

# PLANEJAMENTO E GESTÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR



**GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE**  
IBERÊ PAIVA FERREIRA DE SOUZA

**SECRETÁRIO DA AGRICULTURA, DA PECUÁRIA E DA PESCA**  
FRANCISCO DAS CHAGAS AZEVEDO

**EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA DO RIO GRANDE NORTE**  
**DIRETORIA EXECUTIVA DA EMPARN**  
**DIRETOR PRESIDENTE**  
FRANCISCO DAS CHAGAS MEDEIROS LIMA

**DIRETOR DE PESQUISA & DESENVOLVIMENTO**  
MARCONE CÉSAR MENDONÇA DAS CHAGAS

**DIRETOR DE OPERAÇÕES ADM. E FINANCEIRAS**  
 AMADEU VENÂNCIO DANTAS FILHO

**INSTITUTO DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL DO RN**  
**DIRETORIA EXECUTIVA DA EMATER-RN**  
**DIRETOR GERAL**  
HENDERSON MAGALHÃES ABREU

**DIRETOR TÉCNICO**  
MÁRIO VARELA AMORIM

**DIRETOR DE ADM. RECURSOS HUMANOS E FINANCEIROS**  
CÍCERO ALVES FERNANDES NETO



ISSN 1983-280 X  
Ano 2010

# PLANEJAMENTO E GESTÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR

ALEXANDRE MAGNO MARTINS DO AMARAL  
alexandreamaral71@yahoo.com.br  
LIRANI DE OLIVEIRA DANTAS  
liranidantas@uol.com  
COOPAGRO / SEBRAE-RN



Natal, RN  
2010

## **PLANEJAMENTO E GESTÃO NA AGRICULTURA FAMILIAR**

### **EXEMPLARES DESTA PUBLICAÇÃO PODEM SER ADQUIRIDOS**

EMPARN - Empresa de Pesquisa Agropecuária do RN  
UNIDADE DE DISPONIBILIZAÇÃO E APROPRIAÇÃO DE TECNOLOGIAS  
AV. JAGUARARI, 2192 - LAGOA NOVA - CAIXA POSTAL: 188  
59062-500 - NATAL-RN  
Fone: (84) 3232-5858 - Fax: (84) 3232-5868  
www.emparn.rn.gov.br - E-mail: emparn@rn.gov.br

#### COMITÊ EDITORIAL

Presidente: Maria de Fátima Pinto Barreto  
Secretária-Executiva: Vitória Régia Moreira Lopes  
Membros  
Aldo Arnaldo de Medeiros  
Amilton Gurgel Guerra  
José Araújo Dantas  
Marciane da Silva Maia  
Marcone César Mendonça das Chagas  
Maria Cléa Santos Alves  
Terezinha Lúcia dos Santos Fernandes

Revisor de texto: Maria de Fátima Pinto Barreto  
Normalização bibliográfica: Biblioteca Central Zila Mamede – UFRN  
Edição eletrônica: Leânio Robson (leanio@rn.gov.br)  
1ª Edição  
1ª impressão (2010): tiragem - 2.000

#### TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

A reprodução não-autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei no 9.610).

Ficha catalográfica elaborada por Vanessa de Oliveira Pessoa CRB-15/ 453

Planejamento e gestão na agricultura familiar / Revisado por Maria de Fátima Pinto Barreto. Natal: EMPARN, 2010.  
27p.,v.02; il. (Circuito de tecnologias adaptadas para a agricultura familiar; 7)

ISSN: 1983-280X

1. Gestão. 2. Planejamento 3. Propriedade Rural – administração. 4. Agricultura Familiar . I. Título.

RN/ EMPARN/ BIBLIOTECA

CDD 354.5

# SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
1. A NOVA REALIDADE DA AGROPECUÁRIA NO MUNDO.....	10
1.1. COMO POSSO ME TORNAR UM EMPREENDEDOR RURAL ?.	10
2. ENTENDENDO OS FATORES QUE AFETAM UM EMPREENDIMENTO RURAL -FATORES INTERNOS (DA PORTEIRA PARA DENTRO).....	11
3. COMO ME TORNO UM EMPREENDEDOR RURAL DE SUCESSO ?	14
I - PLANEJAMENTO.....	14
II- ORGANIZAÇÃO.....	17
III - DIREÇÃO .....	18
IV - CONTROLE .....	19

## APRESENTAÇÃO

---

O Circuito de Tecnologias Adaptadas para a Agricultura Familiar alcança em 2010 a sua sétima edição. Desde 2004 o evento vem sendo realizado com o objetivo de sensibilizar produtores e técnicos quanto ao conhecimento e apropriação das tecnologias disponíveis nas diferentes atividades agrícolas e pecuárias desenvolvidas para os agricultores familiares. Nesse período, para a realização dos circuitos, a EMPARN sempre contou com a estratégica parceria da EMATER-RN e com o apoio da Secretaria Estadual de Agricultura, da Pecuária e da Pesca (SAPE), além de importantes parceiros como o Banco do Nordeste, o Sebrae-RN, a Embrapa, o Consepa e as prefeituras municipais. Os Ministérios do Desenvolvimento Agrário (MDA) e da Ciência e Tecnologia (MCT), sempre reconheceram a importância e a inovação metodológica do Circuito e foram decisivos no aporte de recursos para viabilizar as atividades previstas.

São plenamente reconhecidas as dificuldades existentes nos processos de transferência e apropriação de tecnologias ou inovações tecnológicas na agricultura familiar brasileira. Quando se agregam a esse panorama características comuns aos agricultores familiares da região Nordeste, tais como: pequeno tamanho da propriedade, risco e incerteza, capital humano com baixo nível de escolaridade, forma de domínio sobre a terra (arrendamento, parceria, direitos de propriedade), disponibilidade de trabalho, crédito, assistência técnica insuficiente, visualiza-se um cenário de dificuldades ainda maior.

O Circuito de Tecnologias pode ser considerado uma importante ferramenta em ações de sensibilização e socialização do conhecimento técnico e científico para a agricultura familiar potiguar. O processo necessita ser complementado por atividades como unidades de validação das tecnologias disponibilizadas estabelecidas em unidades familiares regionais, incorporando

também os saberes locais, com maior participação do extensionista no campo e maior formação de instrutores multiplicadores.

Os ganhos qualitativos e quantitativos obtidos com a adoção das práticas previstas num projeto como o Circuito de Tecnologias, contribuem de forma direta para a redução dos níveis de pobreza e para o aumento da produção de alimentos das comunidades trabalhadas e de forma indireta, na geração emprego e renda, devido a qualificação da mão de obra em atividades demandadas pelo negócio rural potiguar.

Este ano o Circuito terá como tema central **“Gestão e Crédito – as chaves para o sucesso da agricultura familiar”**, levando em consideração as reconhecidas deficiências de planejamento e administração dos negócios familiares rurais e do potencial de impacto do crédito do PRONAF no Nordeste, que apenas no período 2005/2006 realizou 805 milhões de contratos, envolvendo um montante de recursos da ordem de R\$ 1,9 bilhão.

**Francisco das Chagas Medeiros Lima**

Diretor Presidente da EMPARN

**Henderson Magalhães Abreu**

Chefe Geral da EMATER-RN

## INTRODUÇÃO

---

Para administrar uma pequena propriedade rural familiar deve-se primeiro definir o objetivo dessa família, que geralmente consiste em proporcionar bem estar aos seus membros, provendo o seu sustento, trazendo mais conforto e bens como carro, mais terras, máquinas para facilitar o trabalho, saúde e educação.

Para realização da administração, é necessário que a família distribua entre seus membros funções na produção, comercialização, finanças e recursos humanos. Os membros da família devem ser escolhidos para cada uma dessas atribuições seguindo suas aptidões. Muitas vezes uma pessoa pode assumir mais de uma destas funções. É bom lembrar que cada elemento deve ser planejado, organizado, ter direção e controle. No planejamento deve-se definir o que se deve fazer, quais os objetivos a serem alcançados. O planejamento estratégico também deve ser empregado para definição de um objetivo a longo prazo. No planejamento operacional os agricultores devem estar mais ligados ao uso da terra, como plantar, em quais épocas, quantidade, programa de trabalho, o que fazer durante os dias, etc..

A organização também é essencial tanto em nível estratégico, mais ligado à direção dos negócios, como nas áreas operacionais. É bom lembrar que cada membro da família tem que estar bem sintonizado com o objetivo geral do grupo, sabendo da função de cada um, com detalhamento do seu papel. Na função de direção geralmente estão os pais da família orientando como serão feitas as plantações e demais ações na propriedade e os objetivos a serem atingidos.

No controle, todos devem medir e avaliar os seus setores, para saber se os objetivos estão sendo alcançados. Podemos citar com exemplo, controlar a produção de um determinado plantio



para saber se a produção alcançada está compatível com a área plantada.

Na propriedade devem ser observadas diferentes características do ambiente rural, com muitas variáveis, como dependência do clima, irreversibilidade do ciclo de produção, dependência de condições biológicas, estacionalidade da produção, trabalho ao ar livre, riscos, perecibilidade dos produtos e sistema de competição econômica. Também é importante o produtor estar preparado para tomar as decisões, analisando e fazendo a escolha entre todas as diferentes variáveis existentes.

FONTE: agrocapixaba.com.br

## 1 - A NOVA REALIDADE DA AGROPECUÁRIA NO MUNDO

A partir dos anos 1980, os produtores rurais bem sucedidos foram aqueles que passaram a pensar e agir como verdadeiros empresários, que passaram a investir em produtividade e adotaram um modelo de gestão administrativa na propriedade. Também passaram a se preocupar com a qualidade de seus produtos, bem como no processo de produção e ao mesmo tempo diminuíram seus custos. Essa redução foi proporcionada, principalmente, pela busca constante de informações e de novas descobertas tecnológicas, que por sua vez tornaram-se mais acessíveis em função da melhoria dos meios de comunicação.

### 1.1 - COMO POSSO ME TORNAR UM EMPREENDEDOR RURAL?



## 2- ENTENDENDO OS FATORES QUE AFETAM UM EMPREENDIMENTO RURAL

### FATORES INTERNOS (DA PORTEIRA PARA DENTRO)

<b>Recursos</b>	Financeiros	Administração dos recursos financeiros, controle de contas e resultados, de onde vêm e para onde vão os recursos, previsão de entradas e saídas de recursos, disponibilidade de recursos.
	Administrativos	Estrutura organizacional, processo de tomada de decisões, comunicação, sistema de informações, planejamento e controle, técnicas empregadas.
	Humanos	Administração e admissão de pessoal, quadro de pessoal, remuneração e motivação, qualificação.
	Físicos	Tipo e tamanho da área, estado e quantidade de benfeitorias e equipamentos, necessidade de insumos.
	De mercado	Localização, distância dos centros consumidores, informações de mercado, armazenagem e beneficiamento, nome e marca, divulgação.

### QUAIS SÃO OS MEUS PONTOS FORTES ?

- Minha terra tem boa fertilidade de solo e boa topografia?
- Estou próximo do centro consumidor?
- Possuo água, energia e telefone?
- Tenho máquinas, equipamentos e benfeitorias?
- Há disponibilidade de mão de obra na região?
- Possuo assistência técnica e administrativa?
- Tenho um nome e produto conhecido na região?
- Possuo clientes fixos?

- Disponho de razoável recurso financeiro ou crédito para investimentos?
- Posso bom relacionamento com outros empreendedores?

## **POSSUO PONTOS FRACOS ?**

- Posso capital para investimento?
- Meus custos de produção estão altos?
- Eu conheço bem tecnicamente a atividade que exploro?
- Estou unido com outros empreendedores do meu setor para promover ações que beneficiem a classe, bem como reivindicar políticas justas?
  - Estou motivado, tenho perspectivas para o futuro?
  - Estou conservando o meio ambiente, de onde tiro meu sustento?
    - Penso em abandonar o campo para arriscar uma vida difícil na cidade?
    - Sou individualista ou traço planos com meus vizinhos para melhorar a situação da região em que vivemos ao invés de praticar a concorrência?

## **E DA PORTEIRA PARA FORA O QUE ME AFETA ?**

- Fornecedores.
- Produtores da área de ação.
- Clientes e/ou intermediários
- Consumidores.
- Fatores institucionais (poder público, cooperativas, sindicatos, instituições financeiras e outros).



## **PARA ME TORNAR UM EMPREENDEDOR RURAL**

### **ATRIBUIÇÕES DE UM EMPREENDEDOR:**

- Identificar as oportunidades que se apresentam, e saber se é hora ou não de investir;
- Buscar informações, conversar com outros empreendedores, esgotar todas as possibilidades e só então, tomar decisões;
- Ser ousado, porém com riscos calculados;
- Acreditar na mudança para obter melhores resultados.

### **TAMBEM SÃO ATRIBUIÇÕES DE UM BOM EMPREENDEDOR RURAL**

- Ser motivado;
- Conhecer sua capacidade e seus limites;
- Ter disposição para trabalhar com o novo;
- Possuir capacidade de liderança;
- Ser bem relacionado;
- Conhecer bem o setor em que pretende investir.

### 3 - COMO ME TORNO UM EMPREENDEDOR RURAL DE SUCESSO ?

#### FERRAMENTAS DE EMPREENDEDOR DE SUCESSO

**Planejamento:** É a função administrativa que consiste em decidir antecipadamente o que deve ser feito, levando-se em consideração as condições internas e externas da empresa rural.

**Organização:** É a função administrativa responsável por agrupar e estruturar os recursos humanos e materiais da empresa rural, permitindo o alcance dos objetivos.

**Direção:** é a função administrativa que coordena e conduz as pessoas na execução das atividades da empresa. Para dirigir os trabalhadores, o administrador dá ordens ou instruções, comunica, motiva e lidera.

**IMPORTANTE: De nada adianta o planejamento e a organização, se as pessoas não têm uma boa direção.**

**Controle:** é a função administrativa que se preocupa em verificar se as ações previstas foram executadas, ou seja, se os resultados obtidos estão de acordo com o planejado. \_

**LEMBRE-SE: Com base nos controles o administrador toma as decisões corretivas, visando a alcançar as metas propostas.**

## I - PLANEJAMENTO

### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

• É aquele que define o rumo da empresa (objetivos e metas). Compreende decisões orientadas para seu futuro, considerando as condições da empresa e do mercado, identificando as ameaças e oportunidades do ambiente, os pontos fortes e fracos da empresa e suas capacitações estratégicas

- Determinar objetivos:
  - Produção de alimentos;
  - Caprinovinocultura;
  - Apicultura;
  - Produção de sementes;
  - Avicultura.
- Analise o ambiente e a empresa.
- Selecione a melhor alternativa.
- Reavalie constantemente o plano.
- Faça as alterações necessárias

### PLANEJAMENTO GERENCIAL

• Preocupa-se com a implementação das decisões tomadas no planejamento estratégico. Sua finalidade é a captação e a alocação de recursos para a empresa rural, bem como a comercialização da sua produção. O método mais usado é o orçamento, que consiste em determinar o fluxo das receitas e despesas de uma atividade.

• **FAÇA PREVISÃO DAS DESPESAS PARA CADA EXPLORAÇÃO DA EMPRESA RURAL.**

Itens	Unid.	Quant.	Valor Unitário	Valor Total
Insumos				
Máquinas				
Mão de obra				
Outros				
<b>Total</b>				

• **FAÇA A PREVISÃO DE RECEITAS PARA CADA EXPLORAÇÃO DA EMPRESA RURAL.**

	Mês 1	Mês 2	Mês 3
Pecuária			
Apicultura			
Avicultura			
<b>Total</b>			

## PLANEJAMENTO OPERACIONAL

• Consiste na programação das tarefas e operações de rotina da propriedade e pode ser elaborado utilizando tabelas como o modelo abaixo.

Dia	Tarefas	Trabalhador	Recursos	Tecnologia
2 <sup>a</sup>				
3 <sup>a</sup>				
3 <sup>a</sup>				
5 <sup>a</sup>				
6 <sup>a</sup>				
Sab				

## II - ORGANIZAÇÃO:

• **Organize os recursos humanos:** A organização pode ser feita de maneira informal, quando o administrador esclarece os demais sobre os cargos e as tarefas que devem executar.

**ATENÇÃO: É necessário que haja comprometimento de todos que trabalham na propriedade para que este sistema funcione**

• **Organize os recursos físicos:** A organização dos recursos físicos preocupa-se com a localização racional de campos, benfeitorias, e instrumentos de trabalho.



**ATENÇÃO:** A organização é muito importante para se obter o sucesso da empresa além de facilitar a direção.

### III – DIREÇÃO:

• **Dê ordens e instruções adequadas:** A ordem refere-se ao **que fazer** e **quando** fazer, enquanto a instrução refere-se ao **como fazer** uma tarefa ou atividade.

**ATENÇÃO:**

1 -As ordens verbais devem ser explicadas com clareza; deve-se ter certeza de que foram entendidas.

2 -As ordens bem escritas têm a vantagem de evitar confusões e mal entendidos.

• **Comunique-se com clareza:** Comunicação é a transmissão de uma mensagem de modo que seja compreendida pela outra pessoa.

**ATENÇÃO:**

No meio rural, é comum a presença de fatores que exigem um maior cuidado na comunicação, tais como:

- Distorção da mensagem pelo trabalhador e
- Existência de um grande número de detalhes no desenvolvimento das tarefas.

• **Entenda a motivação:** Levar à motivação é despertar o interesse e o entusiasmo da pessoa para a execução do trabalho. As pessoas são diferentes entre si e reagem de forma distinta ante

uma mesma situação. Portanto, a direção deve levar em consideração essas diferenças individuais e tratá-las adequadamente.

### **Alguns fatores que auxiliam a motivação:**

- Remuneração adequada pelo trabalho executado;
  - Participação nos lucros;
  - Satisfação na realização das tarefas e;
  - Reconhecimento profissional.
- **Seja um líder:** A liderança na direção da empresa rural é muito importante. O líder é capaz de exercer influência sobre as pessoas em uma determinada situação.

### **São características de um líder.**

- Visão do ambiente e do negócio,
- Comprometimento,
- Comunicação,
- Integridade,
- Intuição e
- Conhecimento da realidade.

## **IV – CONTROLE**

**Determine o período de controle:** O período de controle é determinado de acordo com as explorações da empresa. Na maioria das vezes, é utilizado o ano agrícola.

**ATENÇÃO:**

**1- O período de controle pode ser diferente para cada propriedade agrícola.**

**2- É importante, no entanto, que o período escolhido seja mantido, para que se possam fazer comparações entre eles.**

• **Faça o inventário da empresa rural:** O inventário da empresa rural precisa ser feito tanto no início, como no fim do período de controle.

<b>ATIVO</b>	<b>Início do Período Valor ( R\$ )</b>	<b>Final do Período Valor ( R\$ )</b>
<b>1- Bens</b>		
Terras e Cultura		
Benfeitorias		
Máquinas e equipamentos		
Animais de produção e trabalho		
Produtos e materiais em estoque		
<b>Total dos Bens.</b>		
<b>2- Direitos</b>		
Dinheiro em caixa		
Dinheiro em bancos		
Títulos e contas a receber		
Outros		
Total de direito		
<b>ATIVO = Total de Direito + Total dos Bens.</b>		
<b>PASSIVO</b>	<b>Início do Período Valor ( R\$ )</b>	<b>Final do Período Valor ( R\$ )</b>
- Títulos e contas a pagar		
- Impostos devidos		
- Salários a pagar		
- Empréstimos a pagar		
- Outros		

Total do passivo		
Patrimônio líquido = <b>ATIVO - PASSIVO</b>		

**Anote as receitas para cada atividade.**

RECEITA DA ATIVIDADE (exemplo: leite)								
Mês/ Dia	Preço Unit.	Venda		Consumo Familiar		Transferênc. outras atividades		Valor Total
		Qtde	Valor R\$	Qtde	Valor R\$	Qtde	Valor R\$	
TOTAL								

**Anote as despesas,**

DESPESAS DA ATIVIDADE: (exemplo: leite)									
Mês/ Dia	Insumos		Mão de obra		Benfeitorias		Outras Despesas		Valor Total
	Qtde	Valor R\$	Qtde	Valor R\$	Qtde	Valor R\$	Qtde	Valor R\$	
TOTAL									

### **Outros Controles,**

- Controle de produção,
- Controle zootécnico,
- Controle de máquinas,
- Controle de terras.

### **Fechamento do Controle do Período:**

• Ao término do período selecionado para controle, é preciso obter os resultados para a análise do desempenho das diversas explorações e da empresa como um todo.

### **V Fatores Importantes na administração rural.**

#### **• Crédito Rural,**

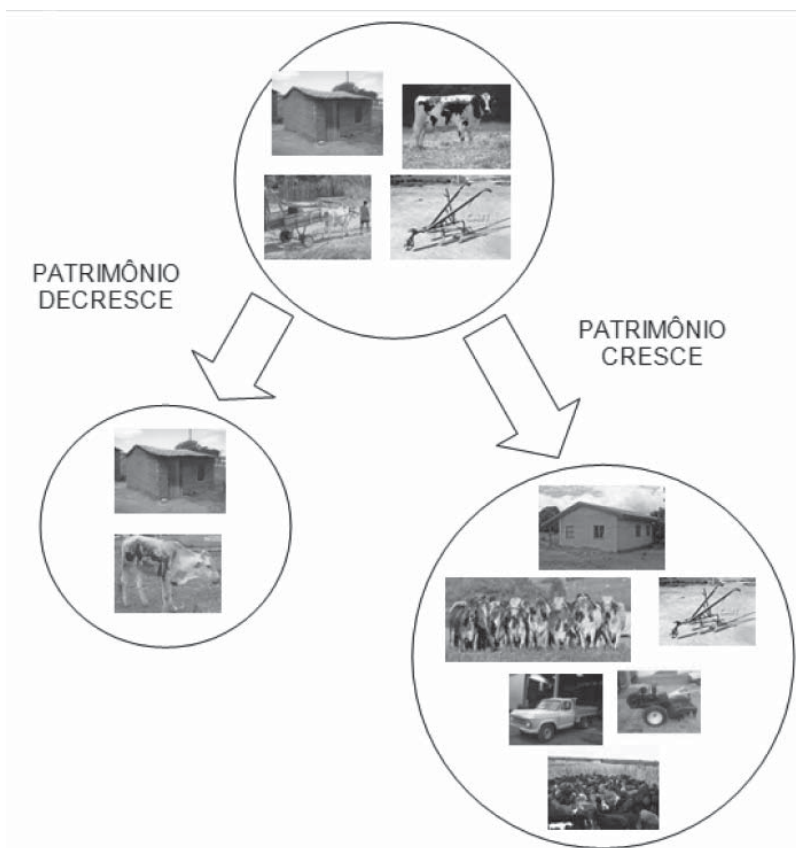
- Custeio,
- Investimento,
- Comercialização.

**ATENÇÃO: A decisão de utilizar este instrumento deve ser baseada em informações sobre as experiências próprias e de outros produtores da região, sobre as taxas de juros, período de carências, entre outras.**

- **Políticas de preços,**
- **Seguro agrícola,**
- **Órgãos de apoio ao setor,**
- **Principais formas de organização social,**
- **Meio ambiente e proteção ambiental.**

Todos os produtores devem conscientizar-se da necessidade de conservação do solo e dos mananciais hídricos de sua propriedade, visando a manter equilibrado todo ecossistema.

## Quando sei que meu negócio está prosperando, qual o seu patrimônio ?





## DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

### ENTRADAS ( RECEITAS)

Negócio	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
TOTAL													

### SAÍDA (DESPESAS)

Negócio	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
TOTAL													



	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
Total de entradas													
Total de saída													
Resultados Líquido													

PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES DA PROPRIEDADE  
PROBLEMAS E A ATIVIDADE IDENTIFICADAS

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_

Atividades (o que fazer)	Como será feito	Local da Atividade	Prazo para a conclusão	Quem será o responsável	Material Necessário