



# **Agrodok 26**

## **Comercialização destinada a pequenos produtores**

Ad de Veld

© Fundação Agromisa, Wageningen, 2005.

*Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida qualquer que seja a forma, impressa, fotográfica ou em microfilme, ou por quaisquer outros meios, sem autorização prévia e escrita do editor.*

Primeira edição em português: 2002

Segunda edição: 2005

Autor: Ad de Veld

Editores: Marg Leijdens, Wichert Koopman

Ilustrador: Mamadi B. Jabbi

Design gráfico: Luis Joaquin Fernando

Tradução: Láli de Araújo

Impresso por: Digigrafí, Wageningen, Países Baixos

ISBN: 90-8573-022-8

NUGI: 835

# Prefácio

Até 2000 os manuais publicados na série Agrodok tratavam, habitualmente, de assuntos técnicos relacionados com a agricultura sustentável de pequena escala. Este Agrodok é o primeiro da série que aborda um tema sócio-económico – a comercialização de produtos agrícolas – visando os pequenos produtores.

A Agromisa agradece ao CTA e à Cordaid pelo apoio prestado para que esta publicação fosse possível. Agradecemos, igualmente, a todos os que contribuíram para a realização deste Agrodok. Queremos mencionar, entre eles, Martien Beek e Bert Hartevelt, do IAC e Sasja Kamil e Ingrid van de Bouwdijk, da Cordaid, pelo seu apoio construtivo e Jane Aerts da Green Development, Corni Quist da SNV-Tanzânia e Jur Schuurman da Agriterra, que forneceram os casos exemplificativos. A ilustração, com desenhos expressivos de toque africano, esteve a cabo de Mamadi B. Jabbi e Arend Kortenhorst e Martin le Fèvre encarregaram-se da maquetização.

Também em relação a este Agrodok se necessitou de bastante tempo para que o trabalho final fosse publicado. Por tal queremos agradecer a todos que, pacientemente, aguardaram a sua publicação e esperamos que a sua paciência tenha sido recompensada pelo seu resultado final que lhes é oferecido.

Esperamos que este Agrodok seja de utilidade para um grande número de pequenos produtores. Convidamos os nossos leitores a enviar os seus comentários e sugestões à Agromisa, de modo a que possamos melhorar as edições futuras.

Wageningen, 2000

Ad de Veld – autor

Marg Leijdens e Wichert Koopman – editores/redactores

# Índice

<b>1</b>	<b>Introdução</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>O mercado: o preço, a oferta e a procura</b>	<b>8</b>
2.1	O mercado e o circuito comercial	8
2.2	O preço de um produto	10
2.3	A procura	12
2.4	A oferta	14
<b>3</b>	<b>A comercialização</b>	<b>17</b>
3.1	A escolha de um produto	17
3.2	O local da venda	18
3.3	O transporte	19
3.4	A armazenagem	19
3.5	A transformação	21
3.6	A apresentação	23
3.7	A selecção	24
3.8	A embalagem	24
3.9	Os serviços e a promoção	24
3.10	O financiamento	25
<b>4</b>	<b>A escolha do produto</b>	<b>26</b>
4.1	A terra, a mão-de-obra, o capital e os conhecimentos	27
4.2	As relações familiares	29
4.3	A escolha de um produto: o mercado	31
4.4	Mudar de produto	34
4.5	Diversificar a produção como forma de diminuir os riscos	36
4.6	Encontrar mercados e determinar os custos de venda	36
4.7	A concorrência com os grandes produtores e os importadores	37
<b>5</b>	<b>A comercialização ou venda de um produto</b>	<b>39</b>
5.1	Venda directa do produto ao consumidor	39
5.2	O intermediário	41
5.3	A cooperativa ou grupo/colectivo de produtores	45
5.4	A produção sob contrato	47

<b>6</b>	<b>Como ser bem sucedido na produção para o mercado: a gestão</b>	<b>54</b>
6.1	A gestão das compras	54
6.2	A gestão da produção	55
6.3	A gestão das vendas	56
6.4	A gestão financeira	57
6.5	A gestão da mão-de-obra	58
<b>7</b>	<b>O financiamento</b>	<b>61</b>
7.1	O capital privado	61
7.2	O dinheiro proveniente de familiares	62
7.3	O dinheiro proveniente de um penhorista	62
7.4	O dinheiro proveniente dos intermediários	62
7.5	O dinheiro proveniente dos intermediários	63
7.6	Nota: a inflação	63
<b>8</b>	<b>Cooperação e organização</b>	<b>65</b>
8.1	Melhoramento da posição de negociação	65
8.2	Cooperar como forma de obter um empréstimo	68
8.3	Cooperar com vista à aquisição de informação sobre o produto	69
8.4	Cooperar com o objectivo de vender a grandes compradores	70
8.5	A transformação dos produtos	71
8.6	O transporte dos produtos	72
<b>9</b>	<b>Formas de cooperação</b>	<b>73</b>
9.1	A cooperativa	73
9.2	Como manter a boa gestão da cooperativa	74
9.3	Produzir dentro de um grupo/colectivo	75
9.4	A solidariedade	76
	<b>Anexo 1: O cálculo do preço de custo</b>	<b>78</b>
	<b>Leitura recomendada</b>	<b>80</b>
	<b>Endereços úteis</b>	<b>81</b>

# 1 Introdução

Nos países em desenvolvimento, é a população camponesa que cultiva, geralmente, os seus próprios alimentos. Para além dos alimentos, os agregados familiares necessitam de dinheiro para comprarem, por exemplo, a sua roupa e para pagarem as despesas escolares dos seus filhos. Por isso, muitas das famílias camponesas dedicam-se a outras actividades, complementares à produção básica de alimentos, como fonte de rendimentos. Estas actividades compreendem, por exemplo, a produção de culturas de mercado, artesanato ou venda de produtos na rua/mercado local (bolos, etc.)

Os rendimentos provenientes dessas actividades secundárias revestem-se de uma grande importância para essas famílias na medida em que tal lhes permite elevar o seu nível de vida.

Obviamente que essas actividades têm que ser lucrativas de modo a ajudar a aumentar os rendimentos da família.

Todo o agregado familiar que a sua produção excede a quantidade de alimentação necessária para o seu próprio consumo, terá que envolver-se em actividades comerciais, quer dizer, terá que vender os seus produtos (excedentários). Todas as actividades que têm a ver com a venda de produtos fazem parte do que se chama marketing (traduzido ao longo deste livrinho como comercialização).



*Figura 1: Produzindo culturas para o mercado*



*Figura 2: Fabricando artesanato*

Este Agrodok está destinado a pequenos empresários que pretendem ganhar dinheiro a partir de actividades que não sejam apenas o cultivo de alimentos para o consumo familiar.

Este livrinho explica os mecanismos de funcionamento do mercado e qual a melhor maneira em que os pequenos produtores podem tirar partido do mercado para gerar mais dinheiro. O nível de rendimentos obtido de uma actividade secundária também é, em parte, determinado pela maneira como se faz a gestão dessa actividade. Por esta razão, na segunda parte deste Agrodok, discutem-se os temas «planificação» e «organização da produção».

A produção para o mercado pode ser muito atraente mas não é isenta de riscos. Um agricultor que decide, apenas, produzir culturas de mercado ou outras culturas não alimentares, põe em perigo o abastecimento alimentar da própria família. Portanto, as actividades orientadas para o mercado deveriam de ser consideradas como secundárias, enquanto que a segurança alimentar da família deve ser privilegiada como a ocupação principal.

A comercialização de um produto e a sua produção constituem actividades diferentes. Cada uma dessas actividades exige um conhecimento e competência específicos. Um produtor que deseja comercializar o seu produto terá que negociar com comerciantes e consumidores. Terá, para isso, que possuir conhecimentos sobre a oferta, a procura e o sistema de preços.



*Figura 3: Vendendo produtos locais no mercado*

É evidente que homens e mulheres são igualmente importantes como produtores, vendedores e comerciantes. No entanto, com o objectivo de facilitar a leitura do texto, utilizámos formas masculinas dos pronomes quando referidos aos papéis de empresário, intermediário, comerciante, etc. Consideram-se tais generalizações como englobando tanto homens como mulheres.

## 2 O mercado: o preço, a oferta e a procura

Todo o empresário que quer ganhar dinheiro deve envolver-se, mais cedo ou mais tarde, em actividades comerciais. Terá que atrair o interesse dos compradores potenciais e convencê-los, seja de que forma for, a pagar um bom preço pelo seu produto. O preço de um produto é determinado pelo mercado. O nível dos preços depende do abastecimento de produtos e da procura por parte dos consumidores. Este capítulo explica como se determina um preço e quais são os factores que influenciam este processo.

### 2.1 O mercado e o circuito comercial

O mercado (ou «o lugar no mercado») é o lugar específico onde os fornecedores e os compradores potenciais se encontram. Os fornecedores oferecem os seus produtos; os consumidores olham, comparam e compram. O mercado pode situar-se num lugar central de uma aldeia ou região, numa área em que as pessoas poderão reunir-se, num horário combinado, para comprar e vender.

Contudo, o termo «mercado» abarca mais do que apenas a praça local do mercado mas pode representar, também, o conjunto da oferta e da procura para um produto específico. Os supermercados, as cooperativas e os «intermediários» (comerciantes que compram os seus produtos aos produtores para os venderem a grossistas ou a consumidores) também podem fazer parte do conjunto do mercado para um produto específico.



*Figura 4: O supermercado*

## O circuito comercial

O mercado de um determinado produto faz parte de um circuito comercial. O circuito comercial é a cadeia das actividades de comercialização que o produto segue no seu percurso desde o produtor até ao consumidor. A figura 7 apresenta um exemplo ilustrativo desse circuito. No circuito comercial o produto passa por muitas etapas: é processado (transformado), transportado, embalado, etc. No Capítulo 3 deste Agrodok é dada uma explicação pormenorizada dessas actividades comerciais. Por agora debruçamo-nos sobre a posição dos pequenos produtores dentro do circuito comercial.



*Figura 5: O mercado de rua*

Qual é o papel dos pequenos produtores no circuito comercial e onde é que eles podem vender os seus produtos? Existem numerosas possibilidades, como se pode ver no figura 7. De qualquer forma é muito importante encontrar o melhor lugar para vender o produto no que se refere ao conjunto do mercado, oferta e procura. Deve-se vender o produto ao mercado local, ao supermercado, ao intermediário ou ao revendedor? O produto deverá ser, primeiramente, processado de modo a que o produtor possa beneficiar do valor acrescentado, suprimindo assim, algumas etapas do circuito comercial?

Este livrinho ajuda-vos a responder a essas questões, assim como a algumas outras mais.

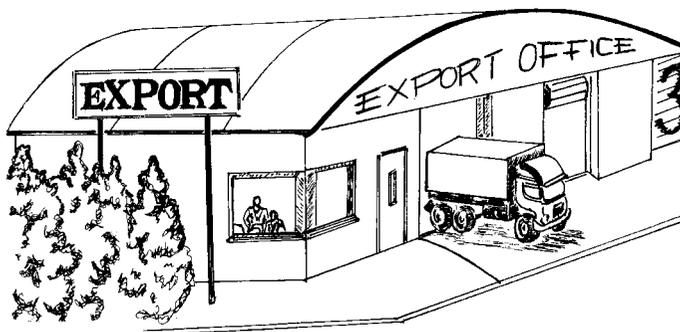


Figura 6: A exportação

*O mercado é o lugar onde os produtores tentam vender os seus produtos ao melhor preço possível. O termo mercado refere-se não apenas ao local em si aonde se procede à compra/venda de produtos (praça,) mas também pode representar o conjunto da oferta e da procura em relação a um produto específico.*

## **2.2 O preço de um produto**

Os rendimentos de um produtor dependem da quantidade de produtos que apresenta para venda. Mas mais do que isso, os rendimentos dependem do preço a que esses produtos são vendidos. Portanto, é importante que os produtores compreendam como os preços são determinados.

O preço é determinado pela oferta e pela procura. O conjunto dos desejos de todos os consumidores por um produto específico, chama-se, simplesmente, a procura desse produto. A quantidade total de um produto oferecido pelos produtores para venda, chama-se a oferta do produto.

Se a procura é alta e a oferta é baixa, alguns consumidores estarão preparados a pagar um preço mais elevado para poderem comprar esse

produto. Isto é vantajoso para os produtores, na medida em que significa que o preço será alto.

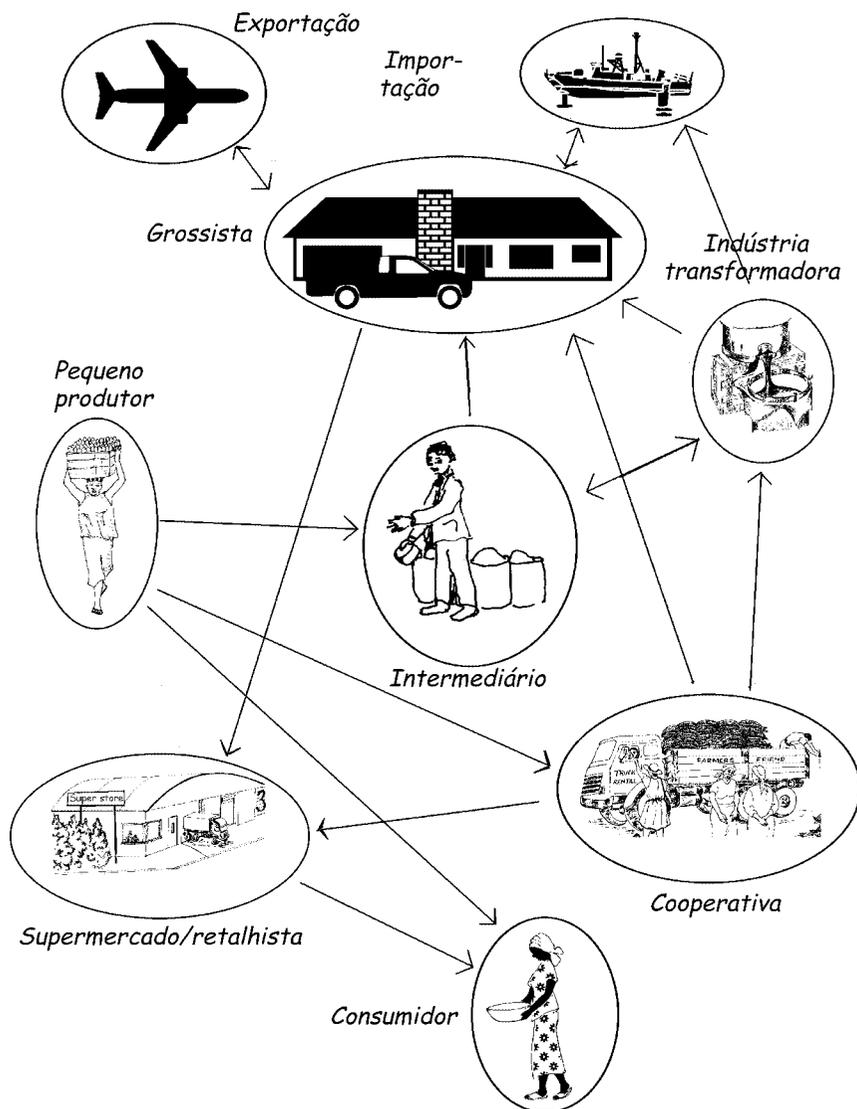


Figura 7: Canais/circuitos de comercialização do seu produto

Ao invés, se a oferta é alta e a procura é baixa, alguns produtores estão preparados para venderem os seus produtos por um preço menor. Isto não é favorável aos produtores por que o preço será baixo.

*O preço de um produto é determinado pela procura por parte dos consumidores e pela quantidade da oferta.*

## **2.3 A procura**

Há muitos factores que influenciam a procura por parte do público por um determinado produto. Os produtores têm que estar conscientes destes factores para poderem compreender as flutuações dos preços dos seus produtos.

### **A riqueza**

A procura de produtos depende, em grande medida, da soma de dinheiro que as pessoas da região podem dispendir. As pessoas pobres apenas dispõem de dinheiro suficiente para comprarem os alimentos básicos e outros produtos essenciais. As pessoas ricas também dispo- rão de dinheiro para comprarem artigos de luxo, e podem pagar por eles. De um modo geral, uma região rica oferece mais oportunidades aos produtores para ganharem dinheiro que uma região pobre.

### **A localização**

A procura de um produto específico pode variar enormemente de um lugar a outro. Por exemplo, nas cidades a procura de culturas alimentares básicas é elevada. Nas zonas rurais, há muita gente que produz essas culturas. Por esta razão, um produtor de hortícolas terá uma probabilidade maior de vender os seus produtos num mercado na cidade que no mercado da sua aldeia.

Pode ser que a procura de certos produtos se estenda mais além, mesmo para fora do país do produtor. Para estes produtos existe um mercado de exportação. Os exportadores compram os produtos aos produtores e revendem-nos a intermediários nos países estrangeiros. Pode ser mais atraente, para alguns produtores, concentrar-se no mercado de

exportação. Contudo, tal pode apresentar também dificuldades visto que a qualidade dos produtos de exportação é muito elevada. Para além disso, apesar dos preços dos produtos no mercado de exportação poderem subir muito mais do que no mercado interno, também podem descer vertiginosamente. Os produtores que se dirigem exclusivamente ao mercado de exportação são os que correm maiores riscos.

### **A época do ano**

Alguns produtos são sazonais. Por exemplo, durante a época das chuvas há uma procura muito maior de guarda-chuvas do que na época seca. Durante uma festa tradicional poderá haver, também, uma maior procura de certos produtos, como sejam bebidas ou comidas tradicionais. O produtor pode tirar vantagem desta situação, colocando/vendendo no mercado um certo produto apenas quando existe uma grande procura do mesmo.

### **Os gostos**

As pessoas têm gostos e preferências diversas. O que uma pessoa aprecia, desagrada a uma outra, e o que para uma pessoa é atraente para uma outra é repelente. Os gostos também podem mudar com o tempo. Um produto pode ter muita procura num ano e poder ser substituído por um outro no ano seguinte. É difícil de prever como irão evoluir os gostos do público. Desta maneira para o produtor não é fácil antecipar uma futura procura. No entanto, vale a pena tentar fazê-lo pois o produtor pode ganhar muito dinheiro ao tirar proveito da mudança de interesses do público.

### **O preço**

A procura de um produto depende, em última instância, também do seu preço. Um produto muito caro apenas será comprado por um número reduzido de pessoas.

*A procura de um produto é determinada pelo grau de riqueza das pessoas que habitam na região do mercado, pelo lugar e a época do ano em que o produto é oferecido para venda, o preço de venda e o gosto dos consumidores.*



*Figura 8: Negócio é a venda de produtos desejados pelos clientes!*

## **2.4 A oferta**

Tal como com a procura, a oferta é influenciada por vários factores. Também neste caso é importante para os produtores que compreendam como funciona este processo. O objectivo é capacitar a calcular o tamanho total da oferta no mercado, de um produto específico e de, assim, se poder ter uma ideia de como evoluirá o preço desse produto.

### **Mão-de-obra, terra e capital**

A produção exige mão-de-obra. Também se necessita de terra para se cultivarem produtos agrícolas. Mas a produção requer, muitas das vezes, também dinheiro, mesmo que esse só seja utilizado na compra de sementes e de utensílios agrícolas. A oferta de um produto é determinada, em parte, pelo tamanho da terra, a mão-de-obra e o dinheiro a que os produtores de uma região específica podem ter acesso.

### **A época do ano / calendário agrícola**

Os produtores do sector agrícola dependem das estações. A oferta de produtos agrícolas varia, por isso, de estação para estação. Durante a

colheita, a oferta de produtos agrícolas é alta, enquanto durante outras épocas do ano a oferta é baixa. Durante a época da colheita como há uma abundância de produtos, os preços baixam enquanto durante outras épocas do ano em que a oferta é escassa, os preços desses produtos sobem. Os produtores podem ganhar muito dinheiro se conseguirem pôr produtos à venda quando a oferta desses produtos é baixa.

### **O clima**

A produção agrícola também depende do clima. Se o clima é favorável, a produção também é abundante e a oferta de produtos agrícolas será alta. Caso o clima seja desfavorável, a produção será escassa e a oferta baixa. Assim, em termos gerais, pode-se dizer que uma produção abundante provoca preços baixos e, inversamente, uma produção baixa provoca um aumento dos preços.

### **O número de produtores**

A oferta também é determinada pelo número de produtores envolvidos num produto específico e pela quantidade por eles produzida. Os produtores optam, geralmente, por produzir um produto que se pode vender, nesse momento, por um preço elevado. Tal implica que a um período de preços elevados se segue um período de aumento de oferta, na medida em que cada vez mais produtores decidem produzir esse produto. Quando a oferta atinge um nível suficientemente alto, os preços declinarão. No caso dos preços se manterem baixos durante um período longo, a oferta baixará, geralmente, de novo por que os produtores mudaram para outros produtos com os quais podem ganhar mais dinheiro. Consequentemente a oferta sera menor e, de novo, os preços para essa produto aumentarão. Ver o exemplo do Caso 1.

### **A importação**

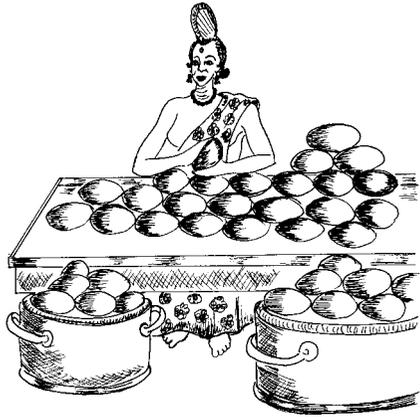
A quantidade de oferta não só é afectada pela produção local, mas a produção numa área vizinha ou mesmo num outro país também pode influenciar a oferta. Especialmente quando o preço está alto, haverá intermediários que tentarão comprar produtos noutros lugares e vendê-los no mercado local.

## Os preços

A oferta também é influenciada pelo preço. Quando o preço de um determinado produto é elevado, os produtores esforçar-se-ão mais para pôr esse produto no mercado (comercializar esse produto). Como consequência disso haverá um aumento da oferta. Quando o preço é baixo, os produtores não se esforçarão muito para vender esse produto e a oferta declinará.



*Figura 9: Em 1996 os cocos foram vendidos, cada um a 10 KSh (oferta reduzida)*



*Figura 10: Em 1997 os cocos foram vendidos, cada um, a 5 KSh (oferta abundante)*

*A oferta é determinada pela disponibilidade de mão-de-obra, terra e capital, pelo clima, o preço, o número de produtores, o volume da produção e a importação de mercadorias de outras regiões ou países.*

### **Oferta e procura**

Neste capítulo vimos que a oferta e a procura determinam o preço do produto no mercado. Tal não constitui nada de novo, mas é importante tê-lo em mente quando se decide sobre quando colocar um produto no mercado. Ao prestarem atenção à oferta e à procura de vários produtos, os produtores podem optar pela comercialização de produtos que podem ser vendidos a um bom preço.

## 3 A comercialização

Todos os produtores ou empresários que aspiram ganhar dinheiro, a uma certa altura terão que envolver-se na comercialização. Como já foi abordado no capítulo 2, a oferta e a procura determinam o preço do produto. A comercialização constitui uma maneira de tirar vantagem, ou até mesmo de influenciar, a oferta e a procura. O objectivo das actividades de comercialização reside num aumento do lucro obtido através da venda de um produto.

*A comercialização é constituída por todas as actividades que podem contribuir para se vender um produto pelo melhor preço.*

### Os instrumentos da comercialização

Existem várias maneiras de influenciar ou beneficiar da oferta e da procura. Este capítulo apresenta uma sinopse desses instrumentos de comercialização, que podem ajudar os empresários a melhorar a rentabilidade das actividades que geram rendimentos.

### 3.1 A escolha de um produto

Se um empresário aspira ganhar dinheiro através da produção de um determinado produto e através da sua venda, tem que escolher o produto adequado. Deve começar por questionar-se sobre vários aspectos:

- O que é que o consumidor deseja? Não tem qualquer sentido produzir algo em que ninguém está interessado. Mesmo que o volume de produção seja alto e o produto seja fácil de produzir, o preço de venda será baixo e os ganhos do produtor serão limitados, pois ninguém quer comprar esse produto.
- Qual é o produto que posso produzir? É evidente que a resposta a esta questão depende dos recursos familiares. Dispõe-se de terra suficiente para produzir (essas) culturas? O clima é favorável à produção dessa cultura específica? É possível encontrar trabalhadores suficientes?

- No caso dos produtos não serem agrícolas, dever-se-á fazer as seguintes perguntas: É possível obter os materiais necessários para a produção? Sabemos o suficiente sobre a produção desse produto?
- Resumindo, quais são as possibilidades? A escolha do produto ou da cultura agrícola que se irá produzir depende de dois factores: Para começar, o empresário tem que averiguar quais são os produtos que têm mais procura e, partindo dessa informação, tem que escolher um produto que se adapte à sua situação pessoal. Na medida que se trata de um tópico muito importante, no capítulo 4 o mesmo será tratado com mais profundidade.

*A escolha de um produto constitui um instrumento muito importante da comercialização: como produtor escolhe um produto que, espera-se, se venderá por um bom preço. Para fazer a escolha adequada, o produtor terá que ter bastante entendimento sobre como funciona a oferta e a procura em relação a vários produtos relevantes.*

## **3.2 O local da venda**

As empresas familiares podem vender os seus produtos de diversas maneiras. A maneira mais fácil para comercializar um produto é de vendê-lo a um intermediário, a uma cooperativa ou directamente a um comprador numa base contratual. Mais adiante explicaremos estas três opções. Muitos dos pequenos produtores decidem vender os seus produtos directamente ao consumidor, por exemplo na praça de um mercado. Esses produtores têm que decidir primeiro em que praça querem vendê-los. Quanto a isto existem muitas possibilidades, pode ser tanto numa cidade como numa zona rural. Algumas estão perto e outras longe.

O preço de um produto e a quantidade de trabalho que custará para pôr o produto no mercado determinarão a escolha do local da venda. Há uma maior procura de produtos agrícolas nas cidades que nas zonas rurais. Os preços desses produtos são, pois, mais elevados nas cidades. Por outro lado, o produtor também incorrerá em maiores custos para transportar o produto para a cidade.

*O preço de um produto, muitas vezes, varia de mercado para mercado. Na qualidade de produtor terá que procurar o mercado que oferece o preço mais alto para o seu produto. Quando comparar preços terá que tomar em consideração os custos adicionais envolvidos para se chegar a alguns mercados. Para além disso, as exigências respeitantes à qualidade do produto, à embalagem e selecção do mesmo, etc. podem depender do tipo de mercado (supermercados, mercados de exportação).*

### **3.3 O transporte**

Em geral, os produtos têm que ser transportados do produtor para o consumidor. É, pois, importante que os produtos não se estragem durante o transporte. Cada tipo de produto requer um método de manuseamento diferente. Alguns produtos não toleram a humidade, enquanto outros são susceptíveis ao calor. Antes de transportar um produto, o empresário tem que averiguar qual é o método correcto de transporte.

O produto tem que chegar ao mercado dentro de um determinado prazo de tempo. É importante que se cheguem a acordos com antecipação, por exemplo com o camionista, sobre o horário em que o camião deverá chegar e o que o camionista deve fazer se o camião tiver uma avaria durante o trajecto.

*O produto tem que manter a sua qualidade durante o transporte e tem que chegar a tempo ao mercado.*

### **3.4 A armazenagem**

Um produto tem que ser armazenado antes de ser vendido. A qualidade dos produtos deterioráveis baixa caso as condições de armazenagem dos mesmos não sejam boas. Um produto armazenado poderá estar tão afectado por bolor, pragas, água, calor, etc, que não poderá ser vendido. Um produtor que tem intenções de vender produtos deterioráveis na praça do mercado, numa base semanal, tem que ser capaz de os armazenar bem.

A armazenagem de um produto pode também ser uma maneira para se obter um preço mais alto. Durante a época da colheita existe uma abundância de produtos agrícolas, sendo, portanto, os preços desses produtos baixos. Durante as restantes épocas do ano, os preços são, geralmente, mais elevados porque a oferta é menor. Se estes produtos podem ser armazenados sem prejudicar a sua qualidade, podem ser vendidos por um preço mais alto depois da colheita. Contudo, a armazenagem de produtos não é isenta de riscos. Mesmo que se espere que os preços aumentem depois da colheita não existem garantias de que tal sucederá. Se os preços se mantiverem ao mesmo nível, os produtores perderão o dinheiro que dispenderam para armazenar o produto. Para armazenar um produto o produtor tem que comprar ou alugar instalações para esse fim e assegurar-se que o produto mantém a sua qualidade. Estes custos adicionais têm que ser recuperados. Por isso, antes de se tomar uma decisão sobre armazenar um produto, terá que se estar completamente ciente quais são as probabilidades de que o preço do produto aumente.

*A armazenagem de produtos é importante porque permite aos produtores venderem os seus produtos mais tarde, quando os preços estiverem mais altos. Infelizmente, não existem garantias de que os preços, efectivamente, aumentarão. De qualquer modo é importante assegurar-se que a armazenagem do produto não afecta a sua qualidade.*

### **CASO 1: Riscos e possíveis vantagens decorrentes da flutuação dos preços**

Tulalemwa, uma produtora de arroz tanzaniana, observou a flutuação anual do preço do arroz. Durante a época da colheita em que a oferta era grande, o preço do arroz era baixo: o saco era vendido por 15.000 TSh (Shillings tanzanianos). Depois da época da colheita, como não se encontra arroz facilmente, os preços aumentam: 5 meses depois da colheita o preço do saco de arroz sobe para 23.000 TSh. Normalmente, Tulalemwa guarda uma parte do seu arroz depois da colheita para utilizá-lo em casa até à próxima colheita. Ela tem que vender o resto da colheita do arroz para ter dinheiro para pagar as dívidas contraídas na compra de fertilizantes e aluguer de um tractor para o transporte da produção.

*(Caso 1, continuação)*

Gostaria de beneficiar das flutuações dos preços, armazenando o arroz durante algum tempo para o vender alguns meses mais tarde, quando o preço estiver mais alto. Para poder fazer isto, terá que encontrar uma outra fonte de rendimentos para saldar as dívidas. Poderá tentar pedir dinheiro emprestado a algum parente rico, que é homem de negócio na cidade ou poderá conseguir obter um empréstimo de um projecto de micro crédito, existente na sua aldeia.

Se ela conseguir obter o empréstimo, terá ainda que se ocupar de algumas coisas: em primeiro lugar é importante encontrar um local aonde possa armazenar o arroz. O arroz tem que se manter seco a fim de conservar a sua qualidade. Em segundo lugar, e isso é o mais importante, tem que seguir, com muita atenção, o mercado e os preços. Normalmente, os preços serão baixos por alturas de colheita, e sobem depois da época da colheita. A orizicultora será tentada a vender o seu arroz assim que os preços sejam atractivos. Mas pode ser que decida esperar um pouco mais com a esperança de conseguir um preço ainda mais elevado, mais tarde. A produtora poderá planear vender o arroz precisamente antes da nova colheita, especialmente se os preços do arroz atingiram o seu auge durante essa altura.

No entanto ela corre o risco que o stock de arroz armazenado ainda seja abundante quando a nova colheita se aproxima. Muitos dos orizicultores começarão a vender os seus stocks e, devido a uma grande oferta, os preços começarão a baixar drasticamente. No fim a orizicultora poderá ter que vender o seu arroz por um preço que não difere muito do preço que poderia ter recebido por alturas da colheita.

O que este exemplo nos ensina é que, embora seja uma boa ideia armazenar o arroz para o vender mais tarde, esta prática não é isenta de riscos. O produtor de arroz deverá antecipar este problema e informar-se sobre as reservas de arroz actuais. Assim poderá evitar o risco de vender o arroz mais cedo, caso necessário. Os preços entre as épocas de colheita são, muitas das vezes, suficientemente favoráveis para os produtores, possibilitando-lhes a obtenção de lucro e evitando o risco de perda.

*Fonte: Ad de Veld*

### **3.5 A transformação**

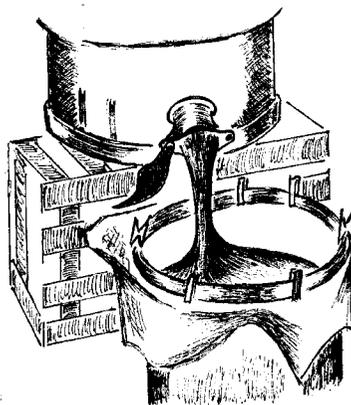
Alguns produtos agrícolas não podem ser vendidos directamente ao consumidor. Têm que ser transformados antes. A transformação/beneficiamento pode fazer com que o produto seja mais atraente ou aumentar o seu tempo de conservação sem que se deteriore. Por exemplo, pode-se fazer compota, iogurte ou queijo a partir de frutas,

etc. A transformação custa tempo e dinheiro. Contudo, pode constituir uma maneira de se ganhar mais dinheiro a partir desse produto. Uma boa transformação acrescenta valor ao produto.

*Ao transformar/beneficiar um produto acrescenta-se algo ao mesmo que o faz mais interessante para o consumidor. Deste modo, o valor do produto aumenta e pode ser vendido ao consumidor por um preço mais elevado.*



Frutas :1000 Le o quilo



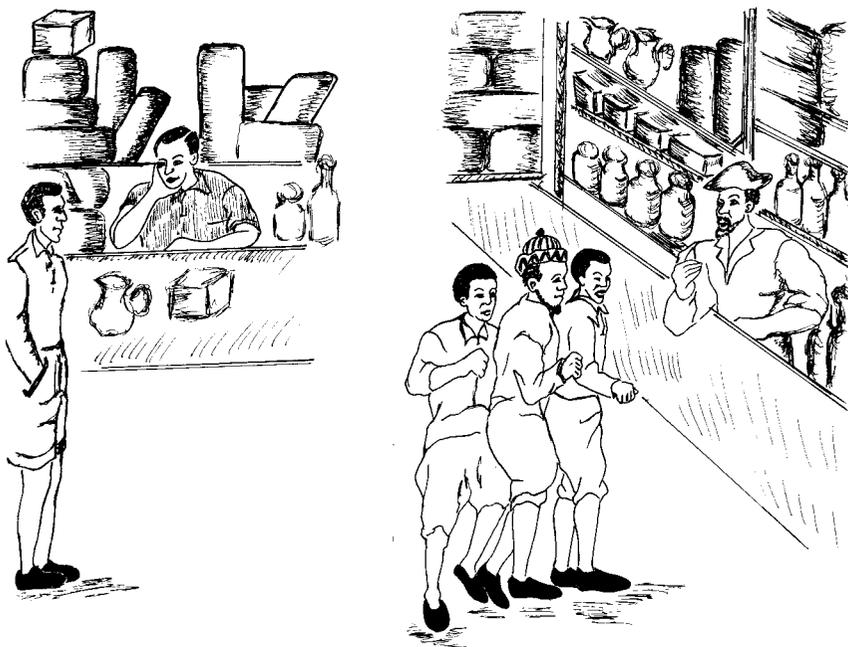
A laranja Fanta custa 10.000 Le  
por garrafa

**Figura 11: A transformação acrescenta valor ao produto**

### 3.6 A apresentação

Num mercado os consumidores podem escolher entre diferentes produtos e diferentes vendedores do mesmo produto. Inevitavelmente será o vendedor que propõe o melhor produto ao preço mais baixo que será o escolhido. Caso a oferta seja maior do que a procura, os consumidores não comprarão um produto que não lhes pareça bom. As pessoas preferem, muitas das vezes, pagar um pouco mais e ter um produto com uma boa aparência. É por isso que uma apresentação atraente constitui, também, uma maneira de aumentar o preço da venda.

*Melhorar a apresentação do produto possibilitará ao produtor aumentar a venda desse produto ou de conseguir um preço mais elevado pelo mesmo.*



*Figura 12: A boa apresentação dos seus produtos atrai os compradores*

### **3.7 A selecção**

Uma das maneiras de melhorar a apresentação de um produto é através da sua selecção. Um produto é seleccionado segundo o tamanho, madurez ou outra qualidade que lhe confere uma melhor aparência. O consumidor pode, então, escolher a qualidade que ele está à procura e estará disposto a pagar um preço superior. A selecção pode, também, aumentar o preço de venda de um produto.

*A selecção é uma maneira simples de melhorar a apresentação do produto.*

### **3.8 A embalagem**

Os consumidores preferem comprar alguns produtos em pequenas quantidades. A repartição de uma quantidade volumosa em pequenas embalagens pode fazer com que um produto seja mais atraente para os consumidores. Pode-se, também, melhorar a apresentação de um produto se este for embalado numa caixa ou saco bonito.

*A embalagem de um produto faz com que o mesmo seja mais atraente para o consumidor.*

### **3.9 Os serviços e a promoção**

Na qualidade de produtor ou de empresário é preciso trabalhar-se arduamente em todas as áreas da comercialização. Para além de produzir um produto atraente, o produtor terá que promovê-lo, activamente. Por outras palavras, terá que fazer com que os consumidores desejem comprar esse produto. Essa promoção pode ser feita através da colocação de anúncios nos jornais, rádio e televisão locais ou por pregões no mercado local.

A oferta de bons serviços ao cliente também é um aspecto muito importante. Um consumidor pode estar insatisfeito com um produto que comprou. As queixas que os consumidores têm de um determinado produto têm que ser tomadas a sério pelos produtores, por que essas

queixas podem ser justificadas e os produtores podem aprender delas. Para além disso, é mais provável que um cliente compre a um produtor que atende a sua queixa de um modo correcto. Clientes insatisfeitos que não são tomados seriamente, provavelmente não regressarão.

*A promoção dos seus produtos chama a atenção dos clientes potenciais. A oferta de bons serviços é uma maneira de manter os clientes satisfeitos depois de terem comprado o seu produto e de os manter como clientes.*

### **3.10 O financiamento**

O financiamento não é uma actividade que faz o produto parecer mais atraente para o consumidor, mas constitui, tal como o transporte, uma parte importante para colocar o produto no mercado. Sem dinheiro não podem existir meios de produção e, sem eles, não haverá produtos. No Capítulo 7 será discutido o aspecto «financiamento» mais pormenorizadamente.

*O financiamento apoia o processo de comercialização. Sem dinheiro não há produção.*

Conclusão do Capítulo 3: Se pretende produzir e comercializar um produto com êxito, deverá estudar os vários requisitos e actividades que tal implica. Para começar, é necessário de que disponha de recursos financeiros suficientes. Em seguida deverá escolher um produto que possa ser produzido dentro do agregado familiar e para o qual haja procura suficiente. O local de venda, a apresentação, a embalagem, a selecção, a transformação, o transporte, a armazenagem, os serviços e a promoção tudo isso são factores que contribuem para fazer com que um produto satisfaça os desejos do consumidor e possibilitam que o consumidor o compre. Caso se sigam, cuidadosamente, estes passos, decerto que terão um efeito positivo sobre os ganhos provenientes de qualquer actividade geradora de rendimentos.

## 4 A escolha do produto

Um produtor que quer ganhar dinheiro produzindo para o mercado terá que, primeiramente, escolher um produto. Muitos empresários escolhem produtos que são, tradicionalmente, produzidos na sua área; para outros a escolha está limitada aos meios que se encontram à sua disposição.

Aquando da escolha do produto para ser vendido, há dois pontos importantes a atentar:

- Quais são os produtos que poderão ser vendidos por um bom preço?
- Onde é que esses produtos podem ser vendidos?

Um empresário tem que determinar quais são os produtos que estão a ser procurados e em quais mercados os pode vender. Simultaneamente, terá que averiguar quais os produtos que poderá, possivelmente, produzir. A disponibilidade de terra, mão-de-obra, capital, conhecimentos e o tipo de relações sociais dentro do agregado familiar desempenham um papel importante no processo de determinar quais os produtos que pode produzir. Nos parágrafos 4.1 e 4.2 abordaremos esse factores com mais pormenor.

Para averiguar quais os produtos que podem ser vendidos a um bom preço e aonde se podem esperar esses preços favoráveis, o empresário tem que recolher informação sobre o mercado. Ainda mais importante, terá que se familiarizar com a procura e a oferta de vários



*Figura 13: O que poderemos produzir?*

produtos. Esta prospecção do mercado permite aos produtores de escolherem um produto que se espera, terá êxito no mercado. No parágrafo 4.3 discutiremos como recolher a informação sobre o mercado.

As últimas questões que um empresário se deverá colocar antes de decidir o que irá produzir são: Qual é o mercado que oferece as melhores condições para vender o produto? Espera-se que haja uma grande competição com outros produtos? Sobre estas questões trataremos nos parágrafos 4.4 e 4.5.

Neste capítulo responderemos a um certo número de questões:

- Quais são as possibilidades e as limitações, no seio do agregado familiar, para se produzir um determinado produto?
- Quais são as possibilidades existentes no mercado para se vender um produto?
- Onde se encontra o mercado mais favorável? e
- Existe muita competição no mercado?

## **4.1 A terra, a mão-de-obra, o capital e os conhecimentos**

Com o propósito de escolher um produto, o produtor tem que responder às seguintes questões:

- Qual é a disponibilidade em termos de terra, mão-de-obra e de dinheiro?
- Tenho conhecimentos suficientes para produzir um determinado produto?
- Será que esse produto se insere nas relações sociais no seio da minha família e da aldeia? (Parágrafo 4.2)

### **A terra, a mão-de-obra e o capital**

Um produtor que pretende iniciar uma actividade geradora de rendimentos, terá que ter acesso a suficiente terra (ou de espaço num telheiro, por exemplo), de mão-de-obra e de dinheiro. A terra é necessária para cultivar produtos agrícolas. Pode-se precisar do telheiro para se produzir outros tipos de produtos. Alguns produtos são feitos em casa,

assim que não é necessário muito espaço adicional para a sua produção. Para cultivar ou produzir um produto necessita-se de mão-de-obra. Para finalizar, o produtor terá que dispor de dinheiro suficiente para iniciar uma nova actividade. Este dinheiro é necessário para, por exemplo, comprar sementes, instrumentos ou mesmo equipamento maior.

Uma família que dispõe de terra e mão-de-obra suficiente pode produzir culturas para o mercado. Uma família que não tem terra mas dispõe de trabalhadores em número suficiente, pode focar a sua atenção na transformação/beneficiamento de produtos agrícolas ou na produção em pequena escala de produtos não-agrícolas.

Nos países em desenvolvimento, muitos dos pequenos produtores praticamente não dispõem de dinheiro e, para eles, pedir um empréstimo acarreta dificuldades ou riscos. A produção em grande escala requer, muitas das vezes, um grande capital para a fase de arranque. É por isso que um pequeno produtor terá que ganhar os seus rendimentos através de actividades que exigem pouca quantidade de dinheiro para arrancar.

No Capítulo 7 são dadas algumas ideias de como obter dinheiro para custear as despesas de início.

Antes de um empresário começar a produzir tem que ponderar sobre o tamanho de terra, o número de trabalhadores e o capital de que dispõe.

### **Conhecimentos requeridos para produzir um novo produto**

Uma nova actividade muitas vezes requer novos conhecimentos. Se os conhecimentos de como produzir um determinado produto são insuficientes, tal pode causar problemas e levar, até mesmo, a rendimentos decepcionantes. O conhecimento pode ser adquirido através de colegas, extensionistas ou cursos.

*É essencial adquirir-se suficiente conhecimento sobre um produto de modo que a sua produção seja rentável.*

## 4.2 As relações familiares

Uma nova actividade exercida ao seio da família pode provocar mudanças sociais. É bom ter em consideração este ponto quando se escolhe uma nova actividade. As seguintes questões são relevantes:

- Como é que o novo produto irá afectar as relações sociais no seio do agregado familiar?
- Será que as necessidades em termos de trabalho se inserem dentro do esquema de actividades do agregado familiar?

### **As relações familiares**

Como será o impacto do novo produto nas relações sociais dentro do agregado familiar?

Ao se escolher iniciar uma nova actividade geradora de rendimentos, tal pode causar tensões dentro do agregado familiar. Muitas das vezes as mulheres preferem dedicar-se à produção suplementar de culturas alimentares, para o mercado. Tal oferece uma maior segurança no que respeita às necessidades alimentares da própria família na medida em que se a produção alimentar para uso da família é mais baixa do que previsto, sempre se poderá usar parte da culturas destinadas ao mercado para consumo próprio.

Por seu lado, os homens estão, frequentemente, mais interessados em ganhar dinheiro e, por isso, mais inclinados a produzirem culturas de mercado. Os ganhos poderão ser mais altos, mas também há o risco que o abastecimento da família esteja em perigo caso a colheita ou os rendimentos provenientes da venda da cultura comercial tenham sido inferiores ao que estava previsto. O grau de insegurança aumenta à medida que se utiliza mais terra para cultivar culturas de mercado.

É importante que a escolha da actividade seja feita do modo mais harmonioso possível, pelos membros da família. Assim aumentam as oportunidades de êxito.

*Ao se escolher um produto é preciso sempre considerar qual será o seu impacto nas relações sociais dentro do agregado familiar.*



*Figura 14: Mulheres e homens escolhem, muitas vezes, produtos diferentes*

### **As necessidades de mão-de-obra**

Será que as necessidades de trabalho para a produção do novo produto se inserem dentro do esquema de actividades do agregado familiar?

Acontece muitas vezes que os membros da família dispõem uma grande parte do seu tempo na produção de alimentos para o seu próprio consumo. Tal tem que ser levado em conta quando se escolhe uma actividade geradora de rendimentos. Caso uma actividade exija muito trabalho durante um período que é necessário muito trabalho para produzir alimentos para a própria família, então essa actividade não será viável. O objectivo é de encontrar uma actividade que exija trabalho durante um período em que os membros da família dispõem de tempo suficiente.

Ao se escolher uma actividade com a finalidade de gerar rendimentos, é preciso levar em conta as outras actividades em que os membros do agregado familiar estão envolvidos.

### 4.3 A escolha de um produto: o mercado

Nesta secção estudaremos como obter informações sobre o mercado e como decidir onde o produto deve ser vendido.

Pode-se recolher informação sobre a oferta e procura de produtos de várias formas, a saber:

- Um estudo de mercado (por via do intermediário ou dos consumidores)
- Os meios de comunicação
- Os extensionistas
- As organizações dos produtores

#### **A informação sobre o mercado por via do intermediário**

Os vendedores constituem uma fonte importante de informação para os produtores. Tal pode ser demonstrado através do seguinte exemplo:

Grace Mpofu, uma agricultora zimbabueana, cultiva legumes para consumidores da cidade. Ela própria raramente se desloca à cidade, tendo, portanto, um conhecimento exíguo dos hábitos e preferências alimentares dos seus habitantes. Ela não sabe quais são os legumes que preferem comer, e, assim, sem a ajuda de uma fonte intermediária de informação de mercado, não saberia quais são os legumes que têm maior procura, nem quais os que podem ser vendidos na cidade por um bom preço. Por esta razão, a produtora vende os seus legumes a um intermediário que vem de dois em dois dias para comprar o produto. O intermediário vai até à cidade e vende os legumes no mercado. Ele tem muitos contactos com os consumidores da cidade e, desta maneira, pode obter uma boa ideia sobre as suas preferências. O intermediário pode transmitir ao produtor o seu conhecimento sobre o mercado assim como informação importante sobre os desejos dos seus clientes.

Pode-se realizar uma prospecção de mercado através do intermediário de uma maneira muito simples – fazendo-lhe questões sobre as evoluções do mercado relacionadas com o produto oferecido pelo produtor.

*O intermediário pode constituir uma importante fonte de informação para um produtor.*

## **Informação sobre o mercado através dos consumidores**

Existem várias maneiras de se recolher informação sobre o mercado a partir dos consumidores. Um produtor de legumes para o mercado pode ir a um mercado central para entrevistar algumas mulheres sobre os legumes que elas gostam de comprar e sobre se estes legumes se podem obter aí. É muito fácil de se levar a cabo uma tal investigação, mas a informação recolhida é limitada.

Uma investigação mais profunda pode fornecer informação adicional ao produtor sobre os desejos de diversos grupo de compradores. Os consumidores que dispõem de maiores rendimentos compram outros produtos que os que têm rendimentos mais baixos. A procura específica de produtos também variará de grupo para grupo. Também pode constituir um ponto importante para o produtor saber aonde os consumidores compram os seus produtos de mercearia, qual é a assiduidade com que compram um produto específico e se há uma procura constante desse produto ao longo do ano ou apenas numa determinada época.

A uma certa comunidade no Quénia surgiu a ideia de uma maneira original de recolher informação sobre o mercado. Muitos dos membros dessa comunidade eram produtores de amendoim e, geralmente, não tinham conhecimento das flutuações de preços de amendoim na cidade vizinha. Eles deram-se conta que, algumas vezes, vendiam o seu amendoim a um intermediário por um preço que parecia demasiado baixo. Para evitar esta situação no futuro surgiu-lhes a ideia de colocar um quadro negro num local central da aldeia. Quando alguém da comunidade se deslocava à cidade, esta pessoa iria informar-se sobre o preço praticado nesse dia em relação ao amendoim. No seu regresso à aldeia, essa pessoa escreveria esse preço no quadro e, assim, toda a gente na aldeia estaria informada sobre o preço. Desse modo, os produtores adquiriram uma boa ideia sobre a evolução dos preços e tal facto conferiu-lhes uma posição mais forte quando estavam a negociar com o intermediário.

As respostas a estas questões podem ajudar um produtor a tomar a decisão adequada sobre o produto a oferecer. Contudo, para encontrar estas respostas, deverá realizar uma investigação ampla. Um pequeno produtor não dispõe de meios para realizar uma tal investigação, mas uma cooperativa ou outra organização de produtores poderá levar a

cabo um tal estudo aprofundado de mercado (ver o próximo parágrafo).

*Os próprios consumidores também podem fornecer informação básica sobre o mercado.*

### **Informação sobre o mercado através de organizações de produtores**

É impossível para um produtor individual levar a cabo uma ampla investigação de mercado. Contudo, é possível que os produtores se organizem entre eles, dividindo os custos da investigação (ver o próximo parágrafo).

O estudo de mercado pode concentrar-se num de vários tópicos importantes por exemplo, os produtores podem:

- Recolher informação sobre o preço no que respeita a várias áreas onde se pode vender o produto (para determinar a viabilidade de vender o seu produto lá);
- Recolher informação sobre a evolução geral da oferta e da procura (com o objectivo de antecipar possíveis flutuações quanto à oferta e à procura na campanha agrícola seguinte);
- Identificar os desejos específicos dos consumidores quanto a um determinado produto ( um grupo de tecelões poderia, por exemplo, tentar saber qual será a procura em relação às cores e aos motivos na campanha agrícola seguinte);
- Estudar se existem possibilidades de exportação;
- Investigar se é possível processar um produto para vendê-lo numa forma diferente (a um preço mais elevado).

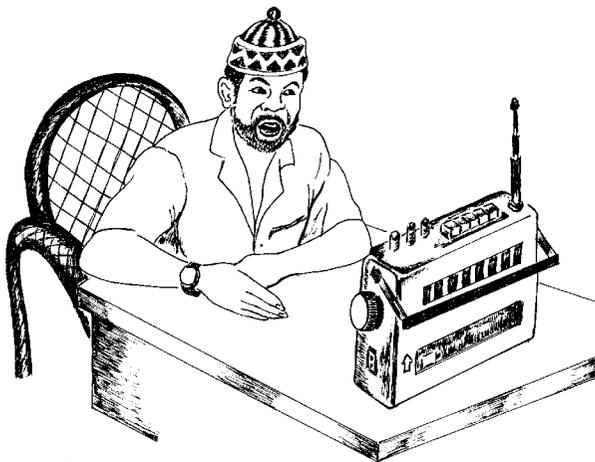
Os produtores que se organizam têm a possibilidade de realizar estudos mais amplos de mercado.

### **Informação sobre o mercado através dos serviços de extensão e dos meios de comunicação**

- Os extensionistas agrícolas  
Os extensionistas agrícolas possuem, muitas das vezes, uma boa ideia acerca da procura da evolução dos preços de um produto específico, constituindo, pois, uma importante fonte de informação.

➤ Os meios de comunicação

Em alguns países, a rádio transmite informação sobre os preços de vários produtos. Os produtores ficam assim informados, através dessas emissões radiofônicas, sobre os preços dos seus produtos.



*Figura 15: Informação sobre os preços praticados no mercado através dos meios de comunicação*

#### **4.4 Mudar de produto**

Os estudos de mercado podem indicar que um determinado produto, a curto prazo, pode ser lucrativo. Nessa altura, um produtor pode considerar mudar para esse produto. Antes de começar com a produção do novo produto, deverá, no entanto, atentar nos seguintes pontos:

Por vezes pode parecer muito atraente escolher um produto ou mudar para um outro produto que oferece um rendimento mais elevado. Contudo, a escolha de um produto que oferece, a curto prazo, rendimentos muito altos, nem sempre é muito estratégica. É frequente que muitos produtores mudem para um produto que foi vendido por um preço elevado nesse ano. Como consequência, no ano seguinte a oferta será grande e o preço baixará. Após um ano de preços baixos, alguns pro-

dutores cessarão de produzir esse produto e, no ano seguinte, o preço subirá de novo.

Em 1980 o governo holandês investiu num sistema de regadio na aldeia de Kibirigwi no Quénia com o objectivo de capacitar os aldeões para produzirem uma variedade de legumes a serem vendidos em Nairóbi, a cidade capital. Dispondo de um melhor sistema de regadio, os agricultores poderiam cultivar uma vasta variedade de legumes (pimentos, couve, tomates, cenouras), ao longo de todo o ano, aumentando, conseqüentemente, os seus rendimentos.

Isto correu tudo bem até que os agricultores perceberam que os tomates eram mais lucrativos que os outros legumes. Fazendo uso do seu espírito de negócio para conseguirem o máximo de lucro, alguns agricultores dedicaram-se à monocultura do tomate na campanha seguinte. Estes agricultores enriqueceram devido à sua decisão. É evidente que tal não passou despercebido aos outros agricultores, que constataram como a cultura do tomate era rentável. Apesar das advertências da parte dos gestores do sistema de regadio, toda a área foi transformada em monocultura de tomate. Os agricultores que fizeram a colheita primeiro foram afortunados, porque as pessoas que viviam na cidade necessitavam de tomates e estavam dispostos a pagar um preço elevado pelos mesmos.

Contudo, isto mudou quando os tomates de Kibirigwi começaram a inundar o mercado urbano diariamente e, num período muito curto de tempo, o preço dos mesmos baixou drasticamente. Por fim, os tomates ficavam a apodrecer nas caixas pois a procura de tomates na cidade tinha sido satisfeita. Os produtores que tinham esperado ganhar muito dinheiro, terminaram com grandes perdas. Mesmo parecendo estranho, tal aconteceu mais do que uma vez, e sempre com um produto agrícola diferente. Entrara-se num ciclo repetitivo, porque os produtores não estavam compartilhando a informação uns com os outros. Muitas das vezes só descobriram demasiado tarde que estavam a produzir a mesma cultura.

Actualmente os agricultores de Kibirigwi cultivam feijão-verde, batata doce e milho, pois sabem que há sempre procura para esses produtos.

*Fonte: Jane Aerts, «The flexibility of small-scale irrigation scheme in Kibirigwi, Kenya», 1997 («A flexibilidade do sistema de regadio de pequena escala em Kibirigwi, Quénia»)*

De qualquer forma, é sensato cultivar o mesmo produto durante um período de tempo mais longo. O preço de um produto flutua, normalmente, entre mau e bom e o produtor ganha experiência e conheci-

mento, com o decorrer do tempo sobre esse produto específico. Consequentemente, o produto aumentará significativamente de qualidade e o custo de produção decrescerá. Este conhecimento de base perder-se-á caso o produtor decida mudar de produto. Para além disso, iniciar a produção de um novo produto acarreta, frequentemente, custos adicionais.

*Mudar para um novo produto acarreta despesas e exige mais conhecimentos. Antes de dar esse passo, um produtor tem que ter a certeza que esses investimentos adicionais podem ser recuperados através da venda do novo produto.*

#### **4.5 Diversificar a produção como forma de diminuir os riscos**

Os preços são muito difíceis de prever. Num ano o preço de um determinado produto pode ser alto e no seguinte baixo. No sector agrícola, a mudança das condições climáticas também cria incertezas sobre os resultados da produção.

Um agricultor que apenas se dedica à monocultura está a correr um risco grande, visto que os rendimentos do agregado familiar assentam, inteiramente, nos ganhos obtidos com esse produto. Procedendo-se a uma diversificação das culturas, reduzir-se-á este risco – o preço baixo pago por um produto será compensado pelo preço alto praticado em relação a um outro. Caso se perca uma cultura tal não significa, necessariamente, que se passe o mesmo em relação a uma outra.

*Ao produzir várias culturas o empresário reduz os riscos que toda a produção se perca.*

#### **4.6 Encontrar mercados e determinar os custos de venda**

Os agricultores que produzem culturas de mercado, aspiram a vender os seus produtos com custos mínimos. Vender os produtos dentro da

sua própria região constitui, a maior parte das vezes, a opção mais fácil e mais atraente. Por isso o produtor deverá procurar as oportunidades de venda dentro da sua área. Pode ser que haja procura de um produto numa grande cidade da área e que o produto possa ser transportado para lá. É muito provável que também haja compradores de culturas de mercado na região, ou pode ser que haja uma empresa de transformação que quer comprar o produto. Os turistas nessa zona, também poderão constituir potenciais compradores para esses produtos.

Um produtor poderá decidir vender ele mesmo o produto no mercado. Contudo é mais fácil vender o produto a um comerciante, a um intermediário, grossista ou uma empresa de transformação. Nesse caso o preço é, normalmente, mais baixo mas exige menos trabalho para vender os produtos. Também é importante saber se o mercado escolhido está acessível. Se as despesas de transporte do produto para o mercado forem elevadas, os ganhos obtidos pela venda do produto serão desapontadores. Isso sucede particularmente no caso de produtos deterioráveis. Caso não se possa chegar depressa ao mercado, os produtos apodrecerão antes de poderem ser vendidos, ou a qualidade baixará tanto que os ganhos não satisfarão as expectativas.

*No referente à venda, é importante averiguar aonde os produtos poderão ser vendidos, se o acesso ao mercado é fácil em qualquer circunstância, se os custos de transporte para o mercado são razoáveis e se é melhor vender o produto directamente no mercado ou a um intermediário.*

## **4.7 A concorrência com os grandes produtores e os importadores**

Antes de se escolher um produto é importante saber quem são os concorrentes.

### **Os grandes produtores**

Alguns produtos cultivados por pequenos agricultores também podem ser produzidos por grandes empresas. Os grandes produtores, muitas

das vezes têm a vantagem de poderem produzir o produto por menos dinheiro, por exemplo, utilizando a capacidade da sua maquinaria. As grandes empresas também podem beneficiar de reduções de preço quando compram matérias primas em grandes quantidades.

### **Os importadores**

Os produtos importados também podem limitar o potencial de vendas dos pequenos agricultores. É difícil para um pequeno agricultor concorrer com os produtos baratos dos grandes produtores e dos importadores. Portanto é bom escolher um produto que não é produzido a baixo custo ou importado em grandes quantidades por baixo preço. O produtor dever-se-á colocar a seguinte pergunta: posso produzir um produto para o mercado do qual poderei tirar lucro? O que quer dizer que o custo de produção deverá situar-se, pelo menos, abaixo do preço normal de venda no mercado. Antes de se decidir por um produto, é bom que consiga saber exactamente quais serão os custos de produção, para ver se o empresário pode concorrer com os outros produtores. No Apêndice 1 está apresentado um exemplo de como calcular o preço de custo.

## 5 A comercialização ou venda de um produto

Um empresário pode vender um produto de várias maneiras:

- directamente no mercado, aos consumidores,
- a um intermediário ou um comerciante,
- através de uma cooperativa ou grupo de produtores,
- através de cultivo sob contrato.

Cada forma de venda tem as suas vantagens e desvantagens. O empresário deverá escolher o sistema que melhor se adapta à sua situação.

### 5.1 Venda directa do produto ao consumidor

Caso um empresário decida vender ele mesmo o seu produto, terá que ter as capacidades e aptidões para o fazer. Terá que gostar de lidar com gente e de negociar os preços. Ao mesmo tempo deverá estar atento aos seus desejos. Para um produtor que prefere trabalhar nos seus campos ou na sua oficina que lidar directamente com pessoas, será melhor que estas vendas se efectuem através de um comerciante.

A venda directa de um produto ao consumidor implica mais custos que se o produto fosse vendido de outra forma, mas também atinge um preço mais alto. Para se vender um produto directamente ao cliente o mesmo tem que ser transportado, seleccionado, etc. Isso são processos que custam tempo e dinheiro o que implica que, de um modo geral, o preço de venda tem que ser mais elevado. Um empresário que quer vender o seu produto terá que avaliar se o preço alto de venda compensa os custos e trabalho adicionais.

*Um produtor pode escolher entre vender ele próprio no mercado ou vender os seus produtos através de um comerciante ou intermediário. A escolha depende se é financeiramente atraente que o produtor comercialize ele mesmo o produto, se gostará de fazer isso e se possui a habilidade para o fazer?*

## Caso 2: Como evitar a presença do intermediário

O Programa de Desenvolvimento Comunitário HOPE, uma organização de base em Naitiri no Quênia, fornece um bom exemplo de como evitar proceder a vendas através de um intermediário.

Os agricultores de Naitiri estavam acostumados a cultivar girassóis entre duas colheitas de milho. Vendiam as sementes por 4 a 6 Shillings quenianos a um intermediário local que as venderia, por sua vez, a um grande complexo industrial de processamento de óleo em Kitale e Eldoret, no mesmo distrito. O óleo foi vendido a KSh 90 o litro a consumidores ou a compradores por atacado que o revenderiam entre KSh 100 e KSh 200, dependendo da qualidade e da embalagem, em mercados mais distantes.

Os agricultores não estavam a conseguir tirar um lucro da venda das sementes. Um pequeno grupo de agricultores decidiu tomar acção e formaram a organização de base HOPE cuja solução era eliminar o papel dos intermediários de forma a obter preços mais favoráveis. A direcção da HOPE comprou as sementes aos seus membros e vendeu-as a um preço lucrativo. O passo seguinte a empreender era de encontrar as possibilidades de processarem eles mesmos o óleo, pois esta parecia ser a opção mais lucrativa. Ao tomar esta decisão a Hope fez os cálculos seguintes (ver quadro 1):

Quadro 1: Cálculo dos rendimentos

	Explicação	Situação de partida	Transformação
No. de grupos de auto-ajuda		34	34
Área cultivada		34 acres (1 por grupo)	34 acres (1 por grupo)
Produção de sementes	500 Kg/sementes	17.000 Kg	17.000 Kg
Produção de óleo	De 5 Kg de sementes produz-se 1 litro de óleo 1 litro de óleo = 80 KSh		3.400 litros
Bolo de semente	5 kg de sementes = 4 Kg de bolo de semente; 1 Kg de bolo de semente = 8 KSh		13.600 Kg
Ingressos da Comunidade HOPE	1 Kg de sementes = 12 KSh	204.000 KSh ingressos ao vender sementes a um intermediário	272.000 KSh pelo óleo 108.000 KSh pelo bolo de semente; Total 380.000 KSh se a transformação for feito pelos próprios sócios

*(Caso 2, continuação)*

Contudo, antes de poder processar as sementes, a HOPE tinha que comprar quatro prensas de óleo a KSh 30.000 cada uma. Os membros da organização pensaram eles mesmos o óleo, para manter baixos os custos de produção. Após ter feito mais cálculos e de ter falado com compradores potenciais, a HOPE decidiu duplicar a sua área de plantação de girassóis e de vender o óleo engarrafado a KSh 95, a garrafa, aos supermercados. Em três anos espera-se que façam um lucro líquido anual de KSh 255.000.

*Fonte: Green Development, 1999*

## 5.2 O intermediário

O intermediário é uma pessoa que compra mercadorias em pequenas quantidades a vários produtores e as vende aos grandes comerciantes, processadores e exportadores.

Como já mencionámos na introdução, utilizamos o pronome pessoal «ele» na forma masculina, mesmo quando referido também a mulheres, com o objectivo de facilitar a leitura do texto. Não é, insistimos, nossa intenção excluir as mulheres, que muitas vezes também trabalham como produtores ou comerciantes. Não existe uma diferença claramente definida entre comerciante e intermediário. Contudo, em termos gerais, o intermediário trabalha com quantidades mais pequenas e tem um contacto mais directo com os produtores do produto.

A comercialização de um produto é difícil para muitos dos produtores. Muitas das vezes o mercado encontra-se muito distante ou não possuem meios para transportar o produto. Por vezes os outros membros da família não dispõem de tempo, interesse ou conhecimento suficientes para venderem eles próprios os produtos.

Não é de admirar que muitos dos pequenos produtores vendam os seus produtos a um intermediário. Tal prática tem algumas vantagens, a saber:

- O intermediário é especializado em comercializar um produto e pode negociar um preço de venda mais elevado, podendo assim, o produtor concentrar-se inteiramente na produção.

- Um intermediário pode recolher pequenas quantidades, de diversos agricultores de pequena escala e fazer o transporte conjuntamente. Ao recolher cargas pequenas os custos de transporte são mantidos relativamente baixos.
- Um intermediário pode seleccionar grandes quantidades de acordo com a qualidade podendo, em seguida, vender os produtos seleccionados a um preço mais alto.
- Um intermediário pode emprestar dinheiro aos produtores ajudando-os a arrancar uma nova actividade.
- Um intermediário tem conhecimento da oferta, procura e preços e pode transmitir esta informação aos agricultores.

### **Os intermediários são especialistas em comercialização**

Como vimos em 5.1, a comercialização e a produção são actividades muito diferentes. A venda de um produto exige conhecimento sobre o mercado:

- Quais são os compradores em que se pode ter confiança?
- Quem paga os melhores preços?
- A que horas do dia o comprador tem mais probabilidades de obter o preço mais elevado?
- Qual é o melhor lugar para vender um produto? Etc.

É necessário obter essas informações de modo a se conseguir um bom preço para o produto. Os intermediários adquirem este conhecimento através de anos de experiência em relação a alguns produtos e eles sabem aonde podem obter o melhor preço por um produto.

*O intermediário tem experiência em vender no mercado conseguindo, assim, vender o produto pelo preço mais favorável.*

### **O transporte**

Em muitos casos é difícil para os pequenos produtores transportar os seus produtos para o mercado, ora porque não dispõem de um veículo ora porque a distância é demasiado grande ou não dispõem de tempo suficiente. Acarretaria muitas despesas para o produtor se esse tivesse que transportar, sozinho, o seu produto para o mercado. Os pequenos

produtores normalmente só têm pequenas quantidades e o transporte de pequenas cargas para o mercado sai muito dispendioso e consome muito tempo.

Um intermediário pode evitar este problema comprando a produção a um grande número de pequenos produtores nas aldeias e transportando o camião cheio para a cidade. Os custos de transporte por unidade de produto serão muito mais baixos do que se cada produtor, individualmente, tivesse que transportar o seu produto para o mercado.

*O transporte de grandes quantidades de produtos é, geralmente, menos dispendioso por produto que transportar pequenas quantidades de cada vez. Um intermediário possui a capacidade e a possibilidade de transportar cargas grandes.*

### **A selecção**

Os intermediários manuseiam, em geral, grandes quantidades de um produto. Isso proporciona-lhes a oportunidade de seleccionarem o produto de acordo com o seu tamanho ou madurez. Os produtos que são seleccionados de acordo com a qualidade vendem-se, frequentemente, por um preço mais alto. A selecção é particularmente importante para produtos que se destinam a supermercados ou a exportação.

Os agricultores podem proceder, eles mesmos, à selecção dos seus produtos, mas os intermediários têm a vantagem de manusear grandes quantidades.

*Um intermediário tem acesso a grandes quantidades podendo, por isso, seleccionar um produto mais eficientemente. Tal aumenta o preço.*

### **O crédito**

Se um empresário quer produzir um produto necessitará de dinheiro para iniciar o processo de produção. Antes de um produto estar pronto para ser vendido, incorrem-se em custos para o produzir. É necessário dinheiro para comprar, por exemplo, sementes, maquinaria ou ferra-

mentas. Para muitos dos pequenos produtores é difícil conseguir empréstimos. Nesta situação o intermediário pode ser de uma grande ajuda, pois pode conceder crédito aos produtores na forma de dinheiro, sementes, madeira, tinta, etc. Em troca, o produtor pode prometer vender os seus produtos ao intermediário.

*Os intermediários podem, por vezes, conceder crédito. A relação criada, desta forma, entre o intermediário e o produtor pode ser útil. É importante, contudo, assegurar-se sempre que esta forma de cooperação beneficia, realmente, tanto o produtor como o intermediário.*

### **O fornecimento de informação**

Um empresário que anseia ser bem sucedido na produção para o mercado terá que conhecer os desejos do consumidor. Nem todos os produtores têm um contacto regular com os consumidores, o que dificulta saber o que estes desejam.

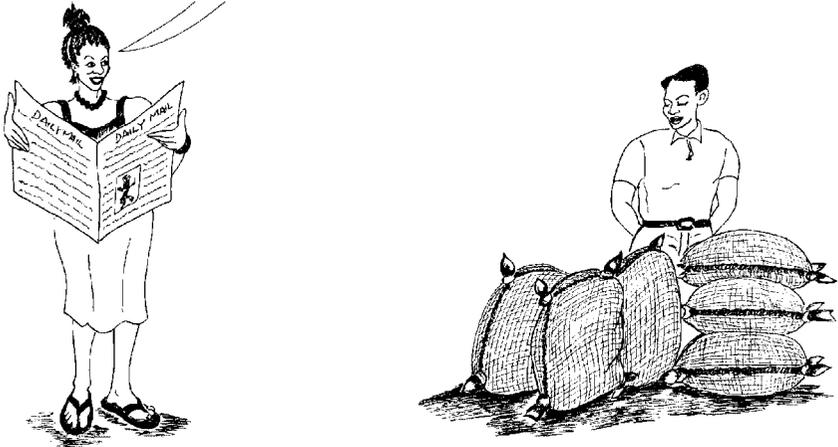
Os intermediários têm contacto regular com os compradores e consumidores. Eles estão conscientes dos níveis de oferta e de procura e podem fornecer esta informação aos produtores. Pode-lhes dar uma boa ideia em relação a que produtos a procura é maior e como podem ser melhor produzidos.

*O intermediário constitui uma fonte importante de informação.*

### **Atenção: A cooperação com os intermediários não é isenta de desvantagens.**

A cooperação com um intermediário também tem o seu lado negativo. Um intermediário é facilmente tentado a pagar ao produtor um preço inferior ao que vigora no mercado. Na medida em que os intermediários se encontram melhor informados do que os produtores, podem manipular esse conhecimento. Para evitar que tal aconteça, o produtor deverá estar atento ao mercado, deslocar-se ao mercado para procurar informar-se sobre os preços praticados. A margem entre o preço que ele recebe e o preço cobrado no mercado tem que ser razoável.

*Como se atreve a oferecer-me um preço de, apenas, \$500,00 por este milho, enquanto o preço publicado no jornal é de \$900,00 ???*



*Figura 16: É importante manter-se informado sempre que negocie com um intermediário*

### **5.3 A cooperativa ou grupo/colectivo de produtores**

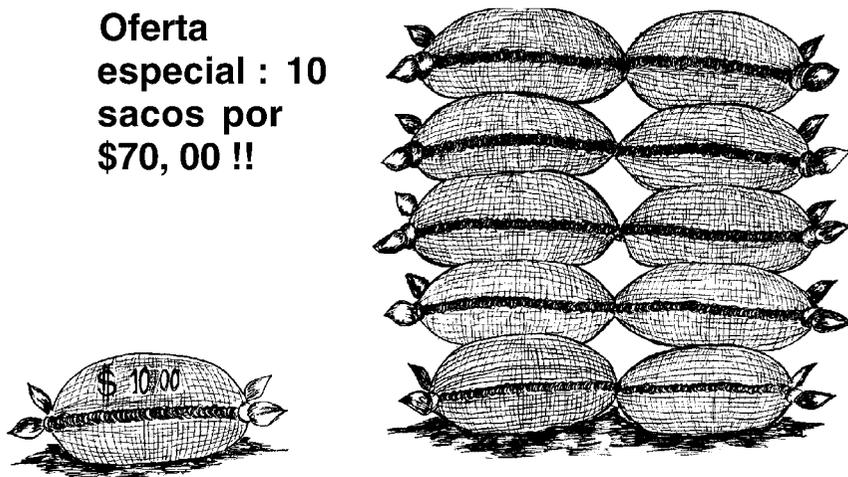
Pode ser vantajoso para os pequenos produtores trabalharem conjuntamente com vista à comercialização dos seus produtos. A cooperação pode ser na forma de uma cooperativa ou um grupo. Embora nem sempre seja assim, um grupo é normalmente menor do que uma cooperativa e menos organizado formalmente. No Capítulo 8 descrevemos as várias formas possíveis de cooperação.

Os sócios de uma cooperativa ou de um grupo de produtores podem alcançar mais benefícios trabalhando conjuntamente do que se trabalhassem individualmente. Normalmente um pequeno produtor não dispõe de dinheiro suficiente para comprar um camião para transportar o seu produto para o mercado na cidade. Ademais, mesmo se pudesse comprar um camião, não estaria a ser utilizado a maior parte do tem-

po, ou só seria utilizado para transportar pequenas quantidades. Em ambos os casos os custos de transporte seriam elevados. Se um grupo de produtores comprarem entre eles um caminhão, poderão dividir os custos. Nesse caso, o caminhão será utilizado mais frequentemente, o que reduzirá os custos de transporte (ver 5.2).

A adesão a uma cooperativa ou a um grupo de pequenos produtores pode, também, ter vantagens aquando da compra de sementes ou de fertilizantes. O mesmo se aplica à venda dos produtos. A compra ou venda de grandes quantidades coloca os produtores numa melhor posição perante um intermediário, podendo-se obter preços mais baixos, quando se compram produtos e preços mais altos quando se vendem.

*A cooperação quanto à comercialização de produtos confere aos produtores uma melhor posição para negociar, possibilitando a obtenção de preços mais elevados para os seus produtos.*



*Figura 17: Comprando em grandes quantidades obtém-se um preço mais baixo por unidade*

## 5.4 A produção sob contrato

Os produtores que se concentram na produção de culturas de mercado são confrontados, muitas vezes, com grandes flutuações quanto aos preços de venda dos seus produtos. Muitas vezes a bons anos seguem-se anos maus. Alguns empresários compensam isto pondo de parte algumas economias nos bons anos para serem utilizadas nos anos maus. Outra maneira de compensar para os preços baixos é de produzir numa base contratual.

Numa produção sob contrato, o produtor cultiva uma cultura que é comissionada pelo comprador. O comprador compromete-se a comprar uma certa quantidade do produto ao produtor. O preço é negociado antecipadamente entre o produtor e o comprador. Os acordos sobre a quantidade a produzir e o preço a ser pago serão registados por escrito, na forma de um contrato. Apresentamos, em seguida, três exemplos de produção sob contrato, antes de passarmos à discussão sobre as suas vantagens e desvantagens.

### **Caso 3: Cultura de malagueta (piri-piri)**

Uma empresa denominada « Pilipili Horo » fez um contrato com uma empresa espanhola para a produção de malaguetas espanholas. As malaguetas espanholas eram cultivadas nessa região mas apenas em pequenas quantidades. Era, pois, possível obter o know-how para produção dessa cultura mas a quantidade de malaguetas produzidas era insuficiente para satisfazer a procura da empresa. De modo a se assegurar uma oferta maior e mais constante de malaguetas, a “Pilipili” abordou um certo número de agricultores e propôs-lhes que esses produzissem malaguetas para a companhia, numa base contratual.

O contrato estipulava que seria fornecido material vegetal, fertilizantes, pesticidas e informação aos agricultores durante o período de contrato. As plantas da malagueta podem produzir durante três anos. Desse modo o contrato assinado tinha a duração de três anos, sendo o preço pago pelas malaguetas fixado para todo o período do contrato. Existia uma possibilidade que a inflação diminuisse o valor da moeda local sobre um tal período de tempo e, por isso, o preço foi fixado em dólares americanos. O contrato também estipulava que:

- a “Pilipili” compraria todas as malaguetas produzidas durante o período determinado (3 anos)

- exigências de qualidade (estabelecida pela “Pilipili”)
- aonde as malaguetas devem ser colhidas;
- quando as malaguetas seriam colhidas;
- um preço fixo por quilo;
- um método de pagamento;
- quais os insumos e informação que seriam fornecidos aos agricultores.

*Fonte: Corny Quist*

#### **Caso 4: O óleo de girassol do Quénia**

No Quénia existe um comércio activo e dinâmico de óleo de girassol. O óleo é fabricado a partir da prensagem das sementes de girassol. A oferta e o preço das sementes flutua enormemente. Imediatamente antes da colheita, a oferta é elevada e o preço é baixo. O preço aumenta gradualmente à medida que a oferta decresce, até à colheita seguinte.

A oferta também varia segundo os anos. Quando o preço é alto muitos agricultores decidem produzir girassóis. Como resultado, na campanha seguinte a oferta será elevada e os preços baixarão. Os preços baixos convencem alguns agricultores a mudarem outra vez para uma outra cultura. Por esta razão, a oferta diminui drasticamente na campanha seguinte, elevando-se o preço outra vez.

Uma empresa queniana denominada «Alizeti» queria começar a usar uma nova prensa de óleo. Contudo, estava consciente da grande flutuação na oferta de sementes. Para que fosse eficiente em relação aos custos, teria que se processar tantas sementes quanto possível na nova prensa, o que exigia um abastecimento suficiente e consistente de sementes. Por isso decidiram pedir aos agricultores para produzirem sementes de girassol, numa base contratual. Após algumas negociações e cálculos do preço de custo, foi fixado um preço que era aceitável para ambos os lados. O preço fixado foi considerado como o preço mínimo, quer dizer, dentro do contrato havia a garantia que, se no mercado global o preço do girassol aumentasse subitamente, o preço pago aos agricultores também aumentaria.

*Fonte: Green Development, 1999*

## **Caso 5: O café da Tanzânia**

Na área de Arusha e nos seus arredores, na Tanzânia, operam doze empresas que compram grãos de café aos agricultores, havendo uma forte concorrência entre elas pela compra dos grãos de café. Neste caso não é o preço que é o instrumento competitivo mais forte, por que o mesmo é determinado pelo mercado mundial e a indústria transformadora de café já compra a preços muito competitivos.

Com o objectivo de atrair o negócio dos agricultores, uma empresa denominada «Kahawa Bora» começou a conceder créditos na forma de pesticidas. O uso correcto de pesticidas não só provoca um aumento da produção, como também da qualidade do café. Assim, «Kahawa» fornece pesticidas e os agricultores abastecerão, eventualmente, a empresa com os seus grãos de café.

Os riscos que a empresa corre são grandes, porque os produtores poderão aceitar os pesticidas da empresa e mesmo assim vender a sua produção por um preço mais elevado a um outro comprador. Para haver uma segurança de que, eventualmente, os grãos de café serão vendidos à «Kawaha», incluiu-se no contrato uma cláusula sobre poupança. O regulamento sobre a poupança estipula que os agricultores têm que se organizar entre eles em grupos de, pelo menos, cinco pessoas e cada um deles tem que depositar uma quantia fixa de dinheiro por mês numa conta de poupança congelada. A ideia é que os agricultores comecem a economizar desta maneira, antes de lhes serem fornecidos os pesticidas. O valor do crédito concedido aos agricultores é, pois, o dobro da quantia total que eles economizaram juntos. A «Kahawa» espera que este plano de poupanças estimule a solidariedade entre os agricultores e que se crie uma ligação entre o grupo e a empresa. O objectivo da empresa é que os agricultores liquidem o empréstimo e que, escolham fornecer os grãos de café, eventualmente, à «Kahawa» e não a outras empresas.

*Fonte: Green Development, 1999*

A produção sob contrato apresenta vantagens e desvantagens para os pequenos produtores. Cada empresário terá que avaliar o que lhe convém mais.

A produção sob contrato apresenta várias vantagens para o produtor:

- Segurança quanto à venda e ao preço
- Apoio prático (assessoria sobre métodos de cultivo)
- Apoio financeiro (dinheiro para arrancar com a produção).

### ***Segurança quanto às vendas e aos preços***

Um produtor que cultiva numa base contratual tem uma segurança no que respeita à venda e ao preço do produto. Mesmo se os preços de mercado são baixos, o produtor sob contrato ainda assim obterá os preços com que se concordou antes de se iniciar a produção. No entanto, um preço fixo também pode constituir uma desvantagem. Se o preço de um produto aumenta no mercado, o produtor que assinou um contrato não receberá mais do que o preço estabelecido nesse contrato. Em alguns contratos, contudo, foi introduzida uma cláusula que permite que o produtor também beneficie de preços mais elevados.

*A segurança no que concerne às vendas e preços de uma cultura é importante em condições instáveis de mercado.*

### ***O apoio prático***

Para os compradores é importante que o produto tenha qualidade. Os compradores que assinam um contrato com produtores para produzirem determinadas culturas, têm interesse em que se garanta que os produtos entregues são de alta qualidade. Os compradores também apoiam, muitas vezes, os produtores durante o processo de produção, na forma de assessoria. Devido à sua ampla experiência quanto à compra de produtos e apoio a muitos produtores, os compradores também adquiriram bastante experiência sobre uma cultura ou produto específico. O produtor sob contrato pode beneficiar deste conhecimento. O apoio prestado na forma de assessoria pode aumentar as possibilidades de se conseguir alcançar bons resultados de produção, e um rendimento razoável.

*Os compradores contratantes têm todo o interesse em obter um produto de qualidade dos seus produtores. Por isso, tentarão ajudar os produtores a fornecerem um bom produto.*

### ***O apoio financeiro para a fase de arranque de uma cultura***

Um empresário que quer produzir uma cultura de mercado necessita, em primeiro lugar, de dinheiro para iniciar a produção. Muitas vezes é difícil para os pequenos agricultores conseguirem um empréstimo. Se

cultivarem na base de um contrato este problema pode ser solucionado. O contratante normalmente também está preparado para fornecer sementes, fertilizantes e pesticidas. O produtor paga para estes itens quando entrega o produto. Uma desvantagem deste tipo de contrato é que estes pequenos produtores se encontram extremamente dependentes do comprador. Os compradores podem tirar proveito desta situação, cobrando preços elevados pelos meios de produção disponibilizados.

*Os produtores recebem, por vezes, assistência, como sejam empréstimos, dos contratantes de modo a que estes possam dar arranque ao processo de produção.*

### **As desvantagens**

A cultura sob contrato também acarreta um número considerável de riscos e desvantagens para um produtor:

- Grande dependência em relação ao comprador
- Problemas potenciais relacionados com uma má colheita
- Má utilização dos recursos
- Problemas potenciais com o pagamento

#### *Uma grande dependência em relação ao comprador*

Ao produzir sob contrato o produtor perde parte da sua independência. Ele ainda pode tomar as suas próprias decisões relacionadas com a cultura mas está ligado ao comprador nas questões da venda e de preços. Em algumas situações o produtor é completamente dominado pelo comprador. Os preços e as condições estipuladas no contrato podem ser tão desfavoráveis que o produtor não poderá cumprir as suas obrigações. Isto pode mesmo levar a uma situação na qual o agricultor terá que trespassar o seu negócio ao comprador.

A produção sob contrato oferece segurança por um período mais longo, mas um produtor também poderá ser apanhado por um período longo dentro de um contrato desfavorável. Ao decidir se vai cultivar sob contrato, é importante, primeiramente, avaliar as vantagens e as desvantagens.

*Um produtor perde parcialmente a sua independência quando assina um contrato de produção. É importante que leia cuidadosamente o contrato para que ambas as partes (produtor-contratado e comprador-contratante) compreendam claramente tudo o que ele vincula.*

### ***Problemas potenciais no caso de uma má colheita***

Há muitos contratos em que se exige que os produtores forneçam uma determinada quantidade de produtos ao comprador. Muitas vezes esta exigência aparece acoplada com o abastecimento de sementes, por exemplo. No caso da colheita ou do processo de produção falharem, o produtor poderá ser confrontado com problemas sérios. Fica endividado perante o comprador e tem que pagar, muitas das vezes, as suas dívidas imediatamente na campanha seguinte. Caso o produtor não possa saldar as suas dívidas, o comprador poderá pedir para que trespasse parte da sua propriedade, por exemplo a sua terra, como pagamento.



**Figura 18: O que fazer se a colheita for má?**

Pode-se evitar este problema em alguns contratos. O agricultor terá que saldar a sua dívida mas poderá fazê-lo dentro do período de alguns anos.

*Leia, sempre, cuidadosamente o contrato para ter a certeza que compreende o que acontecerá caso a colheita ou o processo de produção fracassem.*

### **Má utilização dos recursos**

Os compradores abastecem geralmente os agricultores contratados em fertilizantes, pesticidas, etc. Estes recursos poderão melhorar a colheita, mas o produtor terá que pagar esses itens. Os produtores que não dispõem de um conhecimento suficiente de como utilizar tais produtos, correm o risco de incorrerem em custos mais elevados que não são compensados por maiores ganhos.

*Assegure-se que utiliza com prudência os fertilizantes e pesticidas fornecidos pelo comprador. Estes custos terão que ser amortizados e o uso excessivo desses produtos pode ter um efeito negativo na produção.*

### **Os problemas potenciais de pagamento**

Nem todos os compradores pagam aos seus produtores a tempo. Por vezes, os produtores têm que esperar muito tempo para conseguirem o seu dinheiro. Tal pode ser um problema grave para as famílias que dependem da produção sob contrato para o seu sustento. O problema de morosidade quanto ao pagamento pode ser evitado se se incluir no contrato condições específicas de pagamento. Um grupo de produtores que fornece produtos ao mesmo comprador também se pode organizar de modo a pressionar o contratante a pagar.

*Um produtor tem que chegar a acordos com o comprador-contratante no que respeita a pagamentos. Deste modo pode evitar que surjam problemas com o pagamento.*

## **6 Como ser bem sucedido na produção para o mercado: a gestão**

Produzir com êxito para o mercado implica muito mais do que apenas escolher o produto adequado. O processo de produção em si mesmo também é muito importante. Os intermediários, compradores e consumidores apenas pagarão um bom preço por um bom produto. Um produtor que quer ganhar dinheiro tem que oferecer produtos de elevada qualidade pelo preço mais baixo possível. Uma oferta regular de produtos também é importante para os compradores e os consumidores. Caso se dirijam várias vezes a um produtor e constatem que o mesmo não tem nada a oferecer, contactarão, futuramente, um outro produtor.

Para se produzir com alta qualidade a um preço baixo e com um nível constante de produção apenas é possível se o negócio é bem gerido. Uma boa gestão é imperativa caso um produtor deseje gerar bons rendimentos da sua actividade produtiva.

A gestão abarca muitas e diversas áreas da prática de negócios:

- gestão das compras
- gestão da produção
- gestão das vendas
- gestão financeira
- gestão da mão-de-obra

### **6.1 A gestão das compras**

Um empresário que pretende produzir para o mercado tem que comprar vários materiais para iniciar o processo de produção. É bom reflectir-se profunda e antecipadamente sobre isso. Um agricultor que quer produzir culturas agrícolas terá que assegurar-se que compra as sementes a tempo, para que possa estar pronto para proceder à semen-

teira quando o tempo estiver bom. Caso um agricultor compre mais sementes do que necessita, incorrerá em custos desnecessários. Se, pelo contrário, comprar sementes a menos, parte da sua terra não será semeada. Ao planificar a compra cuidadosamente, poderá aumentar a rentabilidade do negócio.

*Uma boa planificação das compras facilita o processo de produção e o produtor não incorrerá em custos desnecessários.*

## **6.2 A gestão da produção**

A gestão da produção inclui, entre outros, a optimização dos materiais disponíveis. Quanto menos se gasta em material, mais baixos se manterão os custos. Um produtor de bonecos de madeira tem que comprar madeira para fazer os seus produtos. Quantos mais brinquedos conseguir fazer de um único bloco de madeira, mais baixo será o custo de produção dos bonecos.

A maneira segundo a qual um empresário produz um produto pode ter uma grande repercussão em quanto ele ganha. Um produtor que organiza bem as suas actividades, ganhará mais com a mesma quantidade de terra, mão-de-obra e dinheiro que um seu colega que organiza mediocrementemente as suas actividades.

A gestão da produção também abarca a manutenção dos meios de produção. Uma serra eléctrica e uma vala de rega são exemplos de meios de produção essenciais. Se estes recursos são negligenciados, poderão avariar e deixar de funcionar. O processo de produção poderia parar. Uma manutenção correcta integra pois, uma parte importante da gestão da produção.

*Gerar a produção significa usar a menor quantidade de material possível e otimizar o uso dos meios de produção com o objectivo de se produzir um produto de alta qualidade, a um custo mínimo.*

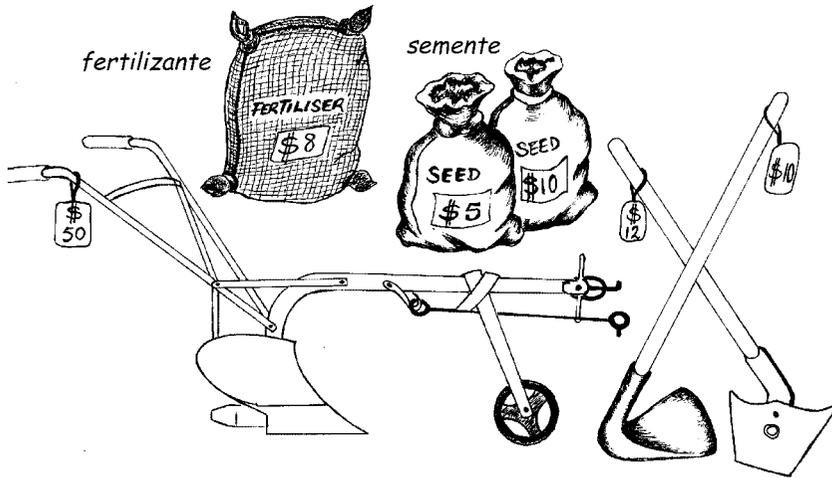


Figura 19: Meios de produção

### 6.3 A gestão das vendas

A fabricação de um produto ou a produção de uma cultura custam dinheiro. O produtor recupera esses custos através da venda do produto. Quanto mais depressa o produtor vender o produto, tanto mais rápido recupera o seu dinheiro. O produtor poderá usar esse dinheiro para a sua família ou para reiniciar ou expandir a produção. No entanto, poderá ser mais vantajoso armazenar primeiro o produto até que o preço tenha aumentado (ver Caso 1). Para decidir se deverá armazenar o produto, é preciso ter em consideração que o preço de venda eventual terá que ser suficientemente alto para cobrir os custos de armazenagem e recompensar os juros perdidos (ver parágrafo 7.1).

Os rendimentos do produtor são determinados pela rapidez com que o produto é vendido e também pelo preço de venda do produto. Os agricultores que possuem um bom sentido para o negócio oferecem o seu produto num lugar aonde os clientes não hesitam a pagar os preços mais elevados. O momento e a apresentação de um produto também influenciam grandemente o seu preço de venda.

Por isso, a produção e as vendas devem ser geridas de tal forma que os produtos possam ser optimamente produzidos, armazenados e/ou vendidos.

*Os produtores devem assegurar-se que os seus produtos serão vendidos o mais rapidamente possível e pelos preços mais elevados. O processo de produção terá também que ser planificado de tal forma que os produtos são levados para o mercado no momento mais propício.*

## **6.4 A gestão financeira**

Todo o processo de produção se inicia com dinheiro, que é necessário para se comprar sementes e maquinaria, por exemplo. Por esta razão, o empresário tem que obter o dinheiro antes de começar a produzir um produto. Esse dinheiro pode, então, ser investido no processo de produção o que implica que, durante algum tempo, não terá acesso a esse dinheiro. O dinheiro encontra-se investido, temporariamente, em fertilizantes, garrafas, sacos, etc. Depois de se terem feito estes investimentos com o objectivo de arrancar a produção, terá que se reservar algum dinheiro para custear as despesas de produção. Um produtor terá que decidir, primeiramente, se tem acesso a dinheiro suficiente para cobrir essas despesas e, depois, terá então que encontrar a melhor maneira de o investir.

É muito importante que haja uma boa gestão financeira. Um empresário tem que estar ao corrente das contas que pagou e verificar se as quantias pagas são as correctas e se os compradores e os consumidores pagaram as suas facturas.

Um empresário que segue de perto as suas despesas e rendimentos sabe exactamente os custos incorridos e qual deverá ser o preço de venda de um produto para conseguir obter lucro. Ele sabe quando está a ter despesas muito elevadas e poderá tomar medidas para frenar essa situação. Caso o empresário esteja a produzir diversos produtos, ele sabe qual deles dá mais lucro.

*Um produtor terá que assegurar-se que gasta o dinheiro que tem de maneira prudente. As facturas terão que ser pagas a tempo e os clientes também terão que pagar os seus produtos a tempo.*

## **6.5 A gestão da mão-de-obra**

Todo o processo de produção é moroso. Quanto mais eficientemente o empresário organiza as tarefas de produção entre os seus trabalhadores, mais lucros tirará da sua actividade. Em muitos dos casos, as tarefas constantes de um negócio podem ser realizadas pelo empresário e pela sua família. Contudo, o empresário por vezes terá que assalariar mão de obra adicional. Vale a pena procurar trabalhadores assalariados qualificados que não temem trabalhar arduamente.



*Figura 20: Mantenha os seus empregados motivados*

Os empresários tirarão maior lucro se deixarem os trabalhadores desempenharem o trabalho em que eles são melhores. Sacrificar a qualidade não constitui a maneira mais eficiente de gerir o trabalho, pois poderá não necessariamente aumentar a rapidez da produção. Ademais, um produto de má qualidade será vendido por um preço mais baixo e trairá a confiança do cliente quanto ao produtor.

Não é fácil contar com membros da família ou trabalhadores assalariados que desempenhem a sua função o melhor possível. Existem várias formas de tentar motivar os trabalhadores. O empresário pode pagar-lhes um bom salário e consentir que participem nos lucros. Também pode demonstrar-lhes que estão a desempenhar muito bem o seu trabalho e elogiá-los por tal. Um trabalhador que está ciente que o trabalho que faz é importante, desempenhá-lo-á com mais agrado e haverá mais possibilidades que se esforçará por realizar um bom trabalho.

### **Caso 6: Motivar os empregados**

Ravi Jayawardena é o gerente da Golden Palm International (GPI), empresa que se encontra sediada em Colombo, capital do Sri Lanka. A GPI exporta objectos artesanais de madeira para organizações de comércio equitativo (fair trade) em todo o mundo.

Para Ravi a gestão de pessoal constitui o desafio mais importante no seu negócio. Em Sri Lanka muitas empresa ainda aderem à filosofia de gestão de vigiar constantemente os empregados de forma a assegurar-se que desempenham um bom trabalho. Um tal comportamento é dispendioso e desagradável. Ravi acredita noutro método de abordagem visando que os empregados produzam produtos de qualidade. A palavra-chave da sua filosofia é a motivação. De acordo com Ravi é preciso motivar os seus empregados de tal modo que eles queiram fabricar um bom produto. Mas como conseguir isso? Os empregados têm que estar interessados no produtos que fabricam. Esse produto tem que ser o seu produto. Têm que saber para quem se destina o produto e o que esse produto significa para os seus clientes. Os empregados têm que estar conscientes que um cliente insatisfeito não voltará a comprar o produto e que tal implicará menos trabalho para eles, futuramente. Os gerentes terão que mostrar claramente que cada trabalhador desempenha um papel importante quanto à produção do produto. Segundo Ravi: «Fabricamos, entre outras coisas, muitos artigos de Natal. É importante que tais artigos já estejam terminados em Fevereiro ou Março para que haja tempo suficientes para estarem expostos nas lojas dos EUA e da Europa na quadra natalícia. Uma outra necessidade imperiosa é uma qualidade superior. Para satisfazer estas exigências, é necessário explicar aos nossos empregados qual é o significado do Natal em várias partes do mundo. Apenas quando os empregados sabem o que estão a fazer e por que o fazem, poderão estar motivados para fazerem um produto de qualidade. É importante que os empregados sintam que desempenham um papel relevante dentro da empresa. Para algumas pessoas tal constitui uma razão suficiente para trabalhar com mais seriedade: e uma atitude melhor normalmente resulta num melhor produto.»

*(Caso 6, continuação)*

Ravi Jayawardena mostra claramente que a motivação dos empregados constitui um aspecto muito importante da gestão de um negócio. Trabalhadores que produzem um produto de elevada qualidade são muito importantes para qualquer negócio. Uma empresa que fornece produtos de qualidade pode estar segura de receber mais encomendas. Inversamente, uma empresa cujos produtos são de fraca qualidade, terá cada vez menos procura até poder chegar ao ponto de não receber qualquer pedido. Isso tanto se aplica às grandes como às pequenas empresas.

*Fonte: Ad de Veld*

*A mão-de-obra incorporada no processo de produção terá que ser utilizada e gerida de tal forma que se produza uma quantidade suficiente de produtos de alta qualidade. Para que tal seja alcançado, o empresário terá que motivar a participação dos membros da família ou de outros trabalhadores de modo a desempenharem as suas tarefas o melhor possível.*

## 7 O financiamento

Como já abordámos no Capítulo 6, qualquer processo de produção começa com o dinheiro. O dinheiro é necessário para se comprar, por exemplo, sementes e maquinaria. No entanto, os pequenos produtores não dispõem, muitas das vezes, de dinheiro para gastar. Eles têm que pedi-lo emprestado, o que pode ser dispendioso.

O dinheiro que é necessário para arrancar um processo de produção pode ser proveniente de várias fontes:

- capital privado
- parentes
- penhorista
- um grupo de poupança e empréstimos
- um banco
- um intermediário

### 7.1 O capital privado

O capital privado é dinheiro que pertence à pessoa ou à família que pretende iniciar uma actividade geradora de rendimentos. Se um produtor dispusesse ele mesmo de dinheiro suficiente, isso seria o ideal. Poderia usá-lo sempre que necessitasse dele e gastá-lo no que quisesse. Não seria preciso pedir dinheiro emprestado e não teria que pagar juros sobre o empréstimo.

Mas mesmo um empresário que tenha suficiente capital privado tem que pensar cuidadosamente antes de usar este dinheiro para iniciar um processo de produção. O dinheiro que vai investir na produção também pode ser usado doutra maneira. O dinheiro quando está depositado num banco gera juros. Se a produção e subsequente venda de produtos, tem como resultado um lucro inferior que a quantia de juros que poderia ter obtido pelo facto do dinheiro estar no banco, seria melhor para o produtor que o tivesse depositado no banco.

*A maneira mais fácil e menos dispendiosa de iniciar uma actividade é financiá-la com as suas próprias economias.*

## **7.2 O dinheiro proveniente de familiares**

É muito frequente entre os pequenos produtores pedir emprestado dinheiro a parentes. Os familiares que trabalham no estrangeiro ou que têm um trabalho na cidade, por vezes ganham bastante dinheiro, suficiente para o emprestarem a familiares nas áreas rurais. A vantagem deste tipo de empréstimos é que é facilmente acessível e os familiares normalmente contentam-se com uma taxa de juros mais baixa.

*O empréstimo de dinheiro proveniente de parentes pode constituir uma maneira relativamente simples e não dispendiosa de obter dinheiro.*

## **7.3 O dinheiro proveniente de um penhorista**

Por vezes é possível emprestar dinheiro de uma pessoa rica que habita na aldeia ou numa cidade nas redondezas. A esta pessoa chamamos um penhorista. Os penhoristas cobram, a maior parte das vezes, juros altos, pois sabem que são a única fonte de obtenção de crédito para estes produtores. Por vezes estas altas taxas de juros são justificadas pois os penhoristas correm o risco de não receberem nunca mais o seu dinheiro de volta. A pessoa que pede o empréstimo terá que avaliar muito bem se será capaz de reembolsar o empréstimo à taxa de juro cobrada.

*Pedir dinheiro emprestado a um penhorista é, na maioria das vezes, muito caro, mas em áreas onde não há bancos, poderá ser a única maneira de ter acesso ao capital.*

## **7.4 O dinheiro proveniente dos intermediários**

É geralmente difícil para os pequenos produtores conseguirem um empréstimo por intermédio do banco. O banco exige garantias na forma de activos. A maioria dos pequenos produtores têm propriedades muito pequenas e, por isso, não têm muita oportunidade de conseguirem que o banco lhes empreste dinheiro.

Ademais, os pequenos produtores querem empréstimos pequenos, o que também não atrai os bancos que preferem conceder empréstimos volumosos a grandes empresas, pois poderão ganhar mais dinheiro dessa maneira. No entanto vale a pena tentar obter um empréstimo através de um banco, porque as taxas de juros dos bancos são mais baixas do que as taxas de juros cobradas pelos penhoristas.

*Obter empréstimos através do sector bancário formal não é fácil para os pequenos produtores. Contudo pode valer a pena tentar-se visto que os juros cobrados pelos bancos são geralmente inferiores aos praticados pelos penhoristas.*

## **7.5 O dinheiro proveniente dos intermediários**

O intermediário pode ser uma importante fonte de capital para muitos dos pequenos produtores. Os intermediários estão, muitas vezes, dispostos a emprestar dinheiro aos seus fornecedores. Desta maneira pode-se estabelecer uma relação que é vantajosa tanto para o produtor como para o comprador. O produtor pode usar esse dinheiro para iniciar uma produção e o intermediário tem a garantia de uma fonte de fornecimento. O produtor pode usar parte da produção para pagar o dinheiro de volta. A pessoa que pede o dinheiro tem que assegurar-se que o juro pedido pelo intermediário não é demasiadamente alto. Uma forma de verificar isto é informar-se quais são as taxas de juros praticadas pelos bancos nas cidades. A taxa de juro paga a um intermediário ou a um penhorista não deve ser muito mais alta.

*Os produtores e os intermediários podem trabalhar em conjunto: o intermediário concede crédito a um produtor para que este possa iniciar a produção e o produtor promete vender (pelo menos em parte) a sua produção ao intermediário.*

## **7.6 Nota: a inflação**

A informação que em seguida damos sobre a inflação refere-se a todas as transacções monetárias.

A inflação é um problema com que muitos países se debatem. Quando se verifica uma substancial desvalorização do dinheiro, pode-se comprar cada vez menos com a mesma quantia de dinheiro. Uma inflação alta está acompanhada de juros altos. O juro alto é praticado com a intenção de evitar que o capital perca o seu valor durante o prazo de concessão do empréstimo. Portanto, taxas de juros elevadas nem sempre são desvantajosas.

A inflação é um problema para todos aqueles que pedem um empréstimo. O dinheiro que é economizado ou emprestado perde cada vez mais o seu valor devido ao impacto da inflação. Por isso é melhor trocar o dinheiro, o mais rapidamente possível, por mercadorias, que em circunstâncias normais não são sensíveis à inflação.

## 8 Cooperação e organização

O poder é muitas vezes desigualmente distribuído dentro do circuito do mercado. Um intermediário grande ou uma empresa de transformação têm mais poder que um pequeno produtor. Como resultado, os pequenos produtores podem obter menos do que merecem pelos seus produtos. Se os produtores trabalharem conjuntamente podem muitas vezes desafiar a posição dominante ocupada pelo intermediário ou a empresa de transformação.

As vantagens da cooperação são:

- melhoria da posição de negociação aquando da compra e da venda de produtos
- aumento das oportunidades de obtenção de empréstimos
- melhor acesso à informação
- aumento das possibilidades de vender aos supermercados ou outros compradores em grande escala
- a transformação
- o transporte.

O resto deste capítulo é dedicado a analisar cada uma dessas vantagens.

### 8.1 Melhoria da posição de negociação

#### **Cooperação quanto à compra de produtos**

Se os produtores se reagruparem podem pagar muito menos pelas mercadorias que compram. Uma razão para tal é que reforça a sua posição de negociação. É mais fácil de negociar o preço das mercadorias se se compra em grandes quantidades. Uma outra razão é que os custos de transporte são consideravelmente mais baixos. Se dez agricultores numa aldeia quiserem comprar semente, o preço por saco de semente será inferior porque o fornecedor apenas irá com o seu camião uma vez à aldeia em vez de dez vezes. Isso faz diminuir os custos de transporte de cada saco de semente.

*Ao se organizarem entre si, os produtores encontram-se numa melhor posição para negociar com os fornecedores, com a vantagem que os custos de transporte por produto baixam.*

### **Cooperação quanto à venda de produtos**

Um pequeno produtor não pode exigir muito de um comprador de grande escala, pois este pode escolher entre muitos dos pequenos fornecedores. Se um fornecedor faz exigências, por exemplo, no que se refere aos preços, o comprador de grande escala irá simplesmente comprar a um outro produtor. Esta situação mudará se muitos dos pequenos produtores se associarem e trabalharem em conjunto. O comprador de grande escala, nessa altura, não pode continuar a fazer com que os pequenos produtores façam concorrência uns aos outros. Criase uma situação na qual o comprador e o vendedor (produtor organizado) podem negociar os preços e as condições de venda numa base de igualdade.

*Os produtores que se organizam entre si encontram-se numa melhor posição para negociar com os compradores. É mais fácil para eles obter um bom preço pelos seus produtos.*

#### **Caso 7: COOMPAGRO (Paraguai): a comercialização através de uma cooperativa agrícola**

No Paraguai, após se ter vivido vários anos sob um regime militar ditatorial, a partir de 1989 foi de novo autorizado o direito de associação em grupos. Até essa altura as organizações camponesas eram ilegais e as cooperativas eram consideradas imediatamente suspeitas.

No início dos anos '90 assistiu-se à formação de uma série de organizações camponesas mas que não puderam exercer muita influência, devido à sua falta de experiência organizacional e de liderança. Por esta razão, os intermediários e os vendedores no Mercado Central de Abastecimento em Asunción, a capital do país, continuavam a aproveitar-se dos agricultores e das suas novas organizações.

Esta situação continuou até que algumas organizações e cooperativas locais uniram as suas forças e decidiram que deviam comercializar directamente os seus produtos do seu próprio centro para o mercado de abastecimento. Por fim, este plano foi para a frente e em 1994 fundou-se oficialmente o CECO-PROA (Centro de Comercialização de Produtores Associados). Este centro

cobre, actualmente, uma área de 1100 m<sup>2</sup> e encontra-se repartido em 17 postos de venda que estão reservados para uso exclusivo das organizações sócias do centro. O CECOPROA (ainda) não se encontra totalmente independente do governo e é por isso que quem dirige o Centro é um funcionário do Ministério da Agricultura.

No início eram apenas as 5 cooperativas que tomaram a iniciativa (não tendo nenhuma delas mais de cinco anos) que estavam activas dentro do CECOPROA. Mas, visto o seu sucesso ter sido tão fulgurante, o pedido para vender os produtos no centro cresceu rapidamente. Por fim, o Centro estava a ser usado por 28 organizações que, naquele momento, estavam a competir tão ferozmente umas com as outras, que o objectivo inicial tinha sido perdido de vista. De novo era necessário engendrar um novo plano e, então, surgiu a ideia de se coordenar mais amplamente os esforços dos produtores com o objectivo de melhorar as oportunidades de comercialização de todos os envolvidos, indiferentemente da sua origem regional, orientação política ou outros factores. Por fim, 24 das 28 cooperativas locais envolvidas tomaram o passo gigante de fundaram uma organização coordenadora, designada COOMPAGRO.

O presidente da COOMPAGRO, Nicolas Argana apontou: « 4 ½ anos após termos começado o centro de comercialização no mercado de abastecimento central de Asunción, somos, agora, finalmente, uma verdadeira instituição sócio-económica de e para 2100 agricultores, que aqui vendem os seus próprios produtos agrícolas – frutas, legumes e cereais. Contamos agora com um volume de vendas de cerca de 350.000 dólares americanos por mês ».

As vantagens do centro de comercialização (CECOPROA) são claras: por fim os pequenos produtores dispõem de um circuito de comercialização que lhes paga um preço justo; dentro de um espaço curto de tempo ganharam experiência no que se refere a métodos e técnicas de comercialização; e a produção das culturas em questão é estimulada pelo projecto CECOPROA. É evidente que o mercado central de abastecimento de Asunción desempenha um papel muito importante – tanto de fonte de rendimentos como de modelo para o desenvolvimento de iniciativas similares em outros lugares.

Claro que (ainda) subsistem alguns problemas. A falta de experiência, assim como de know-how técnico dos produtores, implica que a qualidade, apresentação e embalagem do produto poderiam ser melhores, embora a COOMPAGRO conte com algumas cooperativas sócias que vendem directamente aos supermercados. Ademais a COOMPAGRO tem que pagar contribuições de \$ 40.000 por ano, apenas no que se refere a custos administrativos ao centro de comercialização – CECOPROA.

A competição injusta em relação a produtos estrangeiros mais baratos também continua a constituir uma ameaça para os agricultores locais. Ademais, a relação inicialmente positiva entre o governo e a CECOPROA deteriorou-se,

especialmente desde a formação da COOMPAGRO. Desde então os funcionários do Ministério da Agricultura têm assumido uma atitude de suspeita e de burocracia excessiva. A explicação mais plausível para a sua atitude é que viram o seu papel e autoridade decrescer desde a formação da COOMPAGRO.

Graças à sua integração social a COOMPAGRO pode oferecer vantagens suplementares aos seus sócios. A maior parte dos seus sócios também pertencem à organização de agricultores UAN (União Agrícola Nacional), uma união relativamente pequena (para os padrões paraguaios) com um número total de sócios de cerca de 6000. Esta organização fomenta projectos técnicos e de infraestrutura para os sócios (sistemas de abastecimento de água e de esgotos, por exemplo) e apoia os sócios nas suas tentativas de aumentar a produção e obter acesso a crédito.

*Fonte: Jur Schuurman, Agriterria, a colaboração de Sabino Colman (Secretário-geral da COOMPAGRO e da UAN) e Ottmar Hahn (presidente da UAN).*

## **8.2 Cooperar como forma de obter um empréstimo**

É difícil, muitas vezes, para os pequenos produtores de pedir empréstimos por que os bancos preferem emprestar grandes somas de dinheiro a grandes empresas (ver Capítulo 7).

Contudo, é cada vez mais usual que os bancos e ONG emprestem dinheiro a agricultores, quer organizados em grupo, quer individualmente. Um pré-requisito, no entanto, do empréstimo a grupos é que os mesmos estejam organizados formalmente. Caso muitos pequenos produtores peçam o empréstimo conjuntamente, o volume do mesmo é maior. Apenas nessa altura se torna vantajoso para um banco ou ONG fazer os empréstimos, pela simples razão que montantes grandes acarretam menos despesas administrativas que empréstimos pequenos. A falta de garantias que um indivíduo dá é superada pelo facto que o banco ou ONG assume que dentro do grupo se exerce, em grande medida, controlo social. Caso um membro do grupo não amortize o empréstimo, o grupo fará pressão nesse indivíduo para que o faça. Ao fim e ao cabo, o grupo não poderá pedir um novo empréstimo enquanto a soma total do primeiro não tenha sido amortizada.

Ao se organizarem em grupo tal confere aos produtores condições mais favoráveis de acesso a crédito. Contudo, é importante que os membros do grupo estejam dispostos a trabalhar em conjunto e que se esforcem para amortizar o empréstimo. Caso uma das pessoas envolvidas não possa pagar a sua dívida, o grupo terá que trabalhar em conjunto para amortizar o empréstimo, na sua totalidade. Caso tal não aconteça, a confiança que o banco ou ONG tinha depositado no grupo poderá deteriorar-se, o que poderá comprometer a concessão de empréstimos no futuro.

*Organizar-se num colectivo é uma boa maneira para obter um crédito.*

### **8.3 Cooperar com vista à aquisição de informação sobre o produto**

Vários produtores do mesmo produto podem cooperar de forma a adquirirem conhecimento e informação sobre a produção do seu produto. É importante obter informação de mercado no que respeita a preços, oferta e procura. O Caso 1 apresenta um exemplo interessante sobre isso. Tal como já descrevemos no parágrafo 4.3, uma outra possibilidade reside em efectuar uma investigação colectiva de mercado.

Um grupo organizado também é mais interessante para os serviços de divulgação/extensão. Ao se dirigirem a um grupo podem aconselhar muitos produtores ao mesmo tempo. Uma reunião de grupo também é de grande ajuda para os produtores na medida que lhes fornece a oportunidade para trocarem informação e experiências. Desta maneira, poderão aprender com os problemas e soluções uns dos outros.

*Os produtores que se organizam entre si têm mais possibilidades de adquirir informação sobre os seus produtos e métodos de produção.*



*Figura 21: Um grupo de produtores adquirindo informação*

## **8.4 Cooperar com o objectivo de vender a grandes compradores**

O número de supermercados nas cidades encontra-se em plena expansão. Pode ter vantagens para o produtor vender aos supermercados. Contudo, tal será impossível para um pequeno produtor, na medida em que os supermercados querem grandes quantidades e uma qualidade constante. Os produtos têm que ter um tamanho, madurez e qualidade uniforme e um pequeno produtor não poderá satisfazer estes requisitos.

O mesmo se aplica em relação às companhias de exportação e outros compradores de grande escala. As suas exigências quanto à quantidade e qualidade são comparáveis às exigências dos supermercados.

Contudo, pode ser vantajoso para um pequeno produtor vender directamente a esses grandes compradores. Os preços são mais altos porque

se encontra valor acrescentado na forma de selecção e embalagem do produto antes de o enviar para o supermercado e porque não se encontram envolvidos intermediários. Ao trabalhar em conjunto, um grupo de pequenos produtores pode satisfazer as exigências de supermercados, exportadores e outros compradores de grande escala. Ao se proceder à associação e selecção da produção, podem-se oferecer grandes quantidades e uma qualidade constante ao comprador.

O fornecimento aos supermercados, exportadores e outros compradores de grande escala requer uma organização cuidadosa. Os produtores têm que estar completamente de acordo sobre a maneira que produzem, seleccionam, transportam e vendem os seus produtos. Também é importante planificar bem a produção e programá-la no tempo, de tal maneira que se possa oferecer ao supermercado, exportador ou grande comprador um fornecimento constante de mercadorias. Por esta razão, o fornecimento de produtos a esses compradores requer uma forma avançada de cooperação.

*Pode ser vantajoso fornecer grandes compradores pois o preço por eles oferecido é favorável. Contudo, o fornecimento selectivo de produtos de uma quantidade e qualidade consistentes requer uma organização cuidadosa.*

## **8.5 A transformação dos produtos**

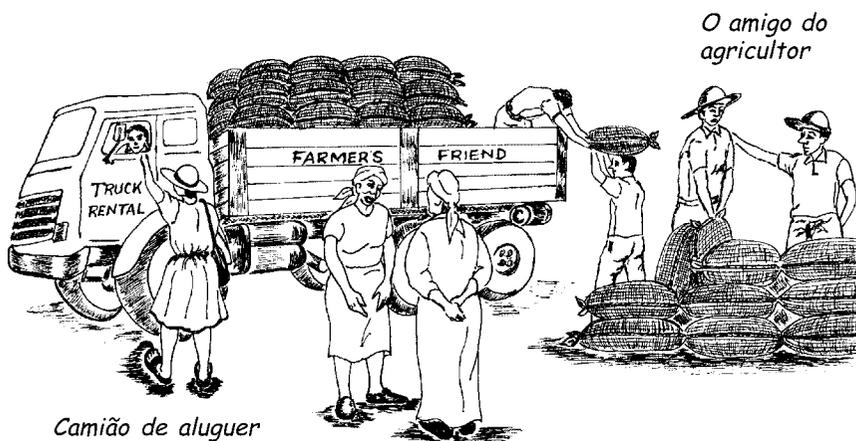
A transformação de produtos realizada colectivamente apresenta muitas vantagens. Uma vantagem importante é que os custos da compra de maquinaria, etc. podem ser divididos entre os produtores. Igualmente, na medida em que se processam grandes quantidades de produtos, pode-se satisfazer os grandes compradores em termos de uma quantidade e qualidade consistente. O aspecto mais importante é que a transformação acrescenta valor ao produto.

*A transformação colectiva do produto custa menos, aumenta a qualidade do produto e é mais lucrativa.*

## 8.6 O transporte dos produtos

Tal como acontece em relação à transformação, a cooperação no que se refere ao transporte de produtos constitui uma maneira importante de reduzir os custos. Os pequenos produtores podem, por exemplo, alugar ou comprar um camião entre si e dividir os custos. É evidente que é muito mais eficaz conduzir um camião carregado para a cidade que fazer o transporte em vários carros com pequenas cargas. Ademais, ao se cooperar nesta maneira pode-se eliminar o papel do intermediário o que significa que os produtores receberão preços mais altos pelos seus produtos..

*O transporte colectivo de produtos diminui o custo do transporte. Ademais, pode-se eliminar os serviços do intermediário e os produtores podem receber preços mais altos pelos seus produtos.*



*Figura 22: O aluguer colectivo de meios de transporte.*

## 9 Formas de cooperação

No Capítulo 8 discutimos a necessidade para os produtores de trabalharem conjuntamente. Neste capítulo abordaremos, sumariamente, duas formas distintas de cooperação. As formas mais importantes de cooperação são:

- A cooperativa, descrita nos parágrafos 9.1 e 9.2.
- O grupo/colectivo, descrito no parágrafo 9.3

Os produtores podem-se organizar oficialmente na forma de uma cooperativa ou podem trabalhar conjuntamente, de forma informal, em vários grupos, pequenos e temporários.

*Para o sucesso do grupo é essencial a solidariedade entre os sócios da cooperativa. No parágrafo 9.4 abordaremos este aspecto.*

### 9.1 A cooperativa

A cooperativa é a forma mais conhecida de cooperação. Os sócios da cooperativa beneficiam do facto de realizarem conjuntamente as actividades. Os custos podem ser divididos e pode-se melhorar a posição de negociação frente aos compradores.

A regra fundamental de qualquer cooperativa é que todos os seus sócios tenham direitos iguais. Ademais o factor mais importante não é o benefício da cooperativa, mas sim os benefícios dos sócios (e é por isso que os rendimentos dos membros são considerados mais importantes que os rendimentos da cooperativa). Ao trabalharem em conjunto, os sócios da cooperativa podem tirar vantagem dos pontos descritos no capítulo precedente: uma melhor posição de negociação, aumento de acesso ao crédito, maior acesso a informação, mais oportunidades para fornecer os supermercados e outros compradores de grande escala e transformação e transporte colectivos.

#### *Problemas potenciais*

Os sócios de uma cooperativa podem tirar benefícios do facto de trabalharem em conjunto. Contudo, podem, muitas vezes, surgir (e sur-

gem!) problemas dentro da cooperativa; por exemplo, o governo pode estar envolvido e apoiar objectivos que não são do interesse do produtor cooperativo. Outra situação constatada é que a direcção da cooperativa pode ficar nas mãos de um pequeno grupo de pessoas que perdem de vista os objectivos de cooperativa e negligenciam os interesses dos sócios. Uma cooperativa também se pode tornar demasiado burocrática, a organização pode tornar-se demasiado rígida o que dificulta a adaptação rápida a novas necessidades.

## **9.2 Como manter a boa gestão da cooperativa**

Para que uma cooperativa funcione bem é importante satisfazer algumas exigências:

### ➤ Uma boa comunicação

Uma cooperativa é fundada pelos seus sócios e, por isso, os desejos dos sócios devem constituir uma prioridade. Isto apenas é possível se dentro da cooperativa entre os sócios e os administradores haja uma boa comunicação (diálogo). Tal significa que os produtores têm que ter um contacto directo com os administradores e os dirigentes da cooperativa.

### ➤ Redução do número de objectivos

A cooperativa não deve tentar atingir demasiados objectivos ao mesmo tempo. Por exemplo, não é sensato para uma só cooperativa organizar ela mesma as vendas, a transformação, o transporte e o acesso ao crédito. A organização de todos estes factores é demasiado complicada e a cooperativa corre o risco de perder de vista o seu objectivo principal.

### ➤ Redução dos custos

Os sócios da cooperativa têm que pagar eles mesmos os custos da organização. Se a organização se torna demasiado complicada, os custos tornar-se-ão demasiado altos. Se tal sucede, os sócios deixam de ter vantagens. Para manter a rentabilidade da cooperativa é importante que as despesas gerais se mantenham baixas e que os dirigentes da cooperativa mantenham os seus sócios informados sobre os custos que estão a ser efectuados.

- Clareza quanto à definição dos direitos e responsabilidades dos sócios

Os sócios da cooperativa têm um certo número de direitos e de responsabilidades para com a cooperativa o que quer dizer, uns em relação aos outros. Estes direitos e responsabilidades devem ser claramente definidos para todos os sócios da cooperativa.

Por exemplo, os direitos englobam acordos sobre o pagamento de produtos fornecidos. As responsabilidades situam-se na área do fornecimento de produtos à cooperativa. A cooperativa não pode alterar estes direitos e responsabilidades sem consultar os sócios.

- Clareza sobre o funcionamento da cooperativa

A direcção deverá também informar os sócios, o mais rápido possível, sobre as evoluções verificadas no seio da cooperativa ou no que respeita ao produto. Tal proporciona aos sócios uma compreensão sobre o funcionamento da cooperativa e do mercado para o qual a mesma produz. A administração da cooperativa também deve estar aberta a todos os sócios e saber a que correspondem todas as despesas e rendimentos. Na posse de toda esta informação os produtores podem beneficiar, optimamente, do facto de serem sócios de uma cooperativa.

*Todos os sócios de uma cooperativa podem beneficiar do facto de trabalharem em conjunto. Para facilitar que tal suceda, a cooperativa tem que funcionar bem e centrar-se nos interesses dos produtores que aí participam.*

### **9.3 Produzir dentro de um grupo/colectivo**

Os produtores também podem trabalhar conjuntamente sob a forma de um colectivo (grupo). O grupo é similar à cooperativa, mas é menos formal e, muitas das vezes, mais pequeno. Por esta razão é mais fácil iniciar um grupo. Os sócios conhecem-se bem uns aos outros e, devido à sua dimensão ser menor, o grupo é mais flexível. A estrutura organizativa de um colectivo é normalmente mais simples que a de uma cooperativa. Os custos organizativos podem ser inferiores e é mais

fácil não perder de vista os objectivos do grupo. Os produtores também podem trabalhar em conjunto num tal colectivo com vista a melhorar a sua posição de negociação, os custos de transporte, o acesso à informação, as poupanças, a transformação e a selecção.

No que respeita à posição de negociação dos produtores quanto à compra e venda de produtos, o grupo geralmente tem uma posição mais fraca que uma cooperativa oficial. Para um comprador, o carácter não oficial do colectivo faz com que este pareça menos sustentável. Dará, pois, mais trabalho para convencer estes compradores que o grupo é uma organização que irá durar muito. Na prática, não quer dizer que um grupo tenha um carácter necessariamente mais temporário que uma cooperativa. Um grupo até pode funcionar melhor que uma cooperativa devido ao seu tamanho ser pequeno e aos laços entre os seus sócios serem mais sólidos.

No que respeita às restantes actividades não importa se os produtores se encontram organizados não oficialmente como grupo ou oficialmente como cooperativa, sempre que estejam dispostos a trabalharem juntos pela realização de um objectivo comum.

*O colectivo é uma forma de organização menos formal e mais reduzida. A vantagem de um colectivo assenta no facto das relações entre os sócios serem mais directas e os laços mais fortes. Tal facilita que não se percam de vista os objectivos do grupo. A desvantagem consiste em que a organização pode ser mais fraca devido à sua estrutura e funcionamento terem sido determinados de uma forma muito menos formal.*

## **9.4 A solidariedade**

Os produtores trabalham em conjunto para tirarem mais proveito das suas actividades. Contudo, em relação a alguns produtos é difícil de reconhecer se continuando a trabalhar conjuntamente será mais vantajoso a longo prazo, que obter um pequeno benefício financeiro, a curto prazo.

Imagine, por exemplo, que um grupo de produtores ou uma cooperativa têm um contrato com um supermercado para o fornecimento de malaguetas. O preço é fixado por um determinado período. É possível que o preço no mercado local seja, temporariamente, mais elevado do que o preço que o supermercado paga. Para um sócio individual nesse momento é mais vantajoso vender toda a produção de malagueta ao mercado local. Se alguns produtores tomarem essa atitude, o supermercado não receberá o número de malaguetas estipulado no contrato. O grupo não cumprirá com a sua obrigação e poderá, por isso, perder o contrato. Desta maneira o grupo perde a oportunidade de vender o produto por um prazo mais longo, a um preço bom e estável.

*Para trabalhar em conjunto é necessário ser-se solidário. É importante que, a curto prazo, os sócios de uma cooperativa coloquem os interesses do grupo acima dos seus próprios interesses. Apenas se todos os sócios de uma organização compartilharem este ponto de vista o grupo ou a cooperativa poderá funcionar optimamente e em benefício dos seus sócios.*

# Anexo 1: O cálculo do preço de custo

Os rendimentos de um empresário são determinados pelo preço dos seus produtos e dos custos incorridos para os produzir. Caso se conheçam esses custos, poder-se-á, então, calcular os assim chamados preços de custo do produto. Se o preço de custo de um produto é mais alto que o preço de venda, o empresário perde dinheiro. Se o preço de custo é inferior ao preço de venda, o empresário ganha dinheiro, quer dizer, faz lucro.

A fabricação de um produto custa dinheiro. Por exemplo, um produtor de legumes tem que ter acesso à terra e tem que comprar sementes e fertilizante. Necessitará de maquinaria para trabalhar a terra e terá que pagar o salário dos seus trabalhadores. De uma maneira geral os membros da família do produtor também trabalham no campo. Embora não recebam salários, o seu trabalho custa dinheiro. O tempo que os membros da família investem trabalhando os campos poderia ser gasto em qualquer outro lugar trabalhando como trabalhadores assalariados. Ao trabalharem nas terras dos seus familiares estão privados da oportunidade de ganhar salários em outro lugar. Os salários «perdidos» têm que ser considerados como um custo da produção, neste caso de legumes.

Muitas das vezes é difícil para os membros da família conseguirem trabalho remunerado fora do negócio familiar. Neste caso não é necessário incluir o custo do trabalho/mão de obra aquando do cálculo do preço de custo. Tudo o que a família ganhar com o trabalho na terra é vantajoso, por que se não tivesse esse trabalho não teria absolutamente qualquer ingresso.

O exemplo seguinte mostra como calcular o preço de custo de um produto.

### *Exemplo:*

Um empresário fabrica cestos de palha para o mercado local. São os seguintes os custos de fabrico de um cesto:

Matreial (canas)	2,00
Transporte para o mercado	0,50
Ferramentas	0,30
Armazenagem	0,20
Custos totais:	3,00 (dólares americanos)

O fabrico de um cesto custa 3 dólares ao empresário. O trabalho da família não está incluído neste cálculo. Os membros da família receberão algo pelo tempo dispendido a fabricar os cestos apenas se o preço que receberem no mercado por cada cesto exceda os 3 dólares. Enquanto a família não tenha outra forma de ganhar dinheiro, tudo o que possam auferir pelo tempo gasto a fabricar os cestos será melhor que nada. Se os membros da família podem ter salários fora do negócio familiar, nessa altura o preço de venda dos cestos terá que ser suficientemente alto para compensar pelos salários que poderiam ser auferidos noutra lugar.

Se o preço de venda é inferior a 3 dólares, os custos de produção dos cestos é superior ao seu preço de venda. Neste caso, o empresário terá que fazer uma escolha, ou bem terá que fabricar os cestos a um preço inferior de forma a reduzir o preço de custo ou terá que parar de fabricar cestos e mudar para uma actividade mais lucrativa.

Um empresário que escolhe produzir um novo produto terá, normalmente de aprender muitas coisas sobre o novo produto e o seu processo de produção. No início, cometerá, ocasionalmente, erros, o que aumentará o preço de custo do produto. Por isso, um empresário pode não ganhar suficiente no início de forma a compensar o seu trabalho (ou o trabalho da sua família). Tal não deverá ser encarado como um problema na medida em que o preço de custo diminuirá suficientemente de modo a garantir um pagamento razoável pelo trabalho requerido.

## Leitura recomendada

Abbot, J.C., **Marketing improvement in the developing world**, FAO Economic and social development series 37. 1986, FAO, Roma, Itália.

CBI, **CBI export planner: a comprehensive guide for prospective exporters in developing countries**. 2000, Roterdão, Holanda.

CBI-COLEAPC-PROTRADE, **Exporting fresh fruits and vegetables: a survey and marketing guide on the major markets in the European Union**. 1997, Roterdão, Holanda.

FAO, **Horticultural marketing: a resource and training manual for extension officers**, FAO services bulletin 76. 1989, FAO, Roma, Itália.

FAO, AGSM, **Guide to establishing small packaging stations for fruits and vegetables in rural areas**. 1984, FAO, Roma, Itália.

KommaNetBV, **Eco Trade Manual: environmental challenges for exporting to the European Union**. 1998, Roterdão, Holanda.

Schubert, B., **Market information services**. FAO Agricultural services bulletin 57. 1983, FAO, Roma, Itália.

## Endereços úteis

**CBI:** Centro para a promoção das importações provenientes dos países em desenvolvimento.

PO Box 30009

3001 DA Roterdão, Holanda

Tel.: +31 10 201 3434; Fax: +31 10 411 4081

E-Mail: [accessguide@cbi.nl](mailto:accessguide@cbi.nl); Sítio web: <http://www.cbi.nl>

**GreenBuss**, banco de dados do CBI sobre comércio, meio ambiente e tecnologia.

Sítio web: [www.cbi.nl/greenbuss](http://www.cbi.nl/greenbuss)

**COLEACP:** Ligação Europa-África-Caraíbas-Pacífico.

Sítio web: <http://www.coleacp.org>

**WTO**, World Trade Organization.

Rue de Lausanne 154, Geneva 21 Suisse

Tel.: (41-22) 739 5111; Fax: (41-22) 731 4206

E-mail: [enquiries@wto.org](mailto:enquiries@wto.org); Sítio web: [www.wto.org](http://www.wto.org)