

PROGRAMAS DAS ACÇÕES



FORMAÇÃO GLOBAL EM GESTÃO AGRÍCOLA



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu



Governo da
República Portuguesa



Ministério da
Agricultura,
do Desenvolvimento
Rural e das Pescas



Acção 7.3.1

Ficha Técnica

Título

“Programa das Acções de Formação - Formação Global em Gestão Agrícola”

Destinatários

Formandos (Técnicos e futuros Formadores)

Área profissional

Gestão de Empresas, Agricultura

Curso

Formação Global em Gestão Agrícola – Nível Técnicos e Formadores

Entidades Responsáveis pelo Projecto

ADISA, Associação para o Desenvolvimento do ISA

AgroGes, Sociedade de Estudos e Projectos, Lda

IDRHa, Instituto de Desenvolvimento Rural e Hidráulica, do MADRP

Autores

Francisco Avillez

Francisco Gomes da Silva

Carlos Pedro Trindade

Frederico Avillez

José Pedro Salema

Nuno Pereira

Colaboração

Leonor Lopes

Coordenação Técnica

Francisco Gomes da Silva

Direcção Editorial

Francisco Avillez

Produção

FZ AGRO.GESTÃO - Consultoria em Meio Rural, Lda

Concepção Gráfica e Maquetização

Filipa Pissarra

Fotografia

Vasco Soeiro

Impressão

Novagráfica do Cartaxo, Lda.

Tiragem

750 exemplares

Depósito Legal

Nº 243 894/06

1ª Edição, Maio 2006

Produção apoiada pelo Programa AGRO – Medida 7 – Formação profissional, co-financiado pelo Estado Português e pela União Europeia através do FSE

Índice

1.	Introdução.....	2
2.	Estrutura e Funcionalidade do Plano Global de Formação.....	2
2.1	Módulos Centrais.....	2
2.2	Documento Teórico Central.....	3
2.3	Manuais de Texto e Exemplos.....	3
2.4	Caderno de Exercícios.....	3
2.5	Glossário.....	4
2.6	Software e-learning.....	4
3.	Perfil de base dos formandos (técnicos/formadores).....	4
4.	Competências a desenvolver nas áreas base.....	5
4.1	Planeamento da Empresa Agrícola.....	5
4.2	Controle de Gestão.....	5
4.3	Análise de investimentos.....	6
5.	Programas dos Módulos.....	6
5.1	Planeamento da Empresa Agrícola.....	7
5.2	Controle de Gestão.....	10
5.3	Análise de investimentos.....	12
6.	Aspectos complementares.....	15
6.1	Tipologias de Acções de Formação.....	15
6.2	Sessão introdutória.....	15
6.3	Diversificação de Exercícios.....	15
6.4	Formação de base em Folha de Cálculo.....	16
6.5	Regime intensivo.....	16
6.6	Metodologia de avaliação de reacção à utilização dos produtos.....	16
6.7	Metodologia de avaliação de impacto.....	17

1. Introdução

O presente documento tem por objectivo apresentar os Programas dos módulos propostos no âmbito do Plano Global de Formação em Gestão Agrícola (PGFGA), bem como desenvolver alguns aspectos relativos à sua implementação prática, que a equipa do projecto considerou mais relevantes.

Começaremos, para o efeito, por caracterizar de forma genérica a estrutura concebida para o PGFGA, evidenciando os seus objectivos bem como a estrutura proposta para os conteúdos temáticos e a sua tradução nos diversos suportes de formação desenvolvidos (Ponto 2).

No sentido de conceber os programas para as futuras acções de formação a executar no âmbito do PGFGA, entendemos necessário começar por caracterizar o perfil dos formandos que, em nosso entender, mais beneficiarão com o PGFGA (Ponto 3).

Tendo em conta as principais áreas do saber abrangidas por este plano, passamos depois a evidenciar as competências-chave que se pretende possam ser desenvolvidas pela frequência das acções de formação em causa (Ponto 4).

No Ponto 5 são apresentados os conteúdos programáticos que foram considerados essenciais para o PGFGA, estruturados nos três módulos de base.

Finalmente, no Ponto 6, são abordadas algumas questões complementares referentes à implementação das acções de formação.

2. Estrutura e Funcionalidade do Plano Global de Formação

A concepção do PGFGA teve por base a preocupação de estruturar um conjunto de matérias e de instrumentos didácticos de suporte que permitissem, de forma eficaz, dotar os formandos com um determinado perfil (Ponto 3), de um conjunto de competências bem definidas (Ponto 4).

2.1 Módulos Centrais

Não sendo possível abranger neste programa toda a diversidade de assuntos que se incluem no domínio da gestão, definiram-se três temas centrais em torno dos quais se estruturaram os conteúdos temáticos (Ponto 5) e os suportes de formação tidos como essenciais, e que assumem a designação de Módulos:

- Módulo de Planeamento da Empresa Agrícola;
- Módulo de Controle de Gestão;
- Módulo de Análise de Investimentos.

Como veremos mais à frente, estes módulos são o elemento base estruturante de todo o PGFGA, uma vez que é em torno delas que as próprias acções de formação propostas se irão desenvolver.

Uma vez que os respectivos conteúdos serão abordados mais à frente (cf. Ponto 5), preocupar-nos-emos aqui com os diversos suportes de formação que, para cada um dos temas, foram produzidos.

2.2 Documento Teórico Central

Este documento foi construído com base nos três pilares que definem cada um dos módulos centrais, permitindo, desta forma, a sua integração de forma diferenciada consoante a tipologia da acção de formação em questão (dependendo dos respectivos objectivos e público alvo). Incorpora, assim, o conjunto de matérias teóricas centrais necessárias para uma boa compreensão dos conceitos por parte dos formandos, bem como para a sua posterior disseminação quer em termos de transmissão em futuras acções, quer em termos de aplicação às explorações agrícolas cuja gestão apoiam.

Não foi concebido como material de estudo/trabalho para os formandos, uma vez que a generalidade do seu conteúdo aparece integrada, de forma mais pedagógica e ilustrada, nos manuais de apoio da cada um dos módulos centrais, mas apenas como referencial teórico dos conteúdos.

2.3 Manuais de Texto e Exemplos

Cada um dos módulos é acompanhado por um Manual em suporte papel, que preenche três objectivos essenciais:

- expõe os conceitos e explica as metodologias e ferramentas mais úteis em cada situação;
- exemplifica e ilustra a sua aplicação em situações concretas;
- permite a auto-avaliação dos formandos, através de um conjunto de questões que avaliam os objectivos específicos de cada parte do conteúdo

O Manual de cada Módulo está dividido em diversas unidades básicas (cada uma correspondendo a um ponto do Programa), relativamente às quais se especificam:

- a duração prevista no âmbito de uma acção de formação;
- os objectivos a serem atingidos após conclusão dessa unidade;
- o sumário (pontos do programa abrangidos na unidade em causa);
- exposição de matéria e exemplos ilustrativos;
- secção de auto-avaliação, designada por “Verifique se sabe”.

Para além disso, ao longo de cada unidade, e sempre que se justifica, são assinaladas duas situações:

- definição de termos técnicos, da primeira vez que são referidos no texto (com remissão para o Glossário);
- indicação, em cada passo do manual, da “possibilidade” de fazer determinado exercício de aplicação (remetendo para o Caderno de Exercícios).

2.4 Caderno de Exercícios

Para cada um dos três módulos existe ainda um Caderno de Exercícios que apresenta um conjunto de enunciados e respectivos dados de base, cobrindo de forma exaustiva os diversos pontos dos conteúdos temáticos. De igual forma são apresentadas, para todos eles, a respectiva resolução devidamente explicada e comentada, por forma a permitir uma cabal e completa compreensão de cada um.

Para além dos exercícios, este Caderno engloba ainda um conjunto de Fichas de Avaliação, com perguntas de resposta fechada (escolha múltipla), concebidas para serem utilizadas como elementos de avaliação parcial no final de cada Unidade. No final vêm indicadas as escolhas acertadas.

2.5 Glossário

No final de cada Manual, e embora constituindo peças concebidas de forma separada, está incluído um Glossário de termos técnicos, que engloba as definições de todos os termos que foram sendo identificados ao longo de todas as unidades de cada um dos três módulos.

2.6 Software e-learning

Para cada um dos três módulos foi desenvolvido um software de e-learning, software esse que pretende permitir alcançar 2 objectivos essenciais:

- tornar os conteúdos em papel mais interactivos e dinâmicos, na sua utilização em sala;
- possibilitar momentos de reciclagem ou auto-aprendizagem nas mais diversas situações.

Cada CD-ROM tem como conteúdo o somatório dos conteúdos do Manual, Caderno de Exercícios e Glossário, só que agora articulados de forma dinâmica e interactiva, permitindo uma navegação fácil e sequencial. Os exercícios podem ser resolvidos sem qualquer apoio ou, pelo contrário, ser accionado um “filme” em que a sua resolução vai decorrendo aos olhos do formando.

Para além deste conteúdo, cada CD-ROM (um por cada Módulo) engloba um nova componente: o caso de estudo. Seguindo um modelo do tipo anglo-saxónico, cada caso conta uma história e fornece um conjunto diversificado de informação, não colocando contudo nenhuma questão dirigida no final. Fica nas mãos dos formadores encaminhar a resolução no sentido que entender mais conveniente, dependendo do grupo de formandos em causa.

Constitui uma peça chave do processo de avaliação de cada um dos módulos, uma vez que é a situação mais aproximada da vida real que se apresenta, nomeadamente no que diz respeito à informação de base necessária que não aparece organizada nem, eventualmente, completa.

3. Perfil de base dos formandos (técnicos/formadores)

O alvo do PGFGA agora apresentado era originalmente constituído por três categorias distintas. No entanto, procedemos à sua unificação em apenas um nível, fundamentalmente por razões de economia futura do processo. De facto, as três categorias referidas, têm traços de união baseados essencialmente na sua formação de base, a saber:

- indivíduos com formação técnica que virão a desempenhar a função de formadores nas acções futuras que tenham como alvo o Nível Produtores; a estes será exigido, não só que dominem os conceitos e os utensílios de apoio à gestão, mas também que possuam ou adquiram as competências de uma eficaz transmissão desses conhecimentos a terceiros;
- indivíduos que, não tendo como objectivo desempenhar o papel de formadores no âmbito de acções futuras, necessitem para sua vida profissional, de apoiar as empresas agrícolas nos seus processos de gestão; neste grupo estão claramente incluídos os técnicos das associações de agricultores e dos serviços regionais e locais do MADRP com funções idênticas às descritas;
- por último, um grupo relativamente restrito em número, mas não negligenciável em importância sócio-económica, de produtores que, pelo nível de formação de base e experiência anterior em utilização de utensílios de apoio à gestão das suas empresas,

sintam a necessidade de um maior aprofundamento das questões do que a generalidade dos produtores.

Parece-nos no entanto que, no âmbito de cada acção em concreto que venha a ser implementada, os elementos do 3º sub-grupo referido (produtores), devido à especificidade do seu contacto com a gestão e a realidade das empresas, não deverão co-existir com os do 1º e 2º sub-grupos. De facto, a preparação das acções por parte dos formadores, terá que ser distinta consoante os formandos-alvo tiverem uma experiência profissional eminentemente técnica ou de empresários agrícolas (mesmo que de elevada capacidade técnica). Neste sentido, e sempre que possível, deverão implementar-se em separado Acções de Formação para técnicos/formadores e outras para produtores de elevado nível técnico.

4. Competências a desenvolver nas áreas base

Para cada um dos módulos centrais, e por meio das acções de formação que venham a decorrer com recurso aos meios agora disponibilizados, pretendem ver-se desenvolvidas nos formandos alvo, um conjunto de competências bem definidas.

4.1 Planeamento da Empresa Agrícola

As competências relacionadas com o planeamento eficaz da actividade da empresa são fundamentais para o sucesso da mesma. Permitem dotar o agricultor ou o técnico responsável da capacidade de execução de um plano de referência para as suas decisões de produção, uma vez que fixa e quantifica objectivos e define um conjunto de acções que permitirão atingi-los. Deste modo, este módulo é constituído por forma a dotar os públicos alvo das seguintes competências específicas:

- capacidade de construir um 'funds-flow' mensal previsional da actividade prevista para a empresa, partindo da base dos dados históricos (armazenados na Contabilidade de Gestão), mas com total flexibilidade para a introdução de alterações, quer ao nível da estrutura da empresa, quer das actividades e respectiva tecnologia de produção, quer ainda as que se estime venham a ocorrer fruto das alterações nas condições de mercado de produtos e factores;
- capacidade para proceder às simulações das alterações estruturais, tecnológicas e de mercado referidas, e proceder à análise (através dos indicadores e critérios mais adequados) do seu impacto sobre os resultados económicos e financeiros das empresas agrícolas;
- capacidade de seleccionar, com base na análise anterior, as opções mais indicadas, constituindo assim um plano de curto prazo para a actividade da empresa;
- capacidade para interpretar os diversos mapas de informação gerados, que constituirão as peças base do Orçamento Previsional do plano escolhido, com tradução final num Balanço e Demonstração de Resultados previsionais.

4.2 Controlo de Gestão

Após a fase de Planeamento, é necessário que existam competências que permitam confrontar o Planeado e o Realizado, quantificando os desvios verificados nas diferentes rubricas, e interpretando correctamente as razões dos desvios encontrados. Desta forma, o Módulo de Controlo Orçamental, tem subjacente a aquisição das seguintes competências:

- capacidade de identificar o tipo de informação relevante para proceder ao apuramento dos resultados económicos e financeiros de uma empresa agrícola; como já anteriormente referimos, é condição de sucesso que os resultados a apurar sejam

efectivamente úteis para a tomada de decisões de gestão;

- capacidade para implementar e utilizar um sistema funcional e adequado para a recolha e tratamento sistemático da informação definida;
- capacidade para, em cada caso e face às necessidades da empresa, identificar e operacionalizar os indicadores de análise de resultados e de estrutura, proceder ao seu cálculo a partir da informação recolhida e registada, e interpretar os respectivos valores na perspectiva quer da sua bondade absoluta, quer da comparação com as metas definidas na fase de planeamento;
- capacidade para introduzir, na fase de planeamento seguinte, as alterações que possam permitir a correcção de futuros desvios entre o orçamentado e o apurado.

4.3 Análise de investimentos

As decisões de investimento são normalmente difíceis de tomar pois, para além de envolverem recursos financeiros elevados, irão reflectir-se de forma estrutural e prolongada na empresa. Por outro lado o tempo que separa o momento da tomada de decisão e a recolha dos seus benefícios é normalmente alongado, o que se traduz numa muito maior incerteza quanto ao sucesso da decisão que venha a ser tomada. São menos reversíveis do que as opções técnicas de curto prazo, envolvendo também a utilização de informação mais dispersa e volátil.

Por estas razões, entendemos justificar-se plenamente a inclusão deste Módulo Central, embora claramente dirigido ao Nível Técnicos/Formadores. Com ele procurar-se-á desenvolver as seguintes competências:

- capacidade de identificar a informação de base necessária à elaboração dos planos de investimento, exploração e financiamento de um projecto de investimento;
- capacidade de construir o "cash flow" do projecto (antes e após financiamento), e determinar quais os indicadores e critérios de análise mais adequados às decisões;
- capacidade de construir o "funds flow", determinando os critérios de análise de viabilidade financeira mais adequados;
- capacidade de seleccionar, face aos indicadores apurados e aos critérios definidos, a variante que possa garantir os resultados mais desejados.

5. Programas dos Módulos

Os programas concebidos, e que a seguir se apresentam, incluem os seguintes elementos:

- a) A formulação dos objectivos gerais e específicos de cada Módulo;
- b) A caracterização do público alvo (especificando os pré-requisitos exigíveis ao nível dos formandos);
- c) O conteúdo temático e a organização das matérias;
- d) O material de suporte formativo a utilizar;
- e) A estratégia de avaliação a implementar;
- f) As metodologias a implementar (métodos e técnicas).

Deste conjunto de itens, deverá destacar-se, pela particular relevância que assume, a definição dos objectivos gerais e específicos a atingir, que resulta necessariamente, do perfil e dos conhecimentos, competências e atitudes/comportamentos que se pretendem desenvolver nos formandos.

Os conteúdos temáticos inerentes a cada um dos módulos centrais, emanaram de um conteúdo temático teórico central, que foi definido tendo em conta o objectivo fundamental do projecto (Documento Teórico Central).

A atribuição das cargas horárias a cada um dos módulos e unidades, teve em atenção os objectivos previamente definidos e foi conduzida por critérios que tiveram em conta a eficácia da formação a promover. Tal aspecto foi também ponderado no que respeita à sua distribuição pelas componentes teórica e prática.

5.1 Planeamento da Empresa Agrícola

a) Pré-requisitos

- Formação superior em Ciências Agrárias, Ciências da Gestão ou afins;
- Informática básica na óptica do utilizador (folha de cálculo).

b) Objectivo Geral

Capacitar um corpo de técnicos com saberes e competências em conceitos, métodos e técnicas de gestão agrícola para acompanharem os agricultores nas suas acções de planeamento prestando apoio à decisão e/ou através de formação, contribuindo para o reforço da capacidade de gestão das empresas do mundo rural.

c) Objectivos Específicos

Competências dos formandos à saída da formação:

- Diferenciar os conceitos fundamentais da Gestão;
- Fazer o levantamento e analisar a estrutura e o potencial da empresa;
- Elaborar e analisar orçamentos parciais de actividades e orçamentos parciais de substituição;
- Calcular e analisar os limiares de rendibilidade;
- Aplicar os métodos de planeamento e gestão da estrutura produtiva.

d) Métodos e Técnicas

- Exposição dialogada;
- Exercícios de aplicação: acompanhamento de exercícios resolvidos;
- Exercícios de aplicação: resolução de exercícios e discussão em grupo dos resultados e conclusões;
- Trabalho/estudo individual dos formandos com recurso aos diversos suportes;
- Tutorial multimédia: forma complementar ao suporte papel para apoiar qualquer uma das técnicas anteriores.

e) Avaliação da Aprendizagem

Instrumentos	Critérios	Peso
- Grelha de observação		
• Uso das ferramentas		
• Motivação	Qualitativos	5%
• Receptividade		
• Resposta a novas situações	Quantitativos	15%
- Estudos de caso	Participação activa	40%
- Exercícios de aplicação prática	Quantitativos	40%

A avaliação de diagnóstico deverá ocorrer ao longo de cada sessão lectiva, devendo os formandos responder às questões “Verifique se Sabe” à medida que elas vão sendo apresentadas. Como avaliação de diagnóstico que é, não será objecto de classificação quantitativa. Recomenda-se, no entanto, que o formando não avance na Unidade respectiva enquanto não tiver apreendido o conteúdo destas questões de auto-avaliação.

A avaliação formativa deverá ocorrer no momento da realização do “Caso de Estudo”, no final do Módulo. Este caso, uma vez resolvido, deverá ser alvo de um relatório sucinto, que será classificado numa escala de 0-10.

A avaliação sumativa deverá ocorrer no final de cada Unidade, por resposta aos questionários de avaliação especificamente preparados para o efeito, sendo a classificação dada numa escala de 0 a 10.

Considera-se que o formando obtém aproveitamento quando atinja 50% da avaliação de conhecimentos realizada, com base nos instrumentos definidos, e de acordo com a ponderação referida.

f) Escalonamento das matérias

Este módulo inclui, para além das matérias directa e exclusivamente relacionadas com a função de planeamento de curto prazo, um conjunto de conceitos base, igualmente necessários para os dois módulos seguintes. A sua inclusão no módulo de planeamento ficou a dever-se tão só ao facto de este ser, na sequência adoptada, o primeiro dos três.

É o seguinte o escalonamento proposto:

	Teoria	Prática simulada	Total
0. Introdução ao curso e ao módulo			
0.1. Apresentação pessoal			
0.2. Programa e objectivos	1	0	1
0.3. Expectativas			
0.4. Regras gerais de funcionamento			

<p>1. Conceitos fundamentais</p> <p>1.1. O planeamento como parte integrante do processo de gestão</p> <p>1.2. Tipologia das empresas agrícolas</p> <p>1.3. Especificidades da produção agrícola</p> <p>1.4. Proveitos, receitas e recebimentos; custos, despesas e pagamentos</p> <p>1.5. Classificação de custos</p> <p>1.5.1. Classificação por natureza</p> <p>1.5.2. Classificação analítica</p> <p>1.5.3. Relações custo-volume: os custos fixos e os custos variáveis</p> <p>1.5.4. Custos específicos e não específicos</p> <p>1.5.5. Custos reais e atribuídos</p> <p>1.5.6. Os custos e a análise de <i>break-even</i> (limiar de rentabilidade)</p> <p>1.5.7. Limiar de encerramento</p> <p>1.5.8. Custos médios e marginais</p> <p>1.5.9. Economias de escala</p>	6	0	6
<p>2. Estrutura das empresas agrícolas e custos associados</p> <p>2.1. O factor trabalho</p> <p>2.1.1. Mão-de-obra agrícola familiar</p> <p>2.1.2. Mão-de-obra agrícola assalariada</p> <p>2.1.3. Unidade de medição de volume de trabalho agrícola</p> <p>2.2. O factor capital</p> <p>2.2.1. O capital fundiário</p> <p>2.2.2. O capital de exploração fixo</p> <p>2.2.3. O capital de exploração circulante</p> <p>2.3. O factor empresário</p>	7	7	14
<p>3. Os resultados da empresa</p> <p>3.1. O saldo de tesouraria (ou <i>cash-flow</i>)</p> <p>3.2. Os resultados económicos</p> <p>3.2.1. Com base na classificação dos factores de produção</p> <p>3.2.2. Com base na especificidade dos custos</p> <p>3.3. Os resultados oficiais</p>	7	7	14
<p>4. Apuramento de resultados: elaboração de orçamentos</p> <p>4.1. Orçamentos anuais parciais de actividade</p> <p>4.2. Orçamentos parciais de substituição</p> <p>4.3. Orçamentos parciais para cálculo do limiar de rentabilidade</p> <p>4.4. Bases para a imputação de custos</p> <p>4.4.1. Custos fixos específicos</p> <p>4.4.2. Custos não específicos</p>	7	7	14

5. Planeamento da empresa agrícola no curto prazo com base em orçamentos			
5.1. Planeamento, orçamento, gestão orçamental e sistema de informação			
5.2. Conteúdo e estrutura dos principais programas e orçamentos			
5.2.1. Programas e orçamentos das vendas e outras receitas			
5.2.2. Programas e orçamentos da produção			
5.2.3. Programas e orçamentos de compras	7	14	21
5.2.4. Orçamentos de investimento e desinvestimento			
5.2.5. Orçamento de IVA			
5.2.6. Orçamentos financeiros e de resultados			
5.3. Simulação de alterações ao orçamento			

5.2 Controlo de Gestão

a) Pré-requisitos

Participação com aproveitamento no 1.º Módulo do PGFGA – Planeamento da Empresa Agrícola.

b) Objectivo Geral

Capacitar um corpo de técnicos com saberes e competências em conceitos, métodos e técnicas de gestão agrícola para acompanharem os agricultores nas suas acções de controlo de gestão, apoiando a decisão e/ou através de formação, contribuindo para o reforço da capacidade de gestão das empresas do mundo rural.

c) Objectivos Específicos

Competências dos formandos à saída da formação:

- Enumerar as diferentes funções da contabilidade no seio da empresa agrícola;
- Elaborar um “plano de contas” com objectivo de desenvolver um sistema de contabilidade analítica para uma empresa agrícola;
- Diferenciar os métodos de Contabilidade Analítica;
- Diferenciar os Sistemas de Custeio e de Valorimetria;
- Elaborar e implementar o levantamento da estrutura e potencial da empresa;
- Calcular e analisar o limiar de rendibilidade;
- Elaborar um mapa de controlo por objectivos;
- Distinguir os diferentes indicadores de rendimento da exploração.

d) Métodos e Técnicas

- Exposição dialogada;
- Exercícios de aplicação: acompanhamento de exercícios resolvidos;
- Exercícios de aplicação: resolução de exercícios e discussão em grupo dos resultados e conclusões;
- Trabalho/estudo individual dos formandos com recurso aos diversos suportes;
- Tutorial multimédia: forma complementar ao suporte papel para apoiar qualquer uma das técnicas anteriores.

e) Avaliação da Aprendizagem

Instrumentos	Critérios	Peso
- Grelha de observação		
• Uso das ferramentas		
• Motivação	Qualitativos	5%
• Receptividade		
• Resposta a novas situações	Quantitativos	15%
- Estudos de caso	Participação activa	40%
- Exercícios de aplicação prática	Quantitativos	40%

A avaliação de diagnóstico deverá ocorrer ao longo de cada sessão lectiva, devendo os formandos responder às questões "Verifique se Sabe" à medida que elas vão sendo apresentadas. Como avaliação de diagnóstico que é, não será objecto de classificação quantitativa. Recomenda-se, no entanto, que o formando não avance na Unidade respectiva enquanto não tiver apreendido o conteúdo destas questões de auto-avaliação.

A avaliação formativa deverá ocorrer no momento da realização do "Caso de Estudo", no final do Módulo. Este caso, uma vez resolvido, deverá ser alvo de um relatório sucinto, que será classificado numa escala de 0-10.

A avaliação sumativa deverá ocorrer no final de cada Unidade, por resposta aos questionários de avaliação especificamente preparados para o efeito, sendo a classificação dada numa escala de 0 a 10.

Considera-se que o formando obtém aproveitamento quando atinja 50% da avaliação de conhecimentos realizada, com base nos instrumentos definidos, e de acordo com a ponderação referida.

f) Escalonamento das matérias

	Teoria	Prática simulada	Total
0. Introdução ao curso e ao módulo			
0.1. Apresentação pessoal			
0.2. Programa e objectivos	1	0	1
0.3. Expectativas			
0.4. Regras gerais de funcionamento			

<p>1. Ferramentas de controlo de gestão</p> <p>1.1. Controlo orçamental</p> <p>1.1.1. Intervalo de Controlo e Desvio do Orçamento</p> <p>1.1.2. Apuramento de desvios</p> <p>1.1.3. Orçamento Ajustado</p> <p>1.1.4. Os mapas para apuramento de desvios</p> <p>1.1.5. Correções ao Orçamento</p> <p>1.2. Controlo multi-dimensional</p> <p>1.2.1. Painel de Controlo Multi-dimensional</p> <p>1.2.2. Sistema de Incentivos</p>	7	3	10
<p>2. Métodos contabilísticos</p> <p>2.1. Método Tradicional</p> <p>2.2. Método das secções</p> <p>2.2.1. Definição das secções homogéneas</p> <p>2.2.2. Apuramento dos custos pelo método das secções</p> <p>2.3. Método das operações - ABC (Activity Based Costing)</p> <p>2.3.1. Etapas na aplicação do Método das operações (ABC)</p> <p>2.3.2. Principais características do ABC</p> <p>2.3.3. Vantagens da utilização do ABC</p> <p>2.4. A escolha do método contabilístico</p>	3	5	8
<p>3. Algumas Técnicas Contabilísticas</p> <p>3.1. Sistemas de Custeio Reais</p> <p>3.2. Sistemas de Custeio Teóricos</p> <p>3.3. Sistemas valorimétricos</p> <p>3.4. Produções conjuntas</p> <p>3.5. Variação de Existências</p> <p>3.6. Reserva para Riscos</p> <p>3.7. Os custos não específicos</p>	3	5	8
<p>4. Concepção de um sistema de contabilidade de gestão</p> <p>4.1. Definição do período base para apuramento</p> <p>4.2. Levantamento da realidade da empresa</p> <p>4.3. Definição da informação a recolher</p> <p>4.4. Grelha para classificação da informação</p> <p>4.5. Definição de suportes para registo de informação</p>	3	5	8

5.3 Análise de investimentos

a) Pré-requisitos

Participação com aproveitamento no 2.º Módulo do PGFGA – Controlo de Gestão.

b) Objectivo Geral

Capacitar um corpo de técnicos com saberes e competências em conceitos, métodos e técnicas de gestão agrícola para acompanharem os agricultores nas suas acções de

investimento/planeamento a longo prazo, prestando apoio à decisão e/ou através de formação, contribuindo para o reforço da capacidade de gestão das empresas do mundo rural.

c) Objectivos Específicos

Competências dos formandos à saída da formação:

- Calcular e analisar a rentabilidade empresarial de investimentos agrícolas;
- Estimar e analisar a viabilidade financeira de investimentos agrícolas.

d) Avaliação da Aprendizagem

Instrumentos	Critérios	Peso
- Grelha de observação		
• Uso das ferramentas		
• Motivação	Qualitativos	5%
• Receptividade		
• Resposta a novas situações	Quantitativos	15%
- Estudos de caso	Participação activa	40%
- Exercícios de aplicação prática	Quantitativos	40%

A avaliação de diagnóstico deverá ocorrer ao longo de cada sessão lectiva, devendo os formandos responder às questões "Verifique se Sabe" à medida que elas vão sendo apresentadas. Como avaliação de diagnóstico que é, não será objecto de classificação quantitativa. Recomenda-se, no entanto, que o formando não avance na Unidade respectiva enquanto não tiver apreendido o conteúdo destas questões de auto-avaliação.

A avaliação formativa deverá ocorrer no momento da realização do "Caso de Estudo", no final do Módulo. Este caso, uma vez resolvido, deverá ser alvo de um relatório sucinto, que será classificado numa escala de 0-10.

A avaliação sumativa deverá ocorrer no final de cada Unidade, por resposta aos questionários de avaliação especificamente preparados para o efeito, sendo a classificação dada numa escala de 0 a 10.

Considera-se que o formando obtém aproveitamento quando atinja 50% da avaliação de conhecimentos realizada, com base nos instrumentos definidos, e de acordo com a ponderação referida.

e) Métodos e Técnicas

- Exposição dialogada;
- Exercícios de aplicação: acompanhamento de exercícios resolvidos;
- Exercícios de aplicação: resolução de exercícios e discussão em grupo dos resultados e conclusões;
- Trabalho/estudo individual dos formandos com recurso aos diversos suportes;
- Tutorial multimédia: forma complementar ao suporte papel para apoiar qualquer uma das técnicas anteriores;

f) Escalonamento de matérias

	Teoria	Prática simulada	Total
0. Introdução ao curso e ao módulo			
0.1. Apresentação pessoal			
0.2. Programa e objectivos	1	0	1
0.3. Expectativas			
0.4. Regras gerais de funcionamento			
1. Introdução			
1.1. Conceito e classificação de projectos agrícolas			
1.2. Ciclo de vida dos projectos agrícolas			
1.3. Ópticas de avaliação	3	0	3
1.4. Critérios de avaliação de projectos agrícolas			
1.5. Elementos de base para avaliação de projectos agrícolas na óptica empresarial			
2. Análise de investimentos agrícolas com base em orçamentos anuais			
2.1. Explorações agrícolas de tipo familiar	3	4	7
2.2. Explorações agrícolas de tipo empresarial			
3. Análise de investimentos agrícolas com base em orçamentos plurianuais			
3.1. Estrutura e processo de elaboração do <i>cash-flow</i>			
3.1.1. Elementos que integram o «cash flow» antes do financiamento			
3.1.2. Escalonamento no tempo dos inflows e <i>outflows</i>			
3.1.3. Processo de elaboração do <i>cash-flow</i> após financiamento			
3.1.4. Sistemas de preços utilizados			
3.2. Utilização do cálculo financeiro no âmbito da análise de investimentos			
3.2.1. Conceito de investimento numa perspectiva temporal			
3.2.2. A consideração do factor tempo e suas implicações			
3.2.3. Juros compostos e capitalização			
3.2.4. Actualização para cálculo do valor actual	7	14	21
3.2.5. Actualização de um fluxo de quantias datadas futuras			
3.3. Critérios de análise de rentabilidade empresarial			
3.3.1. Valor líquido actualizado (VLA)			
3.3.2. Taxa interna de rentabilidade (TIR)			
3.3.3. Rácio benefício-custo (RBC)			
3.3.4. Período (ou tempo) de recuperação (PR)			
3.3.5. Acréscimo de benefício líquido (ABL)			
3.3.6. Comparação entre os diferentes critérios			
3.4. Escolha da Taxa de Actualização			
3.5. Análise de sensibilidade da rentabilidade dos investimentos			
4. Análise da viabilidade financeira de projectos agrícolas	3	0	3

6. Aspectos complementares

Neste último ponto, procuraremos chamar a atenção para algumas questões relacionadas com a aplicação do PGFGA, através da implementação de Acções de Formação, algumas das quais surgem já da experiência das acções experimentais desenvolvidas.

6.1 Tipologias de Acções de Formação

Por princípio o PGFGA permitirá dar resposta a três diferentes tipos de situações, que passamos a identificar:

Tipo 1 - Foram equacionadas acções de formação específicas isto é, concebidas na íntegra para formar de raiz técnicos/formadores. Estas têm uma duração total prevista de 140 horas (70 horas para o planeamento, 35 horas para o Controle de Gestão e 35 horas para a Análise de Investimentos). Deverão ser sequenciais, aproveitando desta forma todo o potencial que se pretendeu criar em torno dos diversos instrumentos disponibilizados.

Tipo 2 - No entanto, é igualmente possível a concepção de acções que incorporam apenas 1 dos módulos, sempre que se entenda que os formandos podem prescindir dos outros por possuírem formação bastante nessa área.

Tipo 3 - Por último, com a divisão em unidades relativamente autónomas dentro de cada módulo, pretendeu-se ainda possibilitar a sua inclusão parcial dentro de outros programas de formação.

A flexibilidade é, assim, uma das características mais marcantes da estrutura das acções definidas e dos materiais de suporte desenvolvidos. Desta forma, os recursos produzidos pelo projecto poderão ser utilizados num conjunto de situações o mais diversificado possível, permitindo dar a resposta mais adequada a cada tipo de situação.

6.2 Sessão introdutória

Tendo por base as Acções de Tipo 1 atrás mencionadas (ou seja aquelas que, em nosso entender deveriam ser levadas à prática com maior regularidade), e como se pode observar no manual do Módulo de Planeamento (o primeiro na sequência dos três), a primeira Unidade é claramente uma unidade introdutória, cujo conteúdo pode (e deve) ser encarado de forma específica.

O formador não deverá sentir-se preso ao conteúdo agora elaborado, mas antes adaptá-lo as circunstâncias e ao evoluir dos tempos. Nela poderão ser integradas referências de enquadramento a diversos assuntos, de que a caracterização da agricultura nacional/regional, a Política Agrícola Comum ou alguns aspectos da Fiscalidade poderão ser exemplos.

6.3 Diversificação de Exercícios

Uma outra questão que deve merecer toda a atenção é a possibilidade, ou mesmo a necessidade, de re-criação dos diversos exercícios.

De facto, o formador, com base nas características do grupo de formandos, nomeadamente a sua proveniência regional e o tipo de agricultura com o qual se irá relacionar, deverá pegar nos diversos exercícios-tipo que constam do Caderno de Exercícios e, alterando a informação de base (dimensões, culturas, tecnologias, preços....) adequar o mais possível os Exercícios a essa realidade.

Só desta forma é possível garantir uma perfeita adequação ao grupo, uma vez que, devido à enorme diversidade dos sistemas de agricultura existentes em Portugal, seria impossível cobrir todos eles de forma satisfatória em cada exemplo ou exercício.

6.4 Formação de base em Folha de Cálculo

Uma última questão que nos parece de extrema importância tem a ver com a capacidade dos formandos utilizarem de forma relativamente expedita uma folha de cálculo.

Constitui (ou deve constituir) um pré-requisito a cada uma das acções, uma vez que os tempos de resolução dos exercícios dependem muitíssimo desta competência.

Desta forma sugerimos que, sempre que existam dúvidas quanto à real capacidade dos formandos manejarem tal instrumento, é preferível anteceder a acção de uma acção prévia que abarque 3 funções específicas da folha de cálculo:

- elaboração de quadros;
- fórmulas;
- funções.

De acordo com a nossa estimativa, tal acção prévia poderia ter uma duração entre as 7 e as 14 horas, dependendo do nível dos formandos à partida.

6.5 Regime intensivo

Devido à gama alargada de possibilidades de exploração oferecida pelos diversos materiais disponibilizados, sugere-se vivamente que as acções (quer do Tipo 1, quer do Tipo 2) sejam ministradas em regime intensivo e com dedicação exclusiva durante o período em que ocorrerem, quer por parte dos Formadores quer por parte dos Formandos. Tal opção implica um regime de internato, por forma a ser possível, para além das 7 horas diárias de tempo lectivo normal, aproveitar o final dos dias e principio das noites quer para trabalho/ estudo individual dos formandos, quer para trabalho conjunto com os formadores. Isto permitiria, por exemplo, que para qualquer sessão:

- os formandos poderiam tomar contacto previamente com os materiais;
- os formandos poderiam avançar na resolução dos diversos exercícios práticos e casos de estudo;
- os tempos lectivos poderiam ser melhor aproveitados em debate e discussão dos assuntos abordados e dos exercícios previamente resolvidos.

6.6 Metodologia de avaliação de reacção à utilização dos produtos

Em termos de metodologia a adoptar para a avaliação de reacção aos produtos que agora se disponibilizam, não se deve esquecer que eles se destinam a uma utilização essencialmente em sede de formação de formadores e técnicos, tentando satisfazer uma necessidade sentida por um dos parceiros do projecto que lhes deu origem: a estrutura de formação profissional do Ministério da Agricultura.

Nesse sentido, e para além do número de formandos atingidos directamente pelas acções de formação que venham a utilizar o formato e os meios que se propõem, é nosso entender que o mais significativo impacto esperado deve ser medido ao nível das acções de formação que venham a ser ministradas pelos formandos destes cursos.

Tal avaliação deverá ser efectuada com base em inquéritos à saída, visando avaliar as diversas dimensões envolvidas:

- grau de satisfação com o formato das acções desenvolvidas (estrutura, duração, regime de "internamento", etc...);
- grau de satisfação genérico com os produtos em suporte papel;
- grau de satisfação genérico com os produtos em formato digital;
- grau de satisfação com as "matérias" desenvolvidas - suficiência das matérias;
- profundidade de abordagem;

- versatilidade na combinação das diversos componentes pedagógicas (textos, exemplos, exercícios, avaliação).

6.7 Metodologia de avaliação de impacto

A avaliação de impacto da formação promovida, constitui uma etapa fundamental no contexto de qualquer processo formativo, tendo por objectivo aferir em que medida as competências adquiridas foram transferidas para o contexto de trabalho a nível das Organizações. Assim, preconiza-se uma estratégia que temporalmente decorra desde um primeiro momento anterior à formação, em que se procederá a um diagnóstico individualizado a cada formando (desejavelmente presencial através de guiões de entrevista ou em alternativa utilizando questionários) destinado a identificar a sua situação de partida, até 3 a 6 meses após a realização das acções de formação, fase em que serão auscultados os ex-formandos, os seus superiores hierárquicos e outros interlocutores cujo testemunho possa ser considerado relevante (ex. agricultores). Os instrumentos a utilizar serão questionários e guiões de entrevistas a conceber para o efeito, devendo entre outros ser abordados aspectos tais como o grau de motivação, a aplicação prática em contexto profissional, dos conhecimentos e competências adquiridos na acção, o grau em que tal ocorre, a melhoria de desempenho, variação de produtividade, os efeitos a nível organizacional, etc.

A informação obtida, será objecto de análise e tratamento e traduzida em relatório cujas conclusões deverão ser sistematicamente incorporadas no processo de organização e preparação de futuras acções, tendo em vista potenciar a sua adequação e eficácia. Por outro lado, proceder-se-á à sua divulgação junto dos ex-formandos e das suas Organizações, de forma a possibilitar uma análise e reflexão que possa constituir um auxiliar para a definição da futura estratégia de formação de recursos humanos.

Informações Complementares

Lista de auxiliares didáticos complementares

- Plano Global de Formação em Gestão Agrícola - Manuais Técnicos (I, II e III);
- Plano Global de Formação em Gestão Agrícola - Volumes de Exercícios (I, II e III);
- Softwares de e-learning (I, II e III).

Lista de contactos úteis

- Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas
Instituto de Desenvolvimento Rural e Hidráulica
Direcção de Serviços para a Qualificação e Associativismo
Av. Afonso Costa, nº 3 1949-002 LISBOA, PORTUGAL
Tel: 218 442 200 Fax: 218 442 202
URL: www.idrha.min-agricultura.pt
- Departamento de Economia Agrária e Sociologia Rural
Instituto Superior de Agronomia
1349-017 Lisboa, PORTUGAL
Telf: (+351) 21 365 34 72 / 21 365 31 00 Fax: (+351) 21 362 07 43
URL: www.isa.utl.pt/deasr Email: deasr@isa.utl.pt
- AGRO.GES - Sociedade de Estudos e Projectos
Av. República 412 2750-475 CASCAIS, PORTUGAL
Tel: (+351) 21 484 74 40 Fax: (+351) 21 484 74 41
URL: www.agroges.pt E-mail Geral: mail@agroges.pt

Informação genérica útil às empresas agrícola

- Agro Portal (www.agroportal.pt)
- Ministério da Agricultura (www.min-agricultura.pt)
- APDTICA - Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação na Agricultura (www.agriculturadigital.org)
- APEPA - Associação Portuguesa de Escolas Profissionais Agrícolas (<http://www.apepa.pt/>)

Ensino Profissional

- APEPA - Associação Portuguesa de Escolas Profissionais Agrícolas (<http://www.apepa.pt/>)
- EPAAD - Escola Profissional Agrícola Afonso Duarte (<http://epaad.no.sapo.pt/>)
- Escola de Viticultura e Enologia da Bairrada (<http://www.ep-viticultura-enologia-bairrada.rcts.pt/>)
- Escola Profissional Agrícola Afonso Duarte (<http://www.ep-agricola-a-duarte.rcts.pt/>)
- Escola Profissional Agrícola Conde São Bento (<http://www.esec-conde-s-bento.rcts.pt/>)
- Escola Profissional Agrícola da Quinta da Lageosa (<http://www.ep-agricola-qta-lageosa.rcts.pt/>)
- Escola Profissional Agrícola de Alter do Chão (<http://www.ep-agricola-alter-chao.rcts.pt/>)

- Escola Profissional Agrícola de Carvalhais
(<http://www.ep-agricultura-carvalhais.rcts.pt/main.htm>)
- Escola Profissional Agrícola de D. Dinis - Paiã
(<http://www.ep-agricola-d-dinis-paia.rcts.pt/>)
- Escola Profissional Agrícola de Fermil de Basto
(<http://www.ep-agricola-fermil-basto.rcts.pt/>)
- Escola Profissional Agrícola de Grândola
(<http://www.ep-agricola-grandola.rcts.pt/>)
- Escola Profissional Agrícola de Ponte de Lima
(<http://www.ep-agricola-ponte-lima.rcts.pt/>)
- Escola Profissional Agrícola do Rodo
(<http://www.ep-agricola-rodo.rcts.pt/>)
- Escola Profissional Agrícola Fernando Barros Leal
(<http://www.ep-agricola-torres-vedras.rcts.pt/>)
- Escola Profissional de Agricultura de Abrantes
(<http://www.ep-agricola-abrantes-abr.rcts.pt/>)
- Escola Profissional de Agricultura de Carvalhais (EPAC)
(<http://www.ep-agricultura-carvalhais.rcts.pt/>)
- Escola Profissional de Agricultura de Vagos
(<http://www.ep-agricultura-vagos.rcts.pt/>)
- Escola Profissional de Agricultura do Algarve
(<http://www.ep-agricultura-algarve.rcts.pt/>)
- Escola Profissional de Agricultura de Cister - Alcobaça
(<http://www.ep-agricultura-cister.rcts.pt/>)
- Escola Profissional de Agricultura e Desenvolvimento Rural de Grândola - EPADRG
(<http://www.ep-agricola-grandola.rcts.pt/>)
- Escola Profissional de Agricultura e Desenvolvimento Rural de Marco de Canaveses - EPAMAC
(<http://www.ep-agricola-m-canaveses.rcts.pt/>)
- Escola Profissional de Desenvolvimento Rural de Alter do Chão
(<http://www.cavalonet.com/epdrac/>)
- Europea - Association of European Agricultural Colleges
(<http://www.europea.org/>)

Outros contactos para formação profissional

- Árvore de Problemas - Metodologia de Gestão de Projectos
(<http://www.arvoredeproblemas.com/>)
- agroLine Course System ON-LINE
(<http://agroline.usc.es/teleformacion2/>)
- CaF - Centro de Formação ... Porque FORMAÇÃO É A SOLUÇÃO
(<http://www.caf.pt/>)
- College of Europe
(<http://www.coleurop.be/>)
- Cursos a distancia organizados por FAO-Fodepal
(<http://www.rlc.fao.org/proyecto/fodepal/cursosnvo.htm>)
- Evolui.com, o seu site de formação via Internet
(<http://www.evolui.com/>)

- FEF - Fundação Europeia para a Formação
(http://europa.eu.int/agencies/etf/index_pt.htm)
- Formação Profissional no IDRHa
(<http://www.idrha.min-agricultura.pt/formacao/index.htm>)
- Herdade dos Gagos
(<http://www.cap-gagos.rcts.pt/>)
- IFE Portugal
(<http://www.ife-po.com/>)
- INOFOR - Instituto para a inovação na Formação
(<http://www.inofor.pt/>)
- Instituto Europeu de Formação de Empresários e Gestores
(<http://www.instituto-europeu.com/>)
- MBA Agrosoft - Gestão da Informação no Agronegócio
(<http://www.agrosoft.com.br/mba/>)
- Programa AGRO - MEDIDA 7 - Formação Profissional
(http://www.programa-agro.net/agro_medida.asp?id_medida=7)
- Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social (POEFDS)
(<http://www.poefds.pt/>)
- Sistema Nacional de Certificação Profissional - SNCP
(<http://www.iefp.pt/certificacao/Ficheiros/principio.htm>)

Textos seleccionados para aprofundamento e exploração do tema

- Barnard,C.S.; Nix,J.S.; "Farm Planning and Control" 2nd Edition, Cambridge University Press, 1981
- Jordan,H. et alli; "O controlo de gestão" 5ª Edição, Áreas Editora, 2003
- Pereira, C.C.; Franco, V.S.; "Contabilidade analítica" 6ª Edição, Rei dos Livros, 1994
- Buckett,M; "An introduction to Farm Organisation and Management"; Pergamon Press, Oxford, 1981
- Sebastian, R.A., Bermejo, A.S.; "Economia de la Empresa Agroalimentaria"; Ediciones Mundi-Prensa, Madrid, 2004
- Jordan,H.; Neves, J.C., Rodrigues, J.A.; "O controlo de gestão"; Áreas Editora; Lisboa, 2003
- Sousa, A.; "Introdução à Gestão"; Ed.Verbo; Lisboa, 1990
- Avillez, F.; Estácio, F.; Neves, M.; "Análise de projectos agrícolas de investimento no contexto da Política Agrícola Comum; BPSM, Lisboa, 1987
- Soares, J.O., Fernandes, A.V., Março, A.A., Marques, J.P.; "Avaliação de Projectos de Investimento na Óptica Empresarial"; Ed.Sílabo, Lisboa, 1999
- Martinet,A.C; "Estratégia", Ed.Sílabo, Lisboa, 1989
- Lindon,D. et alli; "Mercator 2000"; Publicações D.Quixote; 9ªedição, Lisboa 2000
- Downey,W.D.; Erickson,S.P; "Agribusiness Management"; McGraw-Hill, 2nd Edition; New York, 1987
- Stutley,R.; "The definitive business plan"; Prentice Hall; London, 1999
- Brown, M.L.; "Farm budgets – From farm income analysis to agricultural project analysis"; The Johns Hopkins University Press, London, 1979
- Pereira,C.C., Franco,V.S.; "Contabilidade Analítica", Rei dos Livros, 7ª edição, Lisboa, 1994
- Barros,C., Barros,A.; "Análise e Gestão Financeira de Curto Prazo"; Editora Vulgata; Lisboa, 1998
- Warren,M.F.; "Finacial management for farmers"; Hutchinson 2nd edition, Essex, 1987
- Lochard,J., Rodrigues, J.A., Ferreira,M.; "Compreender a gestão"; Ediprisma, Lisboa, 1989



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu



Governo da
República Portuguesa



Ministério da
Agricultura,
do Desenvolvimento
Rural e das Pescas



Acção 7.3.1