

CRITERIA FOR DECISION MAKING IN FAMILY FARM UNITS: A STUDY IN THE SEGMENT OF VEGETABLES

Mariângela Vilckas

Programa de Pós Graduação - Departamento de Engenharia de Produção – UFSCar
Rod. Washington Luiz, Km 235. Caixa Postal 676, 13565-905. São Carlos – SP
Telefone: (16) 260-8236; ramal: 237. FAX: (16) 260-8240
vilckas@dep.ufscar.br

Prof. Dr. José Flávio Diniz Nantes

Programa de Pós Graduação - Departamento de Engenharia de Produção - UFSCar
Rod. Washington Luiz, Km 235. Caixa Postal 676, 13565-905. São Carlos – SP
Telefone: (16) 260-8236; ramal: 227. FAX: (16) 260-8240
fnantes@power.ufscar.br

Abstract

The aim of the present work was to identify the internal and external factors influencing the family farms in order to help them to choose what to produce. A case study was done with thirty-three family farmers from the city of São Carlos (SP), all having vegetable production as their main activity. The results indicate that 51% of the farmers use market information to decide what to produce. The main internal factors concerning natural, human, financial, infrastructure and technological resources and complementary activities and productivity levels and the main external factors concerning demand and supply information and support services were identified. The systematization of these factors will allow the family farmers to choose safely what to produce.

Key words: *rural planning, family agriculture, vegetable production.*

CRITÉRIOS PARA TOMADA DE DECISÃO EM UNIDADES DE PRODUÇÃO RURAL FAMILIARES: UM ESTUDO NO SEGMENTO DE HORTALIÇAS

Mariângela Vilckas

Programa de Pós Graduação - Departamento de Engenharia de Produção – UFSCar
Rod. Washington Luiz, Km 235. Caixa Postal 676, 13565-905. São Carlos – SP
Telefone: (16) 260-8236; ramal: 237. FAX: (16) 260-8240
vilckas@dep.ufscar.br

Prof. Dr. José Flávio Diniz Nantes

Programa de Pós Graduação - Departamento de Engenharia de Produção - UFSCar
Rod. Washington Luiz, Km 235. Caixa Postal 676, 13565-905. São Carlos – SP
Telefone: (16) 260-8236; ramal: 227. FAX: (16) 260-8240
fnantes@power.ufscar.br

Resumo

Este trabalho teve o objetivo de identificar os fatores internos e externos à unidade de produção rural (UPR), visando orientar os produtores na escolha do que produzir. Para isto foi realizado um estudo de caso junto a 33 produtores familiares do município de São Carlos (SP), cuja atividade principal era a produção de hortaliças. Os resultados indicaram que 51% dos produtores se baseiam nas informações do mercado para decidirem o que produzir. Com relação ao ambiente interno à UPR, foram identificados os principais fatores referentes aos recursos naturais, humanos, financeiros, tecnológicos e de infra-estrutura e as atividades complementares e níveis de produtividade, enquanto do ambiente externo, foram identificados os fatores relativos às informações da demanda, da oferta e dos serviços de apoio. A sistematização destes fatores permitirá aos produtores familiares escolherem com mais segurança o que devem produzir.

Palavras chaves: *planejamento rural, agricultura familiar, produção de hortaliças.*

I – Introdução

Segundo dados do Censo Agropecuário 95/96 do IBGE, os estabelecimentos de agricultura familiar apresentam uma significativa importância sócio-econômica, pois representam 85,2% dos estabelecimentos rurais do Brasil, são responsáveis por 37,9% da produção e por 50,9% da renda gerada pela agropecuária nacional. Além da importância econômica e da sua significativa contribuição para o emprego de mão-de-obra, deve-se destacar o papel da agricultura familiar na redução da pobreza, na produção de alimentos e subsistência das famílias e na contribuição para o aumento do potencial de consumo das populações rurais, devido à geração de empregos e melhoria na distribuição de renda (ROMEIRO, 2002).

Embora não se constituam em regra, muitos empreendimentos rurais familiares utilizam os recursos produtivos de forma mais eficiente que os patronais, pois, com

menores áreas de terra e financiamentos reduzidos, produzem e empregam mais do que os patronais (INCRA/FAO, 1996; GUANZIROLI *et al.*, 2001).

Esta situação foi discutida por BUAINAIN & SOUZA FILHO (1998), ao afirmarem que na realidade brasileira existem produtores rurais localizados em regiões com condições naturais favoráveis, com amplo mercado e crédito disponível e que não obtiveram sucesso, enquanto outros produtores que se encontram em situações menos favoráveis tornaram-se competitivos nas suas atividades. Provavelmente, a principal diferença entre estes produtores está na capacidade de gestão do empreendimento, ferramenta essencial para garantir competitividade na atividade. Estes autores defendem que o problema principal para o insucesso de muitos produtores não está na utilização das técnicas agropecuárias, mas na compreensão do funcionamento dos mercados, que impõem articulações com os segmentos antes e depois da porteira, novas formas de negociação e práticas de gestão do processo produtivo.

Lidar com a complexidade e heterogeneidade que caracteriza os sistemas de produção rural e o conjunto de fatores que afetam o desempenho dos produtores, exige capacitações gerenciais ausentes em grande parte dos produtores, principalmente em decorrência da ausência de modelos de gestão adequados. São incipientes os esforços dedicados ao desenvolvimento de ferramentas de gestão, tais como definição do produto e do processo de produção, análise do mercado alvo, planejamento e controle da produção, entre outras (SCARPELLI, 2001).

Para que o agricultor familiar brasileiro se desenvolva e acompanhe a evolução do setor rural, é de fundamental importância que sua propriedade seja administrada como uma empresa, adotando técnicas e procedimentos gerenciais adequados à sua realidade. Entre estes procedimentos, destaca-se o planejamento das atividades produtivas, cujo objetivo é tornar a empresa mais eficiente e competitiva.

II – Objetivos e justificativa

Em toda atividade produtiva, o planejamento das atividades representa um ponto chave, pois as falhas ou a ausência do planejamento influenciarão decisivamente no desempenho da empresa e na sua sobrevivência no mercado. Porém, as ferramentas gerenciais existentes não são adequadas à realidade do produtor rural familiar. Geralmente, elas são sofisticadas, apresentam alto custo e necessitam de um treinamento específico para sua utilização, inviabilizando seu uso pelos produtores rurais familiares.

Diante desta situação, o objetivo deste trabalho foi realizar um levantamento das informações necessárias para o planejamento das atividades de um empreendimento rural familiar, por meio da identificação dos fatores internos e externos à propriedade rural, que servem de base para a tomada de decisão sobre a escolha dos produtos a serem cultivados.

III – Método de pesquisa

De acordo com SCARPELLI (2001), as questões essenciais ao planejamento das atividades produtivas de uma UPR referem-se a “o que”, “quanto” e “para quando” produzir. A decisão sobre para quando produzir depende da época de plantio, do ciclo produtivo das culturas, informações já conhecidas pelos produtores, e dos prazos determinados nos contratos estabelecidos com os clientes. A decisão sobre

quanto produzir dependerá da sua capacidade de produção e dos acordos de fornecimento que fizer com seus clientes.

Desta forma, o foco do presente trabalho está na decisão sobre o que produzir, já que esta é a primeira e mais importante decisão, a partir da qual serão tomadas as demais decisões do planejamento.

O sistema de produção escolhido foi a olericultura, pelo fato de ser esta uma atividade adequada aos produtores familiares. Esta escolha justifica-se pela considerável utilização de mão-de-obra nesta atividade, recurso que os produtores familiares em geral têm em abundância, além de ter ciclo curto de produção, possibilitando um retorno mais rápido do capital investido. Além disso, a olericultura representa a 5ª atividade mais praticada pelos agricultores familiares da Região Sudeste (Censo Agropecuário 95/96 - IBGE), depois de pecuária de leite, café, pecuária de corte e cana, atividades de ciclos mais longos e que requerem maiores investimentos.

Para identificar os critérios utilizados pelos produtores, foi realizada uma pesquisa de campo, com uma amostra de 33 produtores familiares de hortaliças do município de São Carlos – SP. Este grupo é formado por produtores com grande experiência nesta atividade e que têm consciência da necessidade de se organizarem para tornarem-se mais competitivos. O fato dos produtores acreditarem na pesquisa e terem a intenção de implementá-la em suas propriedades foi um pré-requisito para a escolha da amostra.

A pesquisa de campo foi realizada entre os meses de setembro/2002 e janeiro/2003, e os dados foram coletados por meio de entrevistas realizadas pessoalmente e *in loco*, utilizando-se questionários semi-estruturados, permitindo ao produtor entrevistado acrescentar outros pontos considerados relevantes. O produtor podia assinalar mais de uma alternativa de resposta em cada questão.

Com base na literatura e nos resultados das entrevistas, foram identificados e sistematizados os critérios a serem considerados pelo produtor familiar de hortaliças na tomada de decisão sobre o que produzir.

O produtor deve realizar o planejamento de suas atividades em dois períodos do ano, que são outubro-março e abril-setembro. Segundo FILGUEIRA (2000), a temperatura é o fator climático de maior influência sobre a olericultura e também o maior limitante para o desenvolvimento desta atividade. Embora na região Sudeste do Brasil as estações do ano não sejam tão bem definidas como na região Sul, é possível estabelecer dois períodos com características climáticas bastante distintas: de outubro a março, período de chuvas, com dias quentes e longos, e de abril a setembro, quando a incidência de chuvas é menor e os dias são mais frios e mais curtos.

IV – Referencial teórico

4.1. Agricultura Familiar

A definição apresentada pelo INCRA para propriedade familiar é baseada no inciso II, do art. 4º, do Estatuto da Terra (Lei 4.504/64), o qual define como propriedade familiar, “o imóvel rural que, direta e pessoalmente explorado pelo agricultor e sua família, lhes absorva toda a força de trabalho, garantido-lhes a subsistência e o progresso social e econômico, com área máxima fixada para cada região e tipo de exploração, e eventualmente, trabalhado com a ajuda de terceiros”.

O presente trabalho adotará a definição apresentada por INCRA/FAO (1996), segundo a qual três são os fatores centrais que caracterizam um estabelecimento de agricultura familiar:

- A gestão da unidade produtiva e os investimentos nela realizados são feitos por indivíduos que mantêm entre si laços de sangue ou de casamento.
- A maior parte do trabalho é igualmente fornecida pelos membros da família.
- A propriedade dos meios de produção pertence à família, sendo em seu interior a realização da transmissão em caso de falecimento ou de aposentadoria dos responsáveis pela unidade produtiva.

Esta definição foi complementada por BUAINAIN & ROMEIRO (2000), ao afirmarem que na agricultura familiar, a produção é feita com base na mão-de-obra familiar, recorrendo-se à mão-de-obra assalariada apenas de forma ocasional ou em quantidade inferior à mão-de-obra familiar.

4.2. Planejamento Rural

Planejamento pode ser definido como um processo consciente e sistemático de tomada de decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo ou uma unidade de trabalho buscará no futuro (BATEMAN & SNELL, 1998), caracterizando-se como uma atividade de caráter permanente, que trata de problemas não estruturados e de longo prazo (SCARPELLI, 2001).

O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes (DRUCKER, 1962). O planejamento não é um ato isolado, devendo ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes, que visam alcançar objetivos viáveis e previamente estabelecidos (OLIVEIRA, 2001).

O empreendimento rural é caracterizado por um grande número de variáveis que dificultam o planejamento da produção, como a dependência dos recursos naturais, a sazonalidade do mercado, a perecibilidade do produto, o ciclo biológico de vegetais e de animais, o tempo de maturação dos produtos e o tempo de retorno do investimento. Outro fator importante no planejamento da produção rural é a impossibilidade de mudanças imediatas na produção, pois uma vez realizado o investimento, é necessário aguardar o resultado da produção e escoá-la rapidamente, mesmo em condições desfavoráveis de mercado, a não ser que o produto possa ser estocado a espera de melhores condições de venda.

O planejamento constitui-se de um processo de tomada de decisão. Segundo MAXIMIANO (2000) e CERTO (2003), são seis as fases do processo de tomada de decisão: identificação do problema ou oportunidade, diagnóstico, geração de alternativas, decisão, implementação da alternativa escolhida e *feedback* para verificar se a alternativa implementada está solucionando o problema. No setor rural, é fundamental que o produtor escolha as atividades adequadas ao seu empreendimento, e para isso são necessárias informações que permitam diagnosticar a situação e identificar as alternativas existentes, reduzindo a incerteza e conseqüentemente o risco da decisão.

Segundo SCARPELLI (2001), na tomada de decisão sobre o que produzir, dois conjuntos de fatores devem ser considerados: as características dos recursos disponíveis e as condições de mercado. No conjunto de características dos recursos disponíveis, destacam-se a composição do solo, a topografia da região, a

disponibilidade de água, as condições climáticas, a disponibilidade de serviços de apoio, a capacitação da mão-de-obra, a possibilidade de implementar culturas e/ou criações complementares, a disponibilidade de insumos, os investimentos necessários, o capital disponível e os possíveis índices de produtividade. Com relação ao conjunto de características das condições de mercado é importante considerar a possível escala de produção individual ou coletiva, a existência de cadeias coordenadas para os produtos recomendáveis, as quantidades mínimas exigidas pelo elo sucessor da cadeia e o comportamento histórico dos preços para se avaliar o possível retorno.

V – Resultados e discussão

5.1. Busca de informações

Para a caracterização de um bom produtor rural, a competência no desenvolvimento da atividade agropecuária é tão importante quanto o desejo de ampliar esta competência, por meio da busca de conhecimento necessário ao desenvolvimento de suas atividades (CELLA & PERES, 2002). O comportamento de buscar informações sobre a sua atividade é um fator relevante para o planejamento das atividades, em especial no que se refere ao ambiente externo à UPR. A Tabela 1 apresenta os locais onde os produtores familiares de São Carlos buscam as informações relacionadas à atividade produtiva e os tipos de informações mais solicitadas.

Tabela 1: Local de busca e tipos de informações procuradas pelos produtores familiares de hortaliças de São Carlos.

Orientação técnica para produzir	3% = prefeitura (Casa da Agricultura)	Preços	3% = Jornais/revistas
	3% = Embrapa		6% = fornecedores
	3% = feiras		9% = TV
	3% = intermediário		21% = amigos/vizinhos
	6% = jornal/revista		24% = intermediário
	6% = Internet		36% = outros (inclui mercado)
	9% = TV		18% = não busca
	9% = profissionais autônomos	Necessidade dos clientes	3% = reuniões de produtores
	24% = amigos / vizinhos		12% = intermediário
	64% = fornecedores		36% = outros
	6% = não busca		48% = não busca
Orientação para comercialização	3% = fornecedores	Padrão de qualidade	3% = fornecedores
	9% = amigos / vizinhos		3% = jornais/revistas
	15% = intermediários		3% = Internet
	6% = outros		6% = TV
	67% = não busca		12% = intermediário
Capacitação gerencial	3% = Sebrae		9% = outros
	3% = Embrapa		64% = não busca
	3% = Jornais/revistas	Previsão do tempo	3% = Internet
	3% = TV		42% = TV
	3% = intermediário		48% = outros
	6% = outros		52% = não busca
	85% = não busca	Crédito	3% = feiras
			9% = outros
			88% = não busca

Fonte: Entrevistas de campo.

A pesquisa de campo revelou o baixo índice de procura por informações, em especial aquelas relacionadas a comercialização, capacitação gerencial, necessidades dos clientes, padrão de qualidade, previsão do tempo e crédito. As informações sobre as técnicas de produção formam o principal objetivo dos produtores, e são obtidas principalmente junto aos fornecedores de insumos (64%), porém, alguns produtores ficam receosos com as indicações destes, devido ao interesse das empresas em vender os seus produtos.

A falta de interesse nas informações relacionadas aos preços é preocupante, visto que sem esta informação, os produtores ficam sem um referencial para negociar no momento da venda de seus produtos. No entanto, apenas 18% dos produtores se incluem nesta situação, enquanto 24% obtém esta informação junto aos intermediários, 21% com vizinhos ou amigos e 36% em outras fontes, incluindo o próprio mercado. Observa-se que os produtores são tomadores de preço, não existindo nenhuma organização para estabelecer os preços de seus produtos.

Pelo fato de os produtores familiares não adotarem um referencial de preços, como os do CEASA (situado a aproximadamente 40 km dos produtores), os produtos são vendidos a preços muito baixos, devido ao receio de não conseguirem colocar seus produtos. Este procedimento prejudica a todos os produtores da região que têm interesse em vender seus produtos em São Carlos.

5.2. Decisão sobre o que produzir

As informações de campo revelaram que o principal fator considerado pelos produtores na hora de decidir o que produzir é o mercado (51%) e que apenas 3% consideram os recursos da propriedade nesta decisão (Tabela 2). Estes resultados indicam que outros fatores, também muito importantes, não são considerados pelos produtores.

Tabela 2: Parâmetros utilizados pelos produtores na escolha da hortaliça a ser produzida.

Parâmetro utilizado	Número de produtores	Frequência (%)
De acordo com o mercado	17	51%
Facilidade na produção e afinidade com o produto	12	36%
Menor custo de produção e melhor preço de venda	6	18%
De acordo com os recursos da propriedade	1	3%
Sempre produz a mesma coisa	1	3%
Não respondeu	1	3%

Fonte: Entrevistas de campo.

Na identificação dos fatores internos e externos a serem considerados pelos produtores, a composição do solo não foi considerada, pois a olericultura é uma atividade distinta das demais, caracterizada pelo intenso uso de insumos. O solo recebe um tratamento diferenciado em relação às outras atividades, com significativa utilização de fertilizantes, de modo que mesmo que a fertilidade do solo da propriedade não seja adequada, o que determinará o sucesso ou insucesso da cultura será a correção e adubação corretas do solo.

Optou-se por não considerar a topografia da região, pelo fato de esta não interferir na decisão sobre o que será plantado, o mesmo acontecendo com a disponibilidade de água, uma vez que este é um fator determinante para olericultura, ou seja, a falta de água para irrigação inviabiliza qualquer atividade relacionada à produção de

hortaliças.

Com relação às características que compõem as condições de mercado, não foi considerada a existência de cadeias coordenadas para os produtos recomendáveis, pois ainda não existem cadeias coordenadas para hortaliças em São Carlos. Quanto às safras e entressafras dos produtos, este fator foi considerado, uma vez que o planejamento deve ser realizado pelo menos duas vezes ao ano (períodos de outubro-março e abril-setembro), possibilitando ao produtor identificar se o período de planejamento refere-se ao período de safra daquele produto.

Os fatores a serem considerados na tomada de decisão foram agrupados em fatores relacionados ao ambiente interno e externo à UPR. Foram considerados fatores internos, aqueles localizados geograficamente dentro da UPR e/ou que são de propriedade do produtor, como os recursos naturais, humanos, financeiros próprios, tecnológicos e de infra-estrutura, atividades complementares e produtividade, enquanto os externos referem-se aos localizados geograficamente fora da UPR e/ou que precisam ser adquiridos pelo produtor, como os serviços de apoio, informações sobre a demanda e a oferta dos produtos.

Na escolha dos produtos, o produtor deve considerar tanto os fatores internos quanto os externos, porém, o que se observa é que os produtores orientam suas escolhas com base principalmente nos fatores externos, em especial no mercado, fato que geralmente os conduz aos produtos com maior preço de venda no momento. Como muitos produtores geralmente adotam esta atitude, ocorre o aumento da oferta do produto e conseqüente redução de preço.

Não há uma seqüência estabelecida sobre a ordem de análise dos fatores internos ou externos, os quais devem ser analisados simultaneamente para a tomada de decisão. As informações a serem consideradas pelo produtor na tomada de decisão sobre o que produzir encontram-se na Figura 1.

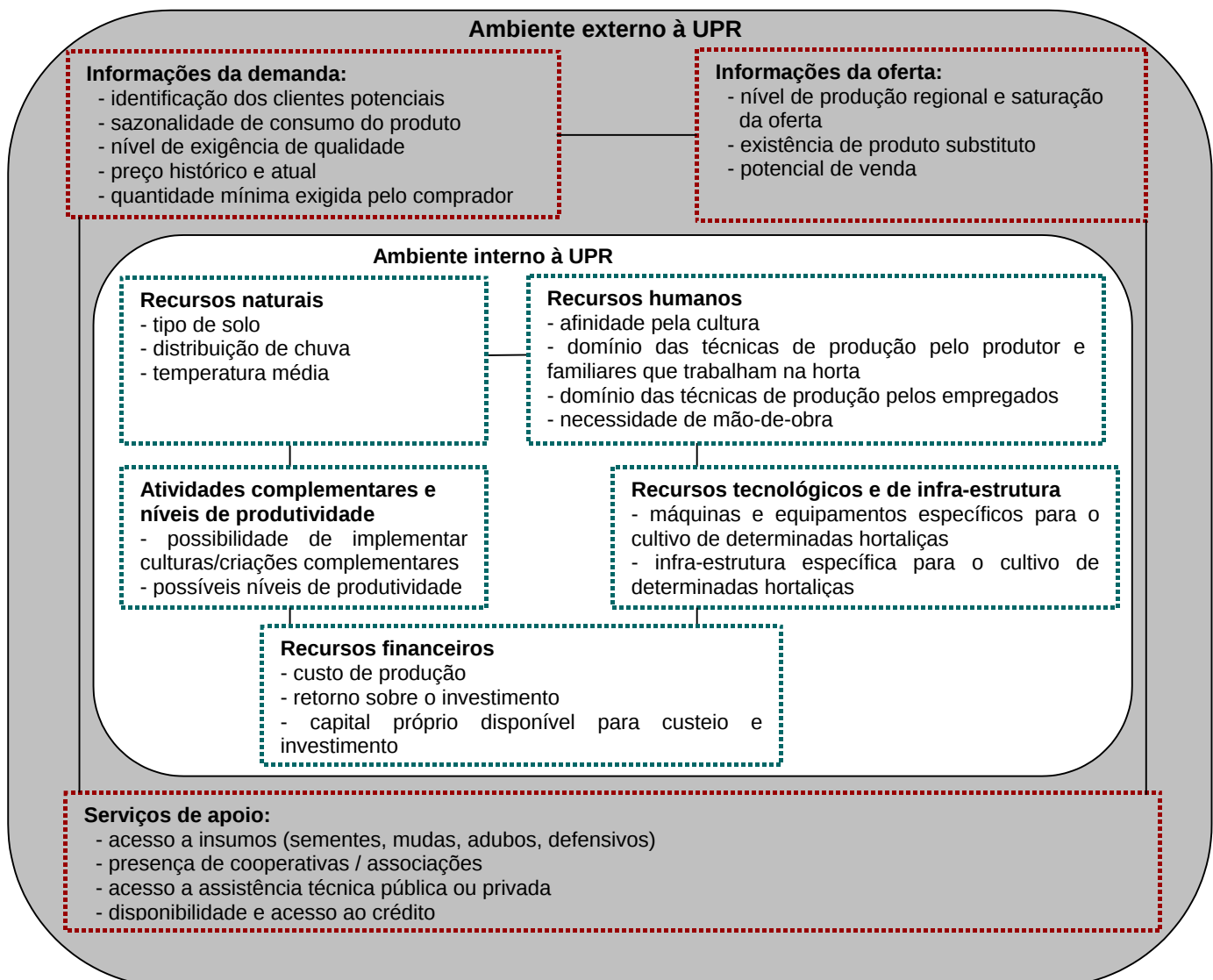


Figura 1: Fatores do ambiente externo e interno às UPRs a serem considerados na escolha do que produzir.
Fonte: Os autores.

5.3. Análise dos Fatores Internos à UPR

Os fatores do ambiente interno à UPR foram agrupados em cinco grupos: recursos naturais, humanos, tecnológicos e de infra-estrutura, financeiros e atividades complementares e níveis de produtividade.

a) Recursos Naturais:

- Tipos de solo: as hortaliças possuem diferentes necessidades quanto ao tipo de solo. Foram considerados os três tipos básicos de solo, o arenoso ou leve, médio ou misto e argiloso ou pesado. Para as hortaliças de tubérculos, como a batata, o inhame e o cará, por exemplo, o solo leve é mais adequado, por favorecerem o desenvolvimento da parte subterrânea. Já para o cultivo de hortaliças como a couve-flor, a couve-manteiga e o repolho, o solo argiloso é mais adequado.

- Distribuição de chuva: as hortaliças em geral têm grande necessidade de água; entretanto, para algumas, a chuva pode ser um fator prejudicial, quando em excesso. Devem ser considerados, para cada um dos períodos de planejamento (outubro-março e abril-setembro), as possibilidades de distribuição de chuvas no

município (em mm/mês) e o quanto cada uma destas possibilidades é ou não favorável para as culturas consideradas. Para aquelas produzidas em cultivo protegido, a chuva não tem influência.

- Temperatura média: o produtor deverá considerar se a temperatura média na região é adequada, pois as hortaliças possuem uma exigência quanto à temperatura considerada ideal para cada fase de desenvolvimento. Além da temperatura média, o produtor deve também considerar se as temperaturas extremas, presentes em determinadas épocas do ano, são limitantes ao desenvolvimento da atividade analisada. Para aquelas produzidas em cultivo protegido, deve-se avaliar a temperatura no interior da estufa.

b) Recursos Humanos:

- Afinidade pela cultura: um fator que pode interferir na decisão do produtor é a sua identificação com determinada hortaliça. Geralmente, esta afinidade está associada à história de vida do produtor e ao conhecimento adquirido naquela atividade. De acordo com a pesquisa de campo, 36% dos produtores consideram este fator na sua decisão (Tabela 2).

- Domínio das técnicas de produção pelo produtor e familiares que trabalham na horta: este fator é importante para produtores que estão iniciando na atividade agrícola ou para os experientes que pretendem investir em um novo produto pouco conhecido no mercado.

- Domínio das técnicas de produção pelos empregados (fixos ou temporários): o conhecimento dos empregados, fixos ou temporários, sobre as técnicas de produção é importante pelo fato destes executarem determinadas operações, que quando mal realizadas, podem comprometer a atividade.

- Necessidade de mão-de-obra: na escolha dos cultivares, o produtor deverá identificar a mão-de-obra disponível, comparando-a com a exigida pela atividade.

c) Recursos tecnológicos e de infra-estrutura

- Máquinas e equipamentos específicos para o cultivo de determinadas hortaliças: o produtor deverá avaliar as máquinas e equipamentos que possui e aqueles que precisam ser adquiridos para o cultivo da cultura que está sendo avaliada.

- Infra-estrutura: é importante avaliar se a infra-estrutura existente na propriedade é suficiente para suportar o desenvolvimento da cultura considerada.

Estes dois itens guardam uma relação direta com os recursos financeiros e, portanto, devem ser analisados conjuntamente.

d) Atividades complementares e níveis de produtividade

- Possibilidade de implementar culturas/criações complementares: esta prática visa a redução de custos de produção. O produtor deve avaliar o uso dos resíduos das hortaliças avaliadas em outras atividades na propriedade ou o uso de subprodutos de outras atividades no cultivo destas hortaliças.

- Possíveis níveis de produtividade: o produtor deverá avaliar a produtividade que poderá ter de cada uma das culturas analisadas, utilizando esta informação na análise do retorno sobre o investimento.

e) Recursos Financeiros:

- Custo de produção: determinados produtos apresentam um custo de produção muito alto, devido ao preço de alguns insumos. Esta situação deve ser avaliada em função dos recursos financeiros disponíveis e ao risco de insucesso.

- Capital próprio disponível para custeio e investimento: com base no custo de produção de cada cultivar, o produtor deverá considerar o capital próprio disponível para custeio da produção, referente à compra de material de consumo utilizado na produção e contratação de serviços. O mesmo procedimento deve ser realizado em

relação às necessidades de investimento em tecnologia e infra-estrutura.

- Retorno sobre o investimento: é um fator fundamental, mas que apresenta grandes dificuldades para ser calculado pelos produtores, pela falta de conhecimento e de informação. O auxílio da assistência técnica pode reduzir esta dificuldade, auxiliando o produtor na escolha de seus investimentos.

Além da análise dos grupos de fatores que fazem parte do ambiente interno à UPR, o produtor também deve avaliar os relacionados ao ambiente externo à UPR.

5.4. Análise dos Fatores Externos à UPR

Os fatores externos à UPR referem-se às condições de demanda, oferta e disponibilidade de serviços de apoio.

a) Informações da demanda:

- Identificação dos clientes potenciais: devem ser considerados os potenciais clientes para cada uma das hortaliças que se pretende cultivar. Esta identificação pode ser feita pessoalmente ou via telefone, verificando o real interesse dos seus possíveis clientes, assim como o seu potencial de crescimento de vendas.

- Sazonalidade de consumo do produto: o produtor deverá comparar a sazonalidade de consumo das hortaliças com o período de planejamento, considerando, por exemplo, que no período mais quente (outubro a março), o consumo de hortaliças de folha é maior, enquanto nas épocas mais frias (abril a setembro), ocorre um aumento do consumo de hortaliças de fruto.

- Nível de exigência de qualidade: ao contatar os seus potenciais clientes, o produtor deverá identificar a exigência de qualidade de cada um e a sua capacidade de atender a estas exigências. Se a venda for feita para sacolões/varejões e supermercados, provavelmente haverá maior exigência quanto à aparência e ao tamanho do produto, ao passo que se o produto for destinado a cozinhas industriais ou outros clientes que processem as hortaliças antes de vendê-las, provavelmente a exigência destes requisitos serão menores, mas em compensação, as exigências quanto ao uso de agrotóxicos poderão ser maiores.

- Preço histórico e atual: é fundamental o acompanhamento dos preços praticados na região, caso contrário, o produtor torna-se apenas um tomador de preços, o que reduz sensivelmente o seu poder de barganha na negociação.

- Quantidade mínima exigida pelo comprador: é recomendável identificar a quantidade mínima que seus potenciais clientes exigem, sobretudo quando se tratar de entregas para supermercados, onde esta prática é bastante comum. Outro fator importante é a regularidade de entrega, pois os supermercados e a indústria de minimamente processados, por exemplo, não toleram atrasos na entrega do produto.

b) Informações da oferta:

- Nível de produção regional e saturação da oferta: é necessário verificar se a oferta das hortaliças consideradas está próxima da saturação, ou seja, se já existem produtores isolados ou em associação atuando na região, reduzindo a possibilidade de comercialização. O produtor deverá considerar a saturação de produtos com nível de qualidade semelhante ao que ele pretende oferecer.

- Produto substituto: deve ser considerada a possibilidade de cultivo de produtos substitutos, de modo que um possível aumento no preço de um dos produtos, compense a redução no preço do outro.

- Potencial de venda: a capacidade de produção envolve a maior parte dos itens discutidos anteriormente e deve ser avaliada conjuntamente com a análise dos potenciais clientes.

c) Serviços de apoio:

- Acesso a insumos (sementes, mudas, adubos, defensivos): em algumas situações, determinados insumos, como sementes importadas, não são ofertados em determinadas regiões, e quando são, os preços são excessivamente altos.
- Existência de cooperativas / associações: o fato de haver, na cidade ou na região, uma cooperativa ou associação que auxilie na produção e comercialização de determinadas hortaliças, pode ser um fator importante na tomada de decisão do produtor. A presença destas instituições pode reduzir o custo dos insumos e possibilitar a colocação do produto em mercados cuja escala de produção é fator restritivo à comercialização.
- Acesso a assistência técnica pública ou privada: além de avaliar o conhecimento do produtor e dos demais participantes do processo de produção, é importante também considerar o acesso a assistência técnica, especialmente quando se tratar de uma hortaliça não tradicional ou alguma incorporação de tecnologia recente. A preferência do produtor deve, sempre que possível, recair sobre variedades que os técnicos da assistência técnica tenham conhecimento.
- Disponibilidade e acesso a crédito: se o capital próprio não for suficiente para o custeio da produção ou para a realização dos investimentos necessários à atividade pretendida, o produtor poderá recorrer a financiamentos. Uma opção é o PRONAF, linha de crédito voltada especificamente para a agricultura familiar.

VI – Considerações finais

As informações obtidas na pesquisa de campo indicaram que o mercado é a principal referência dos produtores para a tomada de decisão sobre o que produzir. No entanto, outros fatores de grande importância, tanto internos quanto externos à sua propriedade, devem ser considerados em sua decisão.

A análise dos recursos internos permitirá ao produtor identificar as hortaliças mais adequadas às suas condições. Na análise do ambiente externo, o produtor deverá avaliar os fatores referentes a demanda, oferta e disponibilidade de serviços de apoio que influirão na sua decisão.

Embora o conjunto de informações necessárias ao planejamento seja relativamente grande, o acesso a elas e o entendimento da participação de cada uma na decisão do produtor não deveria representar uma dificuldade excessivamente grande aos produtores. No entanto, o que se observa é uma distância significativa entre o que deve e o que realmente é realizado.

A justificativa para isso passa provavelmente pela questão cultural dos produtores rurais, em especial daqueles pertencentes à agricultura familiar, que historicamente foram marginalizados pelas políticas públicas. Neste sentido, o papel da assistência técnica pública e privada é fundamental, no sentido de levar aos produtores a forma correta de planejar suas atividades, tornando seus empreendimentos competitivos.

VII - Referências

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. Tradução: Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.
BUAINAIN, A. M.; ROMEIRO, A.. *A agricultura familiar no Brasil*. Projeto INCRA/FAO, 2000.

BUAINAIN, A.M.; SOUZA FILHO, H.M. *Procera: impactos produtivos e capacidade de pagamento. Trabalhos para Discussão. Projeto de Coop. Técnica MEPF-INCRA/FAO*, 1998.

CELLA, D.; PERES, F. C. Caracterização dos fatores relacionados ao sucesso do empreendedor rural. *Revista de Administração*, São Paulo v. 37, n. 4, p. 49-57, outubro/dezembro 2002. *Censo Agropecuário 95/96, IBGE*. Projeto convênio FAO/INCRA, disponível no site <http://www.incra.gov.br/sade/default.asp>. Acesso: 24 de abril de 2002.

CERTO, S. C. *Administração Moderna*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DRUCKER, P. F. *Prática de administração de empresas*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962. In: OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico*. Conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas (16ª ed.), 2001.

FILGUEIRA, F. A. R. *Novo manual de olericultura: agrotecnologia moderna na produção e comercialização de hortaliças*. UFV: Viçosa, 2000.

GUANZIROLI, A.; ROMEIRO, A.; BUAINAIN, A. M.; SABBATO, A.; BITTENCOURT, G. *Agricultura familiar e reforma agrária no século XXI*. FAO/MDA.. Rio de Janeiro: Grammond, 2001.

_____. INCRA/FAO. *Perfil da agricultura familiar no Brasil: dossiê estatístico*. Brasília, 1996. Disponível em: <http://www.incra.gov.br/fao/Perfil.htm>. Acesso: 23 de abril de 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico*. Conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas (16ª ed.), 2001.

_____. PRONAF. Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar. Disponível em <http://www.pronaf.gov.br/faq.htm#1>. Acesso: 23 de abril de 2002.

ROMEIRO, V. M. B. *Gestão da pequena unidade de produção familiar de citros: uma análise dos fatores influentes no sucesso do empreendimento do ponto de vista do produtor de Bebedouro (SP)*. São Carlos, 2002. 242p. Dissertação. Escola de Engenharia de São Carlos. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. USP.

SCARPELLI, M. *Planejamento e controle da produção* (6). In: BATALHA, M.O. (Coord.) *Gestão Agroindustrial*, v.1, São Paulo: ATLAS (2ª ed.), 2001.

Agradecimentos: Ao CNPq, pelo apoio financeiro dado ao grupo GIAF (Gestão Integrada da Agricultura Familiar). Ao GEPAI (Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais) e ao DEP (Departamento de Engenharia de Produção) – UFSCar, pelas condições dadas à realização desta pesquisa.