

# DIAGNÓSTICO TECNOLÓGICO DE AGRICULTORES FAMILIARES DE VARGEM GRANDE PAULISTA E REGIÃO: marketing, administração e produção<sup>1</sup>

Roberto de Assumpção<sup>2</sup>  
José Roberto da Silva<sup>3</sup>  
Felipe Pires de Camargo<sup>4</sup>

## 1 - INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi elaborado tendo em vista os objetivos do programa SEBRAETEC, cuja *“finalidade é facilitar o acesso dos empreendedores e empresas de pequeno porte ao conhecimento disponível nos centros geradores e/ou detentores de tecnologia, por meio de atendimentos tecnológicos que resultem em soluções adequadas aos seus problemas específicos”*<sup>5</sup>. É bem verdade que, para atingir tal objetivo, o programa já citado prevê um leque de atendimentos que reúne diversas modalidades de atuação. Elas vão desde um diagnóstico tecnológico que busca identificar o estágio produtivo e tecnológico de um grupo de empresas para propor ações estratégicas visando a consolidação do negócio abordado, até suporte tecnológico visando à adequação de produtos para exportação, unidades móveis com equipamentos laboratoriais, aperfeiçoamento ou inovação de processos e produtos. Enfim, um completo serviço de apoio às micro e pequenas empresas de São Paulo.

Especificamente neste trabalho, a modalidade de atendimento escolhida foi o diagnóstico tecnológico de um grupo de agricultores familiares situados em Vargem Grande Paulista e região.

Aqui, entendeu-se diagnóstico tecnológico na esfera do mundo dos negócios, mais especificamente considerando as funções bási-

cas que todo empreendimento necessita ter para que sua experiência seja exitosa, isto é, como se desenvolvem as três áreas que constituem uma empresa: marketing, administração e produção.

Portanto, para se conhecer o atual nível de técnicas de marketing, administração e produção utilizadas pelos agricultores familiares, foi elaborado um questionário que abordou tais aspectos, e possibilitando, assim, a construção do diagnóstico tecnológico de tais empreendedores segundo essas funções consideradas inerentes ao negócio agrícola.

## 2 - OBJETIVOS

O objetivo geral do presente trabalho foi desenvolver um diagnóstico tecnológico acerca de um grupo de agricultores familiares localizados em Vargem Grande Paulista e região.

Em relação aos objetivos específicos, procurou-se conhecer quais as técnicas utilizadas pelos agricultores familiares nas áreas de marketing, administração e produção, e também em que nível isso ocorre, com o intuito de avaliar o estágio atual em que se encontram e assim, com base neste conhecimento empírico, sugerir ajustes quando necessário.

## 3 - METODOLOGIA

Na atualidade, os processos produtivos tornaram-se crescentemente complexos devido à participação de agentes com múltiplos interesses, sobressaindo-se nesse contexto o consumidor final, principalmente pela possibilidade objetiva de se definir o quê, em que quantidade, a que preço e onde vender.

Nessa realidade também se inserem os agricultores que aqui foram abordados pelo desenvolvimento de uma visão sistêmica do negó-

<sup>1</sup>Registrado no CCTC, IE-11/2009.

<sup>2</sup>Engenheiro Agrônomo, Mestre, Pesquisador Científico do Instituto de Economia Agrícola (e-mail: rassumpcao@iea.sp.gov.br).

<sup>3</sup>Engenheiro Agrônomo, Pesquisador Científico do Instituto de Economia Agrícola (e-mail: jrsilva@iea.sp.gov.br).

<sup>4</sup>Engenheiro Agrônomo, Pesquisador Científico do Instituto de Economia Agrícola (e-mail: felipe@iea.sp.gov.br).

<sup>5</sup>Procedimento operacional do programa SEBRAETEC de consultorias tecnológicas (impresso).

cio, com foco no consumidor final que constitui o seu público-alvo. Particularmente, procurou-se, a partir de indicadores levantados nas áreas de marketing, administração e produção, construir uma avaliação objetiva do negócio, levando em consideração a sua localização geográfica e sua relação atual com o mercado, bem como inferir sobre o potencial deste mercado existente no entorno da região aqui abordada, especificamente no município de São Paulo.

A sustentação metodológica desse relatório é a concepção de cadeia produtiva (complexo rural), que permite um desenho sistêmico do negócio, analisando seus principais atores, suas interações e dinâmica. Essa concepção propicia uma intervenção administrativa calcada numa visão orgânica, introjetando no ambiente de trabalho da agricultura familiar as necessidades do mercado, levando informação para o empreendimento se estruturar, tendo por princípio sua articulação com os setores a montante e jusante.

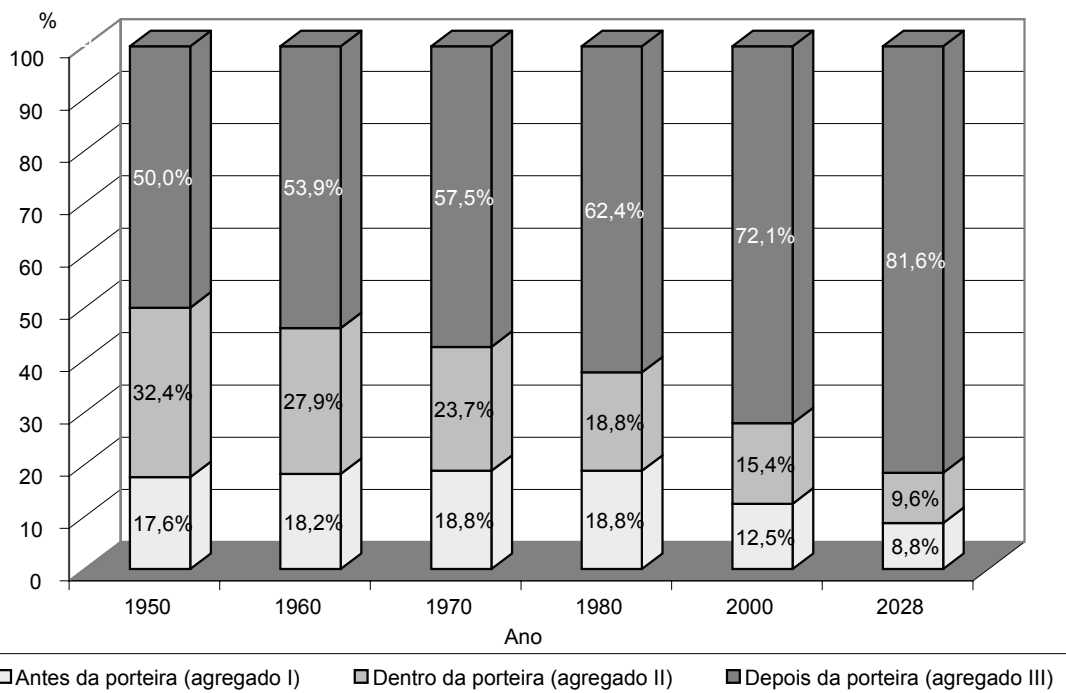
### 3.1 - O Complexo Rural Mundial

Primeiramente há alguns conceitos que auxiliam no entendimento de como se dá nos dias de hoje o ciclo (produção-processamento-distribuição-consumo), elos das cadeias produtivas, que integram o complexo rural. Nesse sentido, segundo Lauschner (1993):

*“O complexo rural não é empresa, nem centro de controle, de decisão ou de mando, mas é composto de dezenas ou milhares de setores autônomos, independentes e especializados, quais sejam: centros de pesquisa, de assistência técnica e/ou educacional, associações de agricultores, associações comerciais, setores de silos e armazéns, setores de beneficiamento e de industrialização... Cada setor está concentrado em seus interesses e exerce maior ou menor poder sobre algum outro setor. O complexo rural, portanto, é um conjunto de entidades (bem como de funções e operações) descentralizadas na área de produtos rurais. Cada entidade é livre para tomar, autonomamente, as decisões. A parte do complexo rural, anterior à produção rural, que congrega o conjunto de setores que produzem os insumos que são adquiridos pelos produtores rurais é chamado agregado I ou a montante do complexo rural. A parte, por sua vez, que recebe a produção dos produtores (isto é, do agregado*

*II), para armazená-la, processá-la e distribuí-la no mercado, é chamada agregado III ou a jusante do complexo rural. Para que o conceito de complexo rural seja melhor compreendido (e para privilegiar um enfoque mais estrutural que conjuntural), convém oferecer alguns dados que expressem, entre outros, principalmente a evolução da produção e dos investimentos do complexo rural, numa economia desenvolvida. A quantificação do complexo rural tem como único objetivo aprofundar a teoria sobre o mesmo, explicitando alguns aspectos estruturais que orientem a reflexão. Não mostra preocupação direta com a situação atual da economia mundial, mas procura selecionar alguns dados quantificados, úteis para a compreensão do conceito "complexo rural" e de seu significado dentro do setor rural e da economia. Os dados sobre o complexo rural são obtidos somente por análise interssetorial, baseada na matriz insumo-produto que detalha todas as compras e vendas do setor rural.”*

Segundo esse autor, a agricultura cada vez mais tem desenvolvido uma interdependência com outros setores da economia e de tal maneira que é impossível entender sua dinâmica sem considerá-los. Essa nova situação se reflete principalmente na apropriação da renda gerada em todo o processo, principalmente no que se refere à tendência no longo prazo. Uma projeção do complexo rural mundial até o ano de 2028 (Figura 1), conforme Lauschner (1993), mostra a tendência de o agregado I (a montante) e o agregado II situarem-se, ambos, numa participação em torno de apenas 10% do complexo rural (quando cada um, em 1980, participava com algo em torno de 20%), e o agregado III (a jusante) ser o responsável, então, por cerca de 80% de toda a produção do complexo rural (quando, em 1980, respondia por algo em torno de 60%). Goldberg calcula que o complexo rural mundial produzia: (US\$ bilhões) 250 em 1950; 380 em 1960; 600 em 1970; 2.000 em 1980. Projeta uma produção de (US\$ bilhões) 4.000 no ano 2.000 e 8.000 no ano 2.028. A renda dos agricultores, isto é, do agregado II do complexo rural, alcança, do valor total produzido no complexo rural, 32,4% em 1950; 27,9% em 1960; 23,7% em 1970; e 18,8% em 1980. Goldberg projeta 15,4% no ano 2.000 e 9,6% em 2028. O setor que crescentemente assumirá o papel principal no complexo rural é o agregado III ou jusante, isto é, o setor de armazenamento, processamento e distribuição final.



**Figura 1** - Valor Adicionado pelo Complexo Rural Mundial.

Fonte: Adaptada de Goldberg (1990).

Dentro da jusante, porém, há um setor que dominará não só a jusante mas todo o complexo rural: é o setor de processamento e, principalmente, o setor agroindustrial (que compra a quase totalidade da produção rural e a transforma para a mesa do consumidor). A renda da jusante do complexo rural mundial participava da produção do mesmo com 50% em 1950; com 53,9% em 1960; com 57,5% em 1970 e com 62,4% em 1980, passando a uma provável participação de 72,1% no ano 2000 e 81,6% no ano 2028.

Daí inferir que a estratégia a ser adotada visando a viabilidade econômico-financeira dos agricultores familiares tem que contemplar as agregações de valor que consubstanciam o terceiro elo da cadeia produtiva, isto é, armazenamento, processamento e distribuição.

### 3.2 - O Mercado e o Plano de Administração de Marketing

Segundo Santos (2001), atualmente, face ao estágio do desenvolvimento das técnicas da ciência e da informação, "*hoje não basta produzir. É indispensável por a produção em movimento, pois agora é a circulação que preside a produção*". Ainda segundo o mesmo autor, "os

*círculos de cooperação instalam-se em nível superior de complexidade e numa escala geográfica de ação bem mais ampla*".

Tais aspectos levam a eleger o setor a montante como aquele que apresenta maior potencial de agregação de valor no complexo rural, o qual, focado no conhecimento do perfil do mercado, permite a adequação da produção segundo tais princípios. Em outras palavras, aplicar as técnicas de marketing para analisar o mercado, e assim apropriar a produção a esta realidade, torna-se imprescindível em tempos em que a distribuição preside a produção. Nesse sentido, optou-se metodologicamente ao Plano de Administração de Marketing de Philip Kotler, desenvolvido a seguir.

As decisões de marketing a respeito de preços, produtos, promoções e locais de venda precisam ser fundamentadas em informações relevantes e com clareza. No entanto, este fundamento não se encontra facilmente disponível. Contrariamente, por exemplo, informações sobre tipos e preços de matéria-prima, taxas de juros e oportunidades de aplicações financeiras fluem quase naturalmente para a empresa. Esta realidade exige que os dados sobre a concorrência ou características dos consumidores sejam ativamente pesquisados, isto é, especificados, pro-

curados, mensurados, coletados, confirmados, resumidos e interpretados. Por isso, optou-se por iniciar a análise do negócio dos agricultores familiares abordando o mercado em que atualmente ocorrem as vendas e avaliando-o.

O mundo globalizado tem levado a um aumento da concorrência entre empresas/produtos, exigindo que profissionais adotem técnicas modernas não só do ponto de vista da produção e da administração, mas principalmente do marketing para garantir o crescimento sustentado do negócio.

Segundo Richers (s.d.), “o risco envolvido em qualquer operação empresarial tem vários graus de incerteza que o administrador prevenido procura equacionar - por meio da avaliação das dimensões que condicionam o futuro”. Uma delas é o mercado.

No que se refere especificamente ao mercado, os empreendedores exitosos buscam quantificá-lo e qualificá-lo utilizando uma técnica denominada nas palavras de Kotler (1999) de Plano de Administração de Marketing, que entre diversos aspectos visa localizar o espaço geográfico do mercado de cada produto e mensurar o seu potencial de consumo. Isto significa conhecer quanto cada parcela do território consome e adequar a sua capacidade de produção a esse parâmetro, de tal maneira que a sua previsão de vendas seja apenas uma fração do potencial de consumo desse mercado localizado. Esse cuidado evita, na prática, do produtor ofertar uma quantidade de produtos maior que a demanda, o que pode provocar, quando se trata de produtos de origem agrícola, uma queda acentuada nos preços recebidos pelos agricultores, o principal motivo que tem levado a agricultura perder a sua renda.

No desenvolvimento do Plano de Administração de Marketing, primeiramente se busca traçar a estratégia do negócio e isso consiste em segmentar o mercado utilizando inúmeras variáveis. Neste relatório o mercado foi segmentado em relação a uma série de características dos clientes. Essa etapa permitiu definir o perfil do público-alvo como resultado desse processo de segmentação.

Continuando, ainda é necessário, com base no perfil do público-alvo aqui definido, elaborar uma maneira de posicionar a marca/produto ao consumidor e assim finalizar o primeiro passo na construção de uma estratégia para a empresa. Cabe ressaltar que esse posicionamento

da marca/produto ao consumidor é contínuo e deve buscar sempre agregar valor a marca/produto, sempre destacando que esse aspecto apresenta uma natureza intangível.

Uma vez estabelecida a estratégia, esse conhecimento dá o embasamento para que se possa dar o passo seguinte, que é o desenvolvimento da tática a ser utilizada no negócio e consiste na elaboração de um plano operacional. Nele são estabelecidos os conhecidos “4 Ps” (produto, preço, praça e promoção), em que é definido o produto que será vendido com suas especificações técnicas, o preço do produto e os locais de venda, inclusive site na internet e o tipo de promoção a ser utilizada para os consumidores.

Nessa etapa é importante realizar uma pesquisa de mercado levantando dados primários, especificamente para subsidiar a definição dos 4 Ps relativos a determinados produtos em um fragmento conhecido do território que por sua vez se constitui também em uma parcela do mercado.

A fase seguinte é a de implementar o plano de marketing, com todo seu esforço de vendas, isto é, definidas as estratégias e táticas (plano operacional), iniciam-se as vendas propriamente ditas. Aplicado o plano, passado um período de tempo (esse ciclo geralmente é mensal), se faz a avaliação do plano de administração de marketing analisando os resultados obtidos com as vendas. Esse *feedback* é utilizado para refazer, quando necessário, as estratégias e as táticas adotadas, e assim reorientar o esforço de vendas e atualizar o plano no sentido de garantir o seu sucesso. Uma vez internalizada na empresa, essa técnica passa a fazer parte do conjunto de técnicas utilizadas para a administração do negócio (KOTLER, 1999).

Nesse estudo, foram dados os primeiros passos para elaboração da estratégia da empresa e assim gerar conhecimento com a finalidade de subsidiar o desenvolvimento das outras etapas do plano de administração de marketing, como a tática, implementação e controle (*feedeback*), as quais, por se apoiarem no exercício do poder deliberativo dos demandantes para sua concretização, fogem do âmbito desse trabalho.

Assim, primeiramente, no que tange às questões inerentes ao plano de administração de marketing, especificamente às questões estratégicas, procurou-se conhecer o potencial do mercado do município de São Paulo. Essa aborda-

gem utilizou como unidade de análise cada um dos 13.276 setores censitários existentes na capital paulista segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2001), e as variáveis utilizadas para definir o perfil do consumidor foram: número de habitantes e de domicílios, nível médio da renda domiciliar e o valor total desta renda para o conjunto de domicílios encontrados em cada setor censitário. Ainda, para as hortaliças folhosas, especificamente para a alface, também foi obtida a quantidade consumida e como o consumidor altera o seu comportamento em relação às variações encontradas no nível de renda.

Em relação aos agricultores familiares, procurou-se conhecer qual a sazonalidade semanal e, também, como eles avaliam as suas vendas na atualidade em relação às de um mês, seis meses, um ano e três anos atrás. No que concerne a postura atualmente assumida pelos agricultores, foi perguntado se desenvolvem ações de marketing voltadas a informar aspectos ligados à responsabilidade social da empresa. Continuando, procurou-se saber se lançam novos produtos e, no caso de resposta afirmativa, quais os procedimentos que adotam para subsidiar a tomada de decisão. Por exemplo, se realizam pesquisas de mercado para compreender o perfil da demanda da área geográfica em que vendem os seus produtos. Por último, foram levantadas informações sobre a utilização ou não de embalagens e marcas e de ações voltadas à divulgação de seus produtos.

### 3.3 - Logística e Margem Bruta

O segundo aspecto considerado neste diagnóstico refere-se à logística, que descreve os fluxos de distribuição física, tanto das vendas dos produtos quanto dos insumos necessários para o funcionamento do empreendimento dos agricultores familiares. Por fim, avalia a existência ou não por parte dos agricultores dos meios necessários para a consecução de tais operações, isto é, se eles já possuem tal infraestrutura ou se são necessários investimentos, caso decidam internalizar essa etapa do processo.

### 3.4 - A Produção

O terceiro ponto abordado diz respeito

ao nível tecnológico da atividade e investiga questões afeitas à produção. Nesse sentido foram levantados os seguintes pontos: se eles recebem assistência técnica, quais os tipos de produtos atualmente vendidos, quais as técnicas agrônomicas mais importantes que são utilizadas, o nível de perdas, a margem de contribuição, o volume produzido, os custos e renda auferida. Aspectos importantes para que o grupo possa focar as características comuns identificadas e buscar estratégias para melhorias da situação atual, utilizando a cooperação como base.

### 3.5 - A Gestão e a Rastreabilidade das Informações

No que concerne às modernas técnicas de gestão, o diagnóstico procurou conhecer quais são utilizadas pelos agricultores familiares e como são realizadas, se manualmente ou com computador. Especificamente foi perguntado se ele faz o controle financeiro, se anota o calendário de sua produção agrícola, do tratamento fitossanitário e da adubação. Ainda, se possui cadastro de clientes e de fornecedores e qual a infraestrutura de que dispõe em termos de telefonia fixa, celular, e-mail e site.

A principal finalidade de abordar estes aspectos reside em chamar a atenção do agricultor familiar sobre a necessidade de, nos dias de hoje, paulatinamente, desenvolver um sistema que possibilite rastrear as informações sobre a sua produção, o que permite uma gestão com eficiência do ponto de vista técnico-econômico, principalmente no que diz respeito à qualidade sanitária de seus produtos.

### 3.6 - Perfil dos Agricultores Familiares

O diagnóstico levantou informações sobre o perfil dos agricultores familiares no que se refere ao tempo de experiência no ramo, sexo, escolaridade, renda, número de trabalhadores familiares e contratados temporários e permanentes. Finalizando, foi investigado como ele se informa sobre o seu negócio, especificamente, se frequenta feiras de agricultura e afins, se lê revistas e jornais, se obtém informações pela televisão ou rádio e, por fim, se acessa a internet, sempre em relação ao empreendimento em que ele é o

responsável.

## **4 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 - O Mercado**

O mercado, neste estudo, foi abordado em dois momentos, sendo o primeiro utilizando os dados secundários do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em que se procurou aquilatar o mercado da cidade de São Paulo. No segundo momento, utilizando-se os dados obtidos no levantamento de campo, foi analisado o perfil do agricultor familiar em relação às suas vendas na atualidade.

#### **4.1.1 - O potencial do mercado da cidade de São Paulo (dados secundários)**

Essa abordagem utilizou, como unidade de análise, os dados secundários de cada um dos 13.278 setores censitários existentes na capital paulista, segundo o IBGE. Os dados de cada setor referem-se ao número de habitantes e de domicílios, nível médio de renda domiciliar e também o valor total desta renda em cada setor censitário. A partir dessas informações, de localização geográfica e renda disponível, já é possível mensurar o potencial de consumo e iniciar o desenvolvimento de estratégias para o Plano de Administração de Marketing.

A cidade de São Paulo, conforme os dados do Censo Demográfico de 2000, tem 10.434.252 habitantes, sendo que em média cada setor censitário tem 786 habitantes, e no máximo o número de habitantes chega a 7.176 por setor e no mínimo zero. São 3.039.104 domicílios, tendo uma média de 229 domicílios por setor com no máximo 7.175 domicílios por setor e no mínimo zero. A renda média mensal domiciliar refere-se aos recursos monetários disponíveis em cada domicílio dos setores censitários da cidade de São Paulo, que é de R\$1.360,71, atingindo o valor máximo de R\$18.876,15 e no mínimo zero.

O valor total da renda para o conjunto de domicílios encontrados em cada setor censitário da cidade de São Paulo é de R\$3.957.645.811,00. A renda média mensal de cada setor censitário é de R\$298.060,39, atingindo o valor máximo de

R\$3.902.099,00 e o mínimo de zero.

As quatro variáveis comentadas anteriormente (habitantes, domicílios, renda domiciliar e renda do setor censitário) são usadas no processo de segmentação do mercado. Elas permitem identificar aqueles setores censitários que apresentam um perfil de consumo adequado ao produto que está se ofertando. Assim, são identificados os nichos de mercado em que o esforço de vendas deverá apresentar o melhor resultado. Tais indicadores associados àquelas variáveis referentes a cada produto agrícola permitem encerrar a construção inicial da estratégia de marketing. A seguir, usa-se a alface como referência, com seus indicadores de consumo por nível de renda na cidade de São Paulo.

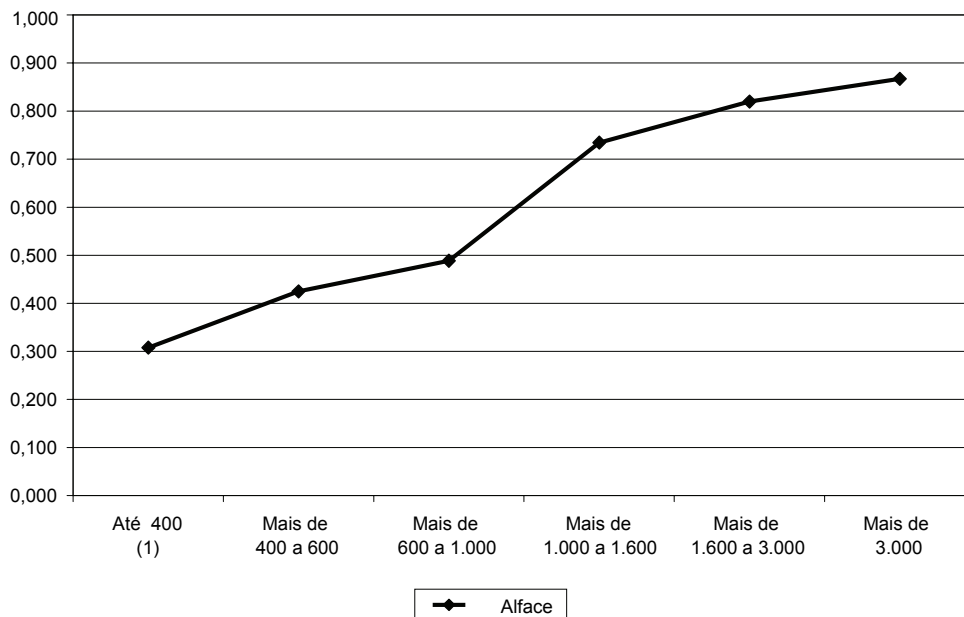
Entre as hortaliças folhosas, especificamente para a alface, obteve-se a quantidade consumida e como o consumidor altera o seu comportamento em relação às variações encontradas no nível de renda.

A alface foi utilizada como exemplo de como se estimar o potencial de consumo de um produto para cada distrito censitário e o seu conjunto. Assim, para a cidade de São Paulo, calculou-se nesse estudo um consumo de 63.743.794 de pés de alface por ano, ou seja, 174.641 pés por dia. A média de consumo de alface por setor censitário é de 4.801 pés por ano, atingindo o valor máximo de 43.839 pés por ano e no mínimo zero (IBGE, 2004).

Ao se estratificarem os consumidores segundo a renda auferida, verifica-se que o consumo de alface aumenta com a elevação da renda. Por exemplo, enquanto pessoas que ganham até R\$400,00 reais por mês consomem 0,308 quilo por ano, quem ganha mais de R\$3.000,00 consome 0,867 quilo por ano (Figura 2). Essa informação é fundamental para nortear a segmentação do mercado de São Paulo e, assim, iniciar a elaboração da estratégia do plano de administração de marketing, pois cada setor censitário tem sua peculiaridade devido ao perfil de sua renda (Figura 3).

#### **4.1.2 - O perfil das vendas do agricultor familiar (dados primários)**

A sazonalidade das vendas é uma informação necessária quando se pensa em adotar um plano de administração de marketing, é um



**Figura 2** - Consumo de Alface x Renda 1.  
Fonte: Dados da pesquisa.

conhecimento estratégico, tanto individualmente como para o grupo de produtores, pois permite realçar os aspectos em que existe uma sinergia em potencial, enquanto ação simultânea de diversos agricultores na realização de uma função ligada à estratégia de vendas. A construção da logística não pode prescindir dessa informação para o planejamento das diversas fases do processo, isto é, da produção até a entrega do produto.

No que se refere à distribuição das vendas na semana, a pesquisa apontou que 63% dos agricultores comercializam praticamente toda a produção nos dias úteis, isto é, entre 80% e 100%. Já os outros agricultores vendem apenas uma parcela de sua produção nos dias úteis, isto é, entre 60% e 80% (19% dos agricultores), entre 41% e 60% (9% dos agricultores) e os 9% restante dos produtores comercializam menos de 40% de sua produção nos dias úteis.

O maior bloco de produtores, isto é, 43% do total, não vende nos fins de semana. As vendas da produção entre 80% e 100% no final de semana ocorrem para apenas 3% dos produtores e o mesmo percentual de agricultores se verifica para os que comercializam entre 61% e 80% nos fins de semana. Já 19% dos agricultores vendem de 21% a 40% dos seus produtos nos fins de semana e o mesmo percentual se verifica para os que vendem entre 1% a 20% da produção.

A distribuição das vendas ao longo da

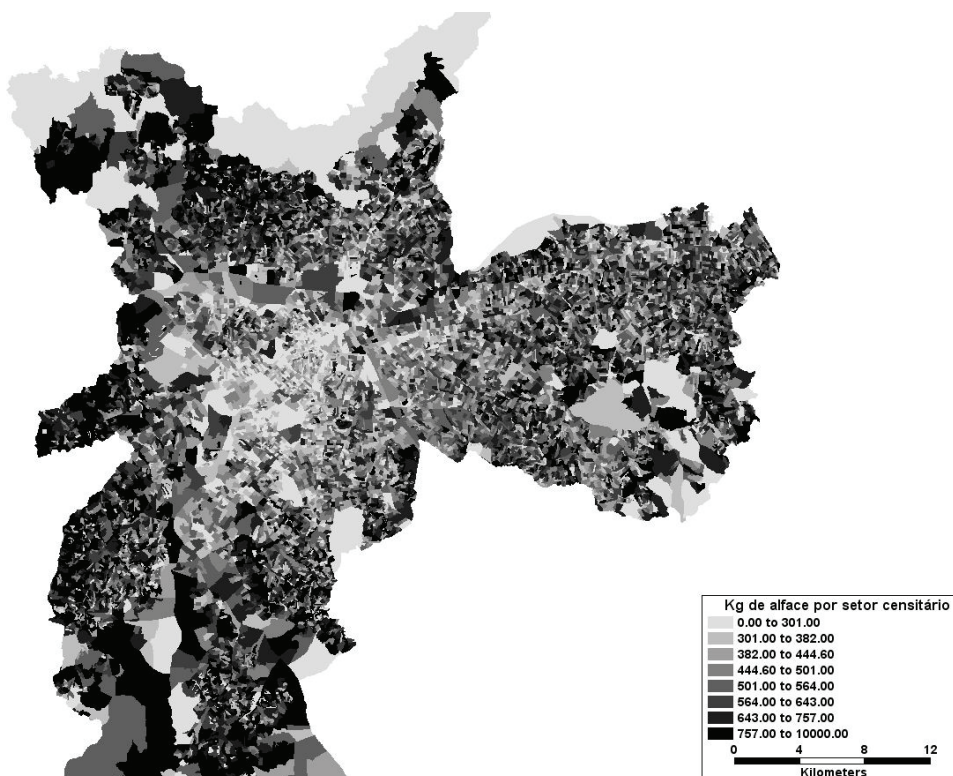
semana pode indicar possíveis pontos falhos na comercialização, fornecendo informações precisas para tomada de ações no que diz respeito a organização dos produtores para a cobertura do número máximo de dias que eles pretendem comercializar.

As vendas de hoje em relação às de um e seis meses e um e três anos atrás apresentaram o comportamento analisado a seguir. Primeiramente, avaliando as vendas na atualidade, verifica-se que para 60% dos 32 produtores do grupo, isto é, a maior parte deles, as vendas de hoje melhoraram quando comparadas com as de seis meses atrás. Também em relação a um ano antes, as vendas atuais estão melhores para 40%. Com relação a um passado mais remoto, de três anos, a percepção de 43% dos produtores é que as vendas de hoje estão melhores.

Por outro lado, 48% dos produtores avaliam que as vendas hoje estão piores quando comparadas com as de um mês atrás, e 43% consideraram que as vendas de hoje estão piores que as de três anos antes. Ainda, 31% e 22% dos agricultores declararam que as vendas de hoje estão piores que as de um ano e seis meses atrás, respectivamente.

Já para 29%, 19%, 16% e 11% dos agricultores as vendas de hoje permanecem iguais a um ano, seis meses, um mês e três anos, respectivamente.

Esses resultados mostram que a maior



**Figura 3** - Consumo de Alface x Setor Censitário.

Fonte: Dados da pesquisa.

parte do grupo está se inserindo no mercado de forma satisfatória, pois ele declarou que as vendas de hoje estão iguais ou melhores do que aquelas do passado. Por outro lado, um outro bloco minoritário declarou que as vendas de hoje estão piores que as dos períodos anteriores.

O nível de satisfação com a atividade nos fornece dados científicos sobre a necessidade de ações de incentivo e reciclagem dos produtores, possibilitando a apresentação de novas tecnologias e a quebra de paradigmas, visando a motivação do agricultor com a atividade.

Em relação às ações de marketing desenvolvidas pelos agricultores familiares, verificou-se, primeiramente, que aquelas voltadas a informar aspectos ligados à responsabilidade social da empresa são desenvolvidas por apenas 16% dos produtores, isto é, uma minoria. É um percentual relativamente baixo, considerando a valorização do produto que pode advir desse tipo de ação. São entendidas como aquelas que podem contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade e podem ser desenvolvidas com o público que interage com a empresa, como clientes, funcionários, fornecedores, acionistas, governo, sociedade e meio ambiente. Ações de marketing para responsabilidade social são ins-

trumentos de valorização do produto da empresa e que no médio e longo prazo visam fortalecer a marca, e assim garantir um melhor posicionamento da mesma no mercado.

Os agricultores responderam também sobre procedimentos adotados para lançamentos de novos produtos. A consulta aos clientes é feita por 59% dos produtores do grupo, demonstrando predisposição para uma interação mais estreita com o mercado. Contudo, o que se verifica é que as pesquisas de mercado declaradas pelos produtores se revestem de um caráter informal, predominando o chamado “boca a boca” e as visitas ao CEASA e ao Veilling<sup>6</sup>. E visitas a varejistas como supermercados e restaurantes também ocorrem, assim como as grandes feiras do setor são fontes importantes de informação sobre o mercado.

O mercado atual exige periodicamente o lançamento de novos produtos. O produtor que pretende ter êxito em sua atividade deve estar sempre atento a novas tendências do mercado, tentando sempre incluir algo diferente em sua cesta de produtos, avaliando as possibilidades e

<sup>6</sup>Localizado no município de Holambra, o Veilling é o principal centro de comercialização de flores e plantas do Brasil, responsável por cerca de 45% do mercado nacional.



adequando sua produção à demanda de forma dinâmica. Só assim poderá atingir sua máxima eficiência econômica.

Quanto à utilização de embalagens e de marcas para divulgação de produtos, verificou-se que o uso de embalagens é feito por 84% dos produtores, sendo que apenas 16% têm marcas próprias e 31% utilizam marca de terceiros e somente 3% utilizam marca própria e também de terceiros, os 50% restantes não usam nenhuma marca na embalagem.

O uso de embalagem com marca própria é uma parte muito importante da gestão e imprescindível para o rastreabilidade do produto. A embalagem é o único meio de comunicação direta entre o produtor e o consumidor no momento da compra e ajuda a montar a percepção sobre o produto, garantindo a comunicação dos benefícios, funcionais ou emocionais, e do diferencial do produto em relação aos seus concorrentes. A embalagem precisa, em alguns segundos, traduzir os valores, a personalidade e a intenção da marca, e assim estabelecer uma ponte entre ela e seu público-alvo. Essa tarefa não necessariamente significa utilizar somente palavras, mas, mediante meios mais fáceis, rápidos e amigáveis, como símbolos e cores, convencer o consumidor de que esse produto é mais adequado do que o outro.

Resumindo, a embalagem é uma importante ferramenta de comunicação que cria valor para marcas, estabelece conexão entre estas e seus consumidores e define compra e preferência. (fonte: Alessandra Baronni Garrido - Portal da Propaganda).

Em relação às ações de divulgação de seus produtos, apenas 31% dos produtores responderam que assumem uma postura ativa, entre as quais se destacaram o uso de cartões de visita, o contato pessoal com clientes e visita ao Veilling. Destaca-se também um caso de promoção de degustação em lojas, o que denota um movimento de procurar aumentar o conhecimento do mercado e assim uma maior proximidade do consumidor final.

#### 4.2 - Logística e Margem Bruta

Neste tópico, procurou-se avaliar as características dos agricultores familiares aqui analisados no que tange à margem bruta de seus produtos em relação ao mercado da cidade de

São Paulo, margem esta entendida como a diferença de preço pago pelo consumidor no varejo e o preço recebido pelo produtor. Para os produtos que apresentam uma margem elevada, espera-se, em face de tal resultado, que os agricultores se motivem para se apropriar de uma parcela maior dessa diferença. Para a expansão da parcela apropriada é necessário desenvolver uma logística pautada em se aproximar do consumidor final, eliminando elos possíveis da cadeia produtiva, o que exige infraestrutura para o desenvolvimento desta ação.

No que se refere à margem bruta de comercialização, tanto no caso de flores como no de hortaliças, a maior apropriação se deu predominantemente depois da porteira, num nível variável de produto para produto. Assim, por exemplo, nos casos da petúnia e da alface, a apropriação da margem bruta fora da porteira é superior a 95%. São poucos os produtos que acusam esse nível da margem majoritariamente dentro da porteira. É o caso, por exemplo, do minicrisântemo, cuja apropriação foi da ordem de 95% dentro da porteira, a cenoura também registrou apropriação mais elevada dentro da porteira, de 80% (Figura 4 e Figura 5). É preciso também ficar atento para o fato de que as relações de apropriação das margens são variáveis no tempo, situações que podem e devem ser monitoradas pela administração de marketing de maneira a contemplar sua dinâmica.

No que se refere à infraestrutura, os resultados da pesquisa mostraram que, de maneira geral, os produtores do grupo estudado possuem uma razoável infraestrutura de transporte. O transporte dos produtos é feito com veículo próprio por 40% dos produtores, acrescidos de mais 16% que, além do transporte próprio, também utilizam o de terceiros. Somente 19% não entregam, sendo que desses, 3% têm transporte próprio, mesmo não entregando.

Como se esperava, a exemplo do transporte de produtos, o de insumos tem à sua disposição a mesma estrutura. O transporte de insumos é próprio e de terceiros para 47% dos entrevistados, sendo que 22% transportam eles mesmos os seus insumos. E 31% dos entrevistados usam exclusivamente de terceiros.

De maneira geral, caso os agricultores adotem o desenvolvimento de estratégias para a apropriação daquelas margens mais elevadas a jusante, a princípio não terão necessidade de in-

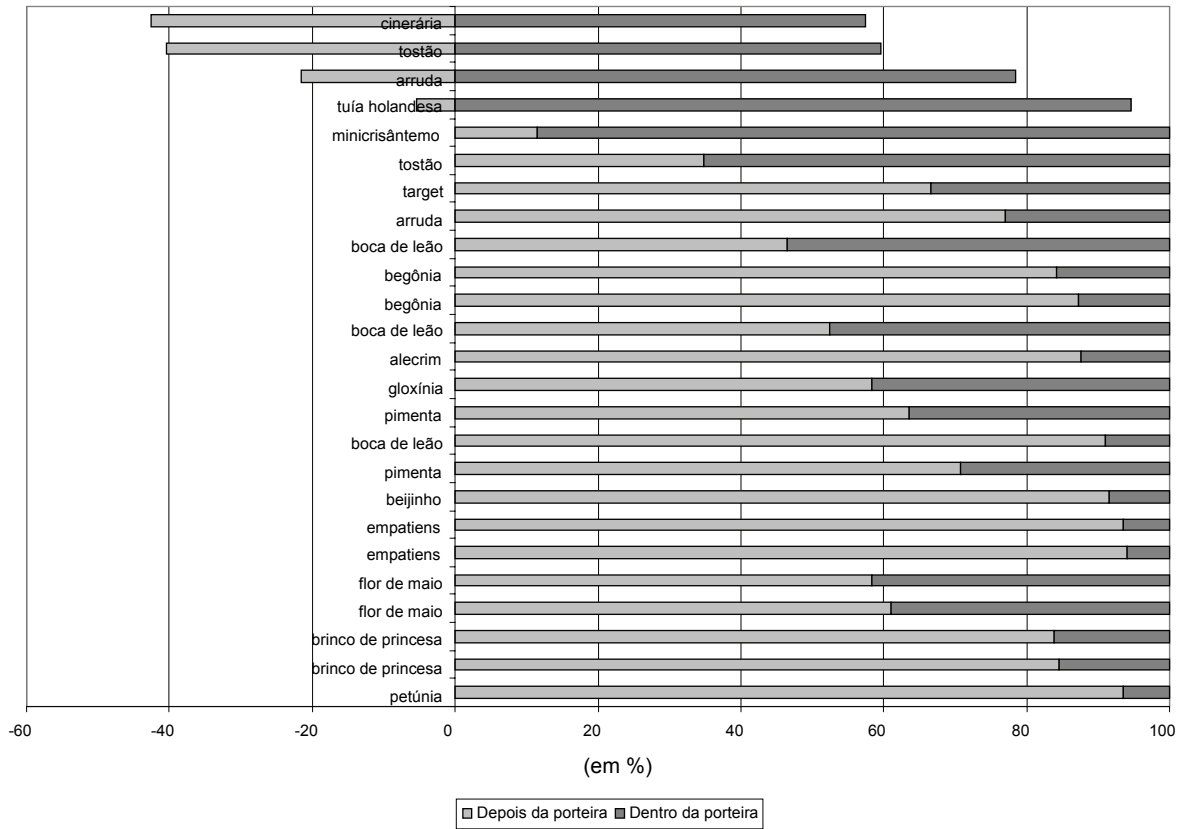


Figura 4 - Valor Adicionado das Plantas Ornamentais.

Fonte: Dados da pesquisa.

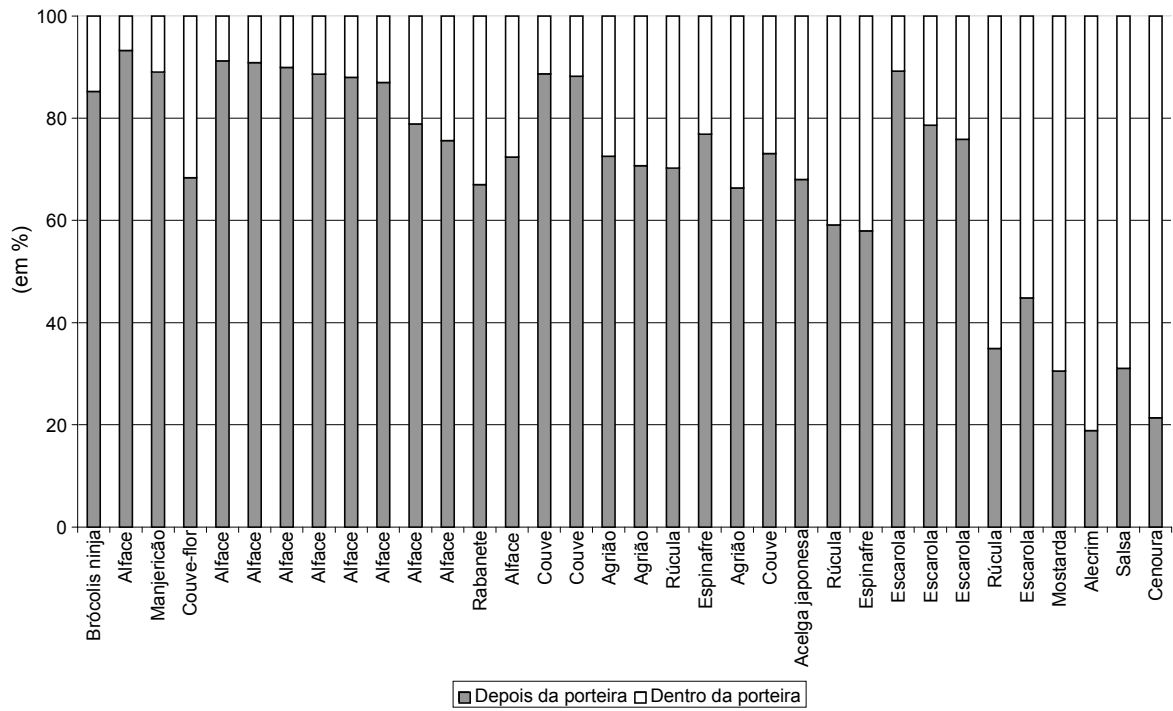


Figura 5 - Valor Adicionado das Hortaliças.

Fonte: Dados da pesquisa.

vestimento em transporte, pois apresentam uma importante infraestrutura, segundo os resultados obtidos nesta pesquisa. Cabe salientar, no caso das hortaliças, dada a sua perecibilidade, que a definição da logística a ser adotada para a comercialização não pode prescindir do planejamento das entregas, com a devida observação da sazonalidade tanto da produção como a do consumo, pois as épocas uma vez anotadas subsidiarão o planejamento da logística. Enfim, dada a existência de infraestrutura, não há necessidade de investimento em aquisição de veículos, mas muito pode ser feito para maximizar a eficiência dos equipamentos disponíveis.

Em relação à aquisição de insumos, observou-se que os adubos, defensivos e plásticos para estufas são os principais itens demandados pelos produtores, os quais são obtidos predominantemente em três lojas de produtos agropecuários situados na região. Outros fornecedores citados constituem um número razoável e muitos deles são de regiões mais distantes (dependendo do insumo), não se restringindo a esses três itens citados, como vasos, embalagens e substrato, além de mudas.

O pagamento dos insumos é feito a prazo em 68% dos casos, 13% responderam que pagam à vista e a prazo e 19% pagam à vista. Por outro lado, as vendas dos produtos dos agricultores são predominantemente feitas a prazo, de acordo com 66% das declarações obtidas. Enquanto 31% recebem à vista e a prazo, somente 3% recebem a vista.

#### 4.3 - A Produção

Entre os 32 produtores que fazem parte do grupo estudado, 41% cultivam flores, 38% cultivam plantas ornamentais, 25% produzem hortaliças convencionais, 22% produzem hortaliças hidropônicas e 3% fazem cultivo orgânico.

Entre as principais plantas cultivadas, foram identificados 29 tipos de flores, 32 tipos de ornamentais, 15 tipos de hortaliças cultivadas no sistema convencional, 7 tipos de hortaliças hidropônicas, sendo 4 tipos de alface e 5 tipos de hortaliças orgânicas.

Dos produtores, quando indagados sobre assistência técnica, 41% disseram que não recebem assistência técnica e 44% recebem assistência de outros. Na categoria outros, os

que mais aparecem são assistência técnica dada por empresas vendedoras de insumos, fornecedor de mudas, empresa compradora, distribuidora de produto e agrônomos autônomos.

O restante respondeu que 6% recebem assistência técnica do SEBRAE, 3% recebem assistência do SEBRAE e outros, mais 3% recebem do SEBRAE e CATI, ainda, SEBRAE e CATI e outros mais 3% e finalmente, 3% recebem somente da CATI.

Em relação ao nível de perdas dos produtos, os resultados das entrevistas mostram que 56% dos produtores estão com um nível de até 10%, e 22% estão no intervalo de 11% a 20%. Os 22% restantes apresentam níveis de perdas entre 20% e 50%, relativamente elevados.

O cálculo da margem de contribuição, informação importante que permite que a empresa estabeleça uma política de preços individuais para os seus produtos e assim procurar um horizonte pautado para a elevação de sua lucratividade, é feito por apenas 25% dos entrevistados. Portanto, é um objetivo a ser buscado pelo grupo, tendo em vista a profissionalização da administração do negócio.

A receita mensal total do grupo é de R\$509.645,64 provenientes da venda de 646.639 plantas a um valor médio das plantas de R\$0,79.

As despesas mensais do grupo, totalizam R\$314.795,15, das quais ressaltam aquelas despendidas com insumos, que representam 48,2%, seguida das despesas com mão-de-obra com 32%. O restante, 19,8% é rateado, em ordem decrescente, entre despesas de vendas, arrendamento, água, luz e telefone e, ainda, despesas com operações.

O resultado obtido pelo grupo é o saldo de R\$194.850,49.

#### 4.4 - A Gestão e a Rastreabilidade das Informações

O controle financeiro das empresas é feito por apenas 59% dos produtores entrevistados, dos quais 34% fazem manualmente e 25% de forma computadorizada.

O nível de exigência do mercado é cada vez maior com as grandes empresas varejistas, comercializando uma fatia cada vez maior dos produtos. A questão da rastreabilidade vem se tornando pré-condição para colocação do pro-

duto, sobressaindo os aspectos fitossanitários dos produtos de alimentação. Nesse sentido, a gestão da empresa precisa sistematizar também as informações relativas ao processo produtivo.

Sobre o monitoramento da produção, indagados sobre o calendário agrícola, 43% dos produtores responderam que não fazem nenhuma anotação, 44% anotam manualmente e 13% utilizam o computador.

Anotações sobre tratamento fitossanitário são feitas manualmente por 31% dos produtores, 9% fazem anotações computadorizadas. Destaca-se que 60% não fazem anotação.

Referente à adubação, também é alta a participação dos que não fazem anotação, 47%, enquanto os que fazem manualmente são 44% e 9% fazem de forma computadorizada.

É elevado o percentual de 38% de produtores que não fazem cadastro de clientes, informação necessária para se fazer alguma intervenção que vise, por exemplo, à promoção dos produtos. Entre os produtores, 84% responderam que já tiveram outros compradores, além dos atuais. Dos que fazem cadastro, 43% fazem manualmente, enquanto 19% fazem de forma computadorizada.

O cadastro de fornecedores é feito de forma manual por 56% dos produtores e computadorizado por 13%, 31% não fazem cadastro de fornecedores. Os fornecedores de insumos são poucos, basicamente três, mas 75% dos entrevistados responderam que já tiveram outros fornecedores.

Os telefones, tanto os fixos quanto os celulares, são utilizados por 91% dos produtores, constituindo-se na principal forma de comunicação. Assim, já se verifica um nível de infraestrutura necessário para a informatização. Contudo, apenas 50% dos entrevistados têm e-mail e 3% têm site. Portanto, os agricultores possuem infraestrutura para implementar soluções informatizadas.

#### 4.5 - Perfil dos Agricultores Familiares

A região de Vargem Grande Paulista, cuja distância máxima da capital paulista é de 81km, ocupa lugar de destaque no cinturão verde da cidade de São Paulo na produção de hortifrutigranjeiros, dada essa oportunidade. A região também é fortemente marcada pela cultura japonesa, dada a origem de grande parte da popu-

lação local ser de imigrantes japoneses e seus descendentes. Essa peculiaridade se evidencia também no grupo de produtores que está sendo estudado, em que se verifica que 72% deles são de origem japonesa.

A maior parte dos agricultores está na faixa etária de 41 a 50 anos, representando 38%, seguidos daqueles de idade entre 31 e 40 anos com 31%, e os de 51 a 60 anos com 22%. Os maiores de 60 anos representam 3% e os de 30 anos ou menos somam 6%.

Os agricultores de maneira geral apresentam bastante tempo de experiência na atividade: 19% tem mais de 20 anos, outros 19% possuem entre 16 e 20 anos de experiência, 34% estão na atividade de 11 a 15 anos e 19% entre 6 e 10 anos. Só 9% estão a menos de 5 anos na atividade.

Além da experiência mostrada pela idade e tempo na atividade, verifica-se também elevado grau de escolaridade. Os produtores com nível superior somam 40%, enquanto 38% são os que têm ensino médio e 22% os que completaram o ensino fundamental.

Esses indicadores mostram que o grupo de agricultores reúne condições para adquirir os conhecimentos disponíveis e encontrar soluções adequadas para os problemas que vêm dificultando o desenvolvimento das atividades, seja na adoção de tecnologia no processo produtivo, como também para adotar um plano de administração de marketing e partir para uma gestão estratégica do negócio. Esse quadro favorável para definir e planejar estratégias de atuação se completa quando se verifica que a renda mensal dos produtores é maior que R\$3.000,00 em 44% dos casos, entre R\$2.001,00 e R\$3.000,00 em 28%, entre R\$1.001,00 e R\$2.000,00 em 19%, e apenas 6% têm renda abaixo de R\$1.000,00.

A mão-de-obra familiar é utilizada em 94% dos estabelecimentos e 75% deles utilizam mão-de-obra assalariada. A mão-de-obra temporária é utilizada em 28% e em 3% dos estabelecimentos foi apontada a existência de meeiros.

Também quando indagados sobre como se informam sobre o seu negócio, informaram que a principal fonte de informação são as feiras, apontadas por 91% dos produtores, seguidas pela televisão, indicada por 59% dos entrevistados. As revistas são lidas com essa finalidade por 50% dos agricultores. A internet foi apontada como fonte de informação por 28% dos produtores,

na frente de jornal e rádio, veículos apontados por 6% e 3% dos entrevistados, respectivamente.

## 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Neste estudo primeiramente destaca-se, enquanto conclusão, a elevada margem bruta encontrada para a alface e petúnias. Ainda, para outros produtos a margem mostrou-se grande o suficiente para apontar algumas estratégias de ação para os agricultores. Nesse sentido, cabe salientar a adoção de estratégia que aproxime o agricultor de seu mercado consumidor com a finalidade de não só aumentar a apropriação de renda, mas também acompanhar mais amiúde as variações de preço e quantidade, que se dão de forma cada vez mais rápida no mercado.

O produtor que optar por trabalhar no mercado com maior eficiência não pode prescindir de informações, tendo em vista que hoje a cadeia produtiva é presidida pela distribuição. As informações aqui publicadas mostraram com base técnica e científica que, via de regra, a maior parte do valor adicionado no complexo rural é realizado depois da porteira, daí a necessidade de se apropriar do conhecimento das variáveis e do comportamento delas a partir dessa etapa para a consecução do Plano de Administração e Marketing. Aqui, a ideia principal se baseia em uma mudança de paradigma, em que o produtor passa a introjetar paulatinamente informações do mercado no seu ambiente de trabalho, as quais serão utilizadas para subsidiar as decisões sobre estas questões: O que plantar? Em que época? Qual a quantidade? E qual o preço de venda esperado?

Assim, para traçar os primeiros passos para aqueles agricultores que pretendem abordar o mercado, devido ao perfil encontrado entre eles e, principalmente, levando em consideração a escala de produção do grupo, foi eleita a cidade de São Paulo, uma vez que os mercados de suas cidades de origem apresentam-se insuficientes para o volume de produção encontrado. Por isso, recomenda-se atingir o mercado da cidade de São Paulo, desenvolvendo a abordagem pelos seus 13.278 setores censitários, para os quais o IBGE disponibiliza 1.023 variáveis, constituindo-se os dados secundários existentes sobre cada um dos setores. O empreendedor pode eleger a

cidade ou parte dela como sua região de atuação e, planejando suas atividades e considerando essas informações, encontrar os seus nichos de mercado. Pois lá se encontram 10.434.252 habitantes, onde cada um dos setores censitários possui em média 786 habitantes e 229 domicílios. E esse é o público alvo, o mercado potencial.

Esses dados mostram que há possibilidade de selecionar diversos nichos de mercado em função do perfil do produtor e dos produtos oferecidos, selecionar regiões ou setores censitários com melhor potencial de demanda, considerando os hábitos de consumo, definidos principalmente em função da renda, como foi feito para a alface.

Outra característica importante encontrada nesse estudo foi que o grupo de agricultores aqui analisado tem os meios essenciais para maximizar a eficiência de sua atuação no mercado, e se apropriar de uma fatia maior do valor do produto, pois dispõe de infraestrutura física de transporte e de comunicação. Também possuem um longo tempo de experiência na atividade e destacado grau de escolaridade, o que os capacita para a adoção de procedimentos mínimos requeridos para o desenvolvimento de um Plano de Administração de Marketing.

Ainda é preciso chamar a atenção para a necessidade de informatizar a gestão financeira, que é feita por apenas 59% dos produtores e predominantemente de forma rudimentar, o que leva a mudança de patamar quanto ao uso dessa ferramenta, pois, indo ao mercado, o produtor irá se deparar com um aumento significativo do volume de transações, o que exigirá o uso de computador como um pré-requisito para a adoção de tal estratégia.

A própria produção também apresenta um monitoramento incipiente, pois o realizado pelo agricultor praticamente não anota o seu calendário agrícola, o tratamento fitossanitário, e o que hoje em dia está aquém do exigido pelo mercado, que atualmente é liderado pelas grandes redes varejistas. Também, pelo crescente nível de regulação governamental, cada vez mais se busca a rastreabilidade dessas informações, principalmente em função da segurança alimentar, tanto nos aspectos de disponibilidade do produto como da sua qualidade sanitária. Nesse sentido, é necessário iniciar um processo informatizado que apresente os produtos dos agricultores com qualidade comprovada do ponto de

vista técnico-científico. Para isso é importante registrar todas as operações e procedimentos necessários para se ter o produto no momento, na quantidade e com a qualidade exigida pelo consumidor e de acordo com as normas requeridas pelas autoridades sanitárias. Notadamente no que se refere à aplicação de produtos defensivos destinados ao combate a pragas e doenças e a observação do respectivo período de carência, bem como a aplicação de adubos, seja na produção convencional ou na fertirrigação no caso de hidroponia. A implantação completa de um processo dessa natureza se dará apenas no médio prazo, mas torna-se imperativo que a decisão se dê no curto prazo para que se inicie a construção do mesmo.

Finalmente, em função ao extenso leque de aspectos que foram abordados para compreender o empreendimento dos 32 agricultores familiares de Vargem Grande Paulista e região, verificou-se que a metodologia proposta facilitou a compreensão deste objeto de análise utilizando a visão desse processo enquanto a formação de uma cadeia produtiva singular aqui estudada. Isto levou a identificação dos pontos fortes e fracos do negócio desses agricultores e, agora, uma vez detectados, possibilitarão a elaboração de estratégias voltadas para melhor posicionamento dos produtos no mercado e, conseqüentemente, apontar para as ações mais importantes para que eles possam maximizar a sua eficiência técnico-econômica.

## LITERATURA CITADA

- GOLDBERG, R. Agribusiness deve crescer. **O Estado de S.Paulo**, São Paulo, 9 dez. 1990. Caderno de Economia.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Censo demográfico 2000**: características da população e dos domicílios. Rio de Janeiro: IBGE, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2002-2003**: consumo alimentar domiciliar per capita. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999. 305 p.
- LAUSCHNER, R. **Agribusiness, cooperativa e produtor rural**. São Leopoldo (RS): UNISINOS, 1993. 296 p.
- RICHERS, R. **A quantificação da oportunidade imediata**: potencial de mercado. [S.l.:s.n.], s.d. p. 273-395.
- SANTOS, M. **O Brasil**: território e sociedade no início do Século XXI. Rio de Janeiro: Record, 2001. 471 p.

### **DIAGNÓSTICO TECNOLÓGICO DE AGRICULTORES FAMILIARES DE VARGEM GRANDE PAULISTA E REGIÃO: marketing, administração e produção**

**RESUMO:** Resultado relevante desse estudo, a elevada margem bruta encontrada para a alface e petúnias, além de outros produtos, mostrou-se grande o suficiente para apontar algumas estratégias de ação para os agricultores. Salienta-se aquela que aproxima o agricultor de seu mercado consumidor com a finalidade de aumentar a apropriação de renda e acompanhar mais amiúde as variações de preço e quantidade, que cada vez se dão de forma mais rápida no mercado. As informações mostraram, com base técnica e científica, que a maior parte do valor adicionado no complexo rural é realizada depois da porteira, daí a necessidade de se apropriar do conhecimento das variáveis e do comportamento delas a partir dessa etapa para a consecução do Plano de Administração e Marketing. Eleita a cidade de São Paulo como mercado a ser abordado, o empreendedor pode atuar nela ou em parte dela e encontrar os seus nichos de mercado. Há possibilidade de selecionar diversos nichos de mercado em função do perfil do produtor e dos produtos oferecidos, regiões ou setores censitários com melhor potencial de demanda,

considerando os hábitos de consumo, definidos principalmente em função da renda como foi feito para a alface. O desenvolvimento de um Plano de Administração de Marketing, com vistas à apropriação de uma fatia maior do valor do produto, requer a informatização da gestão financeira. A produção necessita de mudanças e um monitoramento mais acurado para satisfazer as exigências do mercado, atualmente liderado pelas grandes redes varejistas. O crescente nível de regulação governamental, em busca da rastreabilidade, reforça a necessidade de monitoramento, tanto para garantir maior segurança alimentar bem como melhor qualidade sanitária.

**Palavras-chave:** diagnóstico tecnológico, agricultura familiar, plano de administração e marketing, competitividade.

### **TECHNOLOGICAL DIAGNOSIS OF FAMILY FARMERS FROM VARGEM GRANDE PAULISTA AND REGION: marketing, management and production**

**ABSTRACT:** A relevant result of this study, the gross margin found for lettuce and petunias, among other products, has proven high enough to point out action strategies for growers. This work emphasizes the best strategy to put farmers and consumers close to one another so as to increase income appropriation and keep up with fast-changing price and quantity. Technical and scientific information has been found to support the fact that most of the value added to the rural complex occurs within farm gates, hence the need to appropriate knowledge of the variables and their behavior to create a management and marketing plan. Once the city of Sao Paulo is elected as a market to be approached, entrepreneurs can act in it or in part of it to find market niches. Several niches can be chosen based on the profile of producers and products offered, regions or census sectors with higher demand potential, taking into consideration consumer habits, mainly defined based on income, as it was done for lettuce. Developing a management and marketing plan aimed at the appropriation of a larger slice of product value requires the informatization of financial management. Production requires changes, a more accurate monitoring to meet market needs, currently filled by large retail networks. The increasing level of government regulation aimed at traceability reinforces the need for monitoring to guarantee higher food safety and better sanitary quality.

**Key-words:** technological diagnosis, family farming, management and marketing, competitiveness.

---

Recebido em 20/02/2009. Liberado para publicação em 31/03/2009.