidade do setor estudado, também condicionado por algumas peculiaridades, tais como o perfil dos gestores e falta de qualificação gerencial. Percebe-se que o fluxo de caixa é um dos principais instrumentos de planejamento e de controle financeiro de uma empresa e/ou propriedade rural, pois possui a capacidade de apresentar valores e inúmeros dados que proporcionam ao administrador uma visão da disponibilidade dos recursos financeiros.

O fluxo de caixa pode ser utilizado por propriedades rurais de qualquer porte devido à sua importância e simplicidade. Em síntese, o presente estudo atinge seu objetivo ao extrair dados e observações coletadas em uma amostra formada por proprietários rurais, demonstrando, assim, não ser uma questão local e nem pessoal a falta de controles de fluxo de caixa.

## REFERÊNCIAS

- ARBAGE, Alessandro P. **Fundamentos de economia rural**. Chapecó: Argus, 2006.
- ASSAF NETO, Alexandre A; SILVA, Cezar A. T; **Administração do capital de giro**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A; 2002.
- BATALHA, Mário O. (Coord). **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BRASIL A. Ministério do Desenvolvimento Agrário – Secretaria da Agricultura Familiar. **Programa nacional de fortalecimento da agricultura familiar (Pronaf)**. Brasília, 2010. Disponível em: <http://portal.mda.gov.br/portal/saf/programas/pronaf>. Acesso em: 20 de jan. 2015
- BRASIL B. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário**. Brasília, 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>. Acesso em: 15 de dez. 2014.
- BORNHOLDT Werner. **Governança na empresa familiar**. Bookman, 2005.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Editora Atlas S. A; 2009.
- GUILHOTO, Joaquim J. M. et al. **Agricultura familiar na economia Brasil e Rio Grande do Sul**. Brasília: MDA/NEAD, 2005.
- HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Thompson Learning, 2008.
- HOWARD, Albert. **Um testamento agrícola**. São Paulo: Expressão Popular, 2007.
- LUNKES Rogério J. **Manual de orçamento**. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2003.
- MANKIW, N. Gregory. **Introdução à economia**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD Randolph W.; JORDAN Bradford D. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A; 2002.

SILVA, Edson C. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: guia de sobrevivência empresarial**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A.; 2010.

ZUIN, Luís F. S; QUEIROZ, Timóteo R. **Agronegócios: gestão e inovação**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.



**SESCOOP/RS**  
Serviço Nacional de Aprendizagem do  
Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul



