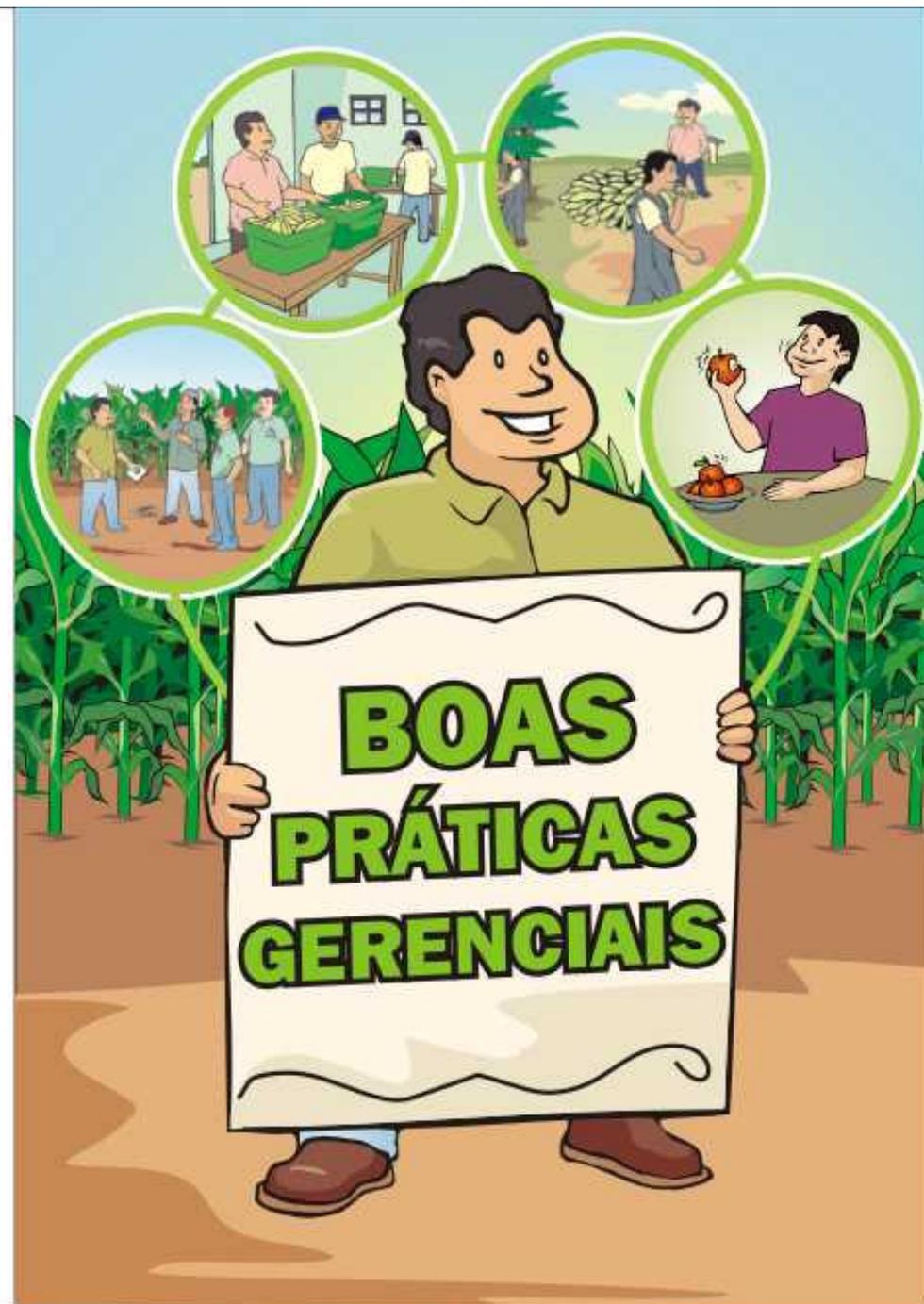


Realização

unesp

Apoio

CNPq
Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico



Ficha catalográfica

**BOAS PRÁTICAS GERENCIAIS (BPG)
PARA A PROPRIEDADE RURAL FAMILIAR**

Organizador

Danilo Florentino Pereira
Leonardo de Barros Pinto
Wagner Luiz Lourenzani

Autores por ordem alfabética

Ferenc Istivan Bánkuti
Luciano Silva Lima
Martin Mundo Neto
Sandra Mara de Alencar Schiavi
Timóteo Ramos Queiroz

APRESENTAÇÃO

Esta cartilha é fruto de um projeto de extensão rural desenvolvido pelo Centro de Pesquisa em Administração e Agronegócios (CEPEAGRO) da Universidade Estadual Paulista (UNESP), Unidade de Tupã. Este projeto "Capacitação Gerencial de Agricultores Familiares da Região da Alta Paulista" foi aprovado e financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico CNPq (nº50.6068/2004-8).

Vale destacar que seu conteúdo foi baseado na experiência de um projeto anterior, executado pelo Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais da Universidade Federal de São Carlos (GEPAI-UFSCar), a qual está devidamente referenciada no final desta cartilha.

Esta cartilha tem como objetivo apresentar, de forma simples e resumida, informações conceituais e práticas para o gerenciamento da atividade rural familiar. Visa, basicamente, servir como um guia para os produtores rurais auxiliando:

- o planejamento da produção,
- o gerenciamento da qualidade de seus produtos,
- a administração dos custos da produção,
- a compra de insumos,
- a comercialização dos produtos e
- a busca pela captação e acesso ao crédito rural.

INTRODUÇÃO

Para despertar o interesse pela leitura da cartilha.

- a) Você sabia que existe crédito disponível ao produtor familiar com taxas diferenciadas?
- b) Já pensou que a forma de produzir, ou que os insumos utilizados podem não ser os mais adequados à sua realidade?
- c) Já pensou em planejar de forma mais adequada ou rentável sua produção?
- d) Você sabe qual o custo da sua produção e/ou do seu produto?
- e) Já pensou em buscar outros compradores/clientes?
- f) Você já pensou em melhorar a qualidade dos seus produtos?

Esta cartilha apresenta algumas respostas para estas questões que podem auxiliá-lo, de maneira bastante simples, na gestão de sua propriedade agrícola familiar.

PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO RURAL

O que é planejar?

Planejar é colocar no papel **o que** se alcançar (ou seja, o seu objetivo) em determinado momento no futuro, e **como** conseguir.

No caso do planejamento da produção, deve-se levar em conta que é preciso utilizar os recursos escassos (terra, \$, mão-de-obra) da melhor maneira para alcançar os seus objetivos (por exemplo: aumentar a produção, produzir um produto diferente, etc.)

Por que planejar a produção?

Cada vez mais, fica clara a necessidade de **gestão da propriedade rural**, pois o produtor faz parte de um ambiente de concorrência, existe pressão dos compradores (por preço, por qualidade, por quantidades, etc.), cada vez mais surgem novas técnicas e tecnologias de produção, aumenta a busca por maior produtividade, etc.

Assim, o conhecimento das técnicas de produção não garante ao produtor o sucesso do seu negócio; é preciso saber administrá-lo.

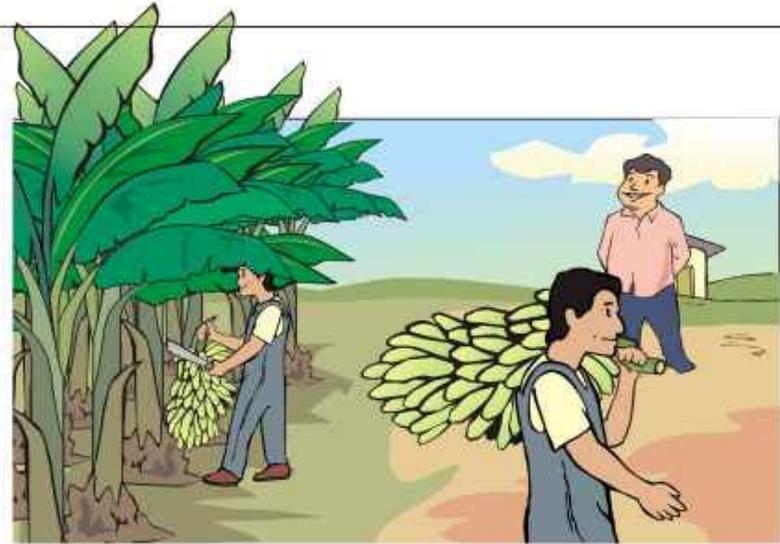
Na agropecuária, alguns aspectos dificultam a produção, sendo necessário o planejamento. São exemplos desses fatores:

- a agricultura depende dos recursos naturais (chuva, sol, temperatura, etc.);
- a oferta de produtos agrícolas é sazonal (as safras dependem das épocas do ano; a produção não pode ser mantida no mesmo nível em todos os meses do ano);
- muitas vezes, a demanda do produto também é sazonal (por exemplo, consome-se mais verduras em épocas de calor - verão);
- cada produto tem um ciclo biológico (época de plantio, tempo entre plantio e colheita);
- cada produto tem um tempo de retorno do investimento (culturas permanentes demoram mais para produzir e por isso demoram mais para darem retorno financeiro).

Além disso, deve-se considerar que é difícil mudar a produção de uma hora para outra; por isso, a produção deve ser bem planejada.

Para que serve?

O planejamento serve para o produtor tomar decisões sobre **o que** produzir, **quanto** produzir e para **quando** produzir.



Para quando produzir?

considerar época de plantio, o ciclo produtivo das culturas, informações já conhecidas pelos produtores, e os prazos estabelecidos com seus compradores, principalmente em termos de regularidade de fornecimento. Para isso, montar uma "régua do tempo", considerando o momento em que deve entregar o produtor, e "voltar no tempo" até o momento em que se deve iniciar a produção. Assim, você pode iniciar sua produção, desde a compra de insumos e preparação do solo, de maneira planejada, para conseguir fazer a colheita do produto no momento em que precisa entregar. No caso da uva, por exemplo, o produtor pode controlar o período da colheita, dependendo da época em que fizer a poda. Dessa forma, pode planejar o momento de colocar seu produto no mercado.

Quanto produzir?

olhar para dentro da empresa rural (considerar sua capacidade de produção) e para fora (acordos de fornecimento com seus clientes). Para verificar a capacidade de produção, considerar a área e os recursos disponíveis (mão-de-obra, implementos, instalações, dinheiro, etc.).

O que produzir?

ao se decidir sobre o que produzir, o produtor pode considerar toda a propriedade rural ou apenas uma área dela. O produtor precisa saber qual o melhor produto naquele momento, e para isso precisa considerar a disponibilidade de recursos internos à propriedade e as condições externas de mercado. O modelo abaixo trata da decisão sobre o que produzir..



Passo 1: busca de informações sobre os produtos que deseja produzir.

Deve-se conseguir o máximo de informações sobre os produtos junto a fornecedores, especialistas, extensionistas, assistentes técnicos, jornais, revistas, cursos, palestras, Internet, televisão, vizinhos, etc.



Passo 2: listagem de fatores que podem influenciar na sua decisão sobre produção.

Deve-se ter em mente que alguns pontos devem pesar na sua decisão do que produzir. Existem alguns fatores internos à propriedade (localizados dentro da propriedade) e alguns fatores externos (localizados fora da propriedade rural). São dados aqui alguns fatores importantes, mas o produtor, juntamente com a ajuda de especialistas, pode agregar outros pontos que ele julgar importante.

Uma lista de fatores internos e externos é apresentada ao final desse módulo.

Para utilizar o modelo, o produtor deve então considerar a seguinte frase: "para decidir se vou produzir ... (chuchu ou abacate, por exemplo), tenho que ver (cada ponto importante: tipo de solo, disponibilidade de água, etc)".

Passo 3: montagem de quadros comparativos dos produtos. Fazer uma lista dos fatores internos e externos à propriedade, e escrever a situação do produtor com relação àquele fator, para cada um dos produtos considerados. A situação do produtor pode variar de péssima a ótima, passando por muito ruim, ruim, neutro, bom e muito bom. Assim, o produtor deve olhar cada ponto de uma vez (por exemplo: o tipo de solo que tenho é adequado para produzir esse produto? Qual a minha situação com relação a esse fator?).

Passo 4: comparação geral entre os produtos. Depois de fazer uma lista de todos os fatores, considerando cada um de uma vez, o produtor deve olhar toda a lista que montou e analisar sua situação para cada produto considerado.

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 e a situação do mercado.

O modelo mais complexo:

Caso o produtor consiga informações suficientes e auxílio de técnicos e especialistas para decidir o que produzir, ele pode utilizar um modelo mais complexo. A diferença consiste na consideração das importâncias diferentes de cada fator, dependendo do produto, e na utilização de números para fazer a comparação.

1. **O produtor deve dar pesos para cada fator** - alguns fatores são mais importantes que outros, a depender do tipo de produto. Existem culturas que precisam de mão-de-obra mais intensiva do que outras; assim, o fator "quantidade de mão-de-obra" vai ter mais importância para a cultura que precisa de mais gente trabalhando.



Os pesos (números) a serem considerados são: 1 = nenhuma importância; 2 = muito pouca importância; 3 = neutro; 4 = importante; 5 = muito importante. A cada fator deve ser atribuído um peso de acordo com as informações obtidas sobre cada produto.

Ao lado de cada fator com seu respectivo peso, deve-se colocar qual a situação do produtor com relação àquele fator. Imaginando que um produto exija mais mão-de-obra que outro, na coluna "situação", o produtor deve pesar se ele se encontra em boa ou má situação com relação àquele fator (ou seja, se ele tem bastante mão-de-obra disponível para produzir aquele produto). Se o produtor possuir grande disponibilidade de mão-de-obra (número grande de familiares para trabalhar na produção rural, por exemplo), o produtor poderá considerar sua situação como "muito favorável", por exemplo.

Dessa vez também, ele deverá dar pesos à situação do produtor com relação a cada fator: -2 = muito ruim; -1 = ruim; 0 = neutra; +1 = boa; +2 = muito boa.

Com o quadro para cada produto montado, multiplicar o peso de cada fator pela situação do produtor. Assim, se o produtor estiver pensando em produzir algo que precise de muita gente para trabalhar (muito importante = 5) e ele é a única pessoa que pode trabalhar (situação muito desfavorável = -2), o fator vai dar -10 (menos dez). Assim, esse ponto vai pesar muito negativamente para aquele produto. No caso dos fatores externos, considerar somente a importância daquele fator.



Depois de fazer esse cálculo para cada fator, fazer a soma, no final da lista, obtendo assim a nota final do produto. Essa nota final vai permitir ao produtor comparar suas competências internas para produção de dois ou mais produtos diferentes.

Passo 5: comparação global entre os produtos.

Depois de preencher a folha de cada um dos produtos, tanto com os fatores internos quanto com os externos, o produtor deverá comparar as análises, verificando quais produtos apresentam situação mais favorável para o seu caso, definindo assim qual seria o melhor produto a ser produzido por ele.

Exemplo:
comparação entre beterraba e berinjela

Fatores	Beterraba			Berinjela		
	importância	situação	total	importância	situação	total
Recursos naturais						
Tipo de solo	-4	2	8	3	2	6
Distribuição de chuva	4	-1	-4	4	-1	-4
Acesso à água p/ irrigação	3	1	3	3	1	3
Temperatura média do ar	4	-1	-4	4	-1	-4
Topografia	2	1	2	2	2	4
Outros						
Recursos humanos						
Afinidade pela cultura	-4	1	4	4	0	0
Domínio das técnicas	4	1	4	5	-1	-5
Quantidade de mão-de-obra	-4	1	4	4	1	4
Qualidade de mão-de-obra	3	2	6	4	1	4
Outros						
Recursos tecnológicos e IE						
Equipamentos de irrigação	-4	2	8	4	2	8
Encanteiradeira	3	1	3	1	1	1
Tanque (lavar produtos)	4	-1	-4	1	-1	-1
Complementaridade	-4	1	4	3	0	0
Outros						
Recursos financeiros						
Custo de produção, retorno, risco, disponibilidade de capital próprio	4	-1	-4	5	-1	-5
Outros						
Nota final			30			11



Fatores externos	Situação	
	beterraba	berinjela
Possíveis clientes	0	2
Sazonalidade de consumo	0	0
Nível de exigência de qualidade dos clientes	1	-1
Preço histórico	-1	0
Preço atual	1	2
Quantidade mínima de entrega	1	-1
Nível de produção regional e saturação do mercado	-2	2
Sazonalidade da produção	-1	-1
Existência de produtos substitutos (oferta e demanda)	1	1
Capacidade de produção / venda	0	1
Acesso aos insumos necessários	1	1
Cooperativas / associações	0	2
Acesso à assistência técnica	0	1
Acesso a aluguel ou compra dos equipamentos necessários	1	1
Assistência técnica para manutenção de máquinas e equipamentos	1	1
Disponibilidade e acesso a crédito para a atividade analisada	1	2
Outros		
Outros		
Outros		
TOTAL	4	13

Modelo Completo de Análise da Produção - O que produzir?

Importância de cada fator:

Sem importância= 1 Pouco importante= 2 Neutra= 3 Importante= 4 Muito importante= 5

Situação do produtor para cada fator:

Muito ruim= - 2 Ruim= - 1 Neutra= 0 Boa= + 1 Muito boa= + 2

Fatores	Produto 1			Produto 2		
	importância	situação	total	importância	situação	total
Recursos naturais						
Tipo de solo						
Área disponível						
Distribuição de chuva						
Acesso à água						
Temperatura média						
Topografia						
Recursos humanos						
Afinidade						
Domínio das técnicas						
Quantidade de mão-de-obra						
Qualidade da mão-de-obra						
Recursos tecnológicos e de IE						
Máquinas e equipamentos						
Instalações						
Complementaridade						
Coordenação da cadeia						
Recursos financeiros						
Custo de produção						
Risco						
Retorno sobre investimento						
Capital próprio						
Possibilidade de obter crédito						
Informações da demanda						
Clientes potenciais						
Sazonalidade do consumo						
Produtos substitutos						
Exigências de qualidade						
Preço histórico e atual						
Exigências de quantidade						
Informações da oferta						
Produção regional e saturação						
Produtos substitutos						
Potencial de produção						
Serviços de apoio						
Acesso a insumos						
Cooperativas/associações						
Assistência técnica						
Acesso a máquinas/equipamentos						
Assistência técnica para máquinas						
Acesso a crédito						
Outros ...						
Outros ...						
SOMA TOTAL						

Modelo Simplificado de Análise da Produção - O que produzir?

Por exemplo: ótima, boa, neutra, ruim, péssima, melhor, pior, razoável, etc.

Fatores	Produto 1	Produto 2
	situação	situação
Recursos naturais		
Tipo de solo		
Área disponível		
Distribuição de chuva		
Acesso à água		
Temperatura média		
Topografia		
Recursos humanos		
Afinidade		
Domínio das técnicas		
Quantidade de mão-de-obra		
Qualidade da mão-de-obra		
Recursos tecnológicos e de IE		
Máquinas e equipamentos		
Instalações		
Complementaridade		
Coordenação da cadeia		
Recursos financeiros		
Custo de produção		
Risco		
Retorno sobre investimento		
Capital próprio		
Possibilidade de obter crédito		
Informações da demanda		
Clientes potenciais		
Sazonalidade do consumo		
Produtos substitutos		
Exigências de qualidade		
Preço histórico e atual		
Exigências de quantidade		
Informações da oferta		
Produção regional e saturação		
Produtos substitutos		
Potencial de produção		
Serviços de apoio		
Acesso a insumos		
Cooperativas/associações		
Assistência técnica		
Acesso a máquinas/equipamentos		
Assistência técnica para máquinas		
Acesso a crédito		
Outros ...		
Outros ...		

GESTÃO DA QUALIDADE



O que é um produto de qualidade?

Um produto tem qualidade quando:

- está de acordo com um padrão pré-estabelecido (por clientes e pela legislação)
- satisfaz totalmente as necessidades de quem o compra ou consome, em termos de: características do produto (aparência, sabor, cheiro, ausência de contaminantes), atendimento ao cliente (quantidades, prazos, tratamento cortês) e orientação ao cliente (informações sobre prazo de validade, valor nutricional, formas de consumo).

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 propriedade rural por meio da Gestão da Qualidade.

A Gestão da Qualidade é um conjunto de atividades que uma propriedade rural planeja, executa e melhora, ao longo de todas as etapas de produção (adubação, plantio, controle de pragas, colheita, armazenamento) e na cadeia produtiva (fornecedores-produtores-varejo-consumidores finais), 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.

Como gerenciar a qualidade?

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

a) Planejamento da qualidade: permite que a propriedade rural se prepare 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 e também planejando como devem ser os processos para produzir tais produtos.

Para isso, é necessário: levantar as reais necessidades dos clientes (que tipo de produtos querem e com que características) e as exigências da legislação; verificar se a propriedade rural é capaz de produzir os produtos segundo tais necessidades e exigências; definir os objetivos da qualidade da propriedade rural; elaborar o plano de atividades que a propriedade rural irá realizar (tarefas a cumprir, resultados esperados de cada tarefa, responsabilidades, prazos, locais, forma de realizar as tarefas e os meios de controle da qualidade); etc.



b) Controle da qualidade: permite que a propriedade rural acompanhe 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. Para isso, é necessário: acompanhar e avaliar os fornecedores (inspeção de insumos); monitorar pontos críticos no processo produtivo; inspecionar a qualidade dos produtos em processo e dos produtos prontos; 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 que o produtor rural seja capaz de identificar e priorizar problemas (riscos), descobrindo suas principais causas e implantando soluções criativas, identificando oportunidades de melhoria na produção a partir de informações da propriedade rural e dos clientes.

Para isso, é necessário avaliar a satisfação dos clientes com a qualidade dos produtos ofertados; avaliar a eficiência dos processos; identificar e priorizar problemas; analisar suas causas e tomar ações de melhoria.



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, chegando até o transporte e entrega dos produtos aos clientes.



Quais os custos envolvidos para gerenciar a qualidade?



É importante esclarecer, ao contrário do que muitos pensam, que a Gestão da Qualidade não deve ser vista como um custo a mais para o produtor rural, mas sim como um investimento para buscar 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; 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 ocorrendo em relação à qualidade do produto e ao processo produtivo e gerencial 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. É importante que esse conhecimento seja compartilhado com os membros de sua família e com os funcionários da propriedade rural;

d) *Pessoas*: em qualquer propriedade rural, 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 dos que realizam as atividades numa propriedade rural (cursos, palestras, visitas a outras propriedades etc.) e oferecer-lhes um ambiente de trabalho favorável (em termos de organização e de relacionamento entre as pessoas), promovendo o espírito de equipe.



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) Facilidade no rastreamento de possíveis problemas através do histórico de produção, permitindo que ações corretivas sejam implantadas com maior eficiência;
 - 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, permitindo 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!

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 estão 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!
- 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".

GESTÃO DE CUSTOS

O que são custos?

São os gastos necessários para produzir os produtos da empresa. Para a produção agropecuária custo é todo o dinheiro empregado, direto ou indiretamente, na produção e comercialização dos produtos agropecuários.

Como isto se relaciona com a agropecuária?

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

Como utilizar os custos?

Os processos de controles são relativamente simples e seus resultados em longo prazo costumam ser muito positivos. Todo controle necessário à produção agropecuária deverá seguir uma seqüência de quatro passos: planejar, controlar, corrigir e agir.

Planejar: refere-se ao que vai ser feito no futuro. O produtor pode analisar sua situação e verificar que é necessário gastar menos para produzir, ou até mesmo aumentar sua produtividade.

Controlar: depois de pensar no que se vai fazer, o produtor deve passar a acompanhar o andamento das coisas. Deve pensar em formas de controlar (medir), 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.

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. Exemplo: se os gastos para produzir estão crescendo, o produtor deve identificar onde estão as falhas, ou seja, o que vem contribuindo para o aumento dos custos. Esta etapa serve para um ajuste (correção) das atividades no caso delas estarem divergindo do planejado.

Agir: é a etapa final do ciclo. Nesse ponto, deverão ser feitas as análises daquilo que foi controlado e tomar novas decisões de como melhorar (caso as coisas não estejam indo bem) ou como manter (se nada de errado for constatado) o desempenho da atividade.

Um exemplo para os indicadores de custos:

Planejamento (o que fazer)	Controle (Medição)	Corrigir (Identificar o que será alterado)	Agir (como corrigir)
Aumentar a margem de lucro para os produtos	Custo total da produção	Ruim: o custo vem se elevando	Ruim: rever quais pontos estão com maior volume de gasto e corrigir.
		Bom: o custo está dentro do planejado ou vem baixando	Bom: mantenha os procedimentos plane- jados.

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 registrar o valor em dinheiro da quantidade usada e depois dividir pela quantidade produzida.

No caso do custo da mão-de-obra (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, somando a quantidade de horas que eles trabalham em um dia e multiplicando por 30 dias.

Os custos de hora-máquina podem ser obtidos junto à EMBRAPA, na Casa da Agricultura do seu município, 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 repassados aos custos dos produtos. 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 dividida 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.

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.

E o que isso tem de bom?

Esses processos dão condições de se saber onde são gastos os recursos da propriedade. Servem para demonstrar as pessoas que atuam na produção o que fazer e o verdadeiro valor de seu trabalho.

Além disso, quando existem problemas, é possível identificá-los e trabalhar para a sua solução.

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?

COMERCIALIZAÇÃO

A comercialização será tratada sob dois principais aspectos: compra de insumos e canais de distribuição.

1-COMPRA DE INSUMOS

Neste módulo serão tratadas algumas questões básicas que podem auxiliar o produtor rural a tomar decisões no momento da compra de seus insumos. Com auxílio deste guia e alguns conceitos bastante simples, o produtor poderá tomar decisões mais certas em relação a qualidade e preço dos insumos necessários à produção rural. Algumas questões, propostas a seguir, são de grande utilidade para que o produtor possa entender a importância de uma compra de insumos mais bem feita.

Como posso comprar insumos a um preço correto?

- Não se deve buscar exclusivamente preço baixo e sim, aquele que combine, da melhor maneira possível, preço, qualidade e serviços prestados.

Como posso comprar na qualidade correta?

- Está relacionada à adequação do produto ou serviço às necessidades do produtor, que deve identificar os atributos da qualidade desejados.

Sabendo como comprar melhor seus insumos, o produtor deverá agora escolher seus fornecedores e a melhor quantidade e momento certo da compra. Para tanto, algumas questões são propostas:

- Como escolher um fornecedor?

Na escolha do fornecedor os seguintes itens devem ser considerados:

- Preço e condições de pagamento;
- Variedade, quantidade e qualidade dos insumos;
- Localização do fornecedor em relação à propriedade;
- Apoio técnico (ex. agrônomo, zootecnista, veterinário).

- Como decidir sobre a quantidade e momento de compra?

Devem ser considerados quando da decisão da quantidade e momento da compra:

- Preço pago pelo insumo em momentos de escassez os preços são maiores;
- Custo do transporte quantidades maiores podem diluir o custo;
- Custo de manutenção do estoque quantidades além das necessidades elevam o custo do estoque.

Para o momento da compra duas ações podem ser utilizadas:

- Compra em cima da hora: apenas satisfaz as necessidades imediatas;
- Compra antecipada: compra de quantidades superiores aquela necessária ao momento. Nesta ação devem ser considerados os custos de manutenção de estoques, tais como o custo de armazenagem, as possíveis perdas entre outras.

Outra importante decisão para compra de insumos é:

Fazer ou comprar?

O principal fator para esta decisão é o financeiro. Devem ser considerados os seguintes aspectos:

- Possuo equipamento e matéria-prima necessários para a fabricação deste insumo?
- Possuo mão-de-obra necessária?

A resposta final para essa decisão deve ser: farei internamente se tiver capacidade e se os custos forem menores do que aquele de comprar o produto no mercado.

Dica para a decisão de fazer ou comprar:

Elabore uma lista de todos os materiais necessários e as pessoas envolvidas (mão-de-obra) para a fabricação deste produto. Feito isso, tente estimar o tempo e custo que será empregado neste trabalho.

Os principais benefícios da utilização dos conceitos apresentados são:

Os custos de produção poderão ser reduzidos, dada a compra mais planejada de insumos; Poderá haver garantia do estoque de uma determinada matéria-prima em momentos de escassez ou até mesmo falta de determinado insumo, o que poderia inviabilizar a continuidade da produção.

2- CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO: "Decidindo para quem vender"

Todas as empresas ou pessoas envolvidas no processo de disponibilizar um produto para o consumidor são chamadas de canais de distribuição. Para produtores rurais, de maneira generalizada, os canais de distribuição representam seus clientes, ou seja, para quem seus produtos serão vendidos.

Por meio de conceitos simples, busca-se apresentar ao produtor rural as principais exigências dos canais de distribuição mais utilizados pela agricultura. Pretende-se também, auxiliá-lo na escolha do canal mais adequado dada as características de sua atividade rural.

Os agentes que formam um canal de distribuição para os produtos agrícolas podem ser:

- **Produtores rurais (ex. outros produtores intermediários)**
 - Principais exigências: preço; qualidade; proximidade etc.
- **Cooperativa**
 - Principais exigências: ser cooperado, ser fiel (fidelidade) etc
- **Atacadistas (ex. CEAGESP, CEASAS)**
 - Principais exigências: alta quantidade; qualidade (boa aparência) e seleção (ex. embalados em caixas de acordo com tamanho, qualidade);
- **Empresas do ramo de refeições coletivas**
 - Principais exigências: qualidade; pontualidade da entrega; cumprimento dos preços negociados; troca de produtos etc.
- **Varejistas (ex. supermercados, sacolões etc.)**
 - Principais exigências: preço baixo; acondicionamento e apresentação dos produtos; contratos rígidos; solicitação de contra-partidas - "doação de mercadorias"; variedade de produtos; preferência pelos grandes produtores etc.
- **Feiras livres (consumidores)**
 - Principais exigências: qualidade (ex. aparência; produtos frescos; limpos); conveniência (proximidade dos consumidores, produtos embalados); livre de agrotóxicos etc.

Os canais de distribuição podem ser organizados de diversas maneiras. Pode-se, por exemplo, ter uma relação direta entre produtor e consumidor. Ou ainda, entre produtor, atacadista e consumidor final, entre outras. A Figura abaixo apresenta alguns exemplos de relações entre os agentes que formam os canal de distribuição para os produtos agrícolas:



Mas como utilizar melhor os canais de distribuição?

Para melhor utilização dos canais de distribuição o produtor deve considerar os seguintes pontos:

- Identificar as empresas que podem vender seu produto;
- Conhecer as exigências destas empresas em relação a quantidade, qualidade, variedade, prazo e formas de entrega, entre outros;
- Verificar novas necessidades dos clientes da empresa, tal como alimentos mais frescos, previamente preparados entre outras;
- Definir previamente formas de pagamento, preço, responsabilidade pelo transporte, devolução em caso de deterioração do produto etc;
- Avaliar a satisfação das empresas quanto ao serviço e produto oferecidos;
- Corrigir os problemas encontrados para manter o seu cliente.

Conhecendo e trabalhando melhor esses pontos as chances de sucesso aumentam para o produtor rural.

Qual o canal ou canais mais adequados para mim?

Após verificar as exigências impostas por cada canal, o produtor deverá encontrar o mais adequado para sua realidade, ou seja, o canal que terá o maior número de exigências cumpridas e aquele apresente maiores ganhos financeiros.

Os principais benefícios da utilização dos conceitos apresentados são:

- Maior informação sobre seus clientes, possibilitando melhor atendimento;
- Surgimento de novas oportunidades de comercialização: outros produtos ou outros canais;
- Possibilidade de avaliação do canal mais adequado para cada produtor e/ou produto.

RECURSOS FINANCEIROS

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-los, 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.

O que é gestão de Recursos Financeiros para a Agricultura Familiar?

É a administração dos recursos financeiros visando compatibilizar os gastos, envolvendo a produção agropecuária, os investimentos na propriedade e as despesas particulares da família, com a obtenção de receitas, provenientes da comercialização da produção agropecuária e das demais fontes de renda.

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 pagamento. Para isso, é preciso planejar as atividades a serem desenvolvidas, identificar quais as prioridades para a sua propriedade e quais são as melhores alternativas de financiamento disponíveis.



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, em São Paulo, destaca-se o PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar e o FEAP Fundo de Expansão da Agropecuária e da Pesca.

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. 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.

Quem pode ser atendido pelo PRONAF e pelo FEAP?

Os pequenos agricultores familiares, proprietários, meeiros, posseiros, 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.

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.

Quais os bancos que operam as linhas de crédito rural do governo?

As linhas de crédito rural para a agricultura são operadas por todos os bancos públicos ou privados. Os programas especiais são operados, preferencialmente 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.

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 é função principalmente do volume da renda bruta anual do agricultor), o Banco pode exigir uma ou mais das seguintes garantias:

- hipoteca
- penhor ou alienação fiduciária
- fiança ou aval
- fundo de aval
- aval solidário.