

Estratégias de Sobrevivência: Um Estudo Multicaso com Pequenos Produtores de Hortaliças em Ribeirão Preto

Resumo

O presente artigo tem por objetivo apresentar uma breve revisão da literatura sobre o panorama da agricultura familiar no Brasil e as estratégias utilizadas pelos pequenos produtores de hortaliças em Ribeirão Preto, Estado de São Paulo, e uma pesquisa empírica com vinte e um pequenos produtores rurais, o que possibilitou identificar como esses produtores, sem escolaridade, sem conhecer o que a literatura adota, movimentam a economia da cidade e sobrevivem a qualquer custo, enfrentando novos entrantes de cidades vizinhas, fortes chuvas e enchentes.

Introdução

Os pequenos produtores rurais de hortaliças são pessoas que trabalham plantando sementes ou mudas de verduras e legumes em geral, frutas e ervas aromáticas, não têm hora para começar o trabalho, que inicia quando o sol nasce e termina após o sol se pôr. Trabalham nessas propriedades as famílias, em sua maioria. Em alguns casos, o proprietário ou arrendatário toca o negócio com os filhos; em outros, a mulher é responsável pelo negócio, junto com os filhos. Crianças trabalham normalmente, ajudando a plantar sementes ou mudas, arrancando da terra mudas com pragas ou matos ou até vendendo o produto no varejo.

Esses empresários ou empreendedores sem escolaridade, sem acesso ao crédito e sem apoio de órgãos governamentais utilizam diversas estratégias, sem conhecer o que a teoria propõe para grandes empresas.

O apoio ao desenvolvimento das micro e pequenas empresas no Brasil tem merecido cada vez mais a atenção das diversas esferas governamentais e entidades voltadas ao fortalecimento das mesmas, pois elas estão gerando empregos e empregando mais do que grandes corporações. Porém, muito ainda há por fazer para que este segmento, tão importante para a economia, passe a desempenhar o seu papel e possa ainda mais contribuir com a sociedade na qual está inserido.

Na primeira parte do trabalho, encontra-se uma revisão bibliográfica sobre o panorama da agricultura familiar e algumas estratégias utilizadas pelos pequenos produtores. Posteriormente, são apresentados os aspectos metodológicos da

pesquisa que foi elaborada, a análise dos resultados obtidos e as conclusões da pesquisa empírica.

1. A Cidade de Ribeirão Preto - Capital Brasileira do Agronegócio

Fundada em 1856, no caminho aberto pelos pioneiros bandeirantes que, 100 anos antes, passaram pela região ampliando as fronteiras do país pelo interior, Ribeirão Preto é atualmente um dos pólos regionais de maior desenvolvimento no Brasil. Com uma atividade econômica diversificada e qualidade de vida semelhante à de alguns países da Europa mediterrânea, concentra a atenção de mais de 85 municípios, que compõem uma forte e dinâmica região, comparável, em termos de território, a uma nação como a Holanda. São mais de 39 mil km² de área, ocupada por 3 milhões de pessoas.

O primeiro grande impulso da cidade foi gerado pela lavoura de café, plantada por imigrantes que souberam tirar proveito da terra fértil e transformaram a região na maior produtora na virada do século XX. Com o tempo, Ribeirão Preto ampliou e diversificou sua produção, passando a produzir cana-de-açúcar, soja, algodão, laranja, milho, legumes e frutas, que formaram a base de uma bem estruturada agroindústria.

Além de capital brasileira do agronegócio, também é dona de um parque tecnológico avançado e, por isso, é considerada um centro de referência para educação, cultura e economia, por onde passam milhões de pessoas de sua região e da porção norte do Estado de São Paulo.

Localizada no nordeste do Estado de São Paulo, o mais rico estado brasileiro, Ribeirão Preto se destaca pela perfeita combinação entre diversificação e competência produtiva e gerencial. Sua região apresenta-se como o maior pólo sucroalcooleiro do mundo, responsável por grande parte de todo o álcool e açúcar produzidos no país. A região é também a maior produtora e exportadora de suco de laranja do mundo. A renda gerada e os impostos pagos pelo setor do agronegócio representam a força motriz para o desenvolvimento e a excelência de outros setores da economia de nossa região, como saúde, ensino e pesquisa, comércio, serviços e infra-estrutura, gerando milhares de empregos e contribuindo para a inserção definitiva do Brasil no mercado internacional.

A cidade também é considerada como:

- a) maior produtora mundial de cana-de-açúcar, açúcar e álcool;

- b) maior produtividade de amendoim da América Latina;
- c) maior produtora e exportadora de suco de laranja do país;
- d) maior produtora de calçados masculinos do país;
- e) maior produtora estadual de alimentos;
- f) maior produtora estadual de leite e derivados.

Com base nesses fatores atrai e acolhe pessoas e famílias de todos os lados do país que estão em busca de trabalho e melhores condições de vida e estudantes de cidades vizinhas, de outros Estados e de outros países.

2. Panorama da Agricultura familiar

A agricultura familiar ainda predomina no Brasil, gerando renda, emprego, acolhendo trabalhadores sem escolaridade, crianças, aposentados, pessoas que têm vontade de vencer, excluídas, inclusive, do sistema financeiro tradicional. São pobres, vivem em áreas afastadas dos grandes centros, onde não recebem água potável, correios, coleta seletiva de lixo, médicos e dentistas; em alguns casos, nem ruas e nem estradas chegam até à propriedade. São autônomos e fazem do negócio fonte de renda de várias famílias.

Para Guerrero (2004), apesar do rápido processo de urbanização que aconteceu nas últimas décadas na América Latina, o setor rural continua sendo fundamental para o desenvolvimento. Concentra mais de 25% da população total e é um dos principais geradores de emprego. No entanto, encontram-se no setor rural os problemas mais graves de pobreza. A maior parte da população rural não tem os serviços básicos e muitos habitantes se vêm obrigados a ir para as cidades em busca de melhores condições e oportunidades de vida. Ainda que todos reconheçam que no meio rural se desenvolvem múltiplas atividades, as atividades agropecuárias continuam sendo fundamentais no desempenho do setor rural.

Por sua vez, Coelho e Venturelli (1995) comentam que o setor agrícola continua sendo importante como gerador de empregos, visto que absorve cerca de 25% da força de trabalho e gera divisas em torno de 40% das exportações totais, incluindo os produtos agrícolas processados e semiprocessados.

Veiga (2002) concorda com os autores quando diz que o campo também costuma ser destino de aposentados do meio urbano que levam renda e, conseqüentemente, criam empregos. Entretanto, mesmo quando a renda das aposentadorias não advém da transferência de aposentados para o meio rural e sim

de aposentadorias rurais, em economias locais frágeis, essas rendas dinamizam a economia, auxiliam na redução da pobreza rural, financiam a produção e, em algumas circunstâncias, ditam o ritmo das trocas.

Por sua vez, Schroder (1999) comenta que pequenos agricultores que trabalham basicamente com a mão-de-obra da própria família, no Brasil, representam cerca de 80% dos estabelecimentos agropecuários e se vêem desprovidos do acesso ao crédito, tendo em vista o baixo acúmulo de capital dessa classe, que os impossibilita de gerar rendas expressivas para contribuir com o Cenário Econômico do país. Dessa forma, não seriam eles interessantes para o modelo capitalista vigente.

Flores (1995) acredita que o problema é econômico e social. Econômico porque a pequena agricultura é responsável pela maior oferta dos produtos agropecuários e a queda na produção desses produtos significaria, portanto, fome e submissão a importações. É social porque a pequena agricultura familiar ocupa, aproximadamente, 14 milhões de pessoas economicamente ativas, sendo o mais importante instrumento de contenção do êxodo rural.

Mediante o presente cenário em que se insere a capacidade produtiva do setor rural, na qual os recursos não estão conseguindo suprir as necessidades de financiamento, faltam meios para proporcionar a segurança e o amparo à renda do produtor familiar que se beneficia apenas de pequena parcela do crédito subsidiado, em torno de 20% (TEIXEIRA et alli, 1996).

O Banco Mundial (1993) ressalta que as linhas de crédito para capital de giro, através do Sistema Nacional de Crédito Rural, estão sendo direcionadas, principalmente, para os grandes produtores, em razão do menor risco que estes apresentam. A eliminação dessa discriminação contra os pequenos agricultores familiares poderá ser uma alternativa para o desenvolvimento rural brasileiro, para a restauração do crescimento agrícola. As políticas adotadas no País, ao longo do tempo, contribuíram para redução do emprego na agricultura e para aceleração da migração da área rural para a urbana.

3. Os pequenos produtores-empREENDEDORES buscando oportunidades com as estratégias utilizadas

Nota-se que a agricultura familiar ainda predomina no Brasil e que os pequenos produtores-empREENDEDORES de hortaliças sobrevivem, geram emprego e

renda utilizando sua visão de mercado e estratégias diferenciadas sem o conhecimento do que a literatura retrata para que suas empresas se mantenham competitivas no mercado onde atuam. Essas empresas passam por várias dificuldades, como: concorrentes (novos entrantes de cidades vizinhas), chuvas, enchentes, falta de capital de giro, investimentos, máquinas e equipamentos, correios e coleta seletiva do lixo.

Para Hisrich e Peters (2004), a percepção de que é desejável iniciar uma empresa é resultado da cultura, da subcultura, da família, dos professores e dos amigos de uma pessoa. A cultura que valoriza um indivíduo que cria com sucesso um novo negócio dará origem a mais empreendimentos do que uma que não dá valor a essa cultura. O que realmente possibilita a formação de uma nova empresa? Vários são os fatores: governo, experiência, marketing, modelos de desempenho e finanças contribuem para a criação de um novo empreendimento.

Segundo o SEBRAE (2000), o indivíduo que tem um comportamento empreendedor e que busca montar seu próprio negócio tem um conjunto de características que são, sinteticamente:

a) **Busca de Oportunidades e Iniciativa** - Ter capacidade de antecipar-se aos fatos e criar novas oportunidades de negócios, desenvolver novos produtos e serviços, propor soluções inovadoras.

b) **Persistência** - Enfrentar os obstáculos decididamente, buscando, ininterruptamente, o sucesso, mantendo ou mudando as estratégias, de acordo com as situações.

c) **Correr Riscos Calculados** – Dispor-se a assumir desafios ou riscos moderados e responder pessoalmente por eles.

d) **Exigência de Qualidade e Eficiência** - Decidir que fará sempre mais e melhor, buscando satisfazer ou superar as expectativas de prazos e padrões de qualidade.

e) **Comprometimento** – Fazer sacrifícios pessoais, despender esforços extras para completar uma tarefa; colaborar com os subordinados e, até mesmo, assumir o lugar deles para terminar um trabalho; esmerar-se para manter os clientes satisfeitos e colocar boa vontade, em longo prazo, acima de lucro, em curto prazo.

f) **Busca de Informações** – Interessar-se, pessoalmente, por informações sobre clientes, fornecedores ou concorrentes; investigar, pessoalmente, como

fabricar um produto ou prestar um serviço; consultar especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.

g) **Estabelecimento de Metas** – Assumir metas e objetivos que representem desafios e tenham significado pessoal; definir com clareza, objetividade, de forma específica e mensurável, as metas de curto e longo prazo.

h) **Planejamento e Monitoramento Sistemáticos** – Planejar, dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; revisar constantemente seus planos, considerando resultados obtidos e mudanças circunstanciais; manter registros financeiros e utilizá-los para tomar decisões.

i) **Persuasão e Rede de Contatos** – Utilizar-se de estratégias para influenciar ou persuadir os outros; utilizar pessoas-chave como agentes para atingir seus objetivos, desenvolver e manter relações comerciais.

j) **Independência e Autoconfiança** – Buscar autonomia em relação a normas e procedimentos; manter seus pontos de vista, mesmo diante da oposição ou de resultados desanimadores; expressar confiança na sua própria capacidade de complementar tarefa difícil ou de enfrentar desafios.

De acordo com Dolabela (1999), o empreendedor cria e aloca valores para indivíduos e para a sociedade, ou seja, é fator de inovação tecnológica e crescimento econômico(...); é motivado pela liberdade de ação, automotivado. Arregaça as mangas. Colabora no trabalho dos outros. Tem mais faro para os negócios que habilidades gerenciais ou políticas. Frequentemente tem formação em engenharia. Visa, principalmente, à tecnologia e ao mercado. Considera que o erro e o fracasso são ocasiões para aprender alguma coisa. Segue a própria visão. Toma suas próprias decisões e privilegia a ação em relação à discussão. Se o sistema não o satisfaz, ele o rejeita para construir o seu. As transações e a negociação são seus principais modos de relação.

Na visão de Fillion (1999), o empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas, que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.

De acordo com Dornelas (2001), o empreendedor de sucesso possui características extras, além dos atributos do administrador, e alguns atributos

peçoais que, somados a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa.

4. Orientação estratégica e estratégia

Para Hisrich e Peters (2004), a orientação estratégica do empreendedor depende de sua percepção da oportunidade. Essa orientação é mais importante quando outras oportunidades apresentam retorno reduzido acompanhado por rápidas mudanças na tecnologia, nas economias do consumidor, nos valores sociais ou nas regulamentações políticas.

Segundo Mintzberg (1988), a palavra “estratégia” é utilizada de diferentes maneiras, aceitando uma variedade de definições, mas reservando somente uma para cada proposta formal. O autor acredita que apenas cinco definições e seus inter-relacionamentos deveriam ser mantidas em mente. São elas: plano (*plan*), manobra (*ploy*), padrão (*pattern*), posição (*position*) e perspectiva (*perspective*).

1. Estratégia como um plano. A estratégia é um plano – alguns tipos de rumos de ação conscientes (intencionais). Raciocinando desta maneira, estratégia: (1) é criada antecipadamente aos eventos; e (2) é cerebral e intencional. Pode ser formalmente documentada, ou apenas claramente pensada e desejada por alguém. Pode ser geral ou específica.

2. Estratégia como uma manobra. Entretanto, se for específica, pode ser usada no sentido de uma manobra (*ploy*). Ou seja, um artifício para frustrar os planos do oponente: tal como quando uma firma ameaça aumentar sua capacidade produtiva somente para deter o desejo do concorrente de construir uma nova fábrica. Neste caso, o que é conscientemente planejado (*strategy-as-plan*) é a ameaça, não uma verdadeira expansão da capacidade.

3. Estratégia com um padrão. Aqui, a estratégia significa “consistência no comportamento, podendo ser ou não intencionado”. Em outras palavras, podemos inferir da ação tomada por um concorrente (que é consistente com outra ação já realizada), que ele está seguindo determinada estratégia.

Em termos de revelação pessoal, Quinn (1980), contribuindo para a literatura, definiu Estratégia como o padrão ou plano que integra, na organização, a maioria dos objetivos, políticas e ações seqüenciais:

a) Metas e objetivos - estados que serão alcançados e quando os resultados são realizados.

b) Políticas - são regras ou diretrizes que expressam os limites dentro dos quais a ação deverá ocorrer.

c) Programa - especifica 'passo-por-passo' a seqüência das ações necessárias para alcançar os objetivos principais.

d) Táticas - são de curta-duração, adaptáveis, reordenações de ação-interação que forças adversárias usam para realizar metas limitadas depois do seu contato inicial.

e) Influência - permite que um gerente molde as ações de uma ou mais pessoas.

f) Tipos de Influência de fontes de poder – habilidade individual, carisma pessoal; conformidade para um indivíduo ou um grupo, normas referentes ao poder; papel ou posição (legitimidade de poder).

g) Autoridade Formal - é o direito delegado para usar o poder legítimo; é diferente de autoridade informal, que surge de aspectos da personalidade.

h) Comportamento Político - normal para qualquer pessoa ambiciosa, consiste em atividades empreendidas principalmente para aumentar o referencial ou poder legítimo de um indivíduo ou grupo.

4.1 Estratégias de Marketing

Para Araújo (2003), as estratégias mercadológicas são definidas pelos quatro Ps: **p**roduto, **p**reço, **p**onto (de distribuição) e **p**romoção.

A definição de **produto** é obtida depois de desenvolvidas as etapas do marketing estratégico, sobretudo com referência à análise de mercado. (...) O importante é o entendimento da demanda dos consumidores por um produto que busque suprir as expectativas do mercado, em termos de qualidade e forma de apresentação.

O **preço** de venda terá que cumprir duas funções básicas essenciais para o negócio: cobrir custos (de produção, promoção e distribuição) e oferecer margem de lucro.

O **ponto de venda** refere-se basicamente à logística de distribuição, de modo que o produto esteja ao alcance do consumidor, no tempo e no local certos, perdas de qualidade e com preços competitivos.

A **promoção** refere-se a todo tipo de comunicação necessária para "convencer" o consumidor a preferir o produto, em relação a outros, como:

propaganda e publicidade, promoção e vendas, malas diretas, merchandising (degustações, feiras, exposições, etc.).

Segundo Oliveira (1989), as estratégias de marketing apresentam dois pontos principais a serem considerados nas estratégias funcionais, inseridas na administração estratégica organizacional, que são (1) as estratégias dos produtos, como natureza da linha de produtos, o desenvolvimento de um novo produto, bem como sua qualidade, desempenho e obsolescência, a eliminação de antigos e a distribuição de produtos e (2) as estratégias de mercado, como os canais de distribuição, os serviços aos clientes, a pesquisa de mercado, determinação de preços, venda, propaganda, embalagem, marca e seleção de mercados.

Seguindo o mesmo raciocínio, Hunger e Wheelen (2002) afirmam que a estratégia de marketing diz respeito ao estabelecimento de preços, à venda e à distribuição de um produto, de modo a alcançar os objetivos do planejamento estratégico da organização. Assim, ao utilizar uma estratégia de desenvolvimento de mercado, uma empresa ou unidade de negócios pode captar uma participação maior de um mercado existente para produtos por meio da saturação e da penetração de mercado ou desenvolver novos mercados para produtos atuais.

Westwood (1996) afirma que as estratégias de marketing são os métodos pelos quais são atingidos os objetivos de marketing da organização e as condiciona, quanto às decisões, sobre:

- Os produtos, de forma a mudar o portfólio, retirar, adicionar ou modificar os produtos, mudar seu design, qualidade e desempenho, consolidar ou padronizar;
- Os preços, de forma a mudar os preços, prazos ou condições para grupos de produtos particulares em segmentos de mercados particulares, políticas de atuação em mercados seletivos, de penetração e de descontos;
- A comunicação, de forma a mudar a organização das vendas ou equipe de vendas, mudar a política de relações públicas, aumentar ou diminuir a participação em exposições e feiras;
- A distribuição, de forma a mudar os canais e melhorar o serviço.

4.2 Estratégia para pequenas empresas

Para Gibson (1998), a necessidade de estratégia é universal. E, na verdade, todos podem argumentar que ela é ainda mais importante para empresas pequenas,

que carecem de recursos e de estímulos para protegê-las da concorrência. O pequeno jogador precisa ter uma posição que seja difícil de imitar - ou que os concorrentes optem por não imitar - porque, se for fácil para os grandes concorrentes fazê-lo, logo eles o farão.

Segundo Porter, *apud* Gibson (1998), o pequeno competidor deve focar essa posição, esse nicho, que será atendido com competência exclusiva, e no qual os concorrentes maiores, cujos alvos são mais amplos, não serão tão eficientes. Se você examinar a economia de países como a Itália e a Alemanha, perceberá rapidamente que sua espinha dorsal são as empresas de pequeno e médio portes. Elas não ficam pulando de um produto para outro; tornam-se o maior fornecedor mundial de um segmento em particular. Nessa área são intocáveis porque têm imensa experiência e conhecimentos acumulados e conseguiram otimizar tudo o que fazem naquele segmento.

Na visão de Prahalad (1999), as pequenas empresas podem usar ferramentas estratégicas que tendem a ser mais elaboradas do que o necessário. Por outro lado, processos do pensamento estratégico podem ser mais importantes para pequenas empresas e mais importantes hoje do que já foram. Por exemplo, as empresas devem pensar a estratégia como algo que se desenvolve com o tempo. Devem pensar em desenvolver um objetivo claro, em termos de estímulo e alavancagem de recursos e não apenas em alocação de recursos. As empresas precisam começar a construir bases de competência que lhes permitam sobreviver conforme os mercados se transformam. Esses requisitos são verdadeiros, tanto para grandes como para pequenas empresas, e acredita-se que sejam mais verdadeiros ainda para as pequenas.

Pode-se observar que a tomada de decisão nas pequenas empresas, quanto à utilização da melhor estratégia, deve ser aquela que será mais difícil de ser copiada pelos concorrentes, criando, inovando sempre, fazendo algo diferente com melhor qualidade e menor custo .

Diante das ameaças e dificuldades enfrentadas por tais empresários, Porter (1998) sugere um modelo que pode levar a empresa a obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Ele propõe a existência de três estratégias genéricas, potencialmente bem sucedidas, para superar as outras empresas.

1 - **estratégia de liderança de custo**: é o conjunto de políticas funcionais orientadas para um objetivo básico. Custo baixo em relação ao concorrente torna-se

o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas;

2 - **estratégia de diferenciação**: procura diferenciar o produto do serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. Os métodos para esta diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores e outras;

3 - **estratégia de enfoque ou foco**: tem como objetivo enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Tal estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender a seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

Por outro lado, e na visão de Hernandez et alli (1999), por meio da utilização de um baixo custo em relação aos concorrentes, evidentemente é possível ampliar a participação no mercado, desde que a qualidade não seja prejudicada.

Para Bateman (1998), uma organização busca uma vantagem competitiva via diferenciação e, com esta estratégia, uma empresa tenta ser a única em seu setor ou segmento de mercado, em algumas dimensões que os consultores valorizam. Essa posição única ou diferenciada no setor sempre é baseada em alta qualidade do produto, em marketing e distribuição diferenciados ou em serviços superiores.

Segundo Tachizawa e Rezende (2000), a opção pela estratégia competitiva de diferenciação faz com que a empresa invista mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado, qualidade, etc., com a finalidade de criar singularidades, sendo possível elevar o desempenho do usuário, medido por critérios econômicos (objetivos) ou por critérios de sinalização (subjetivos).

Para esses autores, a estratégia competitiva de foco significa escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará, atendendo a segmentos ou nichos específicos.

A adoção de qualquer estratégia competitiva tem seus riscos e suas armadilhas, independentemente da estratégia que for adotada, além de correr o risco do aparecimento de produtos substitutos, e talvez seja esta uma das maiores ameaças ao seu processo competitivo; corre o risco de ficar no meio termo entre custo, diferenciação e foco, perdendo a percepção do seu posicionamento e a

congruência com seus clientes. Os riscos do meio-termo serão menores se todos os concorrentes tiverem o mesmo posicionamento ou se a empresa encontrar inter-relações que a favoreçam, como, por exemplo, parceria com fornecedores.

Em determinadas situações os pequenos produtores agem e reagem rápido em função dos acontecimentos, o que corrobora com a visão de Hamel (2001), quando diz que a origem da estratégia está no âmago da inovação do conceito empresarial, onde encontra a capacidade de criar novas estratégias que gerem riquezas.

Para Mintzberg (1994), estratégia é uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, um procedimento formalizado e articulador de resultados, uma programação.

Pascale, *apud* Maximiniano (2000), define a estratégia como o processo de selecionar oportunidades definidas em termos de pedidos a serem atendidos e produtos a serem oferecidos, e, ao mesmo tempo, tomar decisões sobre investimentos de recursos com a finalidade de atingir objetivos.

De acordo com Ansoff e McDonnell (1993), a estratégia é uma ferramenta potencialmente poderosa para lidar com as condições de mudança que cercam a empresa, no dia-a-dia; mas é complexa, sua introdução é dispendiosa e seu uso é caro. Não obstante, há indícios de que ela é compensadora.

A estratégia é uma ferramenta que oferece importante ajuda para lidar com a turbulência enfrentada pelas empresas, a perda de relevância sentida pelas universidades, a deterioração de organismos de cumprimento da lei, o declínio de sistemas de apoio à saúde, o congestionamento urbano. Portanto, merece atenção como uma ferramenta de gestão, não apenas para a empresa como também para uma ampla gama de organizações sociais.

4.3 As pequenas empresas e a gestão estratégica de custos

De acordo com Porter (1998), a cadeia de valor – de qualquer empresa, em qualquer setor – abrange o conjunto de atividades criadoras de valor, desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes até o produto final entregue nas mãos do consumidor. Esse enfoque é externo à empresa, situando cada empresa no contexto da cadeia global de atividades geradoras de valor da qual ela é apenas uma parte, desde os componentes de matérias-primas básicas até os consumidores finais.

Porter (1997) considera que, do ponto de vista da estratégia, os custos devem ser analisados por atividade. Em cada atividade existem os chamados direcionadores de custos (*cost drivers*), fatores que determinam os custos relativos entre os concorrentes. Também considera que é um erro muito comum acreditar-se que a área de custos se resume à produção, quando o que importa realmente é toda a cadeia de valor. Identificar relações entre as atividades é uma forma eficaz de redução de custo que terá impacto em toda a cadeia de valor.

Ressalta, ainda, que os direcionadores de custos que as pequenas empresas podem focalizar para melhorar o seu desempenho são os seguintes:

- a) aprendizado, ou seja, a capacidade de aprender durante o processo e corrigir e eliminar deficiências;
- b) programa de utilização da capacidade, ou até que ponto é possível explorar uma atividade no ciclo do negócio;
- c) a inter-relação de atividades, quando o custo de uma atividade é função não apenas daquele referente a ela, mas também de outras;
- d) as inter-relações com outras empresas, a possibilidade de dividir atividades com outras;
- e) a localização, que afeta os custos de energia, transporte, etc.;
- f) política de redução de custos.

Em relação às empresas estudadas, e comparando com a teoria, pode-se notar que dificilmente elas conseguem aumentar o volume das vendas e, como consequência, aumentar a receita e diminuir os custos unitários. Resta à empresa reduzir os custos totais, constituídos dos custos variáveis e dos custos fixos. Diante dessas circunstâncias, a empresa tem que atuar fortemente para controlar e reduzir os custos.

Como resultado da pressão para baixar custos, e dada à dificuldade de agir sobre o preço e o consumo dos insumos e de repensar a estrutura organizacional, os gestores tendem a reduzir a mão-de-obra, e começam a trabalhar por volta das cinco horas da manhã, com o término do expediente no anoitecer, de domingo a domingo, sem descanso, sem férias e sem feriados. Isso pode, efetivamente, reduzir os custos no curto prazo; porém, no longo prazo, também identificamos que as doenças na velhice são certas e, segundo dois entrevistados, o faturamento quase não cobre os custos dos medicamentos. Os custos de mão-de-obra aparentemente

são mais facilmente manobrados, mas tentativas de reduzi-los podem ter implicações na qualidade dos produtos, na perda de espaço de mercado, na rotatividade da mão-de-obra, e, eventualmente, custos adicionais (processos trabalhistas), embora os entrevistados nunca tenham enfrentado processos trabalhistas.

Outra forma de trabalho mecânico, que foi encontrada por apenas um produtor, é a utilização de um microtrator (Tobatta de 14cv), ideal para pequenas propriedades, equipamento que possui um arado e facilita o trabalho dos produtores. Os demais produtores sonham conseguir comprá-lo; dois dos entrevistados já tentaram buscar dinheiro emprestado no Banco do Povo, mas o processo burocrático os fez desistir da compra.

5. Metodologia

Para o desenvolvimento deste trabalho foi realizada uma pesquisa qualitativa com vinte e oito produtores rurais que plantam e comercializam frutas, verduras, legumes e ervas aromáticas na cidade de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo, no primeiro semestre do ano de 2005. A grande vantagem desse tipo de pesquisa para o estudo das organizações é a riqueza dos detalhes obtidos (BRYMAN, 1989; TRIVIÑOS, 1990; GHOURI E GRONHAUG, 1995; YIN, 1994). Por tratar-se de um tema temporal no âmbito acadêmico, a pesquisa, de natureza exploratória, tem o objetivo definir melhor o problema, proporcionar as chamadas intuições de solução, descrever comportamentos de fenômenos, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. (MALLHOTRA, 2001).

A fim de viabilizar um aprofundamento da análise dos dados, optou-se pelo estudo de multicasos, analisando-se os pequenos produtores rurais de hortaliças na cidade de Ribeirão Preto, pois, segundo Triviños (1987), o estudo de caso "(...) é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente. Essa definição determina suas características (...)". Segundo o autor, o estudo de caso distingue-se em vários tipos. Esta é uma categoria típica, poderíamos dizer, de pesquisa qualitativa. Sua técnica de coleta de informações mais importante é a observação participante, que, lembramos, às vezes, aparece como sinônimo de enfoque qualitativo. O foco de exame pode ser uma escola, um clube, uma associação de vizinhos, uma cooperativa de produção e consumo, etc.

Não é a organização como um todo o que interessa, senão parte dela (TRIVIÑOS, 1987, p.135).

A amostra, de caráter não-probabilístico, foi escolhida por meio de uma amostragem por conveniência e com um roteiro de entrevistas com questões fechadas. Nessa pesquisa, essa técnica era a mais apropriada, pois permitia a seleção de componentes da amostra de acordo com as características necessárias, para a obtenção de casos considerados típicos nessa população. A coleta de dados foi feita através de entrevistas pessoais com vinte e um proprietários ou arrendatários; sete outras propriedades foram visitadas, perfazendo um total de vinte e oito propriedades. Três proprietários não quiseram participar da pesquisa, por coincidência de origem japonesa: a primeira alegou que estava ocupada, o segundo alegou que estava de saída e a terceira disse que estava cortando espinafre e que ia chover em seguida. Em duas outras propriedades os pesquisadores tiveram receio de fazer as entrevistas, pois se tratava de um local não muito seguro e desconhecido pelos mesmos, um entrevistado perguntou do que se tratava a pesquisa e alegou que sua religião não permite participar de entrevistas, e uma outra família alegou que só recebe o salário para tomar conta da propriedade, planta, colhe, toma conta do negócio, porém quem compra, vende e realiza as demais operações do negócio é o proprietário e não tem hora nem dia para aparecer na propriedade.

6. Coleta e Análise dos Dados

Para a coleta de dados, partiu-se de um roteiro de entrevistas estruturado, com doze questões fechadas; em algumas questões, os entrevistados poderiam assinalar mais de uma alternativa.

No tocante às estratégias utilizadas, observou-se que, na **estratégia de liderança de custo**, nenhum dos entrevistados abaixa o preço do produto para sair na frente do concorrente; o preço não interfere no mercado, embora todos aleguem que os preços dos insumos vêm subindo com freqüência e o do produto final não pode ser alterado. No mercado existe espaço para todos; tudo que se produz é comercializado. A preocupação de todos, de maneira geral, é com o IPTU, com o preço das sementes e mudas, com o custo dos funcionários, dos combustíveis e da própria infra-estrutura do negócio de hortaliças. Tudo é feito para redução de custos e gastos. Um grupo de produtores já consegue que um fornecedor entregue as

mudas na propriedade, mas a manutenção da estrada é precária, o que dificulta conseguirem que outros fornecedores cheguem até ao local. Outra forma de redução de custos é conseguir o adubo (esterco de gado) gratuitamente, o que é possível, bastando que se tenha uma rede de relacionamento com os caminhoneiros que transportam gado; o único trabalho é que o beneficiário deve lavar o caminhão, após retirar os resíduos. A polícia militar também faz esse tipo de doação, porém em pequenas quantidades.

Quanto à **estratégia de diferenciação**, cada produtor procura se diferenciar do vizinho ou do concorrente de diferentes maneiras. Em três propriedades, exatamente no mesmo quadrilátero da rua, cada produtor tem um diferencial. O primeiro entrevistado comercializa frutas, verduras e legumes de todos os tipos; tudo que se procura, quanto a frutas e hortaliças da época, é encontrado nessa propriedade. Também produz e comercializa minhocas e insumos para plantas domésticas, vende só no varejo e sua distribuição é feita em bairros de classe B. O segundo empresário se diferenciou especializando-se em verduras de melhor qualidade e ervas aromáticas, plantando em pequenas quantidades. Também montou uma minifábrica artesanal de cachaça. Seus principais clientes são uma indústria de salgados e o varejo ao redor do negócio. O terceiro só planta verduras, legumes e condimentos e seu diferencial está na distribuição. As vendas são realizadas no varejo próximo da propriedade e o atendimento a lanchonetes e restaurantes é seu foco principal. Também industrializa toda a pimenta que planta e a comercializa no varejo. O quarto empresário não atende a varejo, somente mercados de pequeno porte e varejões. Os demais entrevistados comercializam seus produtos nas feiras livres, no varejo, para intermediários e atravessadores. Não possuem clientela fixa.

No tocante à **estratégia de enfoque ou foco**, todos têm como foco um determinado grupo de compradores e um mercado geográfico já estabelecido nos vários anos em que atuam no mercado de hortaliças.

Com base nas estratégias adotadas, alguns pontos ainda devem ser levados em consideração, como:

O *mix* de produtos varia de acordo com os proprietários dos negócios. Eles plantam hortaliças em geral: verduras, legumes, frutas, temperos e condimentos e cana-de-açúcar; cada qual procura um diferencial no seu *mix*. O comércio de esterco, minhocas, húmus, animais e seus derivados (galinhas e porcos) também

fazem parte do *mix* desses produtores, desde que seus vizinhos não reclamem e a fiscalização não apareça, devido às questões sanitárias do ambiente e das pessoas envolvidas no trabalho.

Apenas um empresário se especializou em plantar temperos e os fornece para uma indústria de salgados e também montou uma minifábrica de cachaça artesanal; uma empresária industrializa pimentas e condimentos; um outro empresário já desenvolveu sua marca própria e a estampa na embalagem que comercializa para pequenos mercados.

O preço dos produtos oferecidos varia muito, de R\$0,50 até R\$1,25. Entre R\$0,50 e R\$0,60 esses pequenos produtores vendem para intermediários que buscam o produto na propriedade e comercializam onde quiserem. Para entrega nos mercados o preço varia entre R\$0,60 e R\$0,80. Os empresários levam em consideração as quebras e perdas que retornam, mas não sabem o quanto representam.

Apenas um entrevistado se preocupa com concorrentes de duas cidades vizinhas que possuem isenção do IPTU e conseguem vender seus produtos com preços mais acessíveis.

Descontos e promoções, somente para os feirantes. No início da feira, dois maços de verduras custam entre R\$2,50 e R\$3,00; no final do expediente, por volta de 11:00 h, torna-se possível vender os mesmos dois maços entre R\$1,00 e R\$1,50. O importante é não retornar com o produto para a propriedade.

As embalagens utilizadas são, em sua maioria, sacolas plásticas sem nenhuma identificação. Nenhuma empresa faz ou fez algum tipo de propaganda, embora três propriedades já tenham sido alvo de reportagens da TV Ribeirão pelo trabalho realizado e algumas acabam também aparecendo na mídia, pelos estragos causados pelas fortes chuvas e enchentes.

A distribuição geralmente é feita em charrete, "Saveiro", perua Kombi, mobilete, moto ou bicicleta; o que importa é que o produto não seja danificado e chegue ao cliente com aparência saudável e de maneira que o custo não seja representativo para o negócio.

Uma outra estratégia adotada é trocar a compra de sementes por mudas já formadas, porém o custo da muda acaba encarecendo o preço do produto final. Compra-se então somente as mudas de algumas hortaliças de giro mais rápido para suprir necessidades de caixa.

A maioria dos entrevistados improvisa equipamentos e acessórios para expandir a produção. Estufas são construídas com madeiras velhas, para que as sementes sejam plantadas, germinem e fiquem do tamanho próprio para o plantio, reduzindo, assim, o custo das mudas já formadas, e o espaço de tempo de produção é menor.

7. Considerações Finais

No presente artigo foi feita uma revisão da literatura sobre agricultura familiar e estratégias em pequenas empresas, e uma pesquisa empírica com vinte e oito pequenos produtores rurais, proprietários ou arrendatários, dentro do perímetro urbano na cidade de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo, sendo que sete estabelecimentos não quiseram responder a pesquisa, perfazendo um total de vinte e um respondentes .

Após concluir a pesquisa, observou-se que as dificuldades enfrentadas são muitas e os produtores rurais (cada caso é um caso) agem de diversas maneiras para solucionar a falta de infra-estrutura, de funcionários, de capital de giro, de financiamento, de insumos, de equipamentos, etc.

A primeira estratégia de redução de custos adotada por todos os produtores é deixar de pagar o IPTU e negociar com a Prefeitura Municipal, para que haja uma redução (segundo informações dos entrevistados e de um fiscal do IPTU, se a área do imóvel estiver totalmente plantada a Prefeitura Municipal isenta totalmente, naquele ano, o pagamento do IPTU, ou concede descontos, dependendo do caso).

Outra estratégia utilizada no negócio é a criação de animais (minhocas, galinhas, porcos e cavalos), pois os resíduos dos animais ou sobras de alimentos produzem adubo e esterco que vão para os canteiros, reduzindo o custo da produção; alguns dos entrevistados já não utilizam essa estratégia devido à localização da propriedade. Criar minhocas, galinhas e porcos e vendê-los também faz parte desse negócio, desde que a fiscalização não apareça.

A mão-de-obra empregada utilizada é familiar, em sua maioria (pai, mãe, filhos, tios, primos). Crianças também auxiliam no negócio, plantando as mudas, arrancando matos e mudas infectadas, criando minhocas e vendendo o produto final. Os aposentados, intermediários e profissionais que não conseguem recolocação profissional também fazem parte da mão-de-obra empregada nessas propriedades para baratear o custo do produto final.

Ao concluir a pesquisa empírica, nota-se que cada pequeno produtor rural utiliza uma estratégia diferenciada para fazer o giro necessário no negócio. Dois entrevistados comercializam seus produtos em bairros de classe alta; apenas um vende para mercados e varejões; dois empresários preferem entregar o produto em varejões, bares, lanchonetes e restaurantes; um grupo de produtores vende no varejo e para intermediários que vão até a propriedade buscar o produto final, reduzindo, assim, o custo do transporte; dois produtores são feirantes e comercializam parte da produção na feira; um outro produtor vende seu produto em uma charrete, com um cavalo, há vinte anos, em três bairros da cidade, em apenas dois dias da semana; outro produtor se especializou em ervas aromáticas, tudo que produz vende para uma indústria de salgados, e também fez uma mini-indústria de cachaça artesanal. As vendas e as compras são realizadas à vista; primeiramente o produtor vende, recebe e, depois, compra os insumos necessários para a semana, paga as contas e os alimentos dos animais. Se sobrar, a única possibilidade de aplicação é na caderneta de poupança, em alguns casos.

Nota-se que o segmento é forte, movimenta a economia e gera empregos; porém, a união desses produtores poderia fazer com que o negócio de hortaliças prosperasse ainda mais se eles se reunissem para efetuarem compras coletivas (insumos e equipamentos), distribuição e negociações com a prefeitura local, bancos e fornecedores, etc...

8. Referências Bibliográficas

- ANSOFF I. H.; McDONNELL, E. J. (1993) *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo, Atlas.
- ARAÚJO, M.J. (2003) *Fundamentos de Agronegócio*. São Paulo: Atlas.
- BANCO MUNDIAL.(1993) Brasil: O gerenciamento da agricultura do desenvolvimento rural e dos recursos naturais. S.l.: s. ed. (Relatório n.º 11738-BR).
- BATEMAN, T. S. (1998) *Administração Construindo Vantagem Competitiva*. Tradução: Celso A. Rimoli. São Paulo, Atlas.
- BRYMAN, A. (1989) *Research methods and organization studies*. New York: Rutledge.
- BUAINAIN, A.M. (1999) *Trajetória Recente da Política Agrícola Brasileira*. Campinas: UNICAMP, 326p. Tese (Doutorado) – Instituto de Economia.

- COELHO, C.N.; VENTURELLI, P.N. (1995) Agricultura no Brasil: desenvolvimento e perspectiva. *Revista Política Agrícola*, Brasília, v. 4, n.1, p.5-11.
- DOLABELA, F. . (1999) *Oficina do Empreendedor*. São Paulo, Cultura Editores e Associados.
- DORNELAS, J.C.A.(2001) *Empreendedorismo*. Rio de Janeiro, Campus, 2001.
- FILLION, L.J. (1999) Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração de Empresas*, v.39, n.4, São Paulo, p.6-20, out/dez.
- FLORES, M.X. (1995) A Agricultura familiar. *Folha de São Paulo*, 16 jun. 1995.
- GIBSON, R. (1998) *Repensando o futuro*. Tradução Maria Claudia Ribeiro Ratto. São Paulo, Makron Books.
- GHAURI, P.N.; GRONHAUG, K. (1995) *Research methods in business studies. A practical guide*. New York: Prentice Hall.
- GUERRERO, J.A. (2004) As microfinanças e o crédito rural. *Seminário Internacional BNDES Microfinanças*. Disponível em: <[http:// www.bndes.gov.br/rural3](http://www.bndes.gov.br/rural3). Acesso em 12 Dez. 2004.
- HAMEL, G. (1995) *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro, Campus.
- HERNANDEZ, P. J., et al. (1999) *Gestão Estratégica de Custos*. São Paulo, Atlas.
- HISRICH, R.D.; PETERS, M.P. (2004) *Empreendedorismo*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.
- HUNGER, J.D.; WHEELLEN, T. L. (2002) *Gestão estratégica: princípios e prática*. 2.ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores.
- MALHOTRA, N. (2001) *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman.
- MAXIMIANO, A. C. A. (2000) *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada*, São Paulo, Atlas.
- MINTZBERG, H.; QUINN, James B.; JAMES, Robert M. (1988) *The Strategy Process – Concepts, Contexts and Cases*. Prentice-Hall.
- MINTZBERG, H. (1994) *The fall and rise of strategic planning*. *Harvard Business Review*, v.73, pp.107-114, jan/fev.
- OLIVEIRA, D. P. (1989) *Planejamento estratégico*. 4.ed. São Paulo: Atlas.
- PORTER, M. E. (1998) *Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. São Paulo, Campus.

- PORTER, M. E. (2000) *Competição On Competition: Estratégias Competitivas essenciais*. Rio de Janeiro, Campus.
- PRAHALAD. C.K., (2000) *Estratégia Corporativa e Negócios Internacionais*. Seminário realizado por HSM, em São Paulo. <[http:// www.hsmmanager.com.br](http://www.hsmmanager.com.br). Acesso em 07 dez. 2000.
- QUINN, J. B., (1980) *Strategies for Change – Logical Incrementalism*, Richard D. Irwin, Inc.
- SCHRODER, M. (2003) Instrumentos não convencionais de crédito rural. In.: CASTILHO, M.L.; RAMOS J.M. *Agronegócio e Desenvolvimento Sustentável*. Francisco Beltrão: Unioste.
- SEBRAE. (2000) *Manual de Orientação para Crédito*. São Paulo: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo.
- TACHIZAWA, T. e REZENDE, W.. (2000) *Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios - Um enfoque na realidade brasileira*. São Paulo, Makron Books.
- TEIXEIRA, E.C., AGUIAR, D.R.D., VIEIRA, W.C. (1996) Introdução: agricultura comercial e familiar num contexto de abertura econômica. In: TEIXEIRA, E.C., VIEIRA, W.. (Ed). *Reforma da política agrícola e abertura econômica*. Viçosa, MG: UFV.
- TRIVIÑOS, A.N.S. (1987) *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 1.ed. São Paulo: Atlas.
- TRIVIÑOS, A.N.S. (1990) *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- VEIGA, J.E. (2003) O desenvolvimento agrícola. In.: CASTILHO, M.L.; RAMOS J.M. *Agronegócio e Desenvolvimento Sustentável*. Francisco Beltrão: Unioste.
- WESTWOOD, J. (1996) *O plano de marketing*. 2. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil.
- YIN, R.K. (1994) *Case study research: design and methods*, 2nd ed USA: Sage Publications.