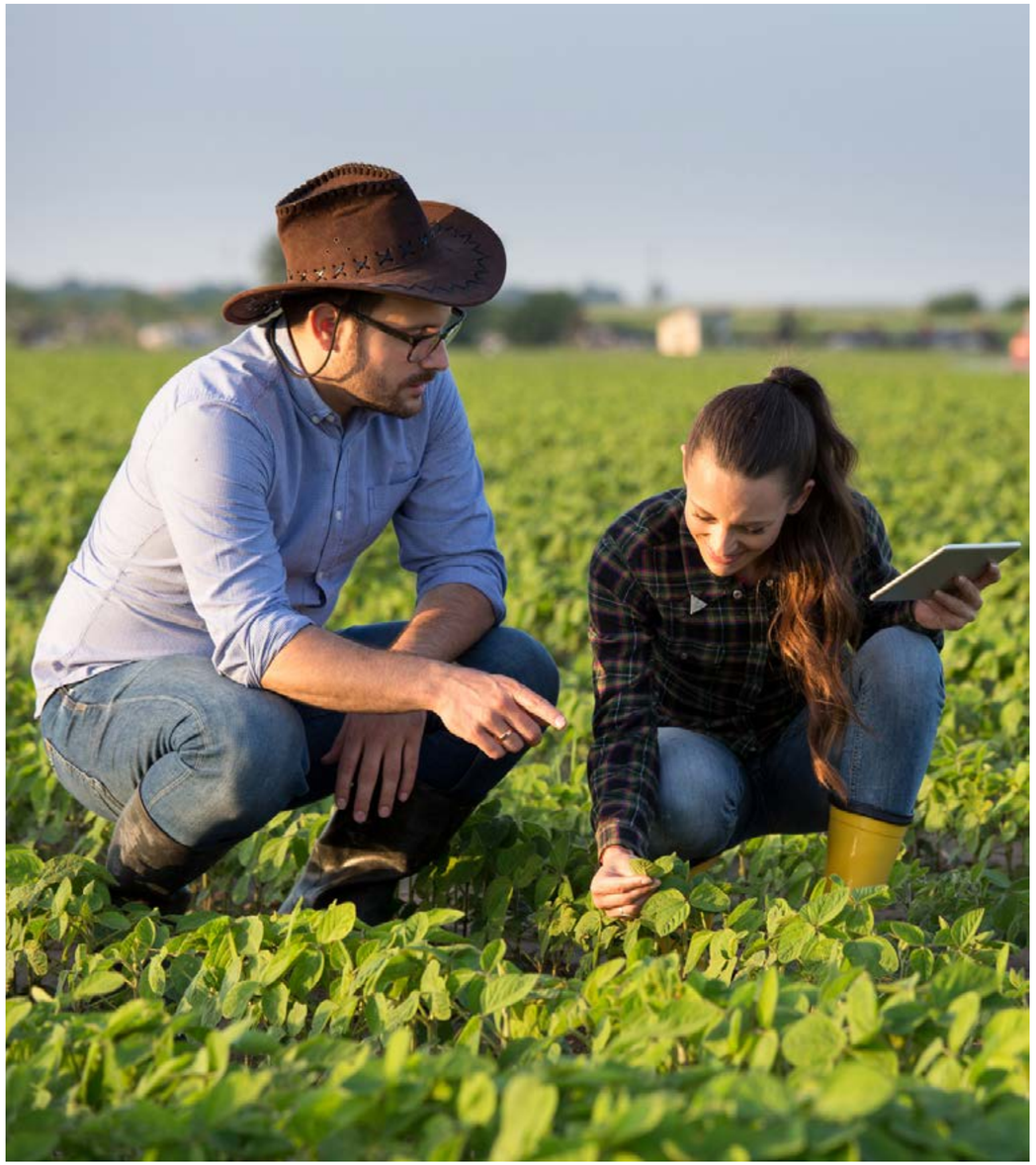
Manual de boas práticas de gestão **financeira para o agronegócio**

Introdução 3
A importância da gestão financeira para o agronegócio 6
As melhores práticas para a gestão financeira
no agronegócio 14
Os impactos da transformação digital no agronegócio 22
Conclusão 31
Sobre o SEBRAE 33

Introdução



O agronegócio brasileiro é extremamente aquecido e trata-se de um dos **segmentos mais importantes da nossa economia**. Além de gerar alimentos para milhões de brasileiros e cidadãos de outros países, ele também é um dos principais responsáveis pela riqueza financeira gerada no país.

Tudo isso é confirmado por meio dos números. Por exemplo, em 2019, o Produto Interno Bruto — que é a soma de tudo o que é produzido ou gerado no país — **teve cerca de 21% vindo exclusivamente do setor de agronegócio**.

Em termos financeiros, isso significa quase 1,55 trilhão de reais em apenas um ano. Incrível, não é verdade? Com números tão exorbitantes fica difícil acreditar que algum empresário desse ramo não tenha sucesso financeiro com o seu empreendimento.

Entretanto, a verdade não é exatamente essa. De fato, é um negócio altamente lucrativo, porém os empresários desse segmento enfrentam problemas constantes, sejam eles relacionados ao seu plantio ou ao mercado nacional e internacional.

Olhando para dentro desses empreendimentos encontramos outro problema gravíssimo e que é um dos principais responsáveis por muitos empresários do setor passarem por dificuldades. Estamos tratando da gestão financeira.

Devido a importância desse assunto, considerando o tamanho do setor de agronegócio e seus principais desafios, nós resolvemos escrever este e-book. Nele, apresentaremos um manual completo de boas práticas para serem aplicadas nessa área de negócios.

Portanto, acompanhe a leitura deste conteúdo com atenção e desfrute de todos os ensinamentos que serão apresentados nessa espécie de guia de finanças do agronegócio.

A importância da gestão financeira para o agronegócio

Assim como muitos setores da economia, o agronegócio vem sofrendo mudanças consideráveis. Afinal, à medida que a sociedade evolui, é natural que alguns processos passem por algumas alterações. Elas devem acontecer principalmente para atender a demanda da sociedade, além de manter a empresa competitiva em seu mercado.

Com relação ao agronegócio, essas mudanças foram praticamente impostas pela necessidade de alimentos que o mundo inteiro vem demandando já há alguns anos.

Muitas dessas mudanças são causadas pela evolução tecnológica e algumas pelas próprias alterações que estão ocorrendo no cenário internacional como: oscilações no valor do dólar, discussões e negociações entre o Brasil e a União Europeia, entre outras questões que já são comuns no dia a dia de quem trabalha no universo do agronegócio.

Concomitantemente a esses fatos, também estamos lidando com um mercado que vem se tornando cada vez mais competitivo, o que vai estreitando aos poucos a lucratividade das fazendas espalhadas pelo país.

Além disso, é muito comum que os agricultores tenham que tomar conta de todas as áreas do seu próprio negócio — o que inclui a agropecuária, a aquisição e contratação de funcionários e outras tarefas, deixando de lado a gestão financeira do seu próprio empreendimento, algo tão importante que pode estar danificando o sucesso e o crescimento da sua propriedade.

Justamente nesse ponto é que mora o perigo. Gerenciar as finanças de uma propriedade rural não é uma tarefa simples, e **um descuido pequeno pode colocar em xeque toda a lucratividade de um empreendimento** e de todos os seus sistemas produtivos.

A correria do dia a dia dentro de uma propriedade rural faz com que os agricultores esqueçam da sua gestão financeira, caindo em problemas que poderiam ser facilmente evitados se fossem aplicadas as ferramentas de gerenciamento das suas finanças que estão à disposição de todo empreendedor.

A gestão financeira possibilita a geração de informações para que o produtor rural possa tomar decisões do tipo:

- *aquisição de maquinário, insumos e defensivos;*
- *compra de novas áreas;*
- *construção ou montagem de infraestrutura;*
- *arrendamentos;*
- *contratação e treinamento de pessoal.*

A ausência da gestão financeira pode causar prejuízos e menos lucratividade para uma fazenda, os quais mencionaremos nos próximos tópicos.

Dificuldades na manutenção de caixa

Um dos desafios que um empreendedor da área do agronegócio enfrenta é a dificuldade de manter o seu fluxo de caixa. Geralmente, a propriedade rural que não tem uma boa gestão financeira não consegue monitorar os recursos que entram e saem do estabelecimento.

O efeito disso é devastador para o negócio. Um dos principais motivos para as empresas não terem recursos para honrar com os seus compromissos financeiros é exatamente a falta de um bom controle de fluxo de caixa.

Quando isso acontece, os empresários se veem forçados a recorrer a créditos com bancos e instituições financeiras — que nem sempre oferecem as melhores taxas e condições de pagamento. Como consequência, o endividamento da empresa cresce e a sua capacidade de geração de resultados diminui com a necessidade de pagamentos de juros à instituição financeira que forneceu o valor para honrar com os seus compromissos.

Assim, testemunhamos o início do **que é chamado o "efeito bola de neve"**, ou seja, uma montanha de despesas que jamais consegue ser desfeita e que pode levar uma propriedade rural à falência ao longo dos anos.

Falta de informações para a tomada de decisões

Outro grande problema enfrentado pelas empresas que não têm uma boa gestão financeira é a dificuldade de obter informações de qualidade para a tomada de decisões. A propriedade rural que não conta com esse tipo de ferramenta também não dispõe de sistemas capazes de gerar relatórios analíticos sobre a situação financeira do empreendimento.

Consequentemente, as decisões são tomadas com base em pouca ou nenhuma informação acerca das finanças da propriedade rural, **gerando uma grande probabilidade de erros oriundos de decisões tomadas equivocadamente.**

Descontrole de custos

Outro problema comum de acontecer em propriedades rurais que não têm uma boa gestão financeira é o descontrole nos seus custos. A razão para que isso ocorra é a falta de informações para que a gestão do empreendimento possa tomar decisões sobre compra de insumos, produtos ou contratação de pessoas.

É muito comum que um produtor rural se veja obrigado a descartar uma série de itens do seu estoque devido ao vencimento sem o uso. Ao cortar esse tipo de problema, ele consegue reduzir consideravelmente os custos da sua propriedade rural, o que impacta positivamente na lucratividade.

Quando se fala em corte ou redução de custos é fundamental ter atenção a um detalhe muito importante. Esses gastos estão diretamente relacionados com a quantidade e a qualidade da sua produção. Portanto, eliminar custos é um processo que pode impactar nos produtos que são vendidos aos seus clientes.

Ao tocar no assunto, **estamos nos referindo ao corte ou redução de custos desnecessários**, que podem ser identificados com o auxílio de um bom sistema de controle e gestão financeira. Necessariamente, não nos referimos a eventuais reduções em gastos essenciais para a sua produção. Portanto, é fundamental ter muito cuidado com esse aspecto.

Prejuízos constantes

Com um sistema financeiro totalmente desorganizado, custos sem controle, perdas de materiais (e, até mesmo, de produtos) é natural que o negócio que se encontra nessa situação tenha prejuízos constantes.

A somatória desses problemas ao longo do tempo pode levar ao fim de uma empresa do setor do agronegócio ou à sua ineficiência e incapacidade de gerar lucros. O prejuízo, em alguns casos, faz parte da realidade de uma organização.

Isso porque, em algum momento, é inevitável que um processo tenha saído de forma equivocada e, como consequência, o prejuízo serviria como um termômetro do que funciona ou não. **Porém, quando isso acontece várias vezes e sem uma identificação dos reais motivos, é um sinal claro de que a sua propriedade rural segue pelo caminho da falência.**

Nesse caso, é importante implementar o controle de gestão financeira o quanto antes, para evitar esse tipo de problema.

Facilidade de desvios e furtos

Por fim, o empresário do setor de agronegócios que não tem uma boa gestão financeira corre o sério risco de estar perdendo dinheiro por conta de desvios ou furtos que ele sequer sabe que existem.

Sem um bom sistema de controle de fluxo de caixa, é impossível saber quanto entrou e saiu da sua propriedade rural. Como consequência, se ocorreu algum tipo de fraude em algum processo, o empresário jamais saberá o que aconteceu e dificilmente conseguirá identificar.

Por outro lado, ao adotar as melhores práticas de gestão financeira no agronegócio, você terá um controle total sobre todos os recursos e práticas executados dentro da sua propriedade rural. Assim, será possível identificar os movimentos suspeitos — e você saberá como agir frente a cada um deles.

As melhores práticas para a gestão financeira no agronegócio

Até o momento, você entendeu a importância da implementação da gestão financeira no setor de agronegócio. Além disso, já conhece bem todos prejuízos que podem ocorrer caso não se preocupe com essa área de sua empresa.

Com todo esse conhecimento já perpetrado em sua mente, nós chegamos a um momento muito importante da leitura. Nesta etapa, mostraremos as melhores práticas que devem ser adotadas para que esse tipo de gerenciamento ocorra em sua propriedade rural. Continue lendo!

Planejamento financeiro

Sem dúvidas, o planejamento financeiro é uma das etapas mais importantes de todo o processo de uma empresa, independentemente do seu segmento e tamanho. Antes que o produtor rural tome qualquer tipo de decisão, ele precisa ter plena certeza que a empresa tem capacidade de assumir os seus compromissos financeiros.

Ou seja, ele deve avaliar se é capaz de arcar com todos os gastos necessários para que a sua atividade possa ser executada. Para tomar esse tipo de decisão, o produtor rural deve analisar as finanças do seu empreendimento e fazer planejamentos e provisões para futuros gastos do negócio.

O planejamento financeiro atua como um mapa que servirá para demonstrar a necessidade e a oportunidade advinda de investimentos futuros. No planejamento financeiro também devem ser incluídos os objetivos que a empresa tem para o seu crescimento.

Além disso, esse documento deve conter os seguintes pontos:

- *metas necessárias para atingir os objetivos;*
- *estratégias utilizadas;*
- *ações adicionais a serem tomadas;*
- *recursos necessários para alcançar metas e objetivos, bem como a fonte desses valores;*
- *eventuais dificuldades;*
- *prazos para a finalização de projetos e estratégias.*

Com base nesses elementos que mencionamos acima é possível perceber que o planejamento financeiro depende de atividades específicas de cada produtor rural, analisando as necessidades únicas do seu próprio negócio.

Por isso, **não há como utilizar um planejamento fixo para todo o tipo de propriedade rural.** É preciso voltar os olhos para o seu negócio e analisar as necessidades, oportunidades e riscos e ameaças inerentes a ele.

A partir desse dados, você deve elaborar um planejamento financeiro único, porém, que não seja engessado e difícil de ser modificado. É importante que essa ferramenta possa ser alterada à medida que novas necessidades vão surgindo no mercado.

Controle de fluxo de caixa

Em outro tópico deste e-book nós demonstramos que um dos desafios que os empresários que não contam com a gestão financeira eficiente devem enfrentar é a dificuldade manutenção do seu caixa, gerando a necessidade de buscar recursos com terceiros para suprir a sua necessidade de dinheiro.

Entretanto, **a propriedade rural que conta com um bom sistema de gestão financeira é capaz de elaborar um eficiente controle de fluxo de caixa.** Por meio dele, será possível identificar de forma precisa os recursos que entram na empresa e os que saem, bem como as contas que estão para vencer.

Com isso, a empresa ganha uma característica imprescindível em todo o negócio de sucesso. Estamos tratando da **previsibilidade nas suas finanças.** Ou seja, identificar com antecedência a necessidade de recursos para manutenção do seu fluxo de caixa. Nesse sentido, você pode evitar pegar empréstimos com taxas altas em bancos e recorrer a outras fontes de financiamento que são mais baratas e mais fáceis de serem honradas.

Registro de entradas e saídas de insumos e produtos

O controle de estoque está diretamente ligado às finanças do seu negócio. Quando essa área da propriedade rural está desregulada, o setor financeiro da empresa sofre impactos diretos dessa desorganização.

Por isso, o controle de entradas e saídas dos seus insumos e produtos é fundamental para a gestão financeira da propriedade rural. Isso evitará que você faça compras desnecessárias de itens que já constam em seu estoque — o que também contribuirá para o uso de produtos antes que o vencimento aconteça.

Além disso, o controle de entradas e saídas também servirá ao departamento financeiro para identificar as receitas que serão realizadas em um período, bem como as despesas e custos que precisam ser pagos, servindo como uma forma de alimentar o fluxo de caixa da empresa.

Utilização de tecnologias

Outro ponto importante a ser destacado é a utilização de tecnologias na gestão financeira. Muitos empresários do setor do agronegócio já utilizam diversas ferramentas com alto teor tecnológico no plantio e cultivo de diversos produtos agrícolas.

Essa tecnologia também precisa ser estendida à administração da sua fazenda. O melhor é que a maioria delas tem um custo consideravelmente menor do que aquelas que são utilizadas diretamente no campo.

A tecnologia, nesse caso, se limita a sistemas de gestão integrada e controle de estoque que **facilitam a administração da sua empresa como um todo.** Dessa forma, você consegue abranger todos os pontos que mencionamos neste artigo, desde o planejamento financeiro, passando pela gestão de fluxo de caixa, até o controle de entradas e saídas.

A tecnologia desempenha um papel de extrema importância na gestão financeira de propriedades rurais. Portanto, você deve ter muito cuidado para não negligenciar essa área da sua empresa e acompanhar as mudanças tecnológicas voltadas para esse setor.

Em outro tópico deste e-book, mostraremos como a tecnologia vem transformando o universo do agronegócio e como o empresário do segmento deve se adequar a esses pontos.

Análise de dados e informações

Analisar dados e informações também é uma das boas práticas da gestão financeira no agronegócio. O empresário que conta com sistemas integrados tem mais facilidade para obter informações valiosas do seu empreendimento.

Com esses dados em mãos, ele tem um embasamento maior para tomar decisões importantes sobre a propriedade rural e que podem impactar diretamente na sua lucratividade e crescimento ao longo do tempo.

Informação é algo que deveria ser cotado a preço de ouro em toda empresa, independentemente do seu segmento. Por isso, ter controles precisos sobre os mais variados pontos da sua propriedade rural é essencial para garantir o sucesso do empreendimento.

Ao dispor de controles financeiros eficientes, você terá informações de altíssima qualidade, o que o colocará em um nível de gestão mais elevado, capaz de potencializar o seu negócio com decisões mais acertadas.

Olhar no futuro e acompanhamento de tendências

Para finalizar este tópico sobre as melhores práticas da gestão financeira para o setor de agronegócio é fundamental que você **mantenha os seus olhares para o futuro e acompanhe as tendências que são direcionadas ao seu setor de negócios.**

Esse foco e atenção nesses elementos é fundamental para garantir que a empresa seja capaz de identificar eventuais mudanças que aconteceram no mercado e saiba o momento certo de agir para sair na frente dessas mudanças, implementando-as antes mesmo de seus concorrentes e mantendo a sua liderança no mercado.

O empresário que está aberto às mudanças tem mais facilidade de promover modificações em seus processos. Assim, quando novas tendências surgirem, as alterações dos fluxos de trabalho dentro da sua empresa causarão menos impacto e poderão ser adaptadas de forma mais simples e rápida, **evitando dificuldades comuns que acontecem em todo processo de mudança.**

Os impactos da transformação digital no agronegócio

A despeito do cenário externo e da influência que ele causa no setor de agronegócio, é inevitável afirmar que a maior parte dos impactos que os empresários desse setor vem sentindo nos últimos anos é ocasionada pela transformação digital. Mas, afinal, o que exatamente vem a ser esse elemento?

O conceito da transformação digital não é algo tão claramente definido. Porém, existe um consenso sobre o entendimento de que ela seria toda adaptação necessária para que fosse possível implantar processos e ferramentas que eliminam trabalhos manuais, substituindo-os por tecnologia.

O objetivo disso seria promover mais agilidade nos processos de plantio, colheita e administração de uma propriedade rural, aumentando a sua produção com a utilização reduzida de pessoal, máquinas etc. Em resumo, é o velho “fazer mais com menos”.

A transformação digital não poderia ter chegado em um momento tão oportuno no setor de agronegócios. Isso porque, durante anos, nós fomos testemunha de um grande medo de toda a humanidade com relação à alimentação das pessoas.

Durante algumas décadas, **o crescimento da população ocorria em progressão geométrica, enquanto a produção alimentícia crescia em progressão aritmética.** Essa é uma teoria levantada por um cientista e economista chamado Thomas Matheus.

Explicando de forma mais simplificada, isso significa que a população crescia muito enquanto a produção alimentícia não conseguia acompanhar esse desenvolvimento massivo. Para entender o efeito disso no mundo, não precisa ser nenhum matemático, não é verdade?

Simplesmente, chegaria um momento em que a produção de alimentos não seria capaz de servir a todas as mesas de brasileiros e pessoas espalhadas pelo mundo inteiro. É difícil imaginar o tamanho do caos desse cenário sem alimentos.

Entretanto, com o crescimento massivo do agronegócio no Brasil e outros países, a conta tende a se normalizar e essa previsão catastrófica não se concretizou, pelo menos até então.

Para que isso não ocorresse, foi necessária a utilização de tecnologias capazes de aumentar consideravelmente a produção de fazendas agrícolas e até possibilitar o cultivo e o manejo de terra em ambientes considerados improdutivos.

Nesse sentido, nós podemos chegar à conclusão que **a evolução da tecnologia ou a transformação digital foi fundamental para a criação de um ambiente mundial mais tranquilo**, em que não faltaria alimentos para uma determinada nação.

Apesar disso, quando tiramos os olhares dessa coisa abstrata e os voltamos para a realidade de um fazendeiro ou pequeno produtor rural que precisa vender os seus produtos, percebemos que o desafio da implementação da transformação digital no agronegócio ainda é muito latente.

Afinal, como implementar processos tão avançados dentro da administração de um negócio que, em muitos casos, sequer tem controle sobre as suas vendas, produção, estoque, entre outros elementos? Por isso, nos próximos tópicos, mostraremos como esse processo vem funcionando e as formas que o empresário do setor do agronegócio tem para se adequar a ele. Continue lendo!

O papel da transformação digital no agronegócio

Entre todas as ações que envolvem a transformação digital ligadas ao setor de agronegócio, a agricultura 4.0 é a que tem mais espaço. **Ela se baseia na adoção de tecnologias de ponta que favorecem a automatização de processos e análises de dados em uma grande escala na produção agrícola.**

Quando essas técnicas ou estratégias são realizadas em conjunto, elas representam a somatória de alguns objetivos principais, entre os quais podemos mencionar:

- *melhoria na produtividade agrícola, bem como na eficiência da utilização de insumos;*
- *redução de custos, tendo em vista a diminuição da utilização de mão de obra em alguns processos;*
- *aumento na segurança para os trabalhadores;*
- *redução de impactos ambientais que são causados naturalmente por algumas atividades agrícolas.*

Nesse sentido, a transformação digital no setor agropecuário surge como uma importante ferramenta de crescimento para esses empreendimentos.

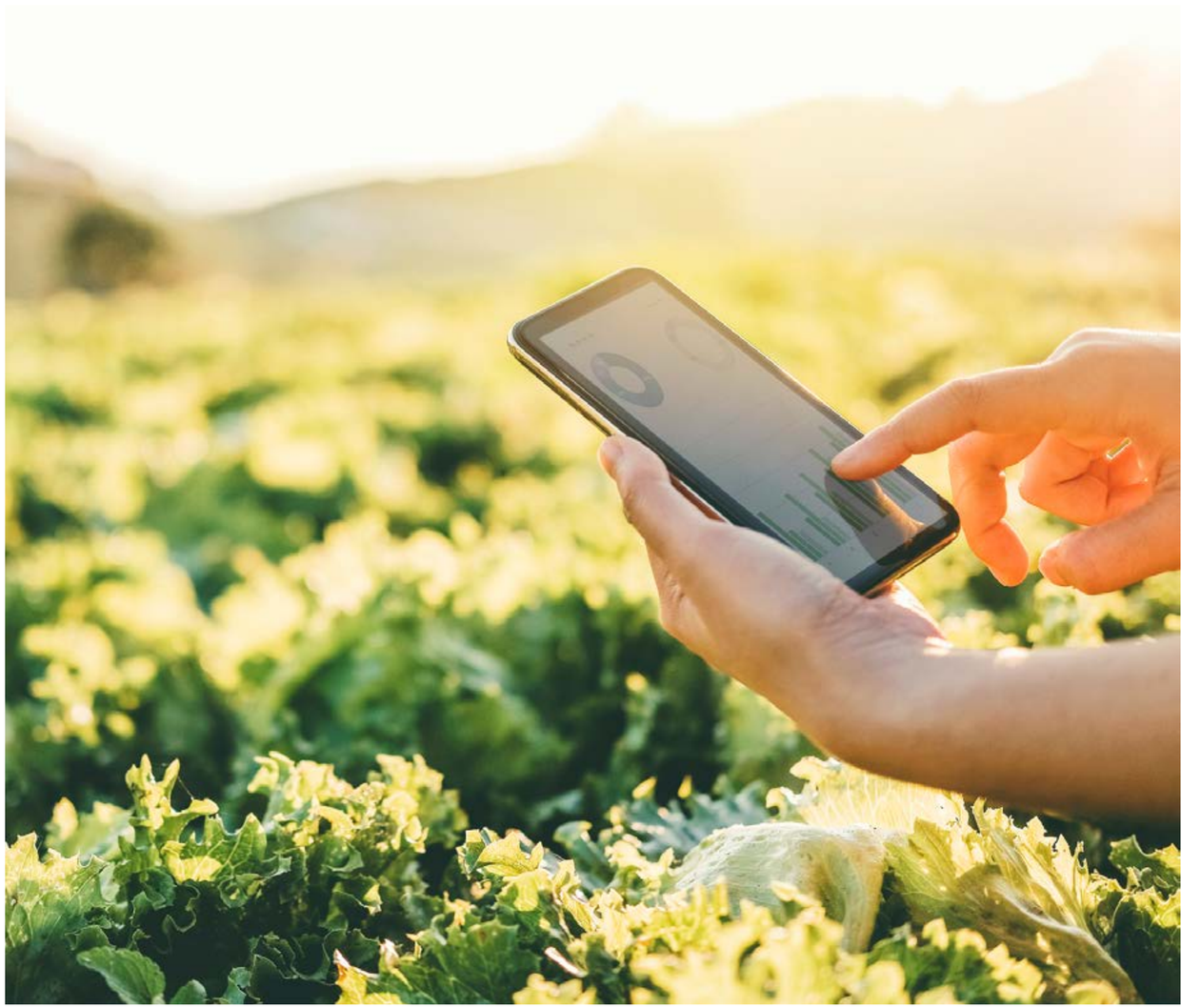
Ao utilizar essas ferramentas, o produtor rural tem o poder de otimizar os recursos naturais para aumentar a sua própria produtividade, além de facilitar a sua gestão e diminuir ao máximo os impactos ao meio ambiente.

O gerenciamento das variáveis tecnológicas no agronegócio

A medida que as ferramentas tecnológicas são implementadas no ambiente do agronegócio, surge uma grande dificuldade e desafio para os empresários desse setor. Estamos tratando do gerenciamento das variáveis dessas tecnologias e, até mesmo, de sua atualização.

Sendo assim, é importante ter em mente que o objetivo fundamental da agricultura não é somente o aumento da produtividade, tendo em vista que a quantidade de variáveis no agronegócio vem se tornando cada vez maior.

A solução para essa questão é aumentar a eficiência da terra, os recursos financeiros e a mão de obra com o passar do tempo. Assim, é possível lidar com mais precisão com todas as variáveis tecnológicas e da própria propriedade rural, fazendo com que tudo funcione em um processo integrado e harmônico.



As ferramentas utilizadas na transformação digital

Entendido o conceito e as formas de gerenciar as variáveis tecnológicas no agronegócio, é importante mencionar quais são os elementos utilizados nesse contexto. Vamos demonstrar quais são eles.

Internet das Coisas

A Internet das Coisas é um elemento que tem por objetivo alinhar o meio físico com o digital, integrando as duas coisas e proporcionando o funcionamento automático de máquinas e equipamentos utilizados no setor.

Um exemplo prático desse tipo de utilização é o caso de sensores que são capazes de medir propriedades do solo e permitir o remanejamento de procedimentos de plantio — o que limita a aplicação de insumos em áreas menores.

Com isso, ocorre uma redução do custo desse tipo de operação dentro de uma empresa do setor agrícola, o que consequentemente contribuirá para o seu aumento na lucratividade. Assim, aliar esse tipo de tecnologia com a gestão financeira potencializará ainda mais os seus resultados.

Plataformas de Inteligência Artificial

As plataformas de Inteligência Artificial são comumente confundidas com a Internet das Coisas. Afinal, esses conceitos foram os primeiros que surgiram quando esses elementos eram apenas ficção científica de filmes e que pareciam totalmente desconectados da realidade.

Atualmente, nós testemunhamos que algumas das coisas que foram mostradas em muitas produções cinematográficas **estão se tornando realidade na vida dos empresários brasileiros, e a Inteligência Artificial é um exemplo clássico disso.**

Ela consiste em uma série de sistemas que funcionam de forma integrada para auxiliar ou tomar decisões no lugar de uma pessoa. Essas tecnologias podem ser programadas para agir em determinados momentos em que não é necessário uma intervenção humana mais precisa ou ainda em casos em que ela fornece os caminhos possíveis, facilitando a tomada de decisões por parte do gestor.

Um exemplo interessante da utilização dessas plataformas é a individualização e o monitoramento de performance animal, utilizado, por exemplo, no setor de laticínios, na produção de leite ou em queijarias.

A utilização, portanto, seria no controle de extração do leite para a produção dos produtos de acordo com a necessidade real da fazenda, evitando o desperdício da matéria-prima de fabricação do queijo, produto muito comercializado no estado de Pernambuco.

Drones e veículos não tripulados

Uma tecnologia que surgiu como brinquedo e que vem sendo utilizada como uma ferramenta de grande valor para os empresários do setor de agronegócio são os drones ou outros tipos de veículos não tripulados.

Em algumas propriedades, essas máquinas são a substituição dos olhos do agricultor. Elas têm a capacidade de gerenciar grandes territórios de terra e podem individualizar diagnósticos nos menores níveis possíveis, passando planta por planta e analisando cada uma de suas características, a fim de buscar inconsistências e informar tais problemas aos gestores da fazenda.

Não se espante se, em um futuro próximo, você encontrar drones capazes de coletar amostras e acompanhar o desenvolvimento de alguns plantios, detectando diversas situações e sendo responsáveis pelo tratamento individual de cada plantação.

Conclusão

Por fim, nós podemos chegar à conclusão que o setor de agronegócio, apesar de ser muito amplo e girar uma grande quantia de dinheiro todos os anos, possui certos desafios que precisam ser superados para que o empreendedor do segmento possa ter sucesso em seu empreendimento.

Entretanto, alguns fatores externos, de fato, não podem ser modificados ou controlados pelo empresário. Sendo assim, ele deve focar, especialmente, nos elementos que têm controle, como a própria gestão das suas finanças.

Por isso é tão importante que ele dedique tempo — e em alguns casos, dinheiro — para manter o seu controle financeiro sempre em dia, evitando que os fatores externos e alheios à sua vontade possam prejudicar de forma mais severa as suas operações. Dessa forma, será mais fácil crescer com o seu negócio e mantê-lo firme mesmo em períodos de crise.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é uma entidade privada que possui o intuito de **auxiliar os empreendedores na gestão e no crescimento dos negócios.** Temos unidades em todo o território nacional e contamos com ampla experiência de mercado.

Nossa proposta é a construção de oportunidades em conjunto, disponibilizando formações, processos educacionais, oficinas, consultorias e vários serviços para auxiliar empresários no alcance de resultados positivos no empreendimento. Atuamos nas frentes de **estímulo e desenvolvimento do empreendedorismo e no incentivo à formalização dos negócios**, com a criação de oportunidades e soluções de maneira criativa.