

I - O Contexto das Decisões de Compra do Produtor Rural

Roberto Fava Scare
Leonardo Silva Antolini

As recentes mudanças verificadas na agricultura impactaram no ambiente de negócios do produtor rural, demandando cada vez mais eficiência na sua tomada de decisão e, conseqüentemente, influenciando seu comportamento de compra de insumos, máquinas, serviços financeiros, informação e tecnologia.

Ao entender a fazenda como um negócio, o produtor rural busca fontes de informações técnicas, de mercado e de gestão, visando otimização de recursos e elevação da sua competitividade. A maior competitividade do produtor ocorre por meio de uma eficiente aquisição de insumos e maquinários, melhorias dos processos internos, acesso às linhas de financiamento adequadas, utilização de ferramentas de comercialização mais vantajosas e melhor gestão do risco. Essa visão de negócio, cada vez mais frequente entre os produtores, impacta na tomada de decisão e no comportamento de compra do produtor rural.

Por sua vez, após duas décadas de desregulamentação da economia e da agricultura no Brasil, as empresas fornecedoras de insumos e máquinas agrícolas que aqui operam têm experimentado uma maior intensificação do ambiente competitivo, com a chegada de novas marcas concorrentes para um dos mercados agro mais importante do mundo.

Entender como os produtores realizam decisões e escolhem um fornecedor é de interesse particular dos fornecedores de produtos e serviços, uma vez que o conhecimento das preferências de compra do produtor permite o posicionamento adequado dos produtos, potencial aumento de vendas e da satisfação do cliente.

Além disso, entender os determinantes do comportamento de compra do produtor rural é importante para a formulação de estratégias de marketing e relacionamento das empresas de bens de capital, insumos e provedores de serviços financeiros.

O Produtor Rural como Gestor de um Negócio Chamado “Fazenda”

Nos dias de hoje, um dos maiores desafios do produtor rural é se entender como um gestor de negócios, um negócio chamado fazenda. O produtor rural é o gestor do negócio, responsável por todas as funções de administração, mesmo que ele não execute todas as atividades. Isso se dá em contraste com a função de gerente de fazenda, que é o responsável pelas atividades de produção agropecuária e que muitas vezes devem alcançar objetivos estabelecidos por outras pessoas.

O gerente da fazenda, por exemplo, não participa das definições do mercado, finanças, estratégia, entre outras. Como tecnologia, mercados e instituições mudam com o tempo, os requisitos da gestão das propriedades também têm mudado e no futuro será cada vez mais necessária a visão de um Gestor de Negócios do que de um gerente de fazenda. Além de habilidades técnicas de produção agropecuária, a alta gestão de negócios passa a ter preocupações e habilidades em finanças, mercados (*marketing*), gestão de pessoas, relações públicas e outras. O produtor rural pode contratar pessoas com essas habilidades, mas precisa entendê-las bem também. O Quadro 1 compara a nova função de Gestor de Negócios Rurais com o antigo Gerente de Fazenda.

Função Gerencial	Gerente de Fazenda	Gestor de Negócio Rural
Planejamento	Desenvolvimento contínuo dos métodos de produção; Identificar as tarefas que devem ser realizadas durante o dia.	Determinar que produtos produzir; Desenvolver a estratégia de comercialização dos produtos; Desenvolver a estratégia para o crescimento da fazenda; Selecionar os investimentos.
Organização	Garantir que os insumos estão disponíveis quando necessários; Desenvolver um programa de manutenção de Máquinas e Implementos.	Selecionar as tecnologias que serão utilizadas na produção que serão utilizadas; Desenvolver parcerias para compra de insumos a um custo menor; Contratar os empregados que são necessários.
Direção	Desenvolver um programa de treinamento para novos empregados; Desenvolver um programa de treinamento para motivar os empregados; Fazer atribuições diárias de trabalho.	Desenvolver e comunicar a visão do negócio; Desenvolver os colaboradores; Desenvolver práticas de gestão de recursos humanos.
Controle	Garantir que as despesas fiquem dentro do orçamento; Garantir que os padrões de qualidade sejam alcançados; Monitorar os vários estágios da produção a fim de garantir que o processo está acontecendo dentro dos níveis esperados.	Estabelecer o orçamento operacional; Determinar os itens críticos que precisam ser monitorados / indicadores de negócio; Monitorar os competidores.

Quadro 1 - Comparação entre as funções de Gestor de Negócios Rurais com a de Gerente de Fazenda.

Os gestores de negócio rural encontram ainda outros desafios e transformações em seu ambiente de negócio. Segundo Kay, Edwards e Duffy (2012), a produção agrícola está passando por transformações que demandam novos níveis de produção, dos quais emerge um novo comportamento de gestão e de compra do produtor rural. O processo de concentração da produção é evidente e, cada vez mais, os produtores deverão se profissionalizar. Este processo é estimulado por:

- 1) Maior uso de tecnologias que economizam em uso mão de obra, como maquinários para a agricultura de larga escala, com sistemas de plantio e colheita mais eficientes, equipamentos automatizados, estruturas de criação e confinamento especializadas, tem feito com que um número menor de colaboradores produza mais.
- 2) Oportunidades de emprego fora da agricultura têm sido mais atrativas e recompensadoras, encorajando os colaboradores a deixarem a agricultura.
- 3) O custo da mão de obra crescendo mais rápido do que o custo do capital, sendo lucrativo para os produtores substituir mão de obra pelo investimento em itens de capital.
- 4) Produtores rurais têm cada vez mais aspirado a níveis maiores de renda e um padrão de consumo comparável às pessoas com outras atividades.
- 5) Algumas tecnologias estão disponíveis somente a partir de uma determinada escala de produção, o que encoraja os produtores a expandir a produção e diluir o custo de tecnologia entre diferentes unidades de produção.

Dessa forma, para pequenos e médios produtores, o desejo de melhorar o padrão de vida é a principal motivação para aumentar o tamanho da fazenda e as novas tecnologias tem sido o meio para esse crescimento. A primeira alternativa para isso é produzir mais, mantendo o custo de produção unitário ou mesmo reduzindo-o. Outra alternativa é aumentar a margem de lucro por unidade, mas mantendo o tamanho de sua propriedade.

Por sua vez, produtores que não querem crescer seus negócios individuais estão em busca de alianças e parcerias com outros produtores que permitam que eles obtenham a escala semelhante às grandes operações. Por exemplo: aquisição de máquinas e equipamentos em conjunto com outros produtores, contratação (terceirização) de serviços como colheita e controle de plantio.

Nota-se no Brasil uma alteração do perfil do produtor rural, principalmente dos médios e grandes produtores que enxergam a fazenda como uma empresa. Esses produtores rurais estão se transformando em gestores do negócio rural, alterando a dinâmica da gestão do negócio e seu comportamento de compra de insumos, máquinas agrícolas e serviços financeiros.

Por fim, os produtores rurais têm enfrentado desafios crescentes na gestão do negócio. Esses desafios podem ser traduzidos em pontos-chave que impactam na forma como administram o seu negócio, no processo de tomada de decisão e no comportamento de compra. Esses aspectos são exemplificados no Quadro 1.

Perguntas-Chave do Novo Perfil do Produtor

Demanda crescente por habilidades de Gestão Estratégica e Liderança

- Como estar aberto a novas ideias e ser capaz de desenvolver uma visão clara do que o negócio agrícola será no futuro?
 - Como aproveitar oportunidades e elevar o desempenho do negócio?
 - Como identificar as forças e fraquezas numa visão de longo prazo?
 - Como acessar novos mercados emergentes? Qual a estratégia dos competidores?
 - Como trazer as melhores práticas de fora para dentro da fazenda?
 - Como ajudar a motivar os outros a melhorar suas habilidades?
 - Como construir relacionamentos com colaboradores e associados?
 - Como monitorar o processo de implementação da estratégia?
-

Demanda crescente por habilidades de Produção

- As operações estão sendo completadas no prazo estipulado?
 - Qual é a melhor tecnologia para o ambiente de produção atual? O que há de novo? O que é popular e o que é realmente necessário realizar?
 - Busca pela elevação de produtividade
 - Como realizar uma análise comparativa com outros produtores? Como está a produtividade da região?
 - O processo de preparo, plantio, tratos, colheita e pós-colheita acontece naturalmente?
 - Quais são os gargalos? Existe transporte suficiente?
-

Demanda crescente por habilidades em Finanças e Gestão do Risco

- Existem sistemas de controle contábil e financeiro? Como estão os indicadores de lucratividade, liquidez e eficiência financeira?
 - Quais são as taxas de juros mais competitivas e adequadas à necessidade de capital do produtor? Quando usar capital próprio? Quando usar financiamento?
 - Qual o regime de tributação adequado? Ele está sendo seguido?
 - Como melhorar o relacionamento com instituições credoras e fornecedores? Como desenvolver planos de contingência? Quem pode assumir o lugar do produtor em caso de emergências?
 - Quais informações tendências na economia mundial e seu impacto no negócio?
 - O que fazer para entender o tamanho dos riscos financeiro, humano e legal que o negócio rural toma?
-

Demanda crescente por habilidades em Gestão dos Recursos Humanos

- Como estabelecer um canal de comunicação efetivo e bidirecional com os funcionários da propriedade e do escritório?
 - Como delegar autoridade e responsabilidade apropriadamente?
-



- Quais são os programas de motivação de colaboradores para o alto desempenho?
- Como reduzir o turnover e evitar possíveis passivos trabalhistas? Existem condições dignas de trabalho?
- Existem avaliações de desempenho? Como é a estrutura de cargos? Os trabalhadores estão alocados de acordo com suas habilidades?
- Existe treinamento da aplicação de produtos e operação de maquinário? O que o fornecedor de insumos e máquinas pode auxiliar neste processo?
- Como está estruturado o sistema de remuneração do negócio rural?

Demanda crescente por habilidades em Compra e Venda

- Existem planos escritos para compra de insumos e venda de produtos? O que poderia entrar na elaboração destes planos?
 - A fazenda compra com a mentalidade de um comprador profissional? Realmente entende o valor dos atributos e serviços adicionais em cada oferta?
 - E na hora da venda da produção? O negócio rural provê o valor para o cliente? Existe valor além do especificado no preço do produto?
 - Como é a negociação dos preços com os fornecedores? Existem possibilidades de negociação sem perda de qualidade de entrega?
 - Existe oportunidade para reduzir o risco de volatilidade por um custo justo na compra? E na venda da produção?
 - Como é feita a venda do produto? Existem oportunidades para diferenciação de produto? E de serviços, entrega? Quais mercados podem ser acessados?
-

Quadro 1 Perguntas-Chave do Novo Perfil do Produtor. Adaptado de BOEHLJE, Michael; DOBBINS, Craig; MILLER, Alan. Are your Farm Business Management Skills Ready for the 21st Century? ID 244 Purdue Extension, Purdue University, West Lafayette, Indiana.

Assim, uma das formas de conhecer o comportamento de compra do produtor rural é relacionar suas escolhas com as características do próprio produtor e da fazenda, gestão do negócio e do risco, tomada de decisão, fontes de informações e sua influência no processo de tomada de decisão, produtos e fornecedores escolhidos. Porém, antes de discutir os diferentes modelos que nos ajudam a entender o comportamento de compra do produtor rural, deve-se detalhar o perfil desse produtor no Brasil.

Trataremos nos próximos artigos sobre o perfil do produtor rural brasileiro.

