

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS**

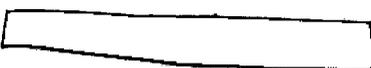
**UMA EXPERIÊNCIA EM GESTÃO AGRÍCOLA E  
ADMINISTRAÇÃO RURAL**

**Mário Antenor Coelho Júnior**

Orientador: Jorge Luiz Barcelos Oliveira  
Supervisor: Sérgio Stedile

Florianópolis, setembro de 1998.

R 031  
Ex. 1



R03A  
EX-1

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS**

**UMA EXPERIÊNCIA EM GESTÃO AGRÍCOLA E  
ADMINISTRAÇÃO RURAL**

**Mário Antenor Coelho Júnior**



0.282.673-8

UFSC-BU

Orientador Jorge Luiz Barcelos Oliveira  
Supervisor Sérgio Stedile

Trabalho apresentado como um dos requisitos para  
obtenção do título de Engenheiro Agrônomo, pela  
Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, setembro de 1998.

Acesso  
138913

138913

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Professor e Orientador deste trabalho Jorge Luiz Barcelos Oliveira, pelo apoio prestado.

Ao Técnico Agrícola e Economista, e Supervisor, Sérgio Stedile, pelos conhecimentos transmitidos.

A todos os funcionários e professores do Centro de Ciências Agrárias e EPAGRI, que de alguma forma contribuíram para a minha formação.

## **ATIVIDADES DESENVOLVIDAS DURANTE O ESTÁGIO**

1. Conhecer a Gestão Agrícola da Empresa;
2. Entender o sistema CONTAGRI;
3. Verificar a forma de coleta de dados e pesquisa do campo;
4. Acompanhar a formulação de enquetes junto aos produtores;
5. Conhecer as anotações dos agricultores, assistidos pelo CONTAGRI;
6. Acompanhar a assistência técnica do Extensionista de Gestão Agrícola junto aos agricultores, como também o diagnóstico grupal e individual, com respectivo aconselhamento técnico/gerencial;
7. Realização de enquete individual com um produtor rural para diagnóstico individual;
8. Conhecer e comentar sobre o diagnóstico grupal elaborado pela EPAGRI junto aos produtores de olerícolas dos municípios de Antônio Carlos, Santo Amaro da Imperatriz e São José/SC;
9. Acompanhar visitas técnicas com famílias na apresentação de Diagnóstico Individual;
10. Colaborar na confecção de audiovisuais para uma reunião de comunidade, na apresentação de Diagnostico Grupal;
11. Acompanhar a assistência técnica aos beneficiários do Programa do CONTAGRI;
12. Visitar líderes e autoridades para divulgação do trabalho agrícola nos municípios;
13. Verificar o intercâmbio técnico entre Extensionista de Gestão Agrícola e demais técnicos dos Escritórios locais e Escritório Regional;
14. Ver a metodologia utilizada pela Empresa no Programa de Administração Rural e infra-estrutura existente;
15. Ver a infra-estrutura de recursos humanos e materiais existentes que dão suporte ao trabalho dos Extensionistas de Gestão Agrícola;
16. Conhecer o CONTAGRI e respectiva codificação e procedimento técnicos de viabilidade;
17. Conhecer as referências Estaduais de Desempenho técnico e econômico de propriedades agrícolas e atividades de Santa Catarina.

## ÍNDICE

1 – Introdução.....	01
2 – Metodologia utilizada pela EPAGRI no trabalho de Gestão Agrícola.....	02
3 – Sistema de anotações do produtor.....	04
4 – Recuperação de dados através de Enquete.....	04
5 – O software CONTAGRI.....	05
6 – Seleção de propriedades Cabeça, Média e Cola.....	06
7 – Emissão de resultado.....	08
8 – Diagnóstico.....	08
9 – Assistência técnica, programação e análise de investimentos.....	13
10 – Conclusão.....	14
11 – Bibliografia.....	15
12 – Anexo 1.....	16

## **1 – INTRODUÇÃO**

Este relatório procura demonstrar a importância do trabalho de Gestão Agrícola e da Administração Rural, e a utilidade da informática nesta área.

No decorrer deste relatório, será explorada a questão da Metodologia utilizada no trabalho de Gestão Agrícola, abordando os objetivos operacionais e a estratégia metodológica, os sistemas de anotações do produtor e do técnico (Enquete), o software CONTAGRI, a seleção de propriedades Cabeça, Média e Cola, Emissão de resultados, diagnóstico e Assistência técnica, programação e análise de investimentos.

O estágio ocorreu no período de 02/03/98 a 31/03/98, na EPAGRI de São José, localizada dentro da CEASA.

O objetivo deste estágio é conhecer o trabalho de Gestão Agrícola da EPAGRI, seu sistema de contabilidade agrícola e quais os procedimentos que são utilizados pela Extensão Rural, na Administração Rural.

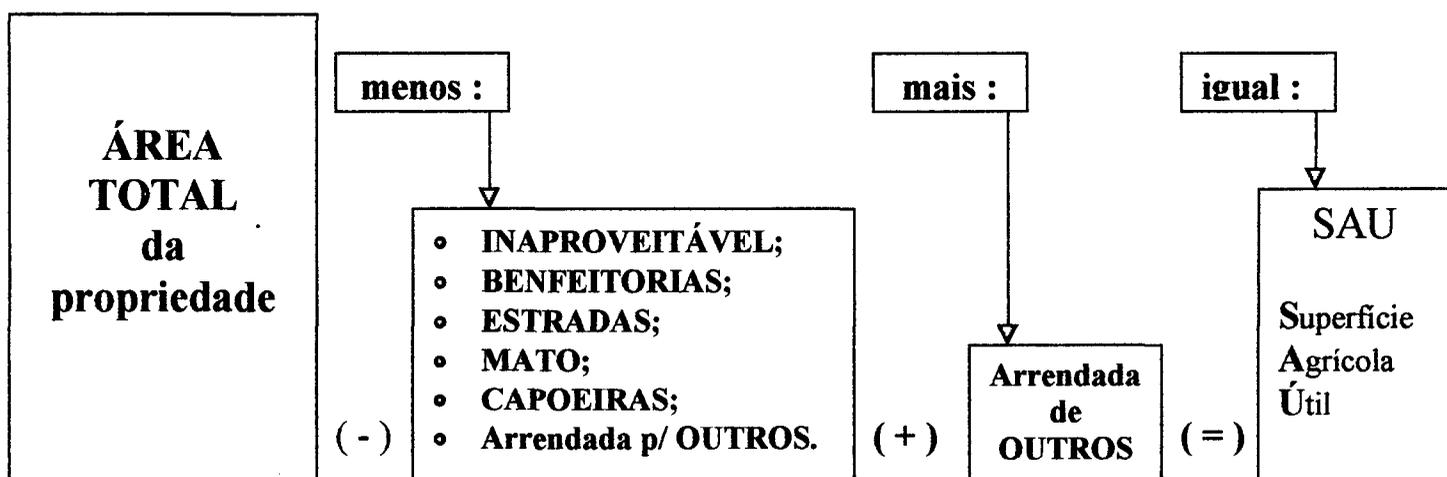
## 2 – METODOLOGIA UTILIZADA PELA EPAGRI NO TRABALHO DE GESTÃO AGRÍCOLA

Um dos conceitos encontrados e que melhor explica a Gestão Agrícola é o de Michaud (1989), que diz: “é a ciência e a arte que busca a utilização racional dos fatores de produção (internos e externos), do ponto de vista técnico, econômico e social, respeitando os valores culturais do produtor rural, sua família, e ainda, suas organizações e o meio ambiente”.

Esta definição de Gestão Agrícola parece ser a mais adequada, porque amplia o conceito de gestão para além da empresa rural e incorpora os valores das organizações dos produtores e a preocupação com o meio ambiente.

Para se fazer Gestão Agrícola, como estratégia de trabalho em Administração Rural, a EPAGRI trabalha com um grupo de agricultores que apresentam homogeneidade no sistema de produção, no tamanho da Superfície Agrícola Útil “SAU”(ver fluxograma 1), mesmas condições de clima, solo, comercialização, política econômica, política agrícola, etc..

Fluxograma 1 – SAU – SUPERFÍCIE AGRÍCOLA ÚTIL



Fonte: Stedile

Essa homogeneização é feita para poder tirar Normas e Padrões (referências),

que darão apoio ao trabalho dos técnicos.

Normas é a interpretação dos indicadores, onde conclui o que está mal ou determina os pontos mais fracos na empresa e vê quais as medidas que são necessárias para corrigir ou modificar esses aspectos.

Os padrões referem-se somente a um determinado sistema e exigem a quantificação. As propriedades são comparadas com estes padrões para detectar pontos fortes e fracos. Para isso, compara-se as propriedades do grupo de gestão ao padrão das melhores. Tendo informação de mais de um ano, se faz o ajuste dos padrões, para o referido sistema.

O que se observa no trabalho da EPAGRI, é a necessidade de um grupo de agricultores com características homogêneas, para se conseguir normas e padrões, que possam identificar o sucesso ou fracasso de uma empresa agrícola.

Para operacionalização do trabalho de Gestão Agrícola é necessário definir os objetivos operacionais e a estratégia metodológica. Os objetivos operacionais representam um conjunto seqüencial de fases a serem executadas, dentro de um processo participativo e educativo, voltados para o alcance do objetivo maior que é a melhoria do desempenho técnico-econômico das propriedades agrícola e a extração de normas e padrões. Os objetivo operacionais definem “o que fazer”.

A estratégia metodológica é um conjunto de procedimentos e técnicas de comunicação sistematizadas, executadas pelo técnico de Gestão e especialista de Administração Rural, visando o alcance dos objetivos operacionais (Soldatelli, 1992).

No ANEXO I, estão todos os objetivos operacionais e o comentário da estratégia metodológica do autor Soldatelli (1992).

Durante o estágio percebeu-se a importância desta sistemática operacional do trabalho de Gestão Agrícola, pois permitia, ao técnico, uma visão global do trabalho de Gestão Agrícola, como também municiá-los de informações para a melhoria da eficiência e eficácia do seu trabalho.

### **3 – SISTEMA DE ANOTAÇÕES DO PRODUTOR**

O processo de tomada de informações, é um passo fundamental na Gestão Agrícola.

Por causa dessa importância, o técnico entrega e explica ao agricultor, um Caderno de Registro e um Manual de preenchimento, onde será anotado dados da propriedade durante o ano agrícola (período de 12 meses).

Esse caderno de registro tem grande importância, porque dele irá se tirar as informações para o preenchimento da Enquete (será visto mais a frente), e qualquer informação que faltar ou estiver errado, influenciará nos resultados.

Percebeu-se durante o estágio, que haviam agricultores que deixavam para anotar os dados, dias ou meses depois. Isso pode acarretar numa coleta de dados imprecisos, afetando os resultados.

Tendo em vista a resistência do agricultor em ter anotações sistemáticas e em função do número de informações (na olericultura pode variar de 2.300 a 3.000 dados, a serem registrados); aliado ao trabalho físico, isto torna a parte mais difícil de se conseguir. Faz-se necessária a insistência e habilidade do técnico, coletar as informações precisas e úteis.

### **4 – RECUPERAÇÃO DE DADOS ATRAVÉS DE ENQUETE**

Do caderno de Registro do produtor é que irá se tirar os dados e informações para o preenchimento da Enquete; os dados são coletados num documento chamado Documento de Enquete e Entrada de Dados.

Este documento está organizado em formulários pré-codificados, que permitem a coleta de informações, complementação da codificação e entrada no programa CONTAGRI. Sua organização prevê o levantamento de dados nos sistemas

de produção mais tradicionais do Estado, ou seja, sistemas que contemplam lavouras, bovinos, suínos e aves. Para registros de dados de sistemas que envolvam outros tipos de criações, pode-se empregar os mesmos formulários destinados aos registros de movimentos de bovinos, suínos e aves, bastando que o aspecto codificação seja observado (Suski, Holz & Soldatelli, 1996).

O Documento de Enquete e Entrada de Dados, exige do técnico muita atenção, porque qualquer dado errado, irá nos dar resultados e informações não precisas, por isso, esse documento, é trabalhoso no preenchimento.

## **5 – O SOFTWARE CONTAGRI**

O CONTAGRI é um software de contabilidade agrícola destinado a Extensionistas, Agentes de Assistência Técnica e Pesquisadores, que desejam fornecer ao pequeno e médio empresário do setor agrícola um diagnóstico do seu empreendimento.

Ele é um sistema computadorizado, para análise técnico-econômico-contábil-financeira de dados de estabelecimentos agrícolas. Permite a análise individual e grupal de propriedades rurais (\*Suski, Holz & Soldatelli, 1996).

O objetivo é aumentar a abrangência do trabalho de Gestão Agrícola e ao mesmo tempo aumentar o rendimento das atividades dos técnicos de Gestão Agrícola que vinham realizando os cálculos contábeis das propriedades e as comparações de grupo manualmente. O software é apropriado para trabalhos com grupos de propriedades homogêneas e ideal para departamento de assistência técnica a produtores (\*Suski, Holz & Soldatelli, 1996).

Com esse sistema, apura-se o desempenho técnico-econômico de propriedades individualizadas e de grupos de propriedades, como também, a identificação de pontos fracos e fortes da empresa agrícola.

O esquema geral de processamento de dados segue os seguintes passos:

- Coleta de dados na casa do agricultor (Caderno de registro) e execução manual da movimentação de estoques de produtos, insumos e rebanhos;
- Codificação e revisão de dados (Documento de Enquete e Entrada de dados);
- Digitação (CONTAGRI);
- Conferência dos dados (CONTAGRI);
- Cálculo de resultados (CONTAGRI).

No processo de comparação de grupo, a homogeneização e a definição das propriedades, que irão compor o grupo e os subgrupos de cabeça, média e cola, são feitas pelo usuário (técnico) (\*Suski, Holz & Soldatelli, 1996).

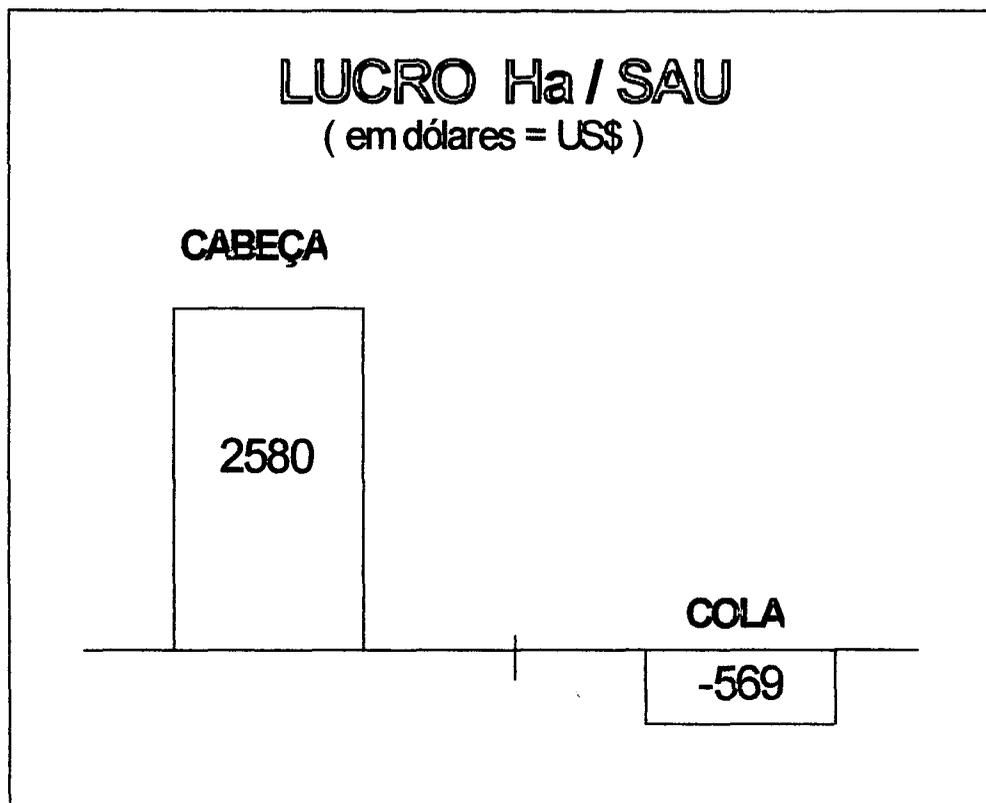
Para operar perfeitamente o software CONTAGRI, o usuário deve dispor do “Manual de instruções para o preenchimento do Documento de Enquete”, que contém os procedimentos de levantamento da contabilidade e do “Manual de codificação do CONTAGRI”, que contém todos os códigos necessários para a entrada de dados.

Esse software de excelente qualidade e utilidade, passou a ser uma importante ferramenta na mão do técnico, que pode contabilizar as propriedades e dar resultados (pontos fortes e/ou pontos fracos) mais rápido, solucionando eventuais problemas e tomando-se novas direções na empresa agrícola.

## **6 – SELEÇÃO DE PROPRIEDADES CABEÇA, MÉDIA E COLA**

As empresas agrícolas são classificadas em 3 subgrupos (cabeça, média e cola), através de um índice de resultados; geralmente, lucro por hectare SAU. No gráfico 1, encontra-se o lucro por hectare de Superfície Agrícola Útil (SAU) do subgrupo Cabeça e Cola, do diagnóstico grupal dos municípios de Antônio Carlos, São José e Santo Amaro da Imperatriz-SC, no período de 01/09/96 a 31/08/97.

**Gráfico 1.**



Fonte: Stedile e Pigozzi, 1998.

O subgrupo de Cabeça é constituído pelas empresas agrícolas que obtiveram no período considerado, o lucro/ha SAU mais elevado, ou o menor prejuízo/ha SAU.

O subgrupo de Cola é composta por empresa que obtiveram no período considerado o lucro/ha SAU mais fraco, ou o maior prejuízo/ha SAU.

O subgrupo da Média é constituído pelas médias de todos os componentes do grupo homogêneo e só serve para aferir se os subgrupos de Cabeça e de Cola foram representativos.

Deve-se ter algumas atenções aos aspectos da homogeneização dos subgrupos de Cabeça e Cola. Normalmente, 25% das empresas compõe o subgrupo de Cabeça e 25% o subgrupo de Cola, não havendo, um rigoroso limite.

## **7 – EMISSÃO DE RESULTADOS**

Após a digitação e conferência dos dados, no CONTAGRI, de uma propriedade, é possível obter os resultados individuais, que é feito em duas etapas, sendo que na primeira etapa os resultados são calculados e na Segunda são emitidos os relatórios.

Esse relatório individual, fornecem, muitos dados como por exemplo: custos fixos (reais e calculados), custos variáveis, renda bruta e margem bruta das atividades e nos resultados finais: lucro ou prejuízo e remuneração do capital próprio.

Com o programa CONTAGRI pode-se também emitir resultado de análise de grupo.

## **8 – DIAGNÓSTICO**

Através dos resultados emitidos pelo CONTAGRI, é feito o diagnóstico grupal, comparando-se os subgrupos Cabeça e Cola, com dados de Renda Bruta Total, Margem Bruta, Custos Fixos, Custos Variáveis, Lucro/ha SAU, Dimensão das atividades, Rendimento obtido, Preço de comercialização, Capital, Unidade trabalho Homem (UTH), Unidade Tração (UT), análise das principais atividades e entre outros.

A seguir veja alguns conceitos:

- Renda Bruta Total – é a renda de uma atividade proveniente da produção vezes o preço.
- Custos Variáveis são: adubos, agrotóxicos, sementes/mudas, sanidade animal, alimentos, outros insumos, máquinas contratadas e pessoal contratado.
- Margem Bruta – é a Renda Bruta Total menos o Custos Variáveis.
- Custos Fixos – são compostos de custos fixos reais e custos fixos

calculados. Os Custos Fixos Reais são: depreciação de máquinas, equipamentos e benfeitorias, seguros, taxas, impostos, combustíveis e lubrificantes, mão-de-obra permanente, arrendamento pago, juros do financiamento e despesas gerais. Os Custos Fixos Calculados são: remuneração do capital próprio – custo oportunidade – 6% ao ano, remuneração da mão-de-obra (número de Unidade Trabalho Homem “UTH” familiar vezes 13 pisos salariais médios do ano agrícola).

➤ Lucro – é a Margem Bruta menos os Custos Fixos.

Veja representação esquemática dos resultados econômicos:

<b>RENDA BRUTA TOTAL</b>	<b>CUSTOS VARIÁVEIS</b>	
	<b>MARGEM BRUTA</b>	<b>CUSTOS FIXOS</b>
		<b>LUCRO</b>

Fonte: Stedile e Pigozzi, 1998.

➤ Unidade Trabalho Homem (UTH) – dedicação integral = 280 a 300 dias por ano.

IDADE	UTH
10 a 14	0.5
15 a 60	1.0
61 a 65	0.8 a 0.5
mais 65	0.5 a 0.3

ou

Se não for integral, calcular em função do tempo dedicado.

Ex.: Rapaz de 20 anos que trabalha só meio período, ou seja, 50% do tempo integral, então, 50% de 1UTH = 0,5 UTH.

➤ Unidade Tração (UT) – 1,0 UT = 7 HP, então, soma-se os HP dos tratores, divide-se por sete e se terá a Unidade Tração.

Na análise das principais atividades podemos diferenciar claramente a diferença entre Cabeça e Cola e a causa dessa diferença. Veja agora essa diferença, observando a tabela de Feijão vagem outono, Milho verde primavera e Brócolis, tirado do diagnóstico grupal do período de 01/09/96 a 31/08/97:

### FEIJÃO VAGEM OUTONO

	CABEÇA	COLA
ÁREA CULTIVADA (ha)	0,47	0,75
RENDIMENTO (kg/ha)	14.614	6.666
RENTABILIDADE (US\$/ha)	9.967	2.272
RENTABILIDADE (US\$/kg)	0,77	0,42
RENTABILIDADE (US\$/ha)	11.724	2.625
CUSTOS VARIÁVEIS (US\$/ha)	1.757	333
MARGEM BRUTA (US\$/ha)	9.967	2.272
RENTABILIDADE (US\$/ha)	11.724	2.625
RENTABILIDADE (US\$/kg)	0,77	0,42
PREÇO (US\$/kg)	0,77	0,42
N (nitrogênio) (kg/ha)	229	90
P (fósforo) (kg/ha)	238	53
K (potássio) (kg/ha)	156	30

O grupo Cola gastou pouco com custos variáveis e não teve eficiência na comercialização.

## MILHO VERDE PRIMAVERA

		CABEÇA	COLA
ÁREA CULTIVADA	(ha)	1,40	1,31
RENDIMENTO BRUTA TOTAL	(US\$/ha)	2.583	877
CUSTOS VARIÁVEIS	(US\$/ha)	345	388
MARGEM BRUTA	(US\$/ha)	2238	489
RENDIMENTO Milho Verde Primavera	(espigas/ha)	17.686	14.800
RENDIMENTO Milho	(kg/ha)	450	0
RENDIMENTO Milho Verde – bandeja	(unid.)	2000	0
N (nitrogênio)	(kg/ha)	134	207
P (fósforo)	(kg/ha)	46	104
K (potássio)	(kg/ha)	33	53
PREÇO Milho Verde Primavera	(US\$/kg)	0,12	0,07
PREÇO Milho	(US\$/kg)	0,12	0,11
PREÇO Milho Verde – bandeja	(US\$/kg)	0,64	0

O grupo Cabeça teve sucesso porque obteve: rendimento alto (produtividade), bom preço (eficiência), agregação de valor (bandejas) e diversificação (espiga/bandeja).

## BRÓCOLIS

		CABEÇA	COLA
ÁREA CULTIVADA	(ha)	0,58	0,75
RENDIMENTO BRUTA TOTAL	(US\$/ha)	4.359	594
CUSTOS VARIÁVEIS	(US\$/ha)	367	159
MARGEM BRUTA	(US\$/ha)	3.993	435
RENDIMENTO	(molhos/ha)	35.508	4.080
N (nitrogênio)	(kg/ha)	92	12
P (fósforo)	(kg/ha)	122	30
K (potássio)	(kg/ha)	140	22
PREÇO	(US\$/kg)	0,14	0,15

Neste caso o problema do Lucro baixo do grupo Cola, foi produção e não preço, e o que pode ter influenciado, foi que gastou pouco com custos variáveis.

Pode-se notar que para se ter Lucro Alto, é necessário uma Renda Bruta Total Alta, ou seja, alta produção (rendimento) e preço alto, e para isso acontecer é necessário gastar com custos variáveis.

## **9 – ASSISTÊNCIA TÉCNICA, PROGRAMAÇÃO E ANÁLISE DE INVESTIMENTOS**

Os agricultores do Grupo de Gestão, por abrirem as informações de suas propriedades, tem como benefício a Análise grupal, Análise individual, o planejamento de suas propriedades, Assistência técnica e gerencial, bem como a orientação na Contabilidade de gestão e Registros auxiliares (Soldatelli, 1992).

A tomada de informações é para que o técnico possa ajudar o agricultor a entender melhor o seu negócio agrícola e ajudá-lo nas melhores decisões.

## 10 – CONCLUSÃO

Deve-se ter claro que as tecnologias física e não física na agricultura estão profundamente intrincadas e nunca mutuamente exclusivas, ou seja, para se aplicar um tipo de tecnologia, geralmente, o outro também é requerido. Este é um sério motivo para se trabalhar a gestão do empreendimento rural com profissionalismo.

Chegamos hoje em dia a um ponto no processo produtivo agrícola no qual não se pode mais ignorar a importância da tecnologia gerencial na agricultura.

O resultado é fortemente condicionado pelas decisões, por isso convém refletir sobre a importância da ciência da Administração Rural.

Durante o estágio ficou muito claro a importância e a funcionalidade da Administração Rural, do trabalho de Gestão Agrícola e a Metodologia utilizada.

O software CONTAGRI, utilizado na contabilidade agrícola, mostrou-se muito eficiente, como ferramenta utilizada na Gestão Agrícola.

O trabalho de Gestão Agrícola feito pela EPAGRI, tem a intenção de ajudar o agricultor a ver se sua empresa agrícola está obtendo lucro ou não, quais os pontos fortes e fracos e quais as melhores decisões que ele pode tomar, para melhorar o desempenho de sua empresa.

A Gestão Agrícola/Administração Rural, é importante pelo fato de que não adianta saber bastante, apenas como produzir, se hoje em dia, faz-se necessário cada vez mais ter visão e capacidade de administrar o empreendimento.

## 11 – BIBLIOGRAFIA

- ⇒ HOLZ, Élio **Fundamentos da Gestão Agrícola**. Florianópolis: EPAGRI, 1994. 31p.
- ⇒ MICHAUD, R. **Relatório final de missão em Administração Rural**. EMBRATER, Brasília, 1989. 71p.
- ⇒ SOLDATELLI, Daltro **Sistemática operacional do trabalho de Gestão Agrícola**. Florianópolis: EPAGRI, 1992. 32p.
- ⇒ STEDILE, Sérgio, PIGOZZI, A. R. **Diagnóstico grupal e notas explicativas do CONTAGRI**. Região Administrativa de Florianópolis/SC, Período: 01.09.96 a 31.08.97, 1998.
- ⇒ SUSKI, P. P., HOLZ, E., SOLDATELLI, D. **Instruções para o preenchimento do Documento de Enquete (CONTAGRI versão 3.1)**. Florianópolis, EPAGRI, 1996. 39p.
- ⇒ \*SUSKI, P. P., HOLZ, E., SOLDATELLI, **Software de Contabilidade Agrícola, Guia do Usuário**. Florianópolis, EPAGRI, 1996. 73p.

## **ANEXO 1 (do autor Soldatelli)**

### **OBJETIVO OPERACIONAL N° 1**

“Identificação dos sistemas típicos da área de ação do técnico de gestão”.

#### Estratégia Metodológica

Para a execução deste objetivo operacional pode-se usar os seguintes procedimentos:

Verificar estudos já realizados pela pesquisa em Santa Catarina;

Entrevistas com os técnicos municipais atuantes nos municípios da área de ação do extensionista rural de Gestão;

Entrevistas com representantes de entidades ligadas ao meio rural (Sindicatos, Cooperativas, Agroindústrias, Agentes Financeiros, etc.);

Visita a líderes rurais nos municípios da área de atuação do extensionista rural de Gestão;

Discussão com especialistas de Administração Rural e outros técnicos do escritório regional que conheçam a área;

Verificar e analisar o mapa de solos da área de atuação do extensionista rural de Gestão. Os tipos de solos são responsáveis por sistemas de produção diferentes.

Nas Prefeituras e no próprio escritório regional encontra-se o Atlas de Santa Catarina (verificar a parte de solos).

Verificar dados do Censo do IBGE em relação aos produtos mais importantes (carro-chefe) na área de ação do escritório regional.

Este objetivo operacional deve ser realizado no período de março a abril do mesmo ano, e é de responsabilidade do técnico de Gestão Agrícola com o apoio do especialista de administração rural do escritório regional.

### **OBJETIVO OPERACIONAL N° 2**

“Identificação dos municípios com grupos típicos”

#### Estratégia Metodológica

Para a execução deste objetivo operacional pode-se usar os seguintes procedimentos:

Se na identificação dos sistemas de produção típicos já foram visitados os municípios, o extensionista rural de Gestão Agrícola já tem uma boa noção de ação para verificar quais os municípios que tem maior representatividade em relação aos sistemas típicos.

Os técnicos municipais e os técnicos que já atuaram a nível de Região no trabalho de Extensão Rural tem um bom conhecimento deste assunto.

Este objetivo operacional deve também ser realizado no período de março a abril, do mesmo ano, e é também de responsabilidade do técnico de Gestão Agrícola com o apoio do especialista de administração rural do escritório regional.

### **OBJETIVO OPERACIONAL Nº 3**

“Comunicação aos técnicos municipais os municípios selecionados”.

#### Estratégia Metodológica

Para a execução deste objetivo operacional pode-se usar os seguintes procedimentos:

Visita aos técnicos municipais dos municípios selecionados. É importante também comunicar ao Sindicato, Cooperativa, Agroindústria e ao Prefeito Municipal que o município for selecionado e qual o tipo de trabalho que vai ser desenvolvido pelo extensionista rural de Gestão.

Comunicar também as lideranças municipais, principalmente ao Prefeito Municipal que o extensionista rural de Gestão Agrícola é um técnico ligado técnica e administrativamente ao escritório regional, porem, poderá ter a localização a nível de município.

Para os municípios que não foram selecionados, em função da força reduzida de trabalho, comunicar por correspondência ou telefone que o mesmo não foi selecionado, agradecendo a atenção dos técnicos municipais e das lideranças envolvidas no processo.

Este objetivo operacional é também realizado no período de março a abril, do mesmo ano, e é de responsabilidade do técnico de Gestão Agrícola.

### **OBJETIVO OPERACIONAL Nº 4**

“Identificação das comunidades e grupos com os sistemas típicos”.

#### Estratégia Metodológica

Para a execução deste objetivo operacional, usa-se os seguintes procedimentos:

Reunião com os técnicos municipais (governo e iniciativa privada) dos municípios selecionados para identificação das comunidades ou grupos com os sistemas típicos.

Um bom recurso a ser utilizado para localizar as comunidades e/ou grupos é o mapa do município.

É desejável neste trabalho que se selecione uma comunidade ou quando não for possível 2 a 3 comunidades próximas para o trabalho com cada sistema. Este procedimento facilitara as ações grupais (análise de grupo, assistência grupal, etc.).

Grupos formados com agricultores de diversas comunidades dificulta ação do extensionista rural de Gestão, tanto no levantamento das informações, bem como no trabalho grupal.

Grupos mais próximos permitem uma interação e integração maior. A análise grupal com a discussão do grupo é de fundamental importância par o desenvolvimento e crescimento do grupo de Gestão Agrícola.

Para se ganhar tempo no momento em que se seleciona as comunidades e/ou grupos, já deve-se listar os nomes dos possíveis agricultores participante dos grupos. Com este procedimento, estamos adiantando o objetivo operacional nº 5.

## **OBJETIVO OPERACIONAL Nº 5.**

“Identificação dos agricultores nas comunidades selecionadas”.

### Estratégia Metodológica

Para a concretização deste objetivo operacional, usa-se os seguintes procedimentos:

Reunião com os técnicos municipais para identificar os agricultores nas comunidades selecionadas. Esta ação pode ser realizada no objetivo nº 4.

Visita aos agricultores selecionados para a apresentação da proposta de trabalho junto com o técnico local. É importante a participação do técnico municipal neste momento, pois normalmente o extensionista rural de Gestão Agrícola será um elemento estranho ao grupo.

Neste momento, é importante também verificar se o produtor visitado se enquadra no sistema de produção típico e discutir bem as obrigações e benefícios que ele terá com este novo trabalho.

Para esta visita é bom levar resultados de outros grupos de Gestão e resultados individuais para mostrar aos agricultores aonde se pretende chegar.

É importante que o agricultor entenda que beneficiário deste trabalho será ele e não o técnico.

As informações prestadas servirão para que se tire conclusões que auxiliem o agricultor na tomada de decisão, resultando num melhor desempenho técnico-econômico de sua propriedade.

Normalmente entre a viagem, a apresentação da proposta e a verificação se o agricultor se enquadra no sistema típico leva em média a 4 horas por agricultor.

É importante dar uma caminhada na propriedade por ocasião da visita para consolidar as informações.

Comunicar aos agricultores que tiveram interesse e se enquadram no sistema de produção típico que será feito posteriormente uma visita para se fazer o primeiro levantamento que corresponde ao período de 1º de julho a 30 de junho (ano agrícola passado).

Caso já se esteja no mês de maio pode-se marcar a data de enquete para junho e orientar o agricultor para os procedimentos necessários.

O ideal é que se faça uma nova visita ao produtor para marcar a data do primeiro levantamento (enquete) e explicar os procedimentos que serão necessários, pois neste momento não deve ir muito a fundo, pois o agricultor estará recebendo uma carga muito grande de informações.

O envolvimento da família é fundamental neste momento, pois este novo trabalho vai mexer com a família e a propriedade como um todo.

Os agricultores selecionados devem ser receptivos, inovadores e que aceitem desafios. Outra questão a colocar é que os produtores sejam de preferencia

agricultores mais jovens, pois entendem as coisas mais facilmente e tem mais facilidade para fazer contas e raciocinar.

Outro aspecto a considerar é que algumas propriedades no futuro serão Propriedades Modelos, então o agricultor inclusive tem que estar disposto a abrir as porteiças de sua propriedade para os visitantes que chegarão através de excursões, dia de campo, etc.

Este objetivo operacional é realizado pelo técnico de gestão no período de abril e maio, do ano agrícola.

#### **OBJETIVO OPERACIONAL N° 6.**

“Marcação da data da enquete”.

##### Estratégia Metodológica

A estratégia metodológica a ser utilizada é a visita a propriedade do agricultor. Nesta visita marcar a data da enquete. Verificar com o agricultor o melhor dia e hora para a execução desta atividade. Normalmente o melhor horário é no período da tarde.

Neste momento recomenda-se ao agricultor que junte as notas da compra e venda dos últimos 12 meses (1° julho a 30 de junho do ano que passou).

Pede-se que o agricultor conte os animais existentes por espécie, para ganhar tempo por ocasião da enquete.

Este objetivo operacional devera ser realizado no mais tardar no mês de maio e será realizado pelo técnico da gestão.

#### **OBJETIVO OPERACIONAL N° 7**

“Elaboração da enquete de gestão”.

##### Estratégia Metodológica

A estratégia metodológica a ser utilizada é a visita a cada produtor selecionado.

A tomada de informações é uma das fases mais importante da Gestão Agrícola. A partir desta fase é que se desencadeará todo o trabalho do técnico de gestão com o grupo e com os agricultores individualmente.

A fase de tomada de informações é feita através da enquete de gestão que corresponde a obtenção dos elementos necessários para poder analisar a propriedade agrícola (empresa).

Os dados são obtidos através da contabilidade de gestão ou por registros auxiliares. Os dados são coletados num documento chamado Documento de Enquete e Entrada de Dados, já preparado para a informatização.

No primeiro ano com não se tem contabilidade e os registros auxiliares são poucos, levantam-se os dados recordatórios do período de 1° de julho a 30 de junho. Adotando este procedimento não frustaremos os agricultores, pois no máximo 2 a 3 meses, após a enquete tem-se uma análise da situação e um diagnostico grupal e

individual para discutir com os produtores, mostrando-lhes a importância deste trabalho para a Gestão (administração) da propriedade.

No primeiro ano admite-se um erro em torno de 10%, que tende a diminuir nos próximos anos.

A enquete deve ser realizada preferencialmente no mês de junho. Os dados do inventário final deverão ser projetados para o dia 30 de junho e o inventário inicial deverá ser recomposto para dia 1º de julho do ano anterior.

A enquete deve ser feita com a família (marido e esposa) e normalmente dura em torno de 4 horas por propriedade agrícola.

Na enquete vamos perguntar ao agricultor sobre a propriedade agrícola, área utilizada com culturas, criações, produção, encargos, estoques, preços pagos e recebidos, etc., o que vai provocar o uso da memória e do raciocínio, fazendo-o tomar consciência do seu negócio.

Deve haver uma preparação mental para a enquete, pois o agricultor (família) deve estar preparado para esta fase. Este procedimento já foi realizado no objetivo operacional anterior, no entanto convém ressaltar que não devem existir dúvidas sobre o uso das informações que ele vai prestar.

Se por acaso houverem dúvidas sobre a intenção deste levantamento poderá criar bloqueio junto a família e as informações deixam a desejar.

É bom deixar claro que as informações individuais são sigilosas e só servem para discutir com cada família participante.

O conhecimento prévio da propriedade de da família facilita para o técnico da tomada de informações. Por este motivo é interessante que o técnico percorra rapidamente a propriedade antes de fazer a tomada de informações (enquete). Nesta caminhada verifica-se o tipo de solo, relevo, manejo do solo, técnicas culturais, instalações, máquinas, equipamentos, raça dos animais, qualidade da pastagem e a organização da propriedade. Caso o técnico conheça a propriedade este procedimento é dispensável.

Convém ressaltar a família que a Gestão não faz milagres, nem permite obter benefícios que vão além das possibilidades da empresa e da capacidade e empenho do empresário. É uma função do empresário, dentre o conjunto das que tem que desempenhar, a qual lhe permite ter o conhecimento pleno e concreto da sua empresa em todos os aspectos e tomar decisões fundamentadas e racionais.

Este objetivo operacional deverá ser realizado no mês de junho a julho, do mesmo ano. É importante a participação do especialista em Administração Rural do escritório regional em algumas enquetes.

## **OBJETIVO OPERACIONAL Nº 8.**

“Revisão técnica dos documentos de enquete e/ou contabilidade e de entrada de dados para digitação”.

### Estratégia Metodológica

Este procedimento é feito no escritório pelo extensionista rural de Gestão. Após a revisão do documento de enquete e entrada de dados é encaminhado para a digitação no escritório regional.

Este objetivo operacional deverá ser realizado no mês de junho a julho, do mesmo ano.

#### **OBJETIVO OPERACIONAL N° 9.**

“Processamento eletrônico”.

##### Estratégia Metodológica

O processamento eletrônico dera feito através de computadores por digitadores treinados para a realização deste objetivo operacional.

Caberá ao especialista em Administração Rural do escritório regional a complementação da codificação, a supervisão técnica das digitações das propriedades e análise da coerência técnico-contabil dos resultados.

O processamento eletrônico devera acontecer a partir do momento que se realizarem as primeiras enquetes.

Prevê-se o seu início a partir de julho.

#### **OBJETIVO OPERACIONAL N° 10.**

“Emissão do quadro geral de comparação de grupo”.

##### Estratégia Metodológica

É realizado pelo digitador em função do programa CONTAGRI.  
Deverá ser realizado a partir de julho.

#### **OBJETIVO OPERACIONAL N° 11.**

“Homogeneização de grupos”.

##### Estratégia Metodológica

Uma vez emitido o quadro geral de comparação de grupo, cabe ao técnico de gestão fazer a primeira homogeneização do grupo.

Discussão do extensionista rural de Gestão com o Especialista de Administração do escritório regional sobre a homogeneização.

Os critérios básicos para proceder a homogeneização são semelhança no Sistema de Produção, na Superfície Agrícola Útil, além dos aspectos de solo e clima, já mencionados anteriormente.

Este objetivo deve ser realizado o mais tardar em setembro.

#### **OBJETIVO OPERACIONAL N° 12.**

“Definição de Cabeça, Média e Cola”.

### Estratégia Metodológica

Cabe ao extensionista rural de Gestão definir as propriedades que vão compor a Cabeça, Média e Cola.

Discussão do extensionista rural de Gestão com o Especialista em Administração Rural do escritório regional.

É neste momento que se faz uma varredura de alguma propriedade que não se encaixa no grupo em função da Renda Bruta, Custos Variáveis ou Custos Fixos, etc.

A Cabeça normalmente é formada pela média ponderada de 25% das propriedades com melhor resultado em lucro/ha SAU.

A Média é formada pela média ponderada de 100% das propriedades do grupo.

A Cola normalmente é formada pela média ponderada de 25% da propriedade com pior resultado em lucro/ha SAU.

Este objetivo deve ser realizado no mês de setembro.

### **OBJETIVO OPERACIONAL N.º 13**

“Emissão do Resultados Grupais”.

### Estratégia Metodológica

Uma vez definidas as propriedades de Cabeça, Média e Cola, parte-se para o cálculo dos Indicadores, através do programa de computador.

Este objetivo operacional deve ser realizado no mês de setembro.

### **OBJETIVO OPERACIONAL N.º 14**

“Análise do relatório de grupo”.

### Estratégia Metodológica

O extensionista rural de Gestão e o Especialista do escritório regional devem fazer a análise do relatório do grupo, individualmente.

Discussão do relatório extensionista rural gestão e especialista.

Verificar a coerência dos resultados do grupo de Cabeça e Cola.

Este objetivo operacional deve ser realizado no mês de setembro.

### **OBJETIVO OPERACIONAL N.º 15**

“Determinação de Normas e Padrões (referencias)”.

### Estratégia Metodológica

As normas tem caracter geral e podem ser usadas massivamente num trabalho de extensão e assistência técnica. Os padrões (referencias) refere-se a um sistema e haverá necessidade do técnico levantar alguns indicadores ou uma contabilidade completa junto aos produtores para compara com os padrões (referencias).

Quando se tem mais de um ano de acompanhamento do grupo deve-se fazer a normalização dos padrões.

Elaborar boletim anual com as normas e padrões.

Este objetivo operacional é realizado pelo Especialista em Administração Rural do escritório regional, a partir do mês de Setembro.

### **OBJETIVO OPERACIONAL N.º 16**

“Discussão dos resultados de análise de grupo em grupo com os produtores do grupo de gestão”.

### Estratégia Metodológica

A reunião é a estratégia metodológica mais indicada.

A convocação dos agricultores deve ser feita com antecedência. Neste momento participam apenas os agricultores (marido, esposa e filhos maiores) pertencentes ao grupo de Gestão.

Deve-se preparar visuais tais como: cartazes, figuras, gráficos e histogramas que facilitem o entendimento por parte dos integrantes do grupo.

Do conjunto de indicadores selecionar aqueles que caracterizam bem as diferenças no resultado técnico-econômico. Entre os indicadores destacam-se os do bloco econômico: lucro/ha SAU, Renda Bruta, Cessões Internas, Renda Bruta Total, Custos Variáveis, Margem Bruta Global, Custo Fixos, etc.

Apresentar também os principais fatores que afetam a Renda Bruta Total (Combinação de atividades, uso da Superfície Agrícola Útil, dimensionamento e rendimento das atividades e preços de comercialização).

Na verdade representa a árvore de análise da Renda Bruta Total.

Mostrar também em quais itens estão concentrados os Custo Variáveis (fertilizantes, alimentos para os animais, sementes, etc.).

Nos Custos Fixos também mostrar onde se concentram os gastos (mão-de-obra familiar e contratada, máquinas, equipamentos, depreciação, etc.).

Com este procedimento apresentamos os principais pontos que estariam afetando o resultado, ou seja, o lucro/ha SAU.

Normalmente como se trata de uma reunião demorada fazer de preferência na parte da tarde.

A apresentação dos dados é feita pelo técnico de Gestão. No primeiro momento o técnico de Gestão faz a apresentação dos dados mostrando os passos para se chegar até aquele momento e como fora calculadas as informações.

Após apresentação dos dados deve-se formar grupos menores e as famílias devem tentar identificar os porquês na diferença do Lucro/ha SAU do grupo de Cabeça em relação ao grupo de Cola.

Se o grupo chegar a conclusão que o desempenho econômico (Lucro/ha SAU) está ligado ao desempenho técnico e gerencial e ainda mais destacam alguns pontos que mostram estes aspectos (combinação de atividades, uso da SAU, dimensionamento, aplicação de recursos, etc.) é um grande avanço.

Deve-se relacionar numa folha de cartolina ou num quadro negro os principais pontos identificados pelo grupo na diferença do resultado econômico (Lucro/ha SAU)

A discussão dos resultados pelo grupo de Gestão com a coordenação do técnico de Gestão Agrícola, é uma etapa fundamental dentro do processo para o crescimento e desenvolvimento do grupo.

Desta maneira, esta etapa jamais deve ser eliminada do elenco do objetivo operacional.

Após a discussão e apresentação dos resultados dos grupos o técnico de Gestão fará a sua análise, aproveitando o resultado dos grupos de trabalho.

Cada família participante do grupo deve receber as conclusões finais por escrito em relação a análise grupal. Neste momento cada família está preocupada em saber a sua situação em relação ao grupo. O próximo objetivo operacional vai atender esta necessidade.

O especialista de Administração Rural do escritório regional deve participar de todas as reuniões de discussão dos resultados com os grupos.

Este objetivo operacional deve ser realizado o mais tardar em outubro.

## **OBJETIVO OPERACIONAL N.º 17**

“Discussão do resultado da análise individual com cada produtor (família) do Grupo de Gestão e da Política Familiar.”

### Estratégia Metodológica

A estratégia metodológica utilizada é a visita a cada família participante do Grupo de Gestão Agrícola.

Analisar a propriedade do agricultor (família) comparando-a com grupo. Discutir os pontos fracos da sua propriedade e quais as alternativas que se tem para melhorar o resultado técnico-econômico em função dos resultados do grupo Cabeça.

Deixar as recomendações por escrito para cada família.

Discutir com cada família a política familiar, isto é, o seu interesse em relação ao desenvolvimento da sua propriedade. Verificar necessidades, aspirações, etc. Neste momento, mostrar a possibilidade de convidar o agricultor para a participação de um curso profissionalizante na área de Administração Rural. Deve-se dar prioridade em cursos profissionalizantes, em Administração Rural e outros, aos produtores participantes dos grupos de gestão agrícola. Destacar o aspecto sigilo da informação individual. Deve-se marcar a data com a família para esse evento. É

importante a participação da família. Deixar as recomendações por escrito sem a comparação com o grupo de cabeça.

A comparação com o grupo de cabeça ou com padrões (referências) é no sentido de se aprimorar o diagnóstico.

Este objetivo operacional deve ser feito no mês de outubro a novembro ,do mesmo ano.

### **OBJETIVO OPERACIONAL N.º 18**

“Discussão do resultado de análise de grupo com os técnicos do escritório regional.”

#### Estratégia Metodológica

A estratégia metodológica mais recomendada para atendimento deste objetivo operacional é a reunião com os técnico do escritório regional, onde se mostrará todos os passos desenvolvidos para se chegar até aquele momento.

Acertar a data com o gerente técnico do escritório regional.

Apresentação do resultado de análise de grupo e das normas e padrões (referências), já conseguida na área de ação do escritório regional.

É importante a participação de todos os técnicos que atuam no escritório regional para que tomem conhecimento dos principais sistemas acompanhados na área de ação do escritório regional. Além disso, poderão Ter a visão do todo em relação aos sistemas acompanhados e passam a entender melhor como o seu trabalho poderá ajudar os agricultores para a melhoria do seu desempenho técnico-econômico.

Caso se disponha de um vídeo sobre o trabalho de Gestão Agrícola é bom recurso audiovisual a ser utilizado neste evento.

Este objetivo operacional deve ser realizado no mês de outubro o mais tardar e terá a participação do extensionista rural de Gestão e especialista de administração rural do escritório regional.

### **OBJETIVO OPERACIONAL N.º 19**

“Discussão do resultado de análise de grupo com os técnicos municipais (Governo e Iniciativa Privada) e difusão das normas e padrões”.

#### Estratégia Metodológica

Será realizada através de reuniões com os técnicos municipais.

Acertar a data com o gerente técnico do escritório regional.

Formular o convite aos técnicos municipais, através da gerência técnica.

Dependendo do número de municípios e técnicos da área de ação do escritório regional, fazer as reuniões em pólos.

Deixar anualmente as normas e padrões (referências) por escrito aos técnicos municipais. Cada escritório regional deve elaborar uma publicação oficial com as normas e padrões do ano. Os padrões devem ser ajustados (normalizados) a cada ano em função da série histórica dos sistemas acompanhados.

Este objetivo operacional é realizado pelo especialista em administração rural do escritório regional com o apoio dos técnicos de gestão. Realizar este objetivo nos meses de outubro e novembro, do mesmo ano.

### **OBJETIVO OPERACIONAL N.º 20**

“Replanejamento anual da propriedade”.

#### Estratégia Metodológica

É feito através de visitas a propriedade de cada família participante do grupo. O replanejamento é realizado em função da análise individual e da política familiar em relação a propriedade.

Como estas propriedades serão no futuro propriedades modelos é interessante se ter um croqui da situação atual de exploração, o qual vamos juntar ao resultado técnico-econômico do 1º ano de levantamento. Este é um documento histórico que mostrará como era a propriedade e qual era o seu resultado técnico-econômico. Assim teremos informações para dia de campo, excursões etc, das propriedades. Pois, com o passar do tempo em função dos melhoramentos, investimentos etc, as propriedades vão tomando uma outra configuração e tendo resultados diferentes. É importante termos o marco inicial de cada propriedade e a partir daí mostrarmos a evolução.

Fazer também um croqui com a situação prevista (replanejamento).

Estabelecer um cronograma de execução do replanejamento.

Este objetivo operacional deve ser realizado após as visitas para a discussão do resultado de análise individual. Em termos de tempo se processará a partir do mês de novembro, no primeiro ano. A princípio pode ocorrer em qualquer época do ano quando o produtor tomar decisões importantes. Além do plano técnico deve-se fazer o orçamento para a propriedade planejada. Para as melhores propriedades usar método mais complexos, como programação matemática. Sob o enfoque do melhoramento técnico-econômico das propriedades do grupo de gestão agrícola, esta é uma das fases mais importantes do ciclo da gestão da propriedade.

### **OBJETIVO OPERACIONAL N.º 21**

“Assistência técnica e gerencial aos agricultores dos grupos de gestão”.

#### Estratégia Metodológica

Em função do novo plano da propriedade (replanejamento anual) faz-se a assistência técnica e gerencial aos agricultores dos grupos de gestão.

A estratégia metodológica está em função das atividades a serem executadas nas propriedades. Poderá ser utilizado os seguintes métodos: visita, reunião, treinamento, excursão, demonstração de método, unidade de observação, etc.

A orientação nos controles da propriedade, contabilidade de gestão e registros auxiliares é feita nas visitas as propriedades, juntamente com a parte técnica. Verificar junto a família quem ficará responsável pelos controles nas propriedades.

Administração rural se faz com informações e estas devem ser confiáveis. Assim sendo, o extensionista rural de gestão deve dar atenção aos registros nas propriedades.

Além disso, há também a necessidade de verificar se a execução está sendo feita de acordo com o replanejamento e no final do período avaliar os resultados, analisando de novo a empresa e destacando o que precisa corrigir ou melhorar. No segundo ano deve-se fazer, além da comparação com os padrões, uma comparação com o plano do ano passado e avaliar o resultado em relação ao planejado.

A assistência técnica e o acompanhamento aos agricultores deve ser bimestral.

## **OBJETIVO OPERACIONAL N.º 22**

“Motivação das comissões municipais para o trabalho de administração rural”.

### Estratégia Metodológica

É feita através de uma palestra as comissões municipais.

Discutir e acertar a data com os técnicos municipais e presidentes das comissões municipais.

Esta ação tem como finalidade motivar os membros das comissões municipais para que incorporem no plano municipal o trabalho com a administração rural. Esta ação poderá também desencadear o desenvolvimento do trabalho com grupos de gestão e de discussão feito por técnicos municipais contratados pela prefeitura para este fim, dentro do plano de municipalização.

Este objetivo deve ser realizado pelo especialista de administração rural do escritório regional e, se for necessário, deve contar com o apoio do técnico de gestão agrícola.

Se houver disponibilidade, deve-se usar vídeo sobre o trabalho de gestão agrícola.