

**GESTÃO INTEGRADA DA AGRICULTURA  
FAMILIAR – GIAF**

**GUIA PARA GESTÃO DA PROPRIEDADE  
AGRÍCOLA FAMILIAR**

**Projeto financiado pelo CNPq**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – DEP  
SÃO CARLOS, MAIO DE 2004**

## **GUIA PARA GESTÃO DA PROPRIEDADE AGRÍCOLA FAMILIAR**

**GEPAI** – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais – Rodovia Washington Luis, Km 235. São Carlos– SP. Cep: 13565-905  
Tel: 16-260-8236 ou 260-8237 r. 237.

### **EQUIPE:**

Hildo Meirelles de Souza Filho (coordenador Geral)  
Ferenc Istvan Bánkuti (coordenador Executivo)  
Andréa Lago da Silva  
Antônio Márcio Buainain  
José Carlos Toledo  
José Flávio Diniz Nantes  
Mário Otávio Batalha  
Paulo Furquim de Azevedo  
Evandro Jacóia Faulin  
Luciano Silva e Lima  
Mariângela Vilckas  
Martin Mundo Neto  
Melise Datas Machado  
Timóteo Ramos Queiroz  
Wagner Luiz Lourenzani  
Aline Patrícia Mano (estagiária)  
Daniel Henrique Salgado (estagiário)  
Fernando Shigueo Omoto Bittar (estagiário)  
Lucélia Borges (estagiária)

## **1 – O GUIA**

Este guia é fruto de um projeto de pesquisa desenvolvido na Universidade Federal de São Carlos, com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPQ e colaboração da Secretaria de Agricultura de São Carlos. Tem como objetivo principal apresentar de forma simples e resumida, modelos de gestão (práticas e conceitos) para atividade agrícola familiar. Desta maneira, visa ser um guia para produtores rurais no auxílio de suas atividades cotidianas de captação de crédito, compra de insumos, planejamento da produção, redução de custos, comercialização e qualidade de seus produtos, bem como para estudantes, pesquisadores e extensionistas.

## **2 - INTRODUÇÃO**

Este guia apresenta algumas respostas para questões cotidianas e pode auxiliá-lo, de maneira bastante simples, na gestão de sua propriedade agrícola:

- 1) Você já pensou que sua forma de produzir pode não ser a mais adequada à sua realidade de mercado?
- 2) Já pensou em planejar de forma mais adequada ou rentável sua produção?
- 3) Você sabe qual o custo do seu produto?
- 4) Já pensou em buscar outros compradores?
- 5) Você já pensou em melhorar a qualidade dos seus produtos?
- 6) Você sabia que existe crédito disponível ao agricultor familiar com taxas de juros mais baixas?

### **3 – MODELOS DE GESTÃO**

#### **3.1 - O que é um modelo de gestão?**

O processo de gestão compreende o ato de administrar. O modelo de gestão pode auxiliar o produtor nas suas atividades do dia-a-dia e nas suas decisões.

#### **3.2 - Como um modelo de gestão se aplica à agricultura familiar?**

A propriedade rural deve ser vista e administrada como uma empresa. Qualquer propriedade precisa dar retorno para garantir a sobrevivência e a prosperidade, e isso vale tanto para propriedades familiares quanto patronais. Portanto, o conceito de gestão pode ser aplicado perfeitamente na atividade agrícola familiar.

#### **3.3 - Como utilizar o modelo de gestão?**

Por meio da adoção das sugestões contidas neste guia, unidas com a experiência de cada produtor, a aplicação do conceito de gestão poderá dar suporte à atividade rural em busca da redução dos riscos e de melhores resultados na produção e nos lucros.

#### **3.4 - Quais os custos para implantação do modelo?**

Não há custos diretos para a compra do modelo de gestão. Basta comprar materiais para anotação e controle das etapas produtivas, que diariamente ocorrem na propriedade. Portanto, os custos básicos são aqueles com a compra de caderno e lápis.

#### **3.5 - Quais os benefícios da adoção deste modelo?**

Pretende-se auxiliar o produtor rural na redução dos custos de produção, captação de crédito (barato), elevação da produtividade e da qualidade de seus produtos. Busca-se também, melhorar as condições de renda.

### **3.6- Para adoção do modelo precisarei mudar a forma de produção ou trocar o meu produto?**

Não. O modelo apenas sugere práticas a serem adotadas na atividade agropecuária como forma de melhorar a captação de crédito, a compra de insumos, as práticas produtivas e comerciais, bem como a qualidade do produto.

## **4 – MÓDULOS DE GESTÃO**

Os módulos de gestão estão didaticamente subdivididos da seguinte forma:

- Planejamento e controle da produção;
- Compra de insumos;
- Comercialização;
- Qualidade;
- Custos e ;
- Captação de crédito.

## **5 - PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO**

### **5.1 – O que é planejamento da produção?**

O planejamento da produção consiste em formalizar, isto é, colocar no papel, o que se pretende que aconteça em determinado momento no futuro.

No caso dos empreendimentos rurais, muitas coisas dificultam o planejamento da produção: a dependência dos recursos naturais, a sazonalidade de mercado (oferta e demanda), 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. 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 à espera de melhores condições de venda.

Estas particularidades tornam mais difícil o gerenciamento do empreendimento rural. O emprego de técnicas gerenciais ajuda a resolver os problemas e aumentar a capacidade de sobrevivência da pequena propriedade rural.

### **5.2 – Como se aplica à agricultura familiar?**

Existem produtores rurais localizados em regiões com condições naturais favoráveis, com amplo mercado e crédito disponível e que, apesar disso, não obtiveram sucesso. Entretanto, existem outros que se encontram em situações menos favoráveis, e conseguiram sucesso em suas atividades. Provavelmente, a principal diferença entre estes produtores está na capacidade de gestão do empreendimento, ferramenta essencial para garantir competitividade. O problema principal para o insucesso de muitos produtores não está na utilização das técnicas agropecuárias, mas na compreensão do funcionamento dos mercados e na gestão do processo produtivo.

Para que o agricultor familiar brasileiro se desenvolva e acompanhe a evolução do setor rural é de fundamental importância o planejamento das atividades produtivas.

Como os produtores familiares em geral não possuem computador em suas propriedades, procurou-se neste guia desenvolver um modelo simples de planejamento, que poderá ser utilizado pelo próprio produtor ou com o auxílio de um técnico da extensão rural.

### **5.3 – Para que serve?**

O planejamento do empreendimento rural serve para o produtor tomar decisões sobre o que produzir, quanto produzir 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 estabelecidos com os clientes. A decisão sobre “quanto produzir” dependerá da sua capacidade de produção e dos acordos de fornecimento com seus clientes. O objetivo deste módulo é auxiliar o produtor 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.

### **5.4 – Como utilizar?**

Para decidir qual produto será produzido na propriedade, o planejamento deve ser realizado da seguinte forma: utilize uma folha de papel para cada produto a ser analisado, e escreva o nome do produto no alto da folha. Faça um traço dividindo a folha de papel ao meio e, de um lado, escreva “FATORES” e, do outro, “SITUAÇÃO”. Na coluna FATORES, liste todos os fatores internos e externos que influenciam a decisão sobre a produção daquele produto. Na coluna SITUAÇÃO, indique como está sua situação em relação a cada um daqueles fatores listados.

Na coluna SITUAÇÃO, o produtor deverá avaliar se sua situação para cada um destes fatores é ou não favorável para a produção do produto analisado. Os fatores internos são aqueles localizados geograficamente dentro da unidade de produção e/ou que são de propriedade do produtor. Os fatores internos são os seguintes:

- Recursos naturais: fertilidade do solo; tipo de solo; área disponível; quantidade de chuva; temperatura do ar; disponibilidade de água; topografia da propriedade (relevo).
- Recursos humanos: domínio das técnicas de produção pelo produtor, familiares e empregados; mão-de-obra necessária; afinidade do produtor com o produto analisado.
- Recursos financeiros próprios: capital próprio disponível para custeio e investimento.
- Recursos tecnológicos e de infra-estrutura: disponibilidade de máquinas, equipamentos e infra-estrutura necessários para a produção do produto analisado.
- Atividades complementares: existência de outras atividades na propriedade complementares à produção do produto analisado, ou seja, que possam fornecer insumos ou utilizar subprodutos. Na criação de galinhas e produção de hortaliças, o esterco das galinhas serve de adubo para as hortaliças, ao mesmo tempo que o refugo das hortaliças serve de alimentação para as galinhas.
- Produtividade: nível de produtividade que o produtor acredita ser possível atingir de acordo com os recursos disponíveis.

Com a análise dos fatores internos o produtor poderá identificar qual é a sua competência, ou seja, quais os produtos mais adequados às suas condições.

Os fatores externos são aqueles localizados geograficamente fora da unidade de produção e/ou que precisam ser adquiridos pelo produtor. São eles:

- Informações sobre a demanda do produto analisado: o produtor deverá identificar os possíveis clientes para o produto analisado, a sazonalidade de consumo do produto, o nível de exigência de qualidade dos clientes, o preço histórico e o preço atual do produto e a quantidade mínima de entrega exigida pelos compradores.

- Informações sobre a oferta do produto analisado: o produtor deverá identificar o nível de produção regional e verificar se o mercado do produto que está sendo analisado já está saturado; também deverá verificar se existem produtos substitutos, como, por exemplo, se está sendo avaliada a possibilidade de se plantar rúcula, o produtor também pode considerar a possibilidade de plantar chicória, pois se acontecer de ele não ter rúcula para entregar pode oferecer chicória para compensar a falta da rúcula; e outra informação sobre oferta que o produtor deve analisar é a sua capacidade de produção/venda, verificando se ele é capaz de produzir a quantidade que seus clientes exigirão.
- Serviços de apoio: na decisão sobre a produção de determinado produto, o produtor deverá verificar se ele tem acesso aos insumos necessários (sementes, mudas, adubos, defensivos, matrizes etc), se existem cooperativas ou associações que adquirem insumos e/ou comercializam o produto analisado, o que pode ajudar na atividade; acesso a assistência técnica pública ou privada para a produção do produto analisado; acesso a aluguel ou compra dos equipamentos necessários; assistência técnica para manutenção de máquinas e equipamentos e também disponibilidade e acesso a crédito para a atividade analisada.

Para ilustrar como ficaria a folha para análise de cada um dos produtos, veja o Quadro a seguir, onde o produto a ser analisado é o milho:

**PRODUTO ANALISADO: MILHO**

<b>FATORES</b>	<b>SITUAÇÃO (bom ou ruim)</b>
1 - Tipo de solo (arenoso, médio ou argiloso)	1 -
2 - Fertilidade do solo	2 -
3 - Área necessária	3 -
4 - Quantidade de chuva	4 -
5 - Temperatura média do ar	5 -
6 - Disponibilidade de água	6 -
7 - Topografia da propriedade (relevo)	7 -
8 - Domínio das técnicas de produção pelo produtor	8 -
9 - Domínio das técnicas de produção pelos familiares	9 -
10 - Domínio das técnicas de produção pelos empregados	10 -
11 - Quantidade de mão-de-obra necessária	11 -
12 - Afinidade do produtor com a produção do produto analisado	12 -
13 - Capital disponível para custeio	13 -
14 - Capital disponível para investimento	14 -
15 - Disponibilidade de máquinas e equipamentos necessários para a produção do produto analisado	15 -
16 - Disponibilidade de infra-estrutura necessária para a produção do produto analisado.	16 -
17 - Existência de outras atividades complementares à produção do produto analisado	17 -
18 - Nível de produtividade possível com os recursos disponíveis	18 -
19 - Possíveis clientes	19 -
20 - Sazonalidade de consumo do produto	20 -
21 - Nível de exigência de qualidade dos clientes	21 -
22 - Preço histórico	22 -
23 - Preço atual	23 -
24 - Quantidade mínima de entrega exigida pelos compradores	24 -
25 - Nível de produção regional e saturação do mercado	25 -
26 - Existência de produtos substitutos	26 -
27 - Capacidade de produção/venda	27 -
28 - Acesso aos insumos necessários (sementes, mudas, adubos, defensivos, matrizes etc)	28 -
29 - Existência de cooperativas ou associações que adquirem insumos e/ou comercializam o produto analisado	29 -
30 - Acesso a assistência técnica pública ou privada para a produção do produto analisado	30 -
31 - Acesso a aluguel ou compra dos equipamentos necessários (caso não tenha na propriedade)	31 -
32 - Assistência técnica para manutenção de máquinas e equipamentos	32 -
33 - Disponibilidade e acesso a crédito para a atividade analisada	33 -
34 - Outros:	34 -
35 - Outros:	35 -
36 - Outros:	36 -

Quadro 1: Modelo de planilha a ser usado na decisão sobre o que produzir.

Além dos fatores listados neste guia, o produtor pode acrescentar outros considerados importantes na decisão sobre o que produzir.

Depois de preencher a folha de cada um dos produtos, o produtor deverá comparar as análises, verificando quais produtos apresentam situação mais favorável. O simples ato de colocar no papel os fatores que influenciam na sua decisão sobre “o que produzir” permite ao produtor ter uma visão mais completa da sua propriedade e observar mais atentamente seus próprios recursos .

### **5.5 – Quais os benefícios?**

No momento de decidir sobre a sua produção, muitos produtores acabam dando muita importância para os fatores externos, em especial o mercado, optando por produtos que estão com melhor preço de venda no momento ou que estejam vendendo mais. Como muitos produtores, geralmente, adotam esta atitude ao mesmo tempo,, ocorre o aumento exagerado da oferta do produto com conseqüente redução de preço.

Se o produtor fizer uma análise dos fatores internos à unidade de produção, identificando suas competências, juntamente com a análise do ambiente externo (demanda, oferta e serviços de apoio), ele terá maiores chances de tomar uma decisão mais acertada sobre as melhores opções de produtos.

## **6 – GESTÃO DE COMPRAS E SUPRIMENTOS (COMPRA DE INSUMOS)**

### **6.1 - O que é gestão de compras e suprimentos?**

Na prática empresarial, o termo “gestão de compras e suprimentos” é utilizado para se referir a função responsável pela administração dos processos que envolvem a aquisição de materiais (insumos) e coordenação do relacionamento com os fornecedores. De modo geral, a gestão de compras e suprimentos pode ajudar o produtor familiar a reduzir seus custos de produção garantindo maiores lucros com a venda de sua produção.

## **6.2 - Como se aplica a agricultura familiar?**

Como o produtor familiar é a pessoa responsável pela administração de todas as atividades que são desenvolvidas na propriedade rural, diariamente ele precisa tomar uma série de decisões relacionadas as mais diversas áreas de gestão, o que não é uma tarefa fácil. No que se refere a gestão de compras e suprimentos, se o produtor familiar for capaz de identificar tudo que afeta o processo de decisão, ele estará menos sujeito a cometer erros, contribuindo, dessa forma, para aumentar os seus ganhos.

## **6.3 - Para que serve?**

A gestão da atividade de compra de materiais tem como objetivo garantir a qualidade e o baixo custo dos produtos adquiridos pelo produtor para atender as necessidades da produção agrícola. Existem alguns conselhos básicos:

- a) Comprar a um preço correto;
- b) Comprar no momento certo;
- c) Comprar na qualidade correta;
- d) Comprar na quantidade correta; e
- e) Comprar do fornecedor certo.

## **6.4 - Como utilizar?**

As decisões que o produtor deve tomar são:

- a) De qual fornecedor ele deve comprar seus insumos (será que é mais vantajoso comprar um mesmo insumo de um único fornecedor ou de vários?)
- b) Quanto deve ser comprado e em que momento?
- c) Quando é vantajoso estocar produtos? e
- d) Quando é vantajoso comprar um determinado insumo ou produzi-lo na propriedade?

A escolha do fornecedor:

Na escolha do fornecedor o produtor rural deve levar em consideração: 1) o preço cobrado pelos insumos e as condições de pagamento oferecidas; 2) a variedade, a quantidade e a qualidade dos insumos fornecidos; 3) a localização do estabelecimento do fornecedor em relação a propriedade rural e a possibilidade de entrega na propriedade ou em um local próximo; e 4) apoio técnico. a presença de um engenheiro agrônomo prestando assistência permanente em todos os estabelecimentos que vendem defensivos e fertilizantes químicos é exigida por lei, mas a qualidade do serviço prestado varia de um estabelecimento para o outro.

É comum os produtores familiares adquirirem seus insumos de fornecedores localizados próximos a propriedade. Esta proximidade favorece o contato pessoal entre o produtor familiar e o fornecedor, que somado ao longo tempo de relacionamento, favorece o surgimento de uma confiança mútua entre eles. O fato das partes se conhecerem e confiarem uma na outra pode trazer vantagens ao produtor na negociação e, portanto, deve ser levada em consideração na escolha do fornecedor. Na maior parte dos casos, estas vantagens seriam traduzidas em melhores preços e condição de pagamento, além da garantia da quantidade e qualidade dos produtos adquiridos.

O surgimento da confiança é favorecido também pela freqüência com que a compra se repete. O número de fornecedores que o produtor utiliza interfere nessa freqüência, de maneira que quanto menor o número de fornecedores mais vezes a compra poderá se repetir com um mesmo fornecedor. Dessa forma, a utilização de um ou vários fornecedores de insumo é uma decisão estratégica que o produtor deve tomar, ambas com vantagens e desvantagens.

Por fim, para tomar a decisão sobre “quais e quantos” fornecedores utilizar é necessário que seja feita uma pesquisa no mercado, levantando todos os fornecedores disponíveis, a qualidade de seus produtos e principalmente as condições de pagamento e vantagens oferecidas.

#### Quantidade e momento da compra:

A quantidade e o momento em que as compras são feitas afetam, sobretudo, o preço pago pelo insumo, o custo de transporte e o custo de

manutenção do estoque (no caso que se decida estocar determinados produtos). Duas estratégias de compra podem ser utilizadas neste caso: a compra “em cima da hora” e a compra antecipada.

A compra “em cima da hora” consiste em comprar apenas a quantidade suficiente para satisfazer as necessidades assim que ocorrerem, sem manter estoques. A vantagem dessa estratégia é que descarta a necessidade de gastar muito dinheiro com a compra de insumo; comprando pouco e somente quando for necessário. Por outro lado esta decisão envolveria sair para comprar insumos quase diariamente, ocasionando um alto gasto com transporte e tempo para ir até o fornecedor, além de não considerar os descontos que poderiam ser obtidos com a compra de quantidades maiores.

A outra estratégia seria a compra antecipada. Esta estratégia consiste em comprar quantidades de insumo superiores a necessidade imediata da produção. Isso pode ser vantajoso quando se espera uma elevação dos preços, falta de um insumo importante para a produção ou quando o fornecedor oferece desconto de preço na compra de quantidades maiores. As principais desvantagens é que o produtor terá que gastar muito dinheiro na compra, além de arcar com os custos de armazenagem.

É muito importante que as oscilações de preço dos insumos sejam constantemente acompanhadas e anotadas, para que assim os momentos de alta de preço possam ser antecipados e o produtor possa se proteger comprando antes, à preços mais baixos. Como exemplo, podemos citar o caso dos defensivos químicos e fertilizantes. Estes produtos utilizam matéria-prima importada na sua fabricação e, portanto, aumentam e diminuem de preço de acordo com alta ou queda na cotação do dólar.

Assim, a compra antecipada é feita quando se espera um aumento nos preços; a quantidade adicional é comprada a um preço baixo, gerando um estoque que deve ser equilibrado com as vantagens no preço. Por outro lado, comprar “em cima da hora” é vantajoso quando os preços estão caindo, evitando assim a compra de grandes quantidades.

### A decisão de fazer ou comprar:

O principal critério utilizado para a decisão de fazer ou comprar é o financeiro. É preciso avaliar a capacidade de produzir um insumo com custos menores do que obtê-lo no mercado. Para isso, o produtor precisa analisar se já possui o equipamento e a mão-de-obra necessária para produzir o insumo. O custo extra seria o custo associado a produção desse insumo.

Dessa forma, é preciso fazer uma lista de tudo que é necessário para produção do insumo. No caso de mudas de hortaliças, por exemplo, são necessários os defensivos e fertilizantes, as bandejas de isopor onde as mudas serão cultivadas, o substrato, a semente, a estufa e a mão-de-obra, além de conhecer a técnica de produção. Como na agricultura familiar a principal mão-de-obra empregada na produção provém dos membros da família, a principal dificuldade econômica do produtor em alguns casos pode ser a contratar mão-de-obra externa.

A agricultura familiar desenvolve, em geral, sistemas complexos de produção, combinando várias culturas, criações animais e transformações primárias. Este tipo de associação permite que o subproduto gerado em uma produção possa ser aproveitado como insumo, ou matéria-prima para a fabricação de um outro insumo, utilizado na produção de outra cultura dentro do sistema. A partir dos restos de cultura, por exemplo, o produtor pode fabricar a compostagem, utilizada como matéria orgânica no preparo do solo; o esterco produzido pelos animais pode ser utilizado como fonte de matéria orgânica para o solo ou como insumo para a produção de húmus. Dessa forma, o próprio sistema de produção utilizado pelos produtores familiares, em muitos casos, favorece a fabricação de alguns insumos básicos, de modo que não seja necessário adquiri-los no mercado.

### **6.5 - Quais os custos?**

Os custos que estão associados a gestão da atividade de compra de insumos são baixos. Estes custos estão basicamente associados a compra de caderno, lápis e borracha, para fazer o controle, e ao gasto, com transporte e

tempo para pesquisar no mercado os fornecedores dos diversos insumos, assim como condições de pagamento oferecidas por cada um deles.

#### **6.6 - Quais os benefícios?**

Como foi mostrado até aqui, a gestão eficiente das compras pode contribuir na redução dos custos de produção. Em condições normais de preços, a estratégia utilizada pelo produtor pode garantir a compra dos insumos em condições melhores de preços e de pagamento. E em momentos especiais, como de elevação da cotação dos insumos, o produtor é capaz de se proteger contra os altos preços, garantindo a continuidade da sua atividade agrícola.

#### **6.7 - Você sabia que...**

Os insumos adquiridos pelo produtor representam tipicamente mais da metade do valor das vendas de seus produtos finais. Isso significa dizer que reduções relativamente pequenas de custo obtidas a partir do planejamento da aquisição de insumos podem ter um impacto significativo na lucratividade da propriedade rural. Este fato justifica a atenção que deve ser dada aos problemas relacionados a compra dos insumos.

### **7 – MARKETING (COMERCIALIZAÇÃO)**

#### **7.1 – O que é canal de distribuição?**

É o conjunto de empresas ou indivíduos envolvidos no processo de tornar disponível um produto ou serviço para uso ou consumo.

#### **7.2 – Como se aplica a agricultura familiar?**

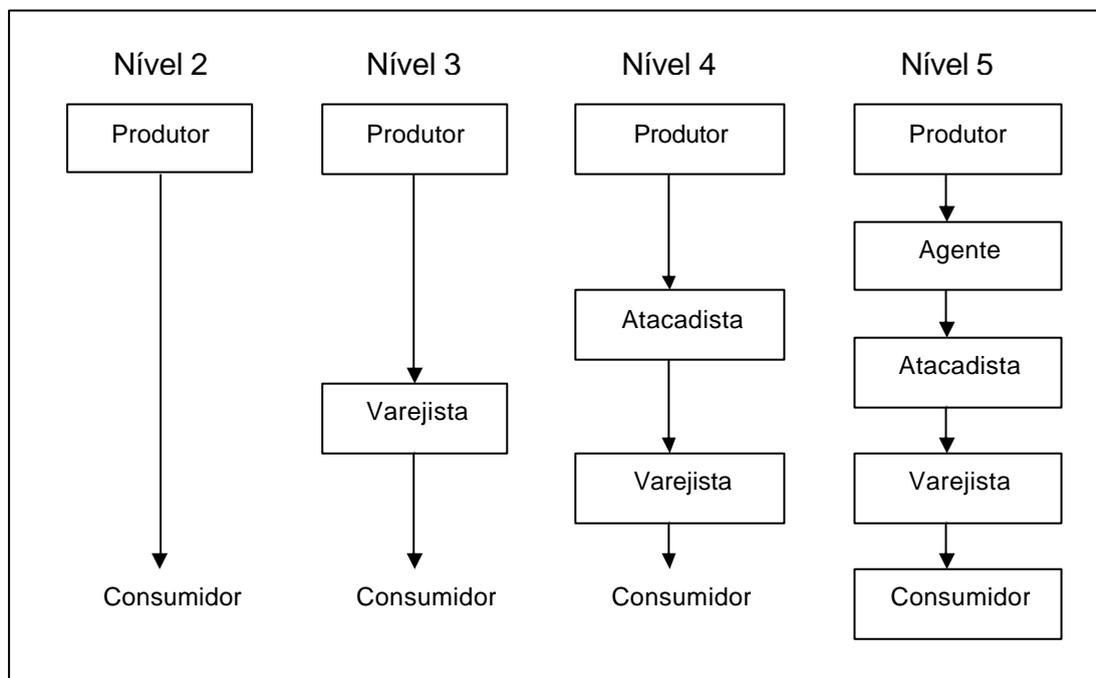
Como uma das maiores dificuldades dos produtores familiares é comercializar seus produtos, entender o canal de distribuição é uma forma de verificar todos os envolvidos no processo que se inicia na roça e vai até o consumidor final.

### 7.3 – Para que serve?

Conhecer os canais de distribuição facilita a tomada de decisões quanto às empresas ou indivíduos para quem comercializar a produção.

### 7.4 – Quais os principais envolvidos?

Os principais envolvidos no canal de distribuição são produtores, empresas varejistas, atacadistas e outros agentes como atravessadores. Os canais podem estar organizados de diversas formas para que o produto alcance o consumidor, como demonstrado na figura abaixo.



### 7.5 – Como utilizar?

1º passo: identificar as empresas que vendem o produto que se pretende comercializar;

2º passo: verificar as exigências dessas empresas quanto a quantidade de produtos, variedade, padrão, frequência de entrega ou compra e demais exigências;

3º passo: verificar as necessidades dos clientes dessas empresas;

4º passo: selecionar as empresas que têm exigências capazes de serem atendidas, para participar do seu canal de distribuição;

5º passo: definir os contratos ou acordos com as empresas como: forma de pagamento, prazo, preço, taxas adicionais, responsabilidade pelo transporte, entre outros fatores.

6º passo: avaliar a satisfação das empresas selecionadas e a do produtor;

7º passo: fazer os ajuste necessários para que os envolvidos no canal de distribuição mantenham um bom relacionamento.

### **7.6 – Quais os custos?**

Serão utilizados papel e caneta para anotar as informações das empresas pesquisadas, o que ajudará a organizar os dados e tomar as decisões.

### **7.7 – Quais os benefícios?**

Construindo o canal de distribuição, o produtor terá mais informação sobre seus clientes e poderá prestar um melhor atendimento. Também serve para identificar novas empresas ou indivíduos que estão atuando no ramo e verificar novas oportunidades de comercialização. Com essas informações, o produtor poderá escolher aqueles que lhe conferem maiores preços ou melhores condições de pagamento.

## **8- GESTÃO DA QUALIDADE**

### **8.1 – O que é um produto de qualidade?**

Um produto tem qualidade quando:

- a) está de acordo com um padrão pré-estabelecido (por clientes, pela legislação etc.) e,
- b) satisfaz totalmente as necessidades de quem o compra ou consome, em termos de: características do produto (aparência, sabor, cheiro, ausência de contaminantes etc.), atendimento ao cliente (quantidades,

prazos, tratamento cortês etc.) e orientação ao cliente (informações sobre prazo de validade, valor nutricional, formas de consumo etc.).

## **8.2 – Como garantir que um produto seja de qualidade?**

A qualidade de um produto não é algo que surge do nada; ela pode e deve ser gerenciada pela empresa através da Gestão da Qualidade.

A Gestão da Qualidade é um conjunto de atividades que uma empresa planeja, executa e melhora, ao longo de toda a produção e na cadeia produtiva, para garantir que os produtos tenham a qualidade pretendida.

Em outras palavras, Gestão da Qualidade nada mais é do que o ato de gerenciar a qualidade dos produtos e dos processos que dão origem aos produtos, para satisfazer as necessidades dos clientes e reduzir custos com perdas.

## **8.3 – Como gerenciar a qualidade?**

A Gestão da Qualidade acontece na prática por meio da implantação dessas três atividades:

a) **Planejamento da qualidade:** permite a empresa se preparar antes de começar a produzir seus produtos, definindo a qualidade pretendida para os mesmos a partir do que o cliente quer e a lei exige.

Exemplo: levantar as reais necessidades dos clientes (que tipo de produtos querem e com que características) e as exigências da legislação; verificar se a empresa é capaz de produzir os produtos segundo tais necessidades e exigências; definir os objetivos de qualidade da empresa; elaborar o plano de atividades que a empresa irá realizar (tarefas a cumprir, resultados esperados de cada uma, responsabilidades, prazos, locais, como realizar as tarefas e quais as formas de controle da qualidade); etc;

b) **Controle da qualidade:** permite a empresa acompanhar os processos produtivos para assegurar que a qualidade pretendida para o produto esteja sendo obtida e que produtos com problema não cheguem até o cliente.

Exemplo: acompanhar e avaliar os fornecedores (inspeção de insumos); monitorar pontos críticos no processo produtivo; inspecionar a qualidade dos

produtos em processo e dos produtos acabados; preservar a qualidade do produto durante manuseio, armazenagem e transporte para clientes; rastrear o histórico de produção de um produto ou lote de produtos etc;

c) Melhoria da qualidade: permite a empresa identificar e priorizar problemas, descobrir suas principais causas, buscar e implantar soluções criativas e identificar oportunidades de melhoria no dia-a-dia, a partir de informações levantadas de dentro da empresa e daquelas vindas dos clientes.

Exemplo: avaliar se os clientes estão satisfeitos com a qualidade dos produtos ofertados; avaliar o desempenho dos processos; identificar e priorizar problemas; analisar suas causas e tomar ações de melhoria.

#### **8.4 – Como se aplica à agricultura familiar?**

A propriedade rural familiar pode e deve ser vista como uma empresa e o agricultor familiar como um empresário rural. Assim sendo, as atividades da Gestão da Qualidade (planejar-controlar-melhorar) podem ser aplicadas no dia-a-dia da propriedade familiar, desde a compra de insumos, passando pelo plantio e colheita e chegando até o transporte e entrega dos produtos aos clientes.

#### **8.5 – Quais os custos?**

É importante esclarecer, ao contrário do que muitos possam pensar, que gerenciar a qualidade não deve ser visto como um custo a mais para o produtor rural, mas sim como um investimento que este faz em busca de melhores condições de comercialização de seus produtos e de uma melhor qualidade de vida para seus familiares.

Para realizar na prática as atividades de Gestão da Qualidade é importante que o agricultor familiar invista basicamente nos seguintes fatores:

a) Material de trabalho: papel e caneta para elaborar instruções de trabalho, registros de controle e plaquetas de identificação de material, do local de trabalho, de produtos etc;

b) Tempo: para preparar planos de trabalho e meios para controlar os processos e produtos; identificar problemas e suas causas fundamentais; elaborar

planos de ação para implantar soluções de tais problemas; medir e analisar o desempenho das atividades do dia-a-dia; analisar tudo o que está acontecendo em relação à qualidade do produto e aos processos produtivos e gerenciais da propriedade familiar.

c) Conhecimento: o agricultor familiar precisa sempre buscar e atualizar informações relativas ao seu negócio como um todo e também aquelas específicas à qualidade do produto que oferece ao mercado (saber o que o cliente quer, o que a legislação exige, que avaliação o cliente tem de seus produtos, como os outros produtores estão produzindo, quais são as técnicas de produção e de gerenciamento que podem melhorar as atividades). É importante que esse conhecimento seja compartilhado com os demais membros de sua família e com os funcionários da propriedade rural;

d) Pessoas: em qualquer empresa, os resultados positivos só surgem e ali permanecem se as pessoas forem motivadas, comprometidas e capazes de executar as tarefas de sua responsabilidade. Então, torna-se fundamental valorizar as atividades de capacitação (cursos, palestras, visitas a outras propriedades etc.) daqueles que realizam as atividades numa propriedade rural e oferecer-lhes um ambiente de trabalho favorável (em termos de organização e de relacionamento entre as pessoas), promovendo o espírito de equipe.

## **8.6 – Quais os benefícios para o agricultor familiar?**

Investir na Gestão da Qualidade traz benefícios como:

- a) Oferta de produtos com a qualidade garantida aos clientes;
- b) Melhor organização das atividades diárias de trabalho (cada coisa no seu lugar, cada pessoa sabendo o que precisa fazer, melhor utilização do tempo etc);
- c) Facilita para que o agricultor consiga rastrear o histórico de produção de cada produto ou lote de produto, permitindo conhecer a origem de problemas e tomar alguma atitude para saná-los e prevenir que voltem a ocorrer;

- d) Redução de desperdícios (de materiais, de produtos e de tempo) e, conseqüentemente, aumento da produtividade e redução dos custos de produção;
- e) Resolução de problemas a partir da identificação de suas causas;
- f) Busca contínua por oportunidades de melhoria;
- g) Constante busca por informações e conhecimentos sobre mercado, produtos e técnicas de produção e de gerenciamento das atividades;
- h) Visão geral dos processos, fazendo com que as pessoas conheçam cada etapa do processo produtivo e a sua relação com o processo como um todo;
- i) Hábito de anotar dados no dia-a-dia, facilitando o controle das atividades;

Enfim, a Gestão da Qualidade permite que o agricultor familiar tenha visão e atitude de empresário!

#### **8.7 – Você sabia que:**

- a) alimentos sem qualidade podem causar sérios problemas à saúde das pessoas que os consomem e que, muitas vezes, a causa deles está na maneira como foram produzidos e manuseados na propriedade rural?
- b) os investimentos na Gestão da Qualidade podem ser bem menores que os custos que o agricultor vem sendo obrigado a arcar com a falta de qualidade?
- c) melhorar não exige necessariamente altos investimentos? Melhorar, na verdade, faz parte das pequenas atividades do dia-a-dia, sempre!
- d) pode ser que a propriedade rural esteja trabalhando com prejuízo e a causa disso pode ser justamente por não se praticar a Gestão da Qualidade?
- e) há clientes (como, por exemplo, algumas grandes redes de supermercados) que só compram produtos de propriedades rurais que praticam a Gestão da Qualidade?

“O importante para o negócio é o **retorno do cliente** para uma nova compra e nunca o **retorno do produto**, pois isso é sinal de que foi devolvido por falta de qualidade. Ter qualidade é conseguir fazer com que o cliente volte a comprar de sua propriedade rural porque ficou satisfeito com o produto e com o atendimento que teve”.

## 9 - CUSTOS E INDICADORES DE DESEMPENHO

### 9.1- O que são custos e indicadores de desempenho?

- Custos: são os gastos necessários para produzir os produtos da empresa. Para a produção de hortaliças custo é todo o dinheiro empregado, direto ou indiretamente, na produção e comercialização de hortaliças.
- Indicadores de desempenho: são índices utilizados para medir o desenvolvimento dos processos em uma empresa. Podem ser financeiros, medidos em dinheiro (como os custos) e não-financeiros, medidos em outra unidade que não seja dinheiro.

### 9.2- Como isto se relaciona com a agricultura familiar?

Os custos, como dito acima, dizem respeito à quantidade de dinheiro gasto para produzir as hortaliças. Sendo assim, custos elevados podem significar desvantagens e redução de lucros.

Os indicadores de desempenho servem para determinar os avanços ou falhas do que se pretende controlar. Caso o produtor queira verificar a satisfação do cliente, ele poderá utilizar, por exemplo, o nível de devolução das hortaliças pelo cliente. Se este número vem aumentando ao longo dos meses, ou anos, isto **indica** um mau sinal. Porém, se este número vem caindo isto **indica** uma boa notícia.

### 9.3- Como utilizar os custos e os indicadores de desempenho?

Os processos de controles são relativamente simples e são resultados em longo prazo costumam ser muito positivos. Todo controle necessário à produção de hortaliças deverá seguir uma seqüência de quatro passos: **1º planejar, 2º controlar, 3º corrigir e 4º agir.**

**Observação:** É importante que toda a família e todos que ajudem na produção participem desse processo. Afinal, toda atividade na propriedade tem uma conseqüência para todos, sendo assim, o ideal é que todos saibam “para onde caminhar”.

**Passo 1)** Planejar: se refere ao que se vai fazer no futuro. O produtor pode analisar sua situação e verificar que é necessário gastar menos para produzir, ou

até mesmo aumentar sua produtividade (número de pés por área plantada). O que vai ser controlado (Passo 2) deve responder às necessidades planejadas inicialmente.

**Passo 2)** Controlar: depois de pensar no que se vai fazer, o produtor deve passar a acompanhar o andamento das coisas. Deve pensar em formas de se controlar (medir) isto, exemplo: anotar todos os gastos realizados para saber quanto custa, ou medir quantos pés vem se plantando em um metro quadrado de canteiro. Essas informações devem ser guardadas (registro em papel ou computador) para análises futuras.

**Passo 3)** Corrigir: o que foi registrado na etapa de controle deve ser analisado e comparado com dados anteriores para verificar se o que foi planejado está sendo cumprido. Se as informações anotadas como gastos para produzir vem crescendo, o produtor deve ver onde estão as falhas, ou seja, o que vem aumentando de preço neste caso. Esta etapa serve para um ajuste (correção) das atividades no caso delas estarem “fora dos eixos”.

**Passo 4)** Agir: é a etapa final do ciclo, nesse ponto deverá ser feita as análises do que se foi controlado e tomar novas decisões de como melhor (caso as coisas não estejam indo bem) ou como manter (se as coisas estiverem nos trilhos).

### Um exemplo para os indicadores de desempenho:

Planejamento (o que fazer)	Controle (mediação)	Corrigir (o que melhor)	Agir (como corrigir)
Reduzir devolução das hortaliças	Índice de devolução	<b>Ruim:</b> O volume de hortaliças devolvidas vem crescendo  <b>Bom:</b> a quantidade devolvida está dentro do planejado ou vem baixando	<b>Ruim:</b> Reavaliar a qualidade dos produtos colhidos, a forma de transporte e o manuseio.  <b>Bom:</b> mantenha os procedimentos planejados.
Aumentar a margem de lucro para as hortaliças	Custo total da produção	<b>Ruim:</b> o custo vem se elevando  <b>Bom:</b> o custo está dentro do planejado ou vem baixando	<b>Ruim:</b> rever quais pontos estão com maior volume de gasto e corrigir.  <b>Bom:</b> mantenha os procedimentos planejados.

#### 9.4- E como medir os custos?

A determinação dos custos requer duas etapas: 1) a coleta dos insumos diretos e 2) os custos de mão-de-obra (MDO), uso de máquinas e manutenção da propriedade.

Os insumos utilizados diretamente na produção são fáceis de se calcular. Basta que se anote o valor em dinheiro da quantidade usada e depois dividir pela quantidade produzida.

No caso do custo da MDO e das máquinas, deve-se fazer o cálculo da hora trabalhada. Para a MDO, mesmo que não seja pago um salário o valor gasto deve ser calculado. Uma idéia é pensar quanto valeria o trabalho de seu filho ou esposa

se você fosse pagá-los. Isto pode ser pensado em um mês e dividido pela quantidade de horas que eles trabalham em um dia vezes 30 dias.

Os custos de hora-máquina podem ser obtidos junto à EMBRAPA, ou Casa da Agricultura. Ou calculados, anotando-se o quanto se gasta com manutenção (óleo diesel, pneus e desgaste, dividido pelo número de horas trabalhadas).

Depois de calculados os valores das horas, fica fácil de repassar para as atividades. Exemplo: gradear um hectare custa 10 horas de trator e 10 horas do tratorista. Para cada atividade, como capina, irrigação, plantio, pulverização, entre outras, deve-se fazer o mesmo.

Os valores das atividades, então, devem ser repassar para a área de produção (no exemplo, um hectare). Tudo o que for produzido nessa área deverá receber uma fatia proporcional aos custos dela. Pode-se dividir a quantidade que é produzida pelo custo da área, ou caso o produtor entenda como importante, atribuir custos diferenciados para os produtos mais trabalhosos.

Os custos de manutenção da propriedade devem também ser jogados no custo das hortaliças. Porém, em uma propriedade rural existem outras produções que se utilizam desses custos. Por exemplo, o custo de manter a casa da propriedade deve ser dividido para todos os produtos (hortaliças, leite, café, galinha, etc) dependendo da quantidade de horas que se gasta trabalhando em cada um deles. Produtos mais trabalhosos e que necessitem de mais MDO vão receber um custo maior desse bolo, outros menos trabalhosos vão receber custos menores.

Outros custos como transporte, manutenção das cercas e impostos, também podem ser calculados assim. Cada situação necessita de um estudo mais detalhado, as cercas, por exemplo, tem menor utilidade para as hortaliças que para o gado, então não é justo dividir o custo de se manter as cercas pelas horas de MDO, seria melhor dividi-lo pela área. Dessa forma, todo custo deve passar aos produtos e serem cobertos, mas cada um com a sua fatia justa.

### 9.5- Qual é o custo de se fazer isto?

Bem próximo de zero. Irá se utilizar um caderno de registro e caneta, ou caso seja possível o computador. Além disso, é necessário poucos minutos por dia. E depois das primeiras vezes as coisas ficarão muito mais simples.

### 9.6- E o que isso tem de bom?

Esses processos dão condições de se saber para onde estão indo as coisas da propriedade. Servem para demonstrar a todos que atuam na produção o que fazer e o verdadeiro valor de seu trabalho.

Além disso, quando as coisas estão indo mau é possível identificar e trabalhar para melhorar antes que as coisas piorem.

### 9.7- Você sabia que...

- Até mesmo as **grandes empresas** utilizam esses processos simples para tomar suas decisões.
- Pode haver alguns dos produtos de sua propriedade que você **“paga para produzir”** e que pode haver produtos, que você ainda não produz, que podem te dar um **bom lucro**.
- As pessoas quando sabem **“para onde ir e a importância do que se está fazendo”** produzem melhor e passam a gostar mais da sua atividade. Servindo como forma de envolver mais a esposa e os filhos para ajudar nas atividades.
- A forma como você planeja suas atividades pode te dar condições de **melhorar de vida e também sua família**.

## 10 - Recursos Financeiros

### 10.1 – Quais as principais fontes de recursos financeiros para a Agricultura Familiar?

Além dos recursos próprios, os agricultores familiares podem obter recursos financeiros, diretamente, por meio do crédito rural. Também podem obtê-lo, indiretamente, financiando as compras de insumos ou equipamentos junto aos fornecedores e comercializando antecipadamente a produção junto às indústrias e ao comércio de sua região. Os empréstimos junto a terceiros (amigos, parentes, etc) é uma outra fonte de recursos financeiros.

### **10.2 - O que o agricultor deve analisar quando for fazer um empréstimo?**

É muito importante que o agricultor analise qual a quantidade de recursos que necessita tomar emprestado, levando em consideração a sua capacidade de pagar. Para isso, é preciso planejar as atividades a serem desenvolvidas, e identificar as melhores alternativas de financiamento disponíveis.

### **10.3 – Como identificar as melhores alternativas de financiamento?**

Uma vez identificadas as prioridades e a quantidade de recursos que o agricultor necessita, é preciso avaliar as condições de financiamento de cada uma das linhas de crédito disponíveis (taxa de juros, limite de financiamento, prazos máximos, carência, garantias exigidas). O governo disponibiliza diversas linhas de crédito para a agricultura com condições de pagamento especiais, principalmente para a agricultura familiar. Entre os programas especiais para agricultura familiar destaca-se o PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar. Os governos estaduais também têm programas de crédito. Em São Paulo, por exemplo, existe o FEAP – Fundo de Expansão da Agropecuária e da Pesca.

### **10.4 – Quais são as taxas de juros cobradas no crédito rural oferecido pelo governo?**

As condições de financiamento dependem das atividades a serem financiadas e podem variar a cada ano. Em 2004, para as linhas tradicionais de crédito rural a taxa de juros é de 8,75% ao ano, tanto para crédito custeio como para investimento. Para as linhas de crédito especiais para a agricultura familiar a

taxa de juro máxima é de 4% ao ano. O FEAP oferece apenas linhas de crédito para investimento.

#### **10.5 – Quem pode ser atendido pelo PRONAF e pelo FEAP?**

Os pequenos agricultores familiares, proprietários, meeiros, posseiro, parceiros ou arrendatários de imóveis rurais (com área de até quatro módulos fiscais para o PRONAF e até oito módulos fiscais para o FEAP), que morem no imóvel ou nas proximidades, usem mão-de-obra familiar e tenham até dois empregados permanentes. Os agricultores também devem ter pelo menos 80% da renda familiar proveniente da exploração agropecuária e demais atividades desenvolvidas no imóvel.

#### **10.6 – Como fazer para ser beneficiado pelo PRONAF ou FEAP?**

O agricultor deve procurar o serviço de assistência técnica ou sindicato rural (de trabalhadores rurais ou patronal) para obter a Declaração de Aptidão e receber as informações e orientações necessárias. A Declaração de Aptidão é um documento que certifica que o agricultor atende aos requisitos de enquadramento como agricultor familiar. Além da Declaração de Aptidão, serão exigidos os seguintes documentos

→ Plano ou projeto (individual ou coletivo) das atividades agropecuárias, que pode ser elaborado conjuntamente com os serviços de assessoria técnica (Casa da Agricultura, CATI, escritórios técnicos, etc.)

→ Escritura do imóvel rural, quando for proprietário, ou contrato de arrendamento, quando for o caso.

#### **10.7- Quais os bancos que operam as linhas de credito rural do governo?**

As linhas de credito rural para a agricultura são operadas por todos os bancos públicos ou privados. Os programas especiais são operados, principalmente, pelos bancos públicos. No Estado de São Paulo o PRONAF é operado principalmente pelo Banco do Brasil e Banco Nossa Caixa Nosso Banco.

Os recursos do FEAP são operados exclusivamente pelo Banco Nossa Caixa Nosso Banco.

Além dos bancos, as cooperativas de crédito, formadas por agricultores familiares, podem operar as linhas de crédito rural do governo.

#### **10.8- O Banco exige algum tipo de garantia?**

Dependendo do valor do financiamento e em função do grupo em que se enquadre o agricultor (o grupo depende da renda bruta anual do agricultor), o Banco pode exigir uma ou mais das seguintes garantias:

- a) hipoteca
- b) penhor ou alienação fiduciária
- c) fiança ou aval
- d) fundo de aval
- e) aval solidário.