



FUNDAÇÃO ROGE
UNIDADE SOCIAL EDUCACIONAL
Centro Educacional LIMASSIS
DELFIN MOREIRA - MG
Autorização Portaria 421/2003 - MG 19/07/03

Tailon Amaral Carvalho

**CONTROLE FINANCEIRO DE PROPRIEDADES LEITEIRAS POR MEIO DE
PLANILHAS ELETRÔNICAS**

DELFIN MOREIRA - MG

2019



FUNDAÇÃO ROGE
UNIDADE SOCIAL EDUCACIONAL
Centro Educacional LIMASSIS
DELFIM MOREIRA - MG
Autorização Portaria 421/2003 - MG 19/07/03

Tailon Amaral Carvalho

**CONTROLE FINANCEIRO DE PROPRIEDADES LEITEIRAS POR MEIO DE
PLANILHAS ELETRÔNICAS**

Trabalho de Formação Técnica apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Técnico em Agropecuária do Centro Educacional LIMASSIS – FUNDAÇÃO ROGE, sob a orientação do professor Thiago Morais Duarte.

DELFIM MOREIRA – MG

2019

Ficha Catalográfica

CARVALHO, Tailon Amaral.

Controle Financeiro de Propriedades Leiteira por meio de Planilhas Eletrônicas. Delfim Moreira, 2019, 35p.

Trabalho de Formação Técnica do Curso Técnico em Agropecuária do Centro Educacional LIMASSIS
Orientador: Thiago Morais Duarte

DELFIM MOREIRA – MG
2019

Este exemplar corresponde à redação final do Trabalho de Conclusão de Curso apresentado por Tailon Amaral Carvalho e aprovado pela Banca Examinadora.

Data: 04/12/2019.

BANCA EXAMINADORA

Thiago Morais Duarte

Wilis Aneliton de Souza

Carlos Eduardo Leite

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho à todas as pessoas que me ajudaram a construí-lo, e às pessoas que contribuíram para alcançar o objetivo de conclusão deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à Deus pela vida.

Agradeço aos meus pais que contribuíram para estar aqui hoje e ser o que sou, dando exemplo de humildade e esperança de que tudo vai melhorar.

Agradeço ao meu orientador, Thiago Morais Duarte, pela disponibilidade, presteza, atenção e por disseminar o conhecimento com tanta destreza.

Agradeço ao Sr. Pedro Emilio que abriu uma porta quando eu estava perdido e por estar sempre disponível a ajudar quando precisei.

Agradeço a todos os professores e amigos de escola que também sempre estavam presentes para ajudar, de maneira especial à professora Rafaelly, que sempre esteve ajudando e tirando minhas dúvidas para a conclusão desse trabalho.

Agradeço, por fim, a todos que estiveram comigo nessa jornada.

“Quando a dor de não estar vivendo for maior que o medo de mudança, a pessoa muda.”

(Freud)

RESUMO

Todo e qualquer sistema de gestão, para que seja eficiente, tem que haver registro e acompanhamento para a obtenção de resultados satisfatórios e, com isso, facilitar a tomada de decisões, inclusive na pecuária leiteira. A administração rural tornou-se uma alternativa para a identificação dos principais problemas dos sistemas produtivos, fornecendo suporte com informações que possam gerar intervenções e aumentar a sua eficiência. Observa-se que atualmente muitos produtores rurais tomam decisões baseadas apenas em sua experiência. O presente trabalho tem por objetivo mostrar ao pequeno produtor como a utilização de planilhas pode auxiliar no controle financeiro da propriedade, e também, na tomada de decisões. Para a realização trabalho foram observados dados de duas diferentes propriedades onde foram analisados os principais indicadores que impactam no sistema financeiro da propriedade. Com base nesses indicadores, foi criada uma planilha através do *software* Microsoft Excel, visando facilitar o gerenciamento financeiro para pequenas propriedades rurais.

Palavras-chave: Gestão Estratégica, Inovação Tecnológica, Agronegócios

ABSTRACT

Any and all management system, in order to be efficiently, there has to be registration and follow-up to obtain satisfactory results and, with this, facilitate decision making, including dairy cattle. Rural administration has become an alternative for identifying the main problems of production systems, providing support with information that can generate interventions and increase their efficiency. It is observed that today many farmers make decisions based only on their experience. The present work aims to show the small producer how the use of spreadsheets can assist in the financial control of the property, and in decision-making. For the work, spreadsheets from two different properties were observed, where the main indicators that impact the financial system of the property were analyzed. Based on these indicators, a spreadsheet was created through Microsoft excel software, financial management for small rural properties.

Keywords: Strategic Management, Technological Innovation, Agribusiness.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Justificativa	13
1.2 Objetivos.....	13
2. GERENCIAMENTO	15
3. CONTROLE FINANCEIRO.....	17
3.1 Controle financeiro mensal	18
4. PLANEJAMENTOS	20
4.1 A importância do planejamento para o sucesso da propriedade	20
4.2 Ferramenta de planejamento 5W2H	21
4.3 Tecnologias na propriedade rural	22
5. PLANILHAS ELETRÔNICAS.....	23
6. METODOLOGIA	24
7. RESULTADOS	25
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	30

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Hoffmann (1987), a Administração Rural é o estudo que considera a organização e operação agrícola, visando o uso mais eficiente dos recursos para obter resultados compensadores contínuos.

A administração rural tornou-se uma alternativa para a identificação dos principais problemas dos sistemas produtivos, dando suporte com informações que possam gerar intervenções e aumentar a sua eficiência. Porém, observa-se que, atualmente, muitos produtores rurais tomam decisões baseadas apenas em sua experiência.

Quando o produtor não tem um acompanhamento ou controle financeiro da fazenda, encontra dificuldades na tomada de decisões, já que sempre acha que está perdendo dinheiro no negócio.

O controle financeiro facilita a identificação dos problemas da propriedade, o que reforça que uma boa gestão financeira é o melhor caminho para saber como e quanto investir no negócio.

O controle financeiro permite verificar as projeções de receitas e despesas, de forma a planejar o futuro da propriedade. Quando bem elaborado, ele ajuda prever exatamente onde o investidor vai querer chegar ao futuro e como vai fazer para atingir os objetivos, um bom planejamento financeiro vai colocar os gastos em perspectiva, adequando-se à realidade e oferecendo uma ideia mais próxima de como estará sua situação financeira em curto e longo prazo.

Mas para saber se este planejamento está adequado ao seu dia a dia, será necessário um controle financeiro totalmente detalhado onde pode utilizar se Planilhas Eletrônicas para ter um controle de fluxo de caixa da propriedade. É esse controle financeiro que possibilita o funcionamento do dia a dia de sua propriedade leiteira.

A utilização de tecnologias no sistema agropecuário vem se aperfeiçoando e crescendo de forma qualitativa, na qual os produtores de diversos tamanhos e sistemas de produção vêm procurando melhorar a parte tecnológica da propriedade para se obter resultados satisfatórios para a subsistência do sistema de produção. A sociedade está ligada direta ou indiretamente à Tecnologia da Informação (TI), e para se ter um entendimento mais simples da TI, basta pensar diretamente nos

termos tecnologia e informação, e é nesse momento que entra a relação com a agropecuária pelo motivo que esses dois termos podem mudar drasticamente o rendimento de sua propriedade leiteira.

Pode-se destacar também o envolvimento da TI e o fato de aperfeiçoar a utilização dos sistemas computacionais em uma propriedade por ser de fácil manuseio e entendimento do próprio produtor. O conhecimento de Planilhas Eletrônicas se tornou necessário em, praticamente, todas as áreas de uma propriedade leiteira, porém, ela não tem um conhecimento adequado entre produtores rurais de pequeno e médio porte de produção, mas essas planilhas estão sendo colocadas como à frente da utilização de *softwares* onde existe uma maior quantidade de produtores que optaram em utilizar planilhas para lançamentos de dados financeiros e zootécnicos de acordo com a Rezende (2014).

1.1 Justificativa

De acordo com Buainain (2008), todo e qualquer sistema de gestão, para ser eficiente, tem que haver registro e acompanhamento para a obtenção de resultados satisfatórios e para a tomada de decisões, inclusive na pecuária leiteira. O controle mensal contribui efetivamente para o bom gerenciamento da propriedade, porém, as anotações em papéis, como podem ser observadas com a maioria dos pequenos produtores, pode não apresentar a mesma eficiência do que alguns recursos tecnológicos de simples utilização. A utilização de planilhas é de fácil acesso e manuseio, e apresenta melhor qualidade quando se fala em gestão; além de não ter custo, facilita a tomada de decisão.

1.2 Objetivos

Objetivo Geral

Apresentar ao produtor como a utilização de planilhas pode auxiliar no controle financeiro da propriedade.

Objetivos Específicos

- Analisar os dados de duas propriedades que utilizam planilhas para controle financeiro;

- Verificar indicadores com maior impacto no custo de produção, com base nas propriedades analisadas;
- Criar, por meio do *software* Microsoft Excel, uma planilha de gerenciamento financeiro, com base nas planilhas analisadas.

2. GERENCIAMENTO

O sistema de gestão é um conjunto de procedimentos administrativos que registra, de forma sistemática e contínua, a efetiva remuneração dos fatores de produção empregados nos serviços rurais. Os objetivos são auxiliar a administração na organização e controle da unidade de produção, revelar ao administrador as atividades de menor custo e mais lucrativas além de mostrar os pontos críticos da atividade (SANTOS *et al.*, 2002).

Ferramentas gerenciais que integram a gestão financeira com controles financeiros são importantes para a competitividade do negócio, pois destacam os indicadores de desempenho e os sistemas de custeio, garantindo o sucesso e a sustentabilidade dos pequenos empreendimentos rurais (SANTOS *et al.*, 2002).

Para alocação de custos serão consideradas as características próprias do ambiente agropecuário como o período de maturação dos investimentos, que ditados pela natureza, condicionam a produção agropecuária, como mudanças de categorias no rebanho com mais precocidade (BATALHA, 2005). A maioria dos pequenos produtores ou produtores familiares, normalmente não tem possibilidade financeira de contratar um profissional administrativo, portanto, a elaboração de um sistema de fácil aplicação e manuseio contribui na flexibilidade para se calcular o custeio de qualquer produto ou criação explorada na propriedade.

Na bovinocultura leiteira é extremamente importante o planejamento, visto que o uso de tecnologias adequadas para seu sistema produtivo é o que torna o seu sistema mais rentável (PERES *et al.*, 2004).

Controlar de forma adequada e, principalmente, possuir um sistema de gestão que possa gerar informações de forma contínua e satisfatória para tomada de decisão rápida e objetiva, é fundamental para o sucesso de sua propriedade (CARTELLI, 1999). De acordo com Fassio *et al.* (2006), uma das alternativas que fazem o produtor se manter na atividade leiteira é a redução de custos de produção, cujo conhecimento é essencial para o efetivo controle da empresa, e contribui para manter o fluxo de caixa positivo.

O custo de produção é um instrumento necessário para o administrador da atividade leiteira, entretanto, seu cálculo envolve algumas questões simples, outras nem tanto, razão pela qual seu uso é pouco praticado (GOMES, 2000). Gomes (1999) salientou que, para uma avaliação mais precisa do desempenho da pecuária

leiteira, seja em termos estaduais ou nacionais, deve-se considerar, além de dados de produtividade, outros indicadores, dentre os quais o custo da produção. Para Barbosa (2008), a estimativa do custo de produção está ligada à gestão de tecnologia, ou seja, à aplicação eficiente de recursos produtivos e ao conhecimento dos preços desses recursos.

Apesar dos muitos problemas no processo de apuração de dados e da subjetividade dos rateios das despesas gerais da atividade leiteira, a determinação do custo de produção é uma prática necessária e indispensável e já está sendo realizada em algumas propriedades, inclusive com planilhas eletrônicas adaptáveis para os diferentes sistemas de produção (CARTELLI, 1999).

De acordo com Lopes *et al.* (2000), os dados obtidos da apuração dos custos de produção têm sido utilizados para diferentes finalidades, tais como: estudo da rentabilidade da atividade leiteira; redução dos custos controláveis; planejamento e controle das operações do sistema de produção do leite; identificação e determinação da rentabilidade do produto; identificação do ponto de equilíbrio; instrumento de apoio ao produtor no processo de tomada de decisões seguras e corretas; para o cálculo dos valores econômicos para características de gado de leite; bem como para quantificar ineficiências econômicas.

3. CONTROLE FINANCEIRO

O controle financeiro é uma ferramenta básica e essencial para administração financeira. Tem como função fundamental registrar as entradas e saídas de dinheiro da propriedade. Dessa forma ele, é um retrato fiel da composição financeira da propriedade, e é ao mesmo tempo uma radiografia permanente das entradas e saídas de seus recursos financeiros. Portanto, permite projetar no dia a dia, a evolução do que ela tem disponível, de forma que se possam tomar com a devida antecedência, medidas cabíveis para enfrentar a escassez ou o excesso de recursos.

O controle financeiro é uma ferramenta fundamental para que as propriedades com a sua utilização venham a ter um controle e um planejamento financeiro eficiente e, conseqüentemente adquirir saúde financeira suficiente para evitar a mortalidade precoce.

A elaboração do controle financeiro auxilia seus gestores nas tomadas de decisões na parte zootécnica e financeira da propriedade, ou seja, estará criando uma estratégia financeira do seu caixa. Para que isto aconteça, o fluxo de caixa deve refletir com total precisão a situação econômica em que se encontra a propriedade, em termos financeiros de futuro, uma vez que se constitui um instrumento essencial para que a empresa possa ter agilidade e segurança em suas atividades financeiras, sendo a principal ferramenta para que seja possível ter esse controle seria ter uma boa administração e avaliação das organizações (ZDANOWICZ, 1998).

A gestão financeira tem como objetivo maximizar os resultados financeiros de uma empresa a partir do controle, análise e planejamento das suas movimentações financeiras.

De acordo com Haddad (2017) a maneira de gerenciar as finanças de uma empresa pode variar de acordo com o tipo e o tamanho do negócio. Entretanto, podemos listar alguns objetivos comuns a gestão financeira de uma empresa:

- Captar e aplicar recursos financeiros:

Consiste em analisar e negociar a captação dos recursos financeiros (investimentos, empréstimos, etc.) necessários para o crescimento e bom funcionamento da empresa, bem como a utilização sensata dos recursos financeiros disponíveis;

- **Crédito e cobrança:**

Analisar e conceder créditos aos clientes (pagamentos a prazo, por exemplo) e administrar o recebimento dos créditos concedidos, a partir de um processo de cobrança;

- **Contabilidade:**

Registrar as operações realizadas pela empresa, apurando impostos e emitindo guias de recolhimento fiscal. Geração de relatórios contábeis da empresa, como, por exemplo, balancete, balanço patrimonial e DRE;

- **Análise e planejamento financeiro:**

Analisar os resultados financeiros, apurando lucro ou prejuízo, e identificando quais são os maiores custos e de onde estão vindas as principais receitas. Planejar as ações necessárias para obter resultados financeiros cada vez melhor;

- **Caixa:**

Efetuar os recebimentos e pagamentos, controlando o saldo disponível para as operações da empresa. Toda entrada e saída de dinheiro deve ser registrada;

- **Contas a receber:**

Controlar as contas a receber relativas às vendas a prazo. A atividade de contas a receber está relacionada com a atividade de Crédito e Cobrança;

- **Contas a pagar:**

Controlar as contas a pagar relativas às contas a prazo, impostos e despesas operacionais. O agendamento de contas recorrentes (água, luz, telefone, aluguel, internet, honorários do contador, etc) auxilia na previsão de resultados financeiros.

Todas essas atividades da gestão financeira geram dados e informações para elaboração de relatórios financeiros, como controle de vendas, apuração dos resultados, fluxo de caixa e balanço gerencial.

Também podemos elencar alguns indicadores financeiros, que ajudam a acompanhar o desenvolvimento financeiro da empresa: lucro sobre vendas, rentabilidade do negócio, poder de pagamento, nível de endividamento, margem de contribuição e ponto de equilíbrio.

3.1 Controle financeiro mensal

Esse fluxo é tão necessário quanto o fluxo de caixa diário. Enquanto a movimentação dos recursos financeiros dia-a-dia é de importância operacional para

realizar os pagamentos e recebimentos imediatos, o fluxo de caixa mensal possibilita visão de conjunto e de relevância, que o fluxo de caixa diário dificilmente oferece. O fluxo de caixa mensal relaciona-se com os movimentos mensais das demais contas da propriedade, e dessa forma é elemento fundamental para acompanhamento e controle dos recursos da propriedade, junto com o balanço patrimonial e a demonstração de resultados. Através da alimentação dos dados, o mesmo torna-se uma informação prática e visível em mãos (SEBRAE, 2019).

4. PLANEJAMENTOS

De acordo com Marques (2017), o conceito de planejamento consiste no ato de criar e planejar antecipadamente uma ação desenvolvendo assim estratégias programadas para atingir determinado objetivo. Funciona como uma forma de identificar uma anomalia específica no sistema de produção, com a intenção de organizar e aplicar as melhores maneiras para atingi-lo.

Muitos profissionais e propriedades ainda subestimam a sua importância, porém sem um efetivo, dificilmente suas metas e objetivos serão alcançados do modo esperado. Com isso, os indivíduos administram, erroneamente, sua carreira e finanças e as organizações sofrem com a má gestão de pessoas, produtos e serviços (MARQUES, 2017).

Isso ocorre porque sem planejamento, ambos tomam decisões erradas e prejudiciais ao seu futuro. Por isso, planejar é a melhor forma de visualizar o estado desejado, sair do estado atual e estimular o desenvolvimento.

Esta ação é fundamental para compreender quais são os nossos pontos de melhoria ou mesmo aqueles aspectos que podem ser potencializados. Deste modo, conseguimos definir, com mais assertividade, quais estratégias adotar e quais os melhores caminhos a seguir em determinada situação.

4.1 A importância do planejamento para o sucesso da propriedade

A partir do momento em que definimos que precisamos ou queremos conquistar alguma coisa, é essencial, fazer que nos permita alcançar efetivamente este objetivo (MARQUES, 2017).

Esta análise sistêmica das situações é essencial para a assertivas e para ter êxito em suas ações. Esta fórmula também deve ser seguida pelas organizações, para que tanto seus processos como sua gestão de pessoas sejam realizadas de modo efetivo.

Ainda de acordo com o mesmo autor, isso permite organizar, planejar e fazer um cronograma de todas as atividades que serão realizadas em curto, médio e longo prazo. Um bom planejamento permite às empresas fazer uma boa gestão financeira, administrar e definir quais são os investimentos mais assertivos e melhorar a qualidade de seus produtos e serviços.

4.2 Ferramenta de planejamento 5W2H

De acordo com Marques (2017), uma das ferramentas mais conhecidas atualmente, para se fazer o planejamento estratégico, e que facilitam ainda mais o processo de elaboração de um planejamento estratégico, é a 5W2H.

Trata-se basicamente de um plano de ação, que pode ser utilizado por empresas e indivíduos, para que sejam determinadas, de maneira detalhada as formas como ocorrerá o alcance dos objetivos. Assim, em uma planilha será inserido o objetivo principal a ser atingido, bem como às seguintes campos e informações:

- What (O que) – informações pertinentes às ações que deverão ser executadas para o alcance do objetivo;
- Why (Por que) – informações referentes aos motivos pelos quais se deve trabalhar em prol de que o objetivo seja atingido;
- Where (Onde) – informações que dizem respeito aos locais que serão direta e indiretamente afetados pelas ações a serem executadas;
- Who (Quem) – quem serão os responsáveis pela execução das ações;
- When (Quando) – deve conter o cronograma de ações, com os prazos pré-determinados para cada uma delas;
- How (Como) – referente ao método ou aos métodos que serão utilizados para o cumprimento de cada uma das ações;
- How much (Quanto) – informações sobre os custos, gastos e despesas, para que assim seja possível analisar a viabilidade de cada ação.

Essa ferramenta permite ter mais clareza sobre cada uma das etapas de um planejamento estratégico, facilitando assim a sua elaboração, bem como a sua execução do começo ao fim.

5. TECNOLOGIAS NA PROPRIEDADE RURAL

De acordo com Buainain *et al.* (2003) os pequenos agricultores são particularmente suscetíveis e avessos ao risco, especialmente aqueles cuja sobrevivência imediata depende, diretamente, do resultado da produção corrente. A inovação é fortemente influenciada pelas incertezas que cercam a adoção de novas (ou velhas) tecnologias. O risco é uma variável crucial para a tomada de decisão sobre a introdução de uma técnica, mesmo quando seus resultados potenciais já são amplamente conhecidos. Ocorre que muitos aspectos associados à adoção de novas tecnologias, tais como susceptibilidade a pestes, adaptabilidade ao clima e disponibilidade de insumos, estão sujeitos à avaliação subjetiva do produtor, especialmente na presença de informações incompletas.

No Brasil, a grande maioria dos pequenos agricultores, mesmo aqueles mais capitalizados, não contam com mecanismos endógenos ou institucionais de proteção para amortecer o impacto de resultados produtivos negativos, e por isso são mais resistentes às inovações tecnológicas. Isso explica, pelo menos parcialmente, que produtores integrados às indústrias e canais de comercialização mais estruturados, que provêm certas garantias de mercado para a produção, sejam aqueles que adotam tecnologias mais intensivas em capital (GUANZIROLI, 2001).

6. PLANILHAS ELETRÔNICAS

Atualmente, o uso das planilhas é indispensável para controlar um grande volume de informações, que podem ser tanto empresariais quanto pessoais, pois organização nunca é demais, é exatamente isso que elas proporcionam. Com o avanço das tecnologias ficou ainda mais fácil agrupar os dados, basta fazer uso das planilhas eletrônicas (CASA DA CONSULTORIA, 2019).

De acordo com o mesmo autor, ao optar por usar uma planilha eletrônica, você irá se deparar com inúmeras vantagens que irão facilitar e muito o seu trabalho, uma vez que ela é relativamente prática de se construir, ajuda na fiscalização das informações, entre outras coisas.

A popularização da informática facilitou sua aplicabilidade em diversas áreas e em particular na agropecuária, possibilitando a modernização rural.

Segundo Silva (2000):

Sistemas computacionais estão sendo desenvolvidos para ajudar agropecuaristas a monitorar o meio-ambiente, identificar áreas problemáticas, delinear estratégias de intervenção e implementar planos de ação.

A utilização destes sistemas facilita o trabalho do produtor rural, realizando a otimização dos processos através do controle da produtividade, da característica dos solos e da alimentação dos animais, entre outros.

O avanço tecnológico não alcançou apenas os grandes produtores, mas também se entrelaçou aos produtores de pequeno porte que realizam a agricultura familiar, facilitando o trabalho de comunicação e troca de informações entre estes produtores (RAMOS et al., 2000).

7. METODOLOGIA

Com a ajuda de um consultor foram analisadas planilhas de controle financeiro de duas propriedades, e a partir dessas planilhas, foi feita uma análise com base em seus fluxos de caixa, e a partir disso, foi verificado os principais indicadores para a tomadas de decisões.

A propriedade A possui uma área de 196 ha destinadas à produção de leite, tendo a produção de 1164,68 litros de leite por dia, com 92 animais em lactação e o total de 118 animais na propriedade, com média de 13 L/dia/animal.

A propriedade B tem uma produção de 914,82 L/dia, com 101 animais em lactação e o total de 142 animais na propriedade, com média de 9,06 L/dia/animal.

Através da análise das planilhas, serão avaliados os principais gastos para que o produtor possa saber para onde o dinheiro está indo e como geri-los. Para isso, serão verificadas as maiores porcentagens de gastos analisando as diferentes realidades das propriedades, e como isso pode influenciar na tomada de decisões.

Com base nas planilhas das propriedades analisadas e em outros pontos considerados relevantes e gerais para as propriedades, foi criada, através do *software* Microsoft Excel, uma planilha de controle financeiro, visando facilitar o acesso e o manuseio desta ferramenta ao pequeno produtor.

8. RESULTADOS

Analisando as planilhas foram encontrados os principais índices econômicos dessas duas propriedades onde se obteve 11 indicadores para o gerenciamento financeiro das mesmas.

Indicadores encontrados são:

- Receita com venda de leite: valor total recebido do leite anual;
- Receita total: soma de todo dinheiro que entrou na propriedade;
- Custo de produção: valor de bens e serviços consumidos na produção de outros bens ou serviços;
- Margem bruta: rentabilidade do negócio, ou seja, a porcentagem de lucro de cada venda, cálculo: $\text{Margem bruta} = \text{Lucro bruto} / \text{receita total} \times 100$;
- Custo operacional efetivo (COE): todos os desembolsos efetivamente realizados para a compra de insumos destinados à produção e/ou a comercialização de produtos;
- Custo operacional total (COT): corresponde ao COE, somado à depreciação dos bens e remuneração da mão de obra;
- Custo total: soma de todos os custos, sejam eles fixos ou variáveis, que uma empresa tem;
- Margem bruta por área: mede a rentabilidade do seu negócio, ou seja, qual a porcentagem de lucro que você ganha com cada venda, calculo: $\text{Margem bruta} = \text{Lucro bruto} / \text{receita total} \times 100$;
- Salário do produtor: é o dinheiro que o produtor recebe com a atividade sendo familiar ou patronal;
- Despesa do custeio/ renda total: seria a subtração de tudo que trouxe dinheiro para propriedade com a despesa total que o produtor teve;
- Patrimônio: será o valor total da propriedade da “porteira para dentro”.

A tabela 1 mostra esses indicadores apresentados referentes à Propriedade A e à Propriedade B, as quais possuem realidades e, conseqüentemente, resultados muito diferentes. A propriedade A é uma propriedade familiar, utiliza o sistema de gestão à vista, e com base nos resultados, é possível observar que os recursos são geridos de forma bastante eficiente, o que facilita ainda mais o planejamento para os

próximos meses. A Propriedade B é uma propriedade patronal, e a partir dos dados que a mesma possui custo de produção superior à receita total, indicando que medidas precisam ser tomadas. Além disso, é possível observar que nem todos os dados são abastecidos, o que pode ocultar resultados reais. Independente dos dados apresentados, em ambas as propriedades, através da utilização das planilhas, é possível se obter um panorama geral das propriedades, e indicar ao produtor se o negócio está indo bem ou não, além de auxiliar na tomada de decisões.

Tabela 1: Indicadores de controle financeiro anual das propriedades A e B

INDICADORES DE CONTROLE FINANCEIRO	PROPRIEDADE A (R\$)	PROPRIEDADE B (R\$)
Receita com venda de leite	746.627,68	458.760,77
Receita total	802.433,96	551.658,72
Custo de produção (R\$/L)	1,79	1,98
Margem bruta	227.842,82	-109.596,58
Custo operacional efetivo (COE)	574.591,13	661.255,30
Custo operacional total (COT)	674.704,96	661.255,30
Custo total	762.534,11	661.610,36
Margem bruta por área	1.162,46	0,00
Salário do produtor	54.145,24	12.000,0
Despesa do custeio/ renda total	127.729,00	-109.951,94
Patrimônio	3.674.749,66	11.835,28

Após a análise das planilhas de controle financeiros das propriedades A e B, e com a colaboração de produtores e gerentes de propriedades leiteiras, na busca de atender, principalmente, o pequeno produtor, foi criada uma planilha para aqueles produtores que não possuem um acompanhamento técnico diário, ou até mesmo mensal, com linguagem e usos simples, e que pode permitir que esses produtores tenham um planejamento, e uma visão geral da propriedade.

A planilha foi criada com 4 abas:

- Despesas (Anexo A);
- Receitas (Anexo B);

- Leite (Anexo C);
- Fluxo de caixa (Anexo D).

A aba de Despesas possui 33 células, que devem ser preenchidas de acordo com cada realidade, ou seja, nem todas as células precisam ser preenchidas:

- Alimentação: total gasto com alimentação no ano, preenchida automaticamente após completar com a quantidade gasta em concentrado e volumoso;
 - Concentrado: valor total de concentrado gasto anualmente;
 - Volumoso: valor de volumoso gasto anualmente;
 - Cana/ Capim: gasto de compra de cana/ capim ou gasto pra fazer plantio e manutenção dos mesmos;
 - Silagem de Milho: gasto com a compra de silagem ou com o processo de ensilagem;
 - Pastagem: gasto com manutenção de pastagens ou implantação da mesma;
 - Frete Silagem: gasto com frete de silagem comprada;
 - Feno: gasto com compras de feno;
 - Mineral e Aditivos: gasto com minerais e aditivos;
- Reprodução: gasto total de todos os processos de reprodução, preenchida automaticamente após completar as células sêmen, nitrogênio, equipamentos de inseminação ou equipamentos de IATF;
 - Sêmen: gasto com reposição de sêmen no botijão de nitrogênio;
 - Nitrogênio: gasto com reposição de nitrogênio no botijão;
 - Equipamentos de Inseminação: gasto com equipamentos utilizados na inseminação artificial ou IATF;
- Sanidade: gasto com medicamentos, hormônios e vacinas;
- Assistência Profissional: gasto com assistências profissionais para devidos serviços;
- Manutenção: gasto total com gastos de manutenções preenchidas automaticamente após preencher as células ordenha, equipamentos e maquinários em geral;
 - Ordenha: gasto com manutenções de todo o sistema de ordenha;

- Equipamentos e Maquinários: gasto de manutenções em qualquer equipamentos ou maquinário;
- Combustível e Lubrificante: gasto com toda parte e combustíveis e lubrificantes para devidos serviços;
- Energia Elétrica: gasto com toda energia elétrica da propriedade;
- M.O. Temporária: gasto com mão de obra contratada para cobrir folga ou pra fazer algum tipo de empreita;
- M.O. Permanente: mão de obra fixa da propriedade;
- Imposto: gasto com impostos são pagos mensalmente;
- Despesas Bancárias: gasto com despesas bancárias que pode ser feito mensalmente e a somatória nos da um valor anual;
- Rescisão/ Férias: valor que deve ser pago para funcionários quando o mesmo tirou rescisão ou férias;
- Telefone/Internet: gasto com a contratação de serviços telefônicos;
- Investimento: todo tipo investimento feito na propriedade;
 - Compra de Equipamentos.: gasto com compra de qualquer tipo de equipamento para melhorar o funcionamento da propriedade;
 - Compra de Animais: gasto com compra de animais sendo bezerros; novilhas; vacas ou touros;
 - Construções: gasto para construções que melhoraram o sistema de produção;
 - Outros Investimentos: qualquer outro tipo de investimento não citado acima;
- Outros: qualquer outro tipo de gasto que a propriedade teve e que não foi citado acima.

A aba de Receitas possui 7 células, com situações que possam trazer algum tipo de renda para o negócio:

- Venda de animais: dinheiro que entrou para a propriedade com venda de animais;
- Venda de esterco: dinheiro que entrou para propriedade com venda de esterco;

- Venda de derivados: venda de qualquer tipo de derivados originados na própria propriedade;
- Venda de volumoso: dinheiro ganho com venda de volumoso;
- Serviços terceirizados: valor adquirido pelos serviços prestados a terceiro;
- Arrendamento de pasto: dinheiro ganho com arrendamento de pasto da própria propriedade;
- Outros: outros tipos de receitas não citados acima.

A aba Leite é onde serão preenchidos os valores de leite recebidos no mês. Nesta aba, também é possível colocar os valores de produção de leite diária, e a somatória da produção é apresentada ao final de cada mês. Se para o produtor for mais fácil, também existe a possibilidade de lançar o valor total mensal no final de cada mês, mas nesse caso, o produtor não consegue observar se a produção está sendo constante todos os dias.

A aba Fluxo de Caixa não necessita de nenhum preenchimento, sendo que ela apresenta um resumo de todas as outras abas já preenchidas. Nela aparece o total de entradas no mês escolhido, e também poderá visualizar todas as despesas da propriedade resumidas, através de alguns nomes principais na planilha “Despesas” tais como Alimentação, Reprodução, Sanidade, Assistência Profissional, Manutenção, Combustível e Lubrificante, Energia Elétrica, Mão de Obra, Encargos, Telefone, Investimento e Outros. Nessa aba também pode se observar qual foi a produção de leite mensal e o preço recebido por litro de leite. Para mudar o mês basta clicar em MÊS que irá aparecer o mês que deseja escolher, após tudo isso automaticamente a planilha irá mostrar se a propriedade teve lucro ou prejuízo. Dessa forma, o produtor consegue ter uma visão geral de todo o controle financeiro da propriedade. A planilha fica disponível para todos os produtores que desejarem implantar um controle financeiro do seu negócio.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização de Planilhas Eletrônicas ou *Softwares* é indispensável para o bom gerenciamento da propriedade, no qual ao se utilizar essas tecnologias terá um funcionamento produtivo do sistema, podendo tomar decisões com base nos resultados gerados. Assim, se faz importante avaliar mensalmente mês o que pode prejudicar o sistema produtivo, analisando o fluxo de caixa.

Uma das formas de controle dos gastos pode ser através da análise dos resultados, identificando os indicadores que mais impactam no processo produtivo. Através da análise do fluxo de caixa de algumas propriedades, pode-se perceber que os indicadores são fundamentais para a identificação de anomalias, levando em consideração que cada propriedade possui uma realidade diferente.

Através das planilhas analisadas foi possível verificar como estas podem ser eficientes para o controle financeiro, e dessa forma, fica como contribuição uma planilha eletrônica de simples entendimento e manuseio como ferramenta de auxílio, principalmente, aos pequenos produtores da região. Recomenda-se que estudos futuros sejam realizados de forma a acompanhar produtores que tenham controle apenas no papel, ou até mesmo nenhum controle, e que desejem implantar a utilização de planilhas em suas propriedades.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, F. A. **Viabilidade econômica de sistemas de produção de bovinos de corte em propriedades nos estados de Minas Gerais e da Bahia**. 2008. 137 p. Tese (Doutorado em Zootecnia) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

BATALHA, M. O. **Gestão do agronegócio**. São Carlos: EduFSCar, 2005.

BORNSTEIN, C.T.; LOBIANCO, J.L.B. **Impactos da informática na agropecuária**. Disponível em: <http://www.sbiagro.org.br/pdf/iii_congresso/Artigo15.pdf> Acesso em: 07/04/2019.

BUAINAIN, A. M. et al. **Avaliação preliminar do programa Cédula da Terra**. Brasília, DF: Nead, 1999. 320 p. Relatório do convênio Fecamp/ Nead/ Banco Mundial, junho 1999. Mimeo.

BUAINAIN, A. M. **Recomendações para a formulação de uma política de fortalecimento da agricultura familiar no Brasil**. Campinas: FAO: INCRA, 1997. Relatório do convênio FAO/ INCRA. Mimeo.

BUAINAIN, A. M.; SOUZA FILHO, H. M. de; MAGALHÃES, M. M.; SILVEIRA, J. M. F. J. **Avaliação de impacto do programa Cédula da Terra**. Campinas: Instituto de Economia-Unicamp: Fecamp, 2003. Relatório de pesquisa.

BUAINAIN, A. M.; SOUZA FILHO, H. M. **Procera: impactos produtivos e capacidade de pagamento**. Brasília, DF: FAO: INCRA, 1999. Relatório do convênio FAO/Inkra. Mimeo.

BUAINAIN, A. M.; SOUZA FILHO, H. M. SILVEIRA, J. M. **Agriculturas familiares e condicionantes da adoção de tecnologias agrícolas**. In: LIMA, D. M. de A.

CASA DA CONSULTORIA. Planilhas eletrônicas: aprenda como fazer as melhores. Casa da Consultoria. Disponível em: <<https://casadaconsultoria.com.br/planilhas-eletronicas/>> Acesso em: 04/12/2019.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma Abordagem da Gestão Econômica**. São Paulo. Ed. Atlas, 1999.

DELGADO, G. C. **A questão agrária no Brasil: 1950-2003**. In: JACCOUD, L. (Org.). Questão Social e Políticas Sociais no Brasil Contemporâneo. Brasília, DF: Ipea, 2005. p. 51-90.

FASSIO, L. H. et al. **Desempenho técnico e econômico da atividade leiteira em Minas Gerais**. Ciência e Agrotecnologia, Lavras, v. 30, n. 6, p. 1154-1161, nov./dez. 2006.

FREUD. **Pinterest**. Disponível em: <<https://br.pinterest.com/pin/692569248929657523/>> Acesso em: 20/10/2019.

- GOMES, S. T. **Economia da produção de leite**. Belo Horizonte: Itambé, 2000. 132p.
- GOMES, S. T. **O cálculo correto do custo de produção do leite**. Balde Branco, São Paulo, v. 28, n. 3, p. 42-48, jan. 1999.
- GUANZIROLI, C. E. **Agricultura Familiar e Reforma Agrária no Século XXI**. Rio de Janeiro, 2001. Acesso em: 4/10/2019.
- HADDAD, Matheus. **Introdução à Gestão Financeira**, 2017. Disponível em: <<https://controlefinanceiro.granatum.com.br/dicas/introducao-a-gestao-financeira/>>. Acesso em: 4/10/2019.
- HOFFMANN, R. **Administração da Empresa Agrícola**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- IBGE. **Censo Agropecuário 2006**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/acervo/acervo2.asp?e=v&p=CA&z=t&o=11>>. Acesso em: 06/05/2019.
- LOPES, M. A. **Sistemas computacionais para cálculo do custo de produção do leite e carne**. Lavras: FAEPE/PROEX, 2003. 35 p. Apostila.
- LOPES, M. A.; CARVALHO, F. de M. **Custo de produção do leite**. Lavras: UFLA, 2000. 42 p. (Boletim Agropecuário, 32).
- MARQUES, J. R. **Conceito de planejamento: o que é e como funciona**. JRM Coaching, 2017. Disponível em <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/conceito-de-planejamento-o-que-e-e-como-funciona/>> Acesso em: 04/12/2019.
- PERES, A. A. C. et al. **Análise econômica de sistemas de produção a pasto para bovinos no município de Campos dos Goytacazes-RJ**. Revista Brasileira de Zootecnia, Viçosa, MG, v. 33, n. 6, p. 1557-1563, jan. 2004.
- PRADO, E.; GERALDO, L. G.; CARDOSO, B. M. **Rentabilidade da exploração leiteira em uma propriedade durante cinco anos**. Arquivo Brasileiro de Medicina Veterinária e Zootecnia, Belo Horizonte, v. 59, n. 2, p. 501-507, abr. 2007.
- RAMOS, E. F. **Projeto Agro rede: rede de articulação de atores sociais rurais**. Disponível em: <http://www.sbiagro.org.br/pdf/iii_congresso/Artigo17.pdf> Acesso em: 07/4/2019.
- REZENDE, Marcelo. **Gestão de Propriedades Leiteiras - O que os números têm a dizer**. MilkPoint, 2014. Acesso em: 4/4/2019.
- SANTOS, G.J.; MARION, J.C. e SEGATTI, S. **Administração de Custos na Agropecuária**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SILVA, A., 2000, **Universidade do Campo: a informação do agronegócio na palma da sua mão**. InfoAgro 2000, Ponta Grossa. Acesso em: 4/10/2019.

WILKINSON, J. **Inovação nas tradições da agricultura familiar**. Brasília, DF: CNPq: Paralelo 15, 2002. 400 p.

ZDANOWICZ, J.E. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 7 ed. Porto Alegre: Sagra, 1998.

ANEXO B - RECEITAS

RECEITAS												
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												

RECEITAS

LEITE

FLUXO DE CAIXA

+

:

◀

ANEXO D – FLUXO DE CAIXA

FLUXO DE CAIXA			
MÊS	JANEIRO		
3	Produção leite/ dia	0	R\$ 0,00
5	ENTRADAS		
6	Litro/ Mês	R\$ 0,00	R\$ 0,00
7	Receitas	R\$ 0,00	R\$ 0,00
8	Entradas Total	R\$ 0,00	R\$ 0,00
5	SAÍDAS		
6	Alimentação		R\$ 0,00
7	Reprodução		R\$ 0,00
8	Sanidade		R\$ 0,00
9	Assistência Profissional		R\$ 0,00
10	Manutenção		R\$ 0,00
11	Combustível e Lubrificante		R\$ 0,00
12	Energia Elétrica		R\$ 0,00
13	M.O. Avulsa		R\$ 0,00
14	M.O. Fixa		R\$ 0,00
15	Imposto		R\$ 0,00
16	Despesas Bancárias		R\$ 0,00
17	Rescisão/ Férias		R\$ 0,00
18	Telefone		R\$ 0,00
19	Investimento		R\$ 0,00
20	Outros		R\$ 0,00
21	TOTAL DE DESPESAS		R\$ 0,00
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35			
36			
37			
38			
39			
40			
41			
42			
43			
44			
45			
46			
47			
48			
49			
50			
51			
52			
53			
54			
55			
56			
57			
58			
59			
60			
61			
62			
63			
64			
65			
66			
67			
68			
69			
70			
71			
72			
73			
74			
75			
76			
77			
78			
79			
80			
81			
82			
83			
84			
85			
86			
87			
88			
89			
90			
91			
92			
93			
94			
95			
96			
97			
98			
99			
100			
101			
102			
103			
104			
105			
106			
107			
108			
109			
110			
111			
112			
113			
114			
115			
116			
117			
118			
119			
120			
121			
122			
123			
124			
125			
126			
127			
128			
129			
130			
131			
132			
133			
134			
135			
136			
137			
138			
139			
140			
141			
142			
143			
144			
145			
146			
147			
148			
149			
150			
151			
152			
153			
154			
155			
156			
157			
158			
159			
160			
161			
162			
163			
164			
165			
166			
167			
168			
169			
170			
171			
172			
173			
174			
175			
176			
177			
178			
179			
180			
181			
182			
183			
184			
185			
186			
187			
188			
189			
190			
191			
192			
193			
194			
195			
196			
197			
198			
199			
200			
201			
202			
203			
204			
205			
206			
207			
208			
209			
210			
211			
212			
213			
214			
215			
216			
217			
218			
219			
220			
221			
222			
223			
224			
225			
226			
227			
228			
229			
230			
231			
232			
233			
234			
235			
236			
237			
238			
239			
240			
241			
242			
243			
244			
245			
246			
247			
248			
249			
250			
251			
252			
253			
254			
255			
256			
257			
258			
259			
260			
261			
262			
263			
264			
265			
266			
267			
268			
269			
270			
271			
272			
273			
274			
275			
276			
277			
278			
279			
280			
281			
282			
283			
284			
285			
286			
287			
288			
289			
290			
291			
292			
293			
294			
295			
296			
297			
298			
299			
300			
301			
302			
303			
304			
305			
306			
307			
308			
309			
310			
311			
312			
313			
314			
315			
316			
317			
318			
319			
320			
321			
322			
323			
324			
325			
326			
327			
328			
329			
330			
331			
332			
333			
334			
335			
336			
337			
338			
339			
340			
341			
342			
343			
344			
345			
346			
347			
348			
349			
350			
351			
352			
353			
354			
355			
356			
357			
358			
359			
360			
361			
362			
363			
364			
365			
366			
367			
368			
369			
370			
371			
372			
373			
374			
375			
376			
377			
378			
379			
380			
381			
382			
383			
384			
385			
386			
387			