

## Gestão agrícola – um foco para a assistência técnica

Airton Spies

Recentemente, ao prestar consultoria para uma cooperativa de Santa Catarina, deparemos com uma situação que é sintomática para o serviço de assistência técnica prestado aos agricultores por órgãos públicos e empresas privadas. A propriedade rural analisada vinha recebendo assistência técnica intensiva de três técnicos da cooperativa a qual o produtor está associado. Um técnico era especialista na cultura da laranja, outro na bovinocultura de leite e o terceiro, especializado em lavouras de grãos. Ocorre que, apesar de receber visitas periódicas e freqüentes dos técnicos, à semelhança de milhares de outros agricultores, este produtor tinha uma renda baixa, estava excessivamente endividado por ter feito investimentos sem viabilidade econômica e por ter tomado empréstimos sem ter capacidade de pagamento. Além disso, a propriedade apresentava grandes potencialidades (não-aproveitadas) de aumentar sua renda, sem necessidade de expressivos investimentos adicionais.

A situação deste produtor denuncia um problema de baixa eficácia da assistência técnica prestada aos agricultores, especialmente aos pequenos, que possuem sistemas de produção complexos e diversificados. O esforço é alocado na assistência técnica por produto, focado no provimento de orientações técnicas para aumentar a produtividade das lavouras, hortas, pomares e criações, onde cada profissional tem a responsabilidade de orientar o agricultor nos produtos de sua especialidade. Assim, a exemplo do que ocorreu com o caso supra-relatado, um determinado agricultor pode estar sendo assistido por vários técnicos, dependendo do número e do tipo de atividades que desenvolve. A questão da gestão do agronegócio como um todo, via de regra, tem ficado em segundo plano, quando não ignorada. Nenhum dos técnicos tem uma visão holística do agronegócio e entende o funcionamento do sistema de produção que deveria orientar. Ou seja, presta-se assistência aos suínos e não ao suinocultor.

Há cada vez menos tolerância aos erros e desperdícios, exigindo mais eficiência e administração profissionalizada. A globalização da economia mundial e dos mercados trouxe um aumento da competição por preços, mercados e tecnologias. Este fato, somado à gradativa redução de subsídios,

fez os agricultores experimentar constantes quedas na margem de lucratividade de seus negócios. A concorrência com os produtos importados, a exigência de mais qualidade e as leis ambientais e sanitárias cada vez mais rígidas colocam novos desafios para o agricultor, para os quais a maioria não está preparada.

Os agricultores estão necessitando de orientações sobre a gestão de seus negócios, pois é nisso que estão menos capacitados. O *Modus Operandi* atual dos técnicos com base “na demanda e produto” tem se mostrado oneroso de um lado, uma vez que cada agricultor é visitado por vários técnicos, e ineficaz de outro. Sem orientação sobre administração financeira, mercado, recursos humanos e legislação, muitos agricultores têm feito investimentos de viabilidade econômica duvidosa, utilizado mal o crédito rural, se submetido a níveis de endividamento insuportáveis e inviabilizado suas propriedades. Além disso observam-se muitas oportunidades de renda não-aproveitadas, por falta de uma análise mais profunda dos recursos e fatores de produção disponíveis e das potencialidades do mercado e da família.

A administração rural é uma ferramenta essencial para o alcance do sucesso na agricultura cada vez mais competitiva que enfrentamos. Na Nova Zelândia, país que tem atualmente a agricultura exportadora mais competitiva e não-subsidiada do mundo, todo o trabalho da assistência técnica é centrado na **consultoria em administração rural**. Para os técnicos e produtores deste país, praticar administração rural é operar eficazmente um sistema de produção, fazendo certo as coisas certas na propriedade. Portanto, a administração rural envolve também a tecnologia mais adequada para cada caso, de acordo com as variáveis conjunturais que determinam o nível ótimo de sua aplicação.

Um dos objetivos do projeto Melhoria dos Sistemas Produtivos da Agricultura Familiar de Santa Catarina, conduzido pela Epagri em parceria com empresas privadas, é promover assistência técnica com enfoque na gestão da propriedade como um todo, fortalecendo o compromisso do técnico com seu assistido. A estratégia parte do diagnóstico completo da propriedade e do planejamento das suas atividades, uma vez ao ano, incluindo a matriz de mão-de-obra e o orçamento financeiro. São definidas as atividades e o cronograma de tarefas e um fluxo de caixa, para todo o ano agrícola, visando determinar os gargalos de mão-de-obra e de recursos financeiros. As culturas e criações e seu dimensionamento para o sistema levam em conta a busca do aumento **da margem bruta total da propriedade**, considerados os fatores de produção disponíveis, as preferências do agricultor e as condições do mercado e da conjuntura.

Nas visitas ao longo do ano agrícola (cujo intervalo não deve ser superior a 45 dias em média), o técnico faz uma análise do desenvolvimento do projeto anual do produtor, orienta sobre as tecnologias, discute os ajustes e correções de rumo necessárias. Se algum problema técnico mais específico de uma cultura ou criação assim o requerer, o técnico responsável pela propriedade chama o apoio do colega mais especializado naquele produto para intervir no caso. Esta prática abre um espaço importante para os pesquisadores especializados participarem diretamente da solução de problemas do agricultor.

Visando aumentar a abrangência do trabalho dos consultores, para os produtores que não podem ser acompanhados com visitas freqüentes e com o planejamento do seu agronegócio é recomendável o atendimento grupal. Estes são assistidos por meio da formação de **grupos de discussão** compostos por dez a quinze produtores que têm sistemas de produção assemelhados. A cada mês, os participantes se reúnem na propriedade de um dos membros do grupo para trocar experiências e discutir aspectos de tecnologia e gestão da propriedade. O técnico atua como um facilitador nessas reuniões. Esta prática é muito comum em países desenvolvidos, como a Nova Zelândia, e se constitui num dos principais meios de difusão de tecnologias.

A consultoria em administração rural que está sendo proposta muda o enfoque do **produto para o produtor e seu agronegócio**. Como a agricultura e o agricultor estão mudando para ser competitivos, é natural que o técnico que lhe presta assistência também tenha que mudar para conquistar e manter sua credibilidade. O perfil dos técnicos de sucesso nesta área é o de profissionais bem treinados em administração rural, informática, mercado e que acompanham a conjuntura econômica sistematicamente. Devem ter acesso facilitado às informações sobre todas as cadeias produtivas do setor. Aos agricultores deverão ser fornecidos cursos de profissionalização em administração rural, recursos para registros e controles de dados essenciais das atividades e do sistema de produção. Embora a decisão final sempre caiba ao produtor, o papel do técnico é o de oferecer informações e alternativas para a tomada de decisão e o seu trabalho estará reconhecido quando o agricultor passar a chamá-lo de “meu técnico”.

Airton Spies, eng. agr., administrador de empresas, M.Sc., Cart. Prof. 30.737-1-D, Crea-SC, Epagri, C.P. 502, Fone (048) 239-5566, Fax (048) 239-5597, 88034-901 Florianópolis, SC, E-mail: spies@epagri.rct-sc.br.