



Projetando os resultados da propriedade rural: uma proposta de aplicação da ferramenta fluxo de caixa no agronegócio.

Bruna Wollmann¹

Resumo: Inicialmente este estudo, visando a melhor compreensão do leitor, apresenta um tópico introdutório contextualizando o negócio, sendo relatado o funcionamento das principais atividades dele e como é o mercado onde ele está inserido. Também traz a conceituação da ferramenta financeira fluxo de caixa. Para uma melhor visualização, o ponto foi dividido em duas partes, sendo uma a gestão financeira e outra o fluxo de caixa. Após isso, é descrita a justificativa acerca da importância da ferramenta para a gestão do agronegócio, trazendo benefícios que o fluxo de caixa propicia. Há ainda um ponto em que é evidenciada a aplicação do fluxo de caixa por etapas, com tabelas exemplificando como o processo foi realizado na propriedade rural. Para a conclusão, expõem-se os resultados alcançados com a aplicação da ferramenta. Como exemplo disto é possível citar a melhor visualização das contas da propriedade, já que na ferramenta elas são organizadas adequadamente. Além disso, com as contas listadas e seus respectivos valores apresentados na planilha, fica visível ao produtor o resultado financeiro da sua operação, através do saldo operacional. As informações na planilha ainda servem de apoio para as próximas decisões que o proprietário precisará tomar.

Palavras-chave: Gestão Financeira; Fluxo de Caixa; Propriedade Rural.

Projecting the results of the rural property: a proposal for the application of the cash flow tool in agribusiness.

Abstract: Initially this study, aiming at a better understanding of the reader, presents an introductory topic contextualizing the business, being reported the functioning of its main activities and how is the market where it is inserted. It also brings the conceptualization of the cash flow financial tool. For a better view, the point was divided into two parts, one being the financial management and the other the cash flow. After that, the justification about the importance of the tool for the management of agribusiness is described, bringing benefits that the cash flow provides. There is also a point where the application of the cash flow in stages is evidenced, with tables exemplifying how the process was carried out on the rural property. For the conclusion, the results achieved with the application of the tool are exposed. As an example of this, it is possible to cite the best view of the property's accounts, since in the tool they are properly organized. In addition, with the accounts listed and their respective values presented in the spreadsheet, the financial result of their operation is visible to the producer, through the operating balance. The information in the spreadsheet still serves as a support for the next decisions that the owner will need to make.

Keywords: Financial Management; Cash flow; Rural property.

¹ bruna.wollmann@hotmail.com

Proyectando los resultados de la propiedad rural: una propuesta para la aplicación de la herramienta de flujo de caja en la agroindustria.

Resumen: Inicialmente, este estudio, con el objetivo de una mejor comprensión del lector, presenta un tema introductorio que contextualiza el negocio, relatando el funcionamiento de sus principales actividades y cómo es el mercado donde se inserta. También trae la conceptualización de la herramienta financiera de flujo de caja. Para una mejor visualización se dividió el punto en dos partes siendo una la gestión financiera y la otra el flujo de caja. Luego se describe la justificación sobre la importancia de la herramienta para la gestión de agronegocios, brindando beneficios que el flujo de caja. También hay un punto donde se evidencia la aplicación del flujo de caja por etapas, con tablas que ejemplifican cómo se llevó a cabo el proceso en la propiedad rural. Para la conclusión se exponen los resultados alcanzados con la aplicación de la herramienta. Como ejemplo de esto, se puede citar la mejor vista de las cuentas de la propiedad, ya que en la herramienta se encuentran debidamente organizadas. Además, con las cuentas listadas y sus respectivos valores presentados en la hoja de cálculo, el resultado financiero de su operación es visible para el productor, a través del balance operativo. La información de la hoja de cálculo sigue sirviendo de apoyo para las próximas decisiones que deberá tomar el propietario.

Palabras clave: Gestión Financiera; Flujo de efectivo; Propiedad rural.

1. Introdução

A ferramenta apresentada neste estudo é o fluxo de caixa, que se constitui em uma tabela onde são listadas as contas que um empreendimento possui. É composto pelo saldo inicial, entradas, saídas e saldo final. Serve para o gestor visualizar a situação financeira que a organização se encontra, e com base em fluxos de caixa realizados, pode-se fazer uma previsão para um período futuro. O conceito, a importância e os benefícios dessa ferramenta serão abordados neste estudo.

O objetivo geral do mesmo é apresentar os passos elencados e os resultados da implementação do fluxo de caixa em uma pequena propriedade rural. Como objetivos específicos a autora elencou quatro, sendo eles: i) Realizar uma previsão, em três cenários, do fluxo de caixa no negócio estudado para o próximo ano; ii) Exemplificar, por meio de tabelas, como é estruturado o fluxo de caixa; iii) Fornecer suporte a outros empreendedores para aplicarem a ferramenta em suas empresas; iv) Elencar informações acerca do negócio realizado na propriedade rural, visando auxiliar o leitor na compreensão do contexto empresarial.

O questionamento recorrente na construção deste trabalho foi como elaborar e aplicar um fluxo de caixa em uma propriedade rural, além de como explicar esse processo a fim de que auxilie outros empreendedores a fazer o mesmo no seu negócio. Isto para organizar os recursos financeiros disponíveis em uma organização e tornar visível a rentabilidade dela.

Para a aplicação prática da ferramenta deste estudo foi escolhida uma pequena propriedade rural, localizada em Candelária – RS. Essa escolha se deve ao fato de que o proprietário é pai de uma das autoras deste trabalho, que possui participação no negócio. As atividades realizadas na propriedade são a pecuária e o cultivo de arroz. Além de usar terras próprias, o empreendedor também utiliza as terras familiares. E por ser do quadro familiar, não paga pelo arrendamento. Assim, os bovinos dos dois ficam juntos, no mesmo campo. Quanto à produção de arroz, também se desenvolve em conjunto, devido à questão das terras adequadas, maquinário e equipamento.

A mão de obra é familiar, sendo a principal do dono, porém não exclusiva. Para as duas atividades, o pai de sua esposa e a filha o ajudam. Para algumas tarefas um vizinho também contribui. Antes do proprietário trabalhar com seu sogro, lavorava com seu pai, nos mesmos negócios, aprendendo muito do que sabe hoje. A prática e a experiência o fizeram qualificar esse conhecimento. Após o casamento com sua atual esposa, há quase 27 anos, passou a trabalhar com a família dela.

O ambiente em que o negócio está inserido é bastante concorrido no sentido de que há muitos outros produtores de arroz e criadores de gado na região. Por serem duas *commodities*, o empreendedor não pode estabelecer o preço de venda do arroz ou do gado. Só resta a ele vender seus produtos quando o valor no mercado estiver mais elevado, deixando o grão armazenado em seu silo ou em depósito de empresas específicas. No setor rural, em partes, a concorrência pode ser algo bom, porque, com outros produtores no mesmo negócio, há uma colaboração mútua.

Um risco muito notável no negócio é o clima. O fator climático influencia totalmente na rentabilidade do arroz. É necessário que chova para encher os reservatórios de água, porém uma chuvarada pode resultar em enchentes. Dependendo da época, da quantidade de água, do tamanho que a planta está e da duração da enchente, o arroz pode morrer. O grão é cultivado na água, mas, quando fica completamente imerso por muito tempo, não resiste. Se chove pouco, outro problema, o açude não enche. Assim, a plantação morre de seco. Dessa forma, fica claro o quanto a agricultura é dependente do clima para ter resultados.

O arroz pode ser cultivado através de dois sistemas: sequeiro e irrigado. No Brasil, 80% das lavouras são do sistema irrigado, que consiste em manter o solo coberto de água durante quase todo ciclo da cultura do grão, a retirando somente alguns dias antes da colheita. Este plantio é mais produtivo e o produto é de melhor qualidade. Esse sistema é o mais comum no Rio Grande do Sul, que é o maior produtor de arroz do Brasil. O plantio irrigado

necessita de elevadas reservas de água, que as terras sejam planas e também tem um investimento maior no início.

No negócio, houve safras com enchentes, sendo a produção nas áreas mais baixas prejudicada e o gado levado para um campo mais elevado. Nos últimos anos, quem esteve presente foi a seca. Na última safra, em algumas lavouras o arroz morreu devido a isso. Porém, depois de uma chuva considerável, o grão brotou e produziu. A colheita desse arroz foi mais tarde e ele não produziu tanto como os outros, que receberam água no momento certo. Ainda assim, gerou mais do que era esperado. A seca também danifica a pastagem do gado, porque a grama seca não sustenta animais de grande porte como os bovinos.

A propriedade é dividida em duas áreas. Uma delas é destinada ao cultivo de arroz e outra a pecuária, sendo elas invertidas anualmente. O grão normalmente é plantado de outubro a novembro e é colhido de março a abril, dependendo da variedade do arroz. Há tipos dele que têm um ciclo de produção maior e outros menores. Após a colheita, o gado é colocado nessa área. Isso porque, depois de colhido, o arroz brota, fornecendo alimento aos bovinos. Em agosto as terras normalmente são lavradas para enterrar as palhas e a terra ficar mais nivelada.

Depois de colhido, o arroz é armazenado em um graneleiro ou levado, de caminhão, diretamente ao secador de grãos. Ali, será peneirado para reduzir as impurezas e também passará pela secagem com o objetivo de diminuir a umidade. Dependendo da umidade do grão, pode levar 12 horas para secar. Depois, fica armazenado no silo, seco. Caso contrário, germina e não pode ser mais vendido para consumo. O proprietário ainda separa parte do arroz colhido como semente para a próxima safra.

2. Conceituação da ferramenta aplicada

Com o intuito de fornecer um breve embasamento teórico sobre a ferramenta aplicada neste estudo, são apresentados dois tópicos. Inicialmente, visando uma melhor contextualização, o assunto abordado é a gestão financeira. Nele, é descrita introdutoriamente a administração financeira e seu objetivo, o administrador financeiro e algumas responsabilidades, além de ressaltar sua importância até mesmo para um pequeno produtor rural. No segundo tópico é apresentada a conceituação de fluxo de caixa, sua relevância e seus principais objetivos.

2.1 A gestão financeira

De acordo com o porte e com a complexidade de uma empresa, seu gerenciamento é realizado por uma ou mais pessoas. Nela há funções básicas, que precisam ser desempenhadas integralmente. Gestão de produção e operações, de recursos materiais, recursos de pessoas, recursos financeiros e gestão de vendas são exemplos dessas funções. Todas essas atividades, de alguma forma, possuem relação com as finanças da empresa. Assim, as tarefas necessitam ser conduzidas de maneira que gerem lucro e resultado (KUHN, 2012).

Segundo Gitman (2010), finanças podem ser conceituadas como a ciência e a arte de gerir o dinheiro da organização adequadamente. Logo, o setor financeiro lida com o processo, instituições, mercados e instrumentos implicados na troca de dinheiro entre pessoas, empresas e o governo. Quem administra os negócios da organização relacionados a dinheiro é o administrador financeiro, seja qual for a forma que ela está estabelecida, seu porte e seu fim (GITMAN, 2010).

Da mesma forma, Ross, Westerfield e Jaffe (2002) enfatizam que o administrador financeiro tem como principal tarefa a criação de valor nas atividades de investimento, financiamento e gestão de liquidez da organização. Kuhn (2012) conclui que o gestor financeiro possui, no mínimo, dois importantes desafios, sendo eles a decisão do quanto e onde investir e de qual lugar virão os recursos para financiar esses investimentos.

Kuhn (2012) afirma que administração financeira é o procedimento administrativo que engloba os recursos financeiros da organização. Inclui todas as ações administrativas e também a tomada de decisões que necessitem ou interfiram nos recursos financeiros. Assim, também Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016) acreditam que o objetivo da administração financeira seja a maximização da riqueza dos empreendedores, sendo o administrador financeiro o principal responsável pela criação de valor do negócio.

Financeiramente, há um desafio comum entre o diretor financeiro de uma grande empresa e o proprietário de um pequeno empreendimento. Ambos carregam a responsabilidade de decidir em que investir e de onde virão os recursos financiadores desse investimento. O que se altera de uma situação para outra, são as proporções do investimento (KUHN, 2012). Assim, fica visível que até mesmo o dono de uma pequena propriedade precisa entender e aplicar a gestão financeira em seu negócio.

2.2 O fluxo de caixa

O balanço patrimonial de uma empresa, feito pelo responsável financeiro da organização, apresenta a atual situação do negócio. É dividido em duas partes, sendo a da esquerda os ativos da empresa e a da direita o passivo e patrimônio líquido. O balanço patrimonial apresenta três aspectos: a liquidez contábil, o endividamento e a relação do valor com o custo. O administrador financeiro deve estar atento a eles, porque são informações relevantes ao desenvolvimento do negócio (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002).

Diferentemente do balanço, que é instantâneo, a demonstração de resultado leva em consideração um período de tempo, medindo a performance da organização. Para Ross, Westerfield e Jaffe (2002), o principal item derivado das demonstrações financeiras é o fluxo de caixa efetivo da organização. Inicialmente, para construir o fluxo de caixa da empresa é necessário criar o fluxo de caixa das operações. Este é desenvolvido a partir das atividades que são exercidas pelo negócio (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002).

Kuhn (2012) relata que fluxo de caixa é, na maioria das vezes, formalizado como o registro organizado no período que informa todas as entradas e todas as saídas do caixa de uma empresa. Já para Gitman (2010), sendo a prioridade do gestor financeiro, o fluxo de caixa, diário ou de um período maior, deve ser considerado no planejamento e na tomada de decisão que visam a criação de valor para o proprietário. O saldo do fluxo de caixa precisa saldar as obrigações da empresa e mantê-la solvente através da entrada de receitas.

A importância do fluxo de caixa é justificada pelo demonstrativo, de fácil compreensão, que retrata o caixa. Também, diferentemente dos outros balancetes contábeis, o fluxo de caixa aborda a situação real do caixa na organização, pois não possui vínculos com o patrimônio dela. Outra informação que reforça a relevância do fluxo de caixa é que, a partir dele, a empresa pode tomar decisões preventivas com os recursos adequados, além de ajustar seu planejamento de acordo com a disponibilidade de recursos (KUHNS, 2012).

Kuhn (2012) apresenta como principais objetivos do fluxo de caixa o cumprimento das obrigações do negócio até a data em que elas vencem, a procura por um adequado equilíbrio entre as entradas e saídas do caixa, a diminuição de altos desembolsos pela organização em períodos com pouca quantidade de entradas e desenvolvimento do monitoramento dos saldos de caixa e das contas que a organização tem a receber. Além disso, o fluxo de caixa é uma ferramenta que fornece apoio na adequada gestão dos recursos financeiros.

2.3 Importância da ferramenta para a gestão

Sendo o fluxo de caixa uma ferramenta de controle financeiro que auxilia o responsável financeiro na tomada de decisões, é importante pois possibilita o acompanhamento da movimentação de todo o dinheiro do negócio. Assim, serve como base para a realização de escolhas mais assertivas. Como o fluxo de caixa apresenta, especificamente, o valor de receitas (entradas) e de custos e despesas (saídas), facilita ao proprietário entender a real situação de seu negócio.

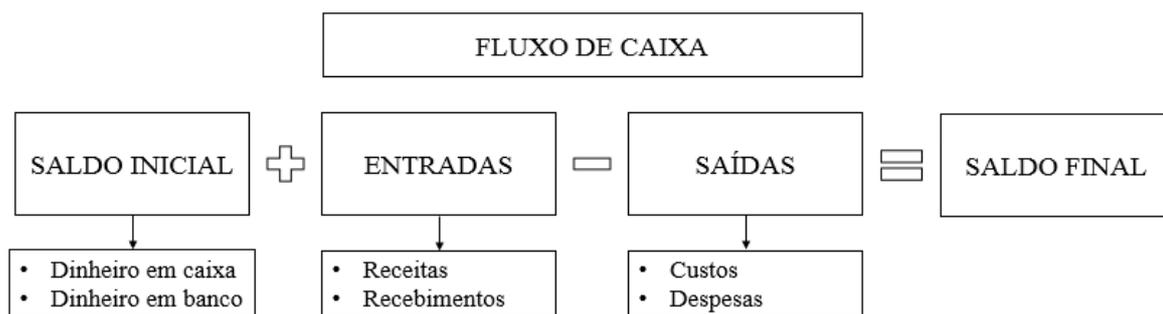
Com o controle do fluxo de caixa é possível garantir a organização do dinheiro, não só do agronegócio como de qualquer empresa. Ou seja, o dono consegue ver financeiramente como o negócio está e também como poderá ficar. Então, pode antecipar decisões a fim de evitar problemas no caixa. Logo, o proprietário pode fazer um planejamento eficiente do seu negócio, com o intuito de viabilizar o seu crescimento. Além disso, o fluxo de caixa evita que se acumulem contas, facilitando o cumprimento das obrigações.

Uma organização que aplica o fluxo de caixa consegue diminuir e evitar gastos desnecessários, já que as contas são delimitadas no método, podendo, então, esse dinheiro ser investido em algo necessário. Tendo o objetivo de apresentar os passos elencados e os resultados da implementação do fluxo de caixa em uma propriedade rural, o estudo justifica-se pelos benefícios proporcionados com essa ferramenta financeira de gestão.

3. Operacionalização da ferramenta

Para auxiliar a compreensão do leitor e proporcionar-lhe uma assertiva visualização da ferramenta apresentada, os autores estruturam a Figura 1, dando ela um diagrama que ilustra simplificadamente o funcionamento do fluxo de caixa. O propósito da exposição dessa figura é orientar o leitor acerca de como o processo ocorre.

Figura 1 – Fluxo de caixa.

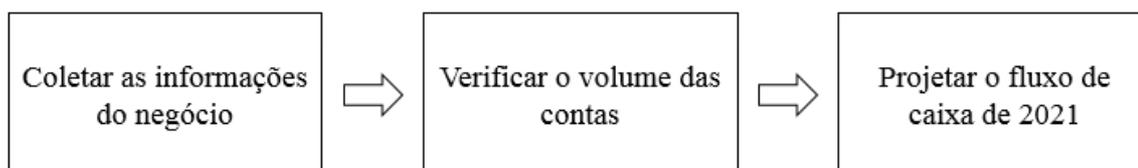


Fonte: elaborada pela autora (2022).

O diagrama mostra que o saldo inicial é composto pelos recursos financeiros que a organização possui, sendo em caixa ou no banco. Somado ao saldo inicial, há as entradas, que são compostas pelas receitas e pelos recebimentos. Dessa soma, subtrai-se as saídas, normalmente compreendidas entre custos e despesas. O que resulta desse procedimento é o saldo final.

Para a adequada operacionalização da ferramenta, dividiu-se sua aplicação em três etapas: i) Coleta de informações do negócio; ii) Verificação do volume das contas e iii) Projeção do fluxo de caixa de 2021, como a Figura 2 exemplifica. Essa aplicação é no intuito de fornecer detalhes e conduzir o leitor na aplicação da ferramenta financeira em seu próprio negócio.

Figura 2 – Etapas do desenvolvimento da ferramenta.



Fonte: elaborada pela autora (2022).

A Figura 2 elucida de forma descomplicada as etapas em que a ferramenta foi desenvolvida e aplicada, guiando o leitor em direção a trajetória percorrida para chegar na projeção dos fluxos de caixa.

3.1 Passo 1: Coletar as informações do negócio

Inicialmente, para implantar um fluxo de caixa em uma empresa, é preciso identificar todas as contas que a organização possui. Assim, construindo um plano de contas. O objetivo desta ação é que o responsável pela elaboração deste recurso financeiro conheça as fontes de receita e os custos e despesas do empreendimento. Para uma melhor visualização e compreensão deste ponto, segue uma planilha desenvolvida no *Microsoft Excel*, com as contas do fluxo de caixa.

É justo dizer que ela foi desenvolvida com informações da propriedade rural, ou seja, as contas dentro dela são as que o proprietário possui. Logo, a planilha é mais simples. Isto posto, o fluxo de caixa de uma empresa possui outras contas e, possivelmente, mais contas para colocar na tabela, resultando em uma planilha maior.

Tabela 1 - Plano de contas da propriedade

ENTRADAS
Receita com a produção de arroz
Receita com a pecuária
Outros recebimentos
SAÍDAS
Impostos
Custo com insumos (arroz)
Custo com insumos (pecuária)
Pró labore
Energia
Água
Pagamento de serviços
Despesas com veículos
Compra de equipamentos
Financiamento
Outras despesas

Fonte: elaborada pela autora (2022).

Como na propriedade as atividades exercidas são a pecuária e o cultivo de arroz é justo que, nas entradas, estejam presentes as receitas com ambos negócios. Considera-se importante essa separação das duas contas, para saber qual o valor que ingressa em cada prática individualmente. Em outros recebimentos adentram valores que não são provenientes da produção do grão nem da criação de bovinos, mas que entram no caixa.

Assim como as empresas, propriedades rurais precisam pagar impostos. O produtor paga o imposto de renda da pessoa física, levando em consideração os valores da atividade que exerce. Estão somados outros tributos com esse, como o ITR (Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural). Da mesma maneira que nas entradas, os custos com insumos da agricultura e da pecuária são contabilizados separadamente. Isso porque facilita a visualização da rentabilidade de cada atividade.

A conta pró-labore é uma forma de remuneração ao proprietário pelo serviço que ele prestou à organização. Visto que se trata de uma propriedade rural, neste item estão os gastos que o produtor tem para sustentar sua família, como, por exemplo, alimentação, água, energia, combustível, roupas, utensílios e afins. A próxima conta, é referente a toda energia elétrica que o empreendedor gasta com o secador de grãos e também na lavagem dos implementos agrícolas. A conta denominada água é referente ao bem destinado apenas às atividades agrícolas.

Pagamentos de serviços são os gastos com mão de obra de terceiros, como o valor pago para uma pessoa que trabalhe eventualmente com os bovinos e um veterinário. Pode ser também um serviço de reforma na infraestrutura ou em um implemento agrícola. Todo o dinheiro gasto com o maquinário é uma despesa com veículo, sendo consertos de tratores e colheitadeiras, compra de óleo, compra de peças, etc.

Compra de equipamento é o que o proprietário adquiriu para auxiliar em sua atividade, seja um implemento agrícola ou algo menor, como, por exemplo, um medidor de umidade de grãos, um jogo de chaves ou uma motosserra. Financiamento é um sistema de crédito feito através de empréstimo de dinheiro, o qual é pago em prestações por um período determinado. Como financiamento o empreendedor tinha a pagar as últimas parcelas (2018 e 2019) de um trator que comprou financiado em 2009. Outras despesas é tudo mais que o produtor gasta, mas que não se encaixa nas outras contas.

Sendo assim, é possível concluir que o primeiro passo para o desenvolvimento do fluxo de caixa é a listagem de todas as contas que a organização possui, tanto as entradas quanto as saídas.

3.2 Passo 2: Verificar o volume das contas

Nesta etapa, são atribuídos valores monetários a todas as contas descritas no Passo 1, somando todas as entradas para compreender qual foi o valor total que o produtor recebeu. Da mesma forma, somam-se todas as saídas, com a finalidade de saber tudo que o proprietário gastou ao longo do ano.

De acordo com a necessidade da empresa, o fluxo de caixa pode ser feito em períodos de tempo diferentes, por exemplo anualmente, mensalmente e semanalmente. Por ser uma propriedade rural, o fluxo de caixa foi elaborado pelo período de um ano. Porém, poderia ter sido feito por safra. Segue a Tabela 2 exemplificando o Passo 2, com o objetivo de atribuir os valores monetários às contas listadas na Tabela 1.

Tabela 2 - Volume de entradas, saídas e saldo de caixa no período de 2018 a 2020.

	PERÍODO		
	2018	2019	2020
SALDO INICIAL DO CAIXA	R\$ 72.000,00	R\$ 147.180,00	R\$ 218.306,00
TOTAL DE ENTRADAS	R\$ 195.880,00	R\$ 192.232,00	R\$ 223.122,00
Receita com a produção de arroz	R\$ 167.680,00	R\$ 162.600,00	R\$ 194.122,00
Receita com a pecuária	R\$ 27.500,00	R\$ 28.832,00	R\$ 28.000,00
Outros recebimentos	R\$ 700,00	R\$ 800,00	R\$ 1.000,00
TOTAL DE SAÍDAS	R\$ 120.700,00	R\$ 121.106,00	R\$ 146.162,00
Impostos	R\$ 3.100,00	R\$ 3.200,00	R\$ 3.420,00
Custo com insumos (arroz)	R\$ 34.000,00	R\$ 35.500,00	R\$ 37.090,00
Custo com insumos (pecuária)	R\$ 2.800,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Pró labore	R\$ 56.410,00	R\$ 52.840,00	R\$ 79.037,00
Energia	R\$ 1.420,00	R\$ 2.176,00	R\$ 2.215,00
Água	R\$ 270,00	R\$ 290,00	R\$ 300,00
Pagamento de serviços	R\$ 3.200,00	R\$ 3.800,00	R\$ 4.000,00
Despesas com veículos	R\$ 7.500,00	R\$ 7.900,00	R\$ 8.500,00
Compra de equipamentos	R\$ 3.100,00	R\$ 3.400,00	R\$ 5.900,00
Financiamento	R\$ 6.500,00	R\$ 6.500,00	R\$ 0,00
Outras despesas	R\$ 2.400,00	R\$ 2.500,00	R\$ 3.000,00
SALDO OPERACIONAL	R\$ 75.180,00	R\$ 71.126,00	R\$ 76.960,00
SALDO FINAL DO CAIXA	R\$ 147.180,00	R\$ 218.306,00	R\$ 295.266,00

Fonte: elaborada pela autora (2022).

O fluxo de caixa foi elaborado considerando os valores de 2018, 2019 e 2020. Esses valores foram fornecidos pelo proprietário, que gerencia o negócio e guarda suas notas, documentos e comprovantes. Analisando os valores dos três últimos anos, a previsão para 2021 pode ser realizada com mais precisão. No saldo inicial do caixa, é colocado o valor do

saldo final do fluxo de caixa do ano anterior. Assim, o primeiro valor é referente ao ano de 2017.

Para calcular o saldo operacional, subtrai-se o total de saídas do total de entradas, ou seja, é descontado do que o produtor recebeu, tudo que ele gastou. Para identificar o valor do saldo final do caixa, deve-se somar o saldo inicial do caixa com o saldo operacional do ano. Assim, o resultado do fluxo de caixa é o valor que seguiu do ano anterior, adicionado ao valor da operação que o proprietário fez durante o ano. Esse processo é definido como a construção simples de um fluxo de caixa e detalha as informações apresentadas na Figura 1, apresentada no ponto 4 – Operacionalização da ferramenta.

3.3 Passo 3: Previsão do fluxo de caixa para o próximo ano diante de três cenários

Tendo em mãos as informações financeiras dos três últimos anos, é possível fazer uma projeção de um fluxo de caixa para o ano de 2021. Para ficar mais correto e próximo da realidade, o resultado será para três cenários diferentes. O objetivo de realizar essa previsão é para que o proprietário tenha conhecimento do que poderá acontecer em suas atividades, podendo se preparar para enfrentar esses acontecimentos. Por esta razão, é interessante ponderar os três contextos distintos.

O primeiro cenário é o otimista e, nele, será considerado que o produtor colheu toda a área que plantou, que o arroz teve alta produtividade, que o clima esteve favorável, com chuvas na medida certa e que o preço do grão continuou sendo valorizado no mercado. Também se acredita que mais bovinos foram vendidos, aumentando também a receita com a pecuária. Então, nesse cenário o valor de entradas será aumentado em 40% sobre a média ponderada dos três últimos anos. Como o pensamento é positivo, pode-se dizer que as saídas diminuiriam 10%. Estipula-se 40%, baseando-se no histórico de receitas que o negócio já teve.

No cenário moderado acredita-se que não houve nenhum acontecimento favorável e nem desfavorável com a lavoura, aumentando as entradas e as saídas em torno de 10%, apenas. Já no cenário pessimista, imagina-se que o ano foi com poucas chuvas, não abastecendo o açude. Logo, o proprietário não teve água suficiente para irrigar toda sua lavoura. Também se considera que o maquinário não teve seu máximo desempenho tendo que ser levado ao conserto diversas vezes e que, devido ao clima seco, o gado foi vendido

com um peso menor. Assim, nesse caso, as entradas diminuiriam 40% e as saídas aumentaram em 10%.

Visando simplificar o procedimento e apresentar as porcentagens dos cálculos de cada cenário de uma forma mais esclarecida, a autora criou o Quadro 1.

Quadro 1 - Cenários estimados para projeção de fluxos de caixa

CENÁRIOS	ENTRADAS	SAÍDAS
Otimista	40%	-10%
Moderado	10%	10%
Pessimista	- 40%	10%

Fonte: elaborada pela autora (2022).

Para realização dos cálculos, foi feita uma média ponderada dos três últimos anos, com pesos maiores para os anos mais recentes (2018 peso 1, 2019 peso 2 e 2020 peso 3). Na média ponderada, multiplica-se o valor em questão pelo seu respectivo peso, fazendo o mesmo processo com todos os valores envolvidos. Em seguida, esse valor é dividido pela soma dos pesos, bem como os outros valores. Então, o fluxo de caixa usado como base para a projeção é o que consta na Tabela 3.

Tabela 3 - Saldos médios de entradas, saídas e saldo de caixa.

SALDO INICIAL DO CAIXA	R\$ 170.213,00
TOTAL DE ENTRADAS	R\$ 208.284,00
Receita com a produção de arroz	R\$ 179.207,00
Receita com a pecuária	R\$ 28.194,00
Outros recebimentos	R\$ 883,00
TOTAL DE SAÍDAS	R\$ 133.716,00
Impostos	R\$ 3.293,00
Custo com insumos (arroz)	R\$ 36.045,00
Custo com insumos (pecuária)	R\$ 2.967,00
Pró labore	R\$ 66.533,50
Energia	R\$ 2.069,50
Água	R\$ 292,00
Pagamento de serviços	R\$ 3.800,00
Despesas com veículos	R\$ 8.133,00
Compra de equipamentos	R\$ 4.600,00
Financiamento	R\$ 3.250,00
Outras despesas	R\$ 2.733,00

SALDO OPERACIONAL	R\$ 74.568,00
SALDO FINAL DO CAIXA	R\$ 244.781,00

Fonte: elaborada pela autora (2022).

Na Tabela 3 é mostrado um hipotético fluxo de caixa, construído com valores da média ponderada dos reais fluxos de caixa dos três últimos anos, o qual forneceu sustentação para a projeção do fluxo de caixa de 2021. Com esta terceira etapa finaliza-se a aplicação da ferramenta de fluxo de caixa, sendo o resultado exposto no próximo ponto.

4. Principais resultados para o negócio

Aplicando os devidos percentuais estabelecidos no Quadro 1 nos valores sobre a média ponderada dos três anos colocados na Tabela 3, obtém-se como resultado os saldos expostos na Tabela 4.

Tabela 4 - Projeção do fluxo de caixa considerando os cenários.

	CENÁRIO		
	OTIMISTA	MODERADO	PESSIMISTA
SALDO INICIAL DO CAIXA	R\$ 295.266,00	R\$ 295.266,00	R\$ 295.266,00
TOTAL DE ENTRADAS	R\$ 291.598,00	R\$ 229.062,40	R\$ 124.940,40
Receita com a produção de arroz	R\$ 250.889,80	R\$ 197.127,70	R\$ 107.524,20
Receita com a pecuária	R\$ 39.471,60	R\$ 31.013,40	R\$ 16.916,40
Outros recebimentos	R\$ 1.236,20	R\$ 921,30	R\$ 499,80
TOTAL DE SAÍDAS	R\$ 117.419,40	R\$ 143.512,60	R\$ 143.512,60
Impostos	R\$ 2.963,70	R\$ 3.622,30	R\$ 3.622,30
Custo com insumos (arroz)	R\$ 32.440,50	R\$ 39.649,50	R\$ 39.649,50
Custo com insumos (pecuária)	R\$ 2.670,30	R\$ 3.263,70	R\$ 3.263,70
Pró labore	R\$ 59.880,15	R\$ 73.186,85	R\$ 73.186,85
Energia	R\$ 1.862,55	R\$ 2.276,45	R\$ 2.276,45
Água	R\$ 262,80	R\$ 321,20	R\$ 321,20
Pagamento de serviços	R\$ 3.420,00	R\$ 4.180,00	R\$ 4.180,00
Despesas com veículos	R\$ 7.319,70	R\$ 8.946,30	R\$ 8.946,30
Compra de equipamentos	R\$ 4.140,00	R\$ 5.060,00	R\$ 5.060,00
Financiamento	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Outras despesas	R\$ 2.459,70	R\$ 3.006,30	R\$ 3.006,30
SALDO OPERACIONAL	R\$ 174.178,60	R\$ 85.549,80	-R\$ 18.572,20
SALDO FINAL DO CAIXA	R\$ 469.444,60	R\$ 380.815,80	R\$ 313.838,20

Fonte: elaborada pela autora (2022).

O saldo inicial de caixa permanece igual em todos os cenários, visto que é o resultado de 2020. Quanto à conta de financiamentos, considera-se justo deixar zerada, já que o produtor pagou a última parcela do financiamento do trator no ano de 2019 e não possui outros financiamentos.

Analisando o cenário otimista, conclui-se que com o valor de entradas maior do que o valor de saídas, o saldo operacional é positivo. Também ficou bem mais elevado do que os outros anos, assim como o saldo final do caixa. O contexto moderado é o mais próximo da realidade. Logo, as receitas cobririam facilmente os custos, sendo então o resultado positivo e pouco mais alto em comparação ao saldo operacional de 2020.

Já no cenário pessimista, o resultado operacional ficaria negativo. O valor de despesas seria mais elevado do que o valor de receitas, resultando em um prejuízo para o produtor. Porém, somado o saldo operacional de 2021 ao saldo inicial de caixa, o saldo final ainda ficaria positivo. Não tão elevado quanto nos outros dois casos, mas o proprietário não teria grandes problemas. O problema seria seguir com um saldo operacional negativo nos próximos anos, até que o proprietário não tivesse outros recursos a não ser optar por empréstimos bancários.

Para a autora, como parte atuante no negócio, o fluxo de caixa foi significativo, devido à visão financeira dada por ele do empreendimento atualmente e, também, com a previsão para o próximo ano. Além disso, as contas da propriedade e seus respectivos valores podem ser visualizadas com mais facilidade. Então, as próximas decisões serão tomadas apoiando-se nessas informações, visando um maior saldo operacional e, conseqüentemente, um maior saldo final.

Para um resultado mais eficiente, pode-se unir ao fluxo de caixa o planejamento estratégico da organização, que se constitui dos objetivos, das metas e do direcionamento que a empresa possui. Geralmente é feito uma vez ao ano. Segundo Hoji (2018) o planejamento de resultados equivale a determinar antecipadamente as intervenções que serão realizadas com apoio em contextos estabelecidos. Considerando os recursos necessários e concedendo responsabilidades, com a finalidade de alcançar o lucro esperado. Um planejamento empresarial normalmente é executado em três pontos: estratégico, tático e operacional.

Relacionando a visão de planejamento empresarial com planejamento agrícola, Osaki (2012) explica que a construção de um planejamento para a safra provoca indecisão ao produtor, geralmente em relação ao arranjo das atividades, ao aumento da produção ou da área territorial e a compra de maquinários. O mesmo autor ainda relata que outras fontes de dúvidas são os fatores climáticos, os recursos naturais, a perecibilidade da produção, a sazonalidade do mercado, além do perfil do produtor rural que influi no planejamento para o seu negócio. Assim, o proprietário pode elaborar um planejamento estratégico simultaneamente à aplicação do fluxo de caixa, com o objetivo de aprimorar ainda mais o desempenho do seu empreendimento.

O fluxo de caixa pode ainda ser conectado com o orçamento empresarial, uma estimativa financeira que as empresas que almejam lucro usam. Tem como propósito compreender antecipadamente a direção que a organização vai seguir para atingir o resultado que pretende. O orçamento empresarial proporciona vantagens como: i) Estabelecimento de objetivos e políticas para os gestores; ii) Fornece informações para decisões mais precisas; iii) Aumenta a participação e o envolvimento dos gestores; iv) Constrói padrões de desempenho; v) Os recursos são geridos mais adequadamente (HOJI, 2018).

5. Referências

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

HOJI, M. **Orçamento empresarial**. 1 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=P9ViDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=or%C3%A7amento+empresarial+planejamento&ots=HrEwjI3pTm&sig=VFZJogkFn1myE_suBFTAknqV6vA#v=onepage&q=or%C3%A7amento%20empresarial%20planejamento&f=false. Acesso em: 17 jul. 2021.

KUHN, I. N. **Gestão Financeira**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/1239/Gestao%20Financeira.pdf?sequence=1>. Acesso em: 14 mai. 2021.

LEMES JÚNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

OSAKI, M. **Gestão financeira e econômica da propriedade rural com multiproduto**. São Carlos – SP: UFSCar, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/3404?show=full>. Acesso em: 17 jul. 2021.

Saber Humano, Edição especial: Cadernos de Administração, p. 97-113, jul. 2022.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.