

# CIRCULAR TÉCNICA

n. 166 - setembro - 2012

ISSN 0103-4413



**Empresa de Pesquisa Agropecuária de Minas Gerais**  
**Departamento de Publicações**

Av. José Cândido da Silveira, 1.647 - União - 31170-495  
Belo Horizonte - MG - site: [www.epamig.br](http://www.epamig.br) - Tel. (31) 3489-5000  
Disponível no site, em Publicações



## **Gestão na cafeicultura: custo de produção e fluxo de caixa<sup>1</sup>**

*Fabício Teixeira Andrade<sup>2</sup>*  
*Gladyston Rodrigues Carvalho<sup>3</sup>*  
*Luiz Gonzaga de Castro Júnior<sup>4</sup>*  
*Cássio Henrique Garcia Costa<sup>5</sup>*  
*Vinícius Teixeira Andrade<sup>6</sup>*  
*Diego Humberto de Oliveira<sup>7</sup>*

### **INTRODUÇÃO**

Pela importância nas políticas desenvolvimentistas, a cafeicultura foi marcada por um período protecionista por parte do Estado, que visava, principalmente, à sustentação do preço. Isso estimulou a entrada de novos países produtores, aumentando, assim, a oferta de café no mercado mundial. Essas políticas também preteriram por longo tempo a gestão eficiente das empresas cafeeiras.

A extinção das cláusulas econômicas da Organização Internacional do Café (OIC), em 1989, e do Instituto Brasileiro de Café (IBC), em 1990, acabou com os mecanismos e políticas de prote-

ção e a garantia dos preços. Essas e outras mudanças ocorridas nos âmbitos político, econômico e institucional expuseram a cafeicultura nacional a um ambiente de elevada competitividade. A retirada do governo desse setor da economia conduziu a uma maior instabilidade dos mercados e, conseqüentemente, à exposição do setor a algo mais próximo do livre comércio (MARTINS; CASTRO JÚNIOR, 2006).

Nesse novo contexto, o cafeeiro precisa se profissionalizar e aplicar um nível de gestão compatível com a sua realidade. A gestão é um conjunto de procedimentos destinados a detectar os problemas e atuar corretivamente em suas respectivas causas, visando à melhoria dos resultados do negócio.

<sup>1</sup>Circular técnica produzida pela EPAMIG Sul de Minas. Tel.: (35) 3821-6244. Correio eletrônico: [uresm@epamig.br](mailto:uresm@epamig.br)

<sup>2</sup>Engº Agrº, M.Sc. Administração - Consultor Rehagro, Lavras-MG. Correio eletrônico: [fabricao.andrade@rehagro.com.br](mailto:fabricao.andrade@rehagro.com.br)

<sup>3</sup>Engº Agrº, Dr., Pesq. EPAMIG Sul de Minas-EcoCentro/Bolsista FAPEMIG, Caixa Postal 176, CEP 372000-000 Lavras-MG. Correio eletrônico: [carvalho@epamig.ufla.br](mailto:carvalho@epamig.ufla.br)

<sup>4</sup>Adm. Empresas, Prof. UFLA-Depto. Administração e Economia, Caixa Postal 3037, CEP 37200-000 Lavras-MG. Correio eletrônico: [lgcastro@dae.ufla.br](mailto:lgcastro@dae.ufla.br)

<sup>5</sup>Adm. Empresas, M.Sc., Prof. UFLA - Depto. Administração e Economia, Caixa Postal 3037, CEP 37200-000 Lavras-MG. Correio eletrônico: [cassione@yahoo.com.br](mailto:cassione@yahoo.com.br)

<sup>6</sup>Engº Agrº, Mestrando Genética e Melhoramento de Plantas UFLA, Caixa Postal 3037, CEP 37200-000 Lavras-MG. Correio eletrônico: [viniciusandrade84@hotmail.com](mailto:viniciusandrade84@hotmail.com)

<sup>7</sup>Engº Agrº, Pesq. UFLA - Depto. Administração e Economia, Caixa Postal 3037, CEP 37200-000 Lavras-MG. Correio eletrônico: [diegoh\\_agro@yahoo.com.br](mailto:diegoh_agro@yahoo.com.br)

Existem duas perspectivas para a gestão, a por custos de produção e a realizada a partir das informações do fluxo de caixa. As duas são importantes e devem ser utilizadas conjuntamente para gerar uma margem de lucro adequada e propiciar a capacidade de honrar, em dia, os compromissos assumidos com fornecedores, credores, funcionários e com o proprietário do negócio.

## CUSTO DE PRODUÇÃO

Na cafeicultura, basicamente, os recursos físicos (terra, água e luz solar), os recursos humanos (mão de obra) e o capital (fertilizantes, corretivos de solo, defensivos etc.) são transformados, por meio de um processo biológico inerente à planta de café, em um produto destinado ao reprocessamento antes de chegar ao elo final da cadeia produtiva, o consumidor.

A estrutura da empresa rural (propriedade rural), bem como suas máquinas e implementos, classifica-se também como emprego de capital, o qual é definido tecnicamente como investimento, uma vez que se destina à produção por mais de um ciclo produtivo. As lavouras de café também são um investimento, uma vez que o cafeeiro é uma cultura perene, ou seja, permanece produtivo por mais de um ciclo de produção.

Os custos de produção permitem avaliar a capacidade de gerar lucro da empresa rural. Ao analisar o custo de produção, boa parte das causas de sucesso ou insucesso do negócio é detectada, o que proporciona decisões mais acertadas acerca dos desempenhos operacional e organizacional da empresa rural (REIS, 1999).

Orientações práticas relacionadas com a aplicação da contabilidade e gestão de custos na cafeicultura:

- a) período considerado: o ciclo produtivo do café é anual. Assim, o período mínimo a ser considerado no cálculo dos custos é de um ano. Entretanto, pela bianualidade do café, é aconselhável que o período mínimo seja dois anos. Desse modo, o custo deverá expressar uma média de dois anos;
- b) início e término do período de contabilização: o período de início da contabilização dos custos deve-se iniciar no mesmo tempo em que os custos se destinarem à produção seguinte, geralmente isso ocorre após a colheita do café;

- c) classificação dos custos: nem todos os gastos efetuados são custos de produção, como por exemplo, os investimentos, que se transformam em custos de um ciclo produtivo por meio da depreciação. A classificação dos custos em grupos (contas) possibilita a visualização das causas dos problemas;
- d) especificação dos custos: é fundamental que os custos sejam calculados separadamente por talhão (ou setor, quando a empresa produzir mais de um produto). Esse procedimento permitirá que a capacidade de gerar lucro de cada um seja avaliada separadamente, evitando que talhões que geram lucro camuflam a ineficiência de outros;
- e) mão de obra temporária: sempre que possível esses custos devem ser apropriados diretamente ao talhão no qual foi realizado o serviço. Na colheita os custos de mão de obra são apropriados proporcionalmente ao volume colhido (“por medida”);
- f) mão de obra permanente: todos os custos, inclusive encargos, devem ser somados e, posteriormente, apropriados aos talhões por horas trabalhadas (ou dias trabalhados). Ao final de um ciclo de produção, o somatório de custos de um funcionário é dividido pelo somatório de horas trabalhadas, gerando o índice reais por hora trabalhada;
- g) custos com mecanização: os custos com as máquinas próprias devem ser apropriados aos talhões por horas trabalhadas a partir do mesmo procedimento realizado para mão de obra permanente. Em caso de aluguel de máquinas, os custos devem ser lançados diretamente aos talhões;
- h) custos com fertilizantes e defensivos: a quantidade aplicada em cada talhão deve ser calculada e, posteriormente, multiplicada pelo preço médio de compra do insumo;
- i) outros custos: alguns itens de custo não são tão representativos em relação ao custo total, assim estes podem ser agregados e apropriados ao café pelo rateio em relação à quantidade de café produzida no ciclo bianual.

## FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é a relação das entradas e das saídas de dinheiro em determinado período. É

importante realizar a conciliação bancária, isto é, o saldo do fluxo de caixa em determinado período deve ser igual ao da conta bancária. Assim, torna-se necessário atentar para os seguintes objetivos:

- a) prever os períodos em que haverá necessidade de captação de recursos para saldar compromissos e dívidas assumidas, seja por meio de financiamento, produtos do mercado de derivativos, seja por venda da produção;
- b) permitir um período mais amplo para a tomada de decisões, já que identifica as necessidades de capital que poderão ocorrer, bem como quando ocorrerão as sobras de caixa para investimento.

No fluxo de caixa são apresentadas, sinteticamente e por períodos, todas as entradas e todas as saídas de caixa. É importante, portanto, registrar a origem das entradas e o destino das saídas.

## CUSTO X CAIXA

Em 2012, um cafeicultor comprou um trator por R\$100.000,00 em cinco prestações anuais de igual valor, pagando a primeira já neste ano. Após 10 anos esse trator será vendido por R\$40.000,00 para a compra de um novo.

Em 2012, os apontamentos referentes a essa compra são:

- a) custo = R\$6.000,00  
 $(100.000 - 40.000) / 10 = \text{Depreciação}$   
 Esse valor compõe o somatório de custos desse trator nesse ano, que é dividido pelo número de horas trabalhadas;
- b) caixa = saídas = R\$20.000,00

Esse valor se refere ao pagamento da primeira prestação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Existem três perguntas que frequentemente afligem os cafeicultores, a primeira: A atividade cafeeira é viável em minha propriedade?, a segunda: Faltará dinheiro para as atividades da cafeicultura em minha propriedade no próximo ano? Alguns leitores podem, em uma análise rápida, pensar que as duas perguntas são idênticas, mas por mais estranho que pareça, uma empresa pode ter dificuldades de caixa e ser lucrativa, assim como uma propriedade pode

gerar caixa em um ano e não ser lucrativa. As respostas para as duas perguntas partem de análises diferentes, a primeira exige a análise de custos (regime de competência) e a segunda análise de caixa (regime de caixa). Entendendo as respostas para a primeira e para a segunda pergunta, pode-se então trabalhar a resposta para terceira pergunta: como comercializar meu café a fim de manter o lucro de minha atividade e não ter problemas de caixa?

As análises de custo e caixa devem ser realizadas de maneira complementar e assim contribuir com o bom planejamento, controle contábil e financeiro da empresa produtora de café. Além disso, a comercialização da produção visando otimizar os resultados e minimizar os riscos deve-se fundamentar nos indicadores provenientes dessas duas perspectivas de gestão.

A análise de custos indica a capacidade de a empresa gerar lucro e direciona o processo de comercialização, pois alternativas de venda da produção podem ser avaliadas visando à diminuição dos riscos de preço, como por exemplo, mercado de opções, Cédula de Produto Rural (CPR), mercado futuro etc.

A análise de caixa indica quando a empresa precisará de dinheiro e de quanto precisará. Assim, os gestores podem planejar a comercialização da produção, evitando atrasos nos pagamentos. A captação de dinheiro de terceiros também é mais eficiente quando fundamentada pela análise de caixa, pois o planejamento prévio, certamente, propicia menores taxas de juros. Pela análise de caixa, os saldos positivos também são aplicados com maior eficácia, pois a programação dos investimentos é fundamental para o sucesso desses.

## REFERÊNCIAS

- MARTINS, C.M.F.; CASTRO JÚNIOR, L.G. de. Volatilidade no mercado futuro do café brasileiro. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, BA: ANPAD, 2006.
- REIS, R.P. **Como calcular o custo de produção.** Lavras: Bioex-Café, 1999. 15p. (Informativo Técnico do Café, 3).