
Tema 6: Pesquisa de mercado e desenvolvimento de microempresas

Métodos apropriados para o desenvolvimento de microempresas de agricultura urbana

Robert J. Holmer - rjholmer@cdo.philcom.com.ph

Colégio de Agricultura da Universidade Xavier, Cagayan de Oro, Filipinas

Agradecimento: O autor agradece as valiosas contribuições por parte dos participantes da oficina de Nairobi, particularmente Amélia Agbayani, Safietou Fall, Will Frost, Daí Peters, Charles, Quansah e Henk de Zeew.

Em muitos dos países em desenvolvimento com rápido crescimento populacional, grande parte da população faz parte da economia que funciona fora do marco regulatório oficial, também denominada de "setor informal". Ainda que as definições variem de acordo com o contexto do país, geralmente se reconhece que o setor informal, seja rural ou urbano, compreende pequenas empresas e microempresas que produzem e distribuem bens básicos e serviços em mercados não regulados mas muito competitivos. As microempresas produzem renda e emprego para um número significativo de trabalhadores nas áreas urbanas e rurais. Nos países em desenvolvimento que são membros do Banco Asiático para o Desenvolvimento (BAD), foi constatado que essas microempresas constituem mais de 60% de todas as empresas, e garantem até 50% de todos os empregos remunerados (BAD, 1997).

Segundo a definição do BAD, microempresa é aquela que emprega até dez pessoas, incluindo o dono e operador da mesma e trabalhadores membros da família. Porém não incluem os profissionais ou os grupos provedores de serviços profissionais e firmas de alta tecnologia. Existem portanto, implicitamente, limites de faturamento e de ativos acima dos quais não cabe mais a denominação de "microempresa". Entende-se, portanto, microempresa como uma empresa de pobres. Daí que o fortalecimento das microempresas pode servir para quatro importantes objetivos de desenvolvimento: (1) redução da pobreza; (2) maior importância na participação da mulher; (3) geração de emprego; (4) desenvolvimento da empresa como um fim em si mesmo.

Oportunidades de negócios na agricultura urbana

Devido à proximidade dos mercados, as oportunidades de negócios dentro da agricultura urbana são abundantes (Boncodin e outros, 2000; FAO, 1999; Holmer, 1999; Lee-Smith & Lambda, 1991; Marulanda, 2000; Mbiba, 1994; Tegegne e outros, 2000), resultando em vários tipos de empresas que podem ser classificados em quatro categorias principais:

1. empresas de produção (produção de hortaliças, frutas, ornamentais, gado e pequenos animais, aquicultura e florestal);
2. empresas de processamento (preparação de alimentos, empacotamento, moagem, secagem etc.);
3. empresa de distribuição de insumos (fertilizantes, composto, substratos, sementes, praguicidas, água, ferramentas, alimentos balanceados etc.);
4. empresas de prestação de serviços (serviços de ordenha, produção de sementes e mudas, assessoria agrônômica, assistência em saúde animal, contabilidade e registros etc.).

A ênfase deste artigo está voltada para a microempresa, já que as empresas de maior escala já estão melhor estabelecidas. Entretanto, reconhece-se que essas últimas também são atores importantes nos processos da agricultura urbana, particularmente em termos de desenvolvimento tecnológico (ex.: companhias produtoras de variedades de sementes aptas para as condições urbanas, companhias de irrigação que

desenvolvem produtos específicos para cultivos em pequena escala, como sistemas de rega com baldes especiais etc.).

Métodos para o desenvolvimento das microempresas

É necessário distinguir entre os (1) *métodos analíticos* e os (2) *métodos por intervenção*. Os dois métodos podem se inter-relacionar e se combinar em diferentes graus, dependendo do tipo de empresa à qual são aplicados. A Tabela 1 enumera alguns exemplos de métodos analíticos e de intervenção para o desenvolvimento de microempresas na agricultura urbana.

Tabela 1: exemplos de métodos analíticos e de intervenção para o desenvolvimento de microempresas de agricultura urbana

Métodos analíticos	Métodos de intervenção (baseados nas necessidades identificadas pelos métodos analíticos)
Estudo explicativo / análise situacional 1. Inventário das principais atividades empresariais em AUP	Desenvolvimento de recursos humanos 1. capacitação em gerência empresarial 2. gerenciamento cooperativo e de grupo
Estudo de viabilidade 1. identificação da demanda de um produto ou serviço específico 2. identificação de mercados potenciais (requerimentos de quantidade e qualidade) 3. identificação de necessidades técnicas 4. competitividade 5. rentabilidade 6. análise de risco 7. disponibilidade de insumos 8. identificação de recursos humanos 9. previsão dos aspectos acima mencionados 10. financiamento	Assistência para o desenvolvimento empresarial <i>(para iniciar um novo negócio ou fortalecer os já existentes)</i> 1. eliminação dos obstáculos identificados no estudo de viabilidade 2. atração de capitais- início dos negócios 3. desenvolvimento de conexões
Análise por mercado / rede / grupo 1. quem são os atores envolvidos? 2. Quais são as relações já existentes? 3. Como trabalham essas redes? 4. Quais são as suas deficiências (vazios)?	Condições que influem em / plataforma favorável 1. políticas favoráveis 2. instituições envolvidas (acesso a crédito, posse da terra, etc.) 3. infraestrutura de mercado 4. programas de capacitação 5. assistência comercial

O Escritório para o Desenvolvimento de Microempresas da USAID sugere os seguintes critérios para avaliar os programas de apoio às microempresas (EDGCOMB, 1996). Idealmente, os programas devem promover aumentos nos seguintes aspectos:

1. No nível doméstico

- aumento da renda
- aumento de bens e ativos (patrimônio)
- aumento do bem estar

2. No nível individual

- maior controle de recursos (especialmente no caso de clientes mulheres)

- aumento do emprego remunerado
- aumento da auto-estima (especialmente no caso de clientes mulheres).

3. No nível empresarial

- aumento do valor líquido do empreendimento
- aumento do fluxo financeiro líquido
- aumento da diferenciação entre microempresa e atividade doméstica

4. No nível da comunidade

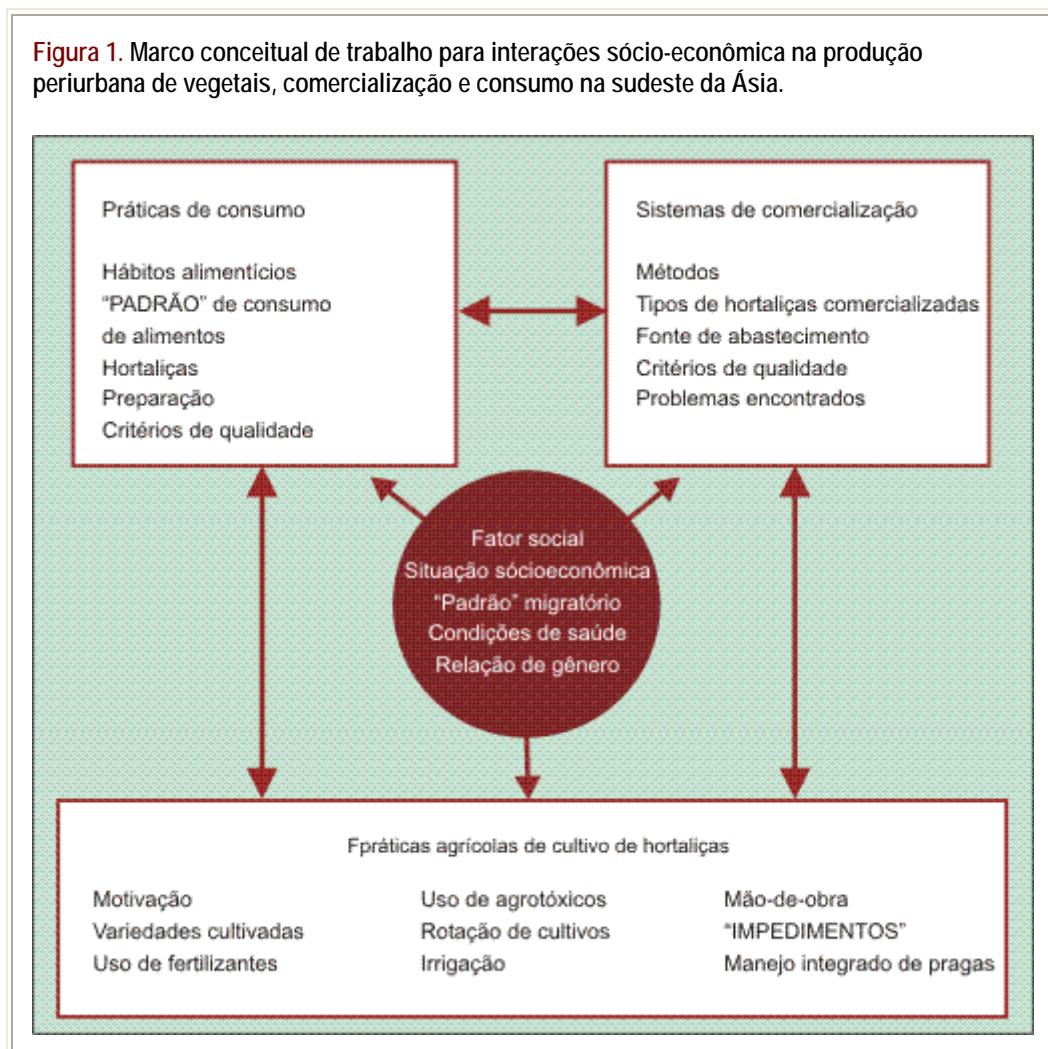
- aumento da mão-de-obra paga por cliente.

Exemplos de métodos analíticos

1. Identificação de práticas atuais de produção urbana de alimentos

Em 1998, o Projeto Periurbano de Vegetais (PUVeP), financiado pela União Européia, realizou estudos para determinar a situação econômica, sociológica e antropológica das comunidades urbanas e periurbanas, e das micro e pequenas empresas agrícolas em três cidades no sudeste asiático. Os estudos tiveram como objetivo avaliar e priorizar os diferentes impedimentos sócio-econômicos e antropológicos na produção urbana de vegetais e seu impacto na comunidade, nas empresas agrícolas, e na administração da cidade. (Figura 1)

Figura 1. Marco conceitual de trabalho para interações sócio-econômica na produção periurbana de vegetais, comercialização e consumo na sudeste da Ásia.



Buscou-se, especificamente:

1. descrever as características sócio-demográficas e econômicas dos

- agricultores, vendedores e consumidores nas três cidades, incluindo empréstimos e poupança, condições de saúde, e relações de gênero;
2. determinar os padrões de consumo de hortaliças e outros vegetais, critérios de qualidade e destinação do lixo orgânico doméstico;
 3. identificar práticas de produção de hortaliças considerando o uso de agrotóxicos e fertilizantes, manejo integrado de pragas, rotação de cultivos, rega, mão-de-obra e a produtividade;
 4. descrever os sistemas de comercialização dos vegetais, incluindo métodos de venda, vegetais mais comercializados, fontes de abastecimento, critérios de qualidade e problemas mais enfrentados pelos vendedores (Potutan e outros, 2000; Schnitzler e outros, 1999).

Ferewde (2001) usa um enfoque similar ao identificar o sistema de produção e comercialização hortícola nas áreas urbana e periurbana de Adis Abeba, Etiópia. Um estudo para identificar a qualidade e a quantidade dos vegetais demandados pelos lares, comerciantes e instituições em Cagayan de Oro, Filipinas, é descrito por Agbayani (nesta edição). Wheatley (2001) analisa o exemplo de *conglomerados de produtores* de raízes ricas em amido (tal como o inhame) no Vietnã, para entender como esse tipo de agricultura urbana e o processamento de seus produtos estão integrados à pobreza urbana e que oportunidades existem para incrementar sua contribuição para o desenvolvimento sustentável da cidade.

Conglomerados de produtores

Os "conglomerados" são grupos de micro e pequenas empresas similares que comumente encontram-se concentradas em certas áreas geográficas dos países em desenvolvimento, especialmente na Ásia. Trabalhar com conglomerados de empresas e seus serviços de apoio associados, em lugar de trabalhar com empresas isoladas, pode ser eficiente para aproveitar melhor os recursos escassos e facilitar mudanças em um número maior de empresas através de pequenas intervenções no próprio conglomerado. A cooperação entre as empresas dentro de um conglomerado pode também servir para superar desvantagens de escala enquanto se mantém a flexibilidade, criatividade e agilidade em um ambiente comercial incerto (Wheatley, 2001)

Exemplos de métodos de intervenção

2. Desenvolvimento de recursos humanos

Os elementos mais importantes no desenvolvimento dos recursos humanos para a agricultura urbana incluem a gestão empresarial como na Metodologia de Capacitação de CEFE, a contínua atualização e melhoramento dos currículos dos colégios e universidades agrícolas, o gerenciamento melhorado de grupos e cooperativas, uma burocracia sensível, governos locais responsáveis e – por último – o bom gerenciamento dos projetos e programas.

A metodologia de capacitação CEFE

Essa metodologia de capacitação evoluiu através dos anos de um enfoque sobre a capacitação de pessoas desejosas de iniciarem suas próprias empresas para uma metodologia de capacitação global desenhada para reproduzir o comportamento empresarial e a competência diante de uma ampla variedade de situações.

A idéia fundamental é que as pessoas com uma clara visão de seus objetivos e equipadas com habilidades para alcançá-los têm muito mais probabilidade de se converterem em indivíduos produtivos para a sociedade. Isso desenvolve e melhora o gerenciamento dos negócios e o talento pessoal dos dois tipos de atores considerados os mais importantes no processo de crescimento empresarial: (1) os empresários e suas equipes de apoio e (2) as instituições reguladoras. Um curso completo de CEFE dura de três a cinco semanas (Pajé 2001).

As lições aprendidas em um estudo de caso, ao se agruparem pequenos produtores de batatas filipinos no mercado formal (a indústria de processamento de produtos agrícolas) foram resumidas por Ansaldo (2001) nos seguintes termos:

- a redução da pobreza é uma das maiores preocupações dos governos dos países em desenvolvimento;
- uma das chaves na intervenção para redução da pobreza é o desenvolvimento humano;
- um componente importante do desenvolvimento humano é o desenvolvimento de microempresas, permitindo às pessoas fornecerem produtos (alimentos) e serviços relacionados, e assim obterem uma renda.
- Isso pode ser feito mais efetivamente mediante cooperativas que acolham o maior número de pessoas, particularmente pequenos agricultores das áreas urbanas e rurais, que permanecem marginalizadas no contexto da globalização e da abertura comercial.

Um exemplo de estratégia implementada com sucesso para impulsionar o desenvolvimento da microempresa de agricultura urbana é a iniciativa brasileira PROVE – Programa de Promoção da Pequena Produção Agrícola (Homem de Carvalho, 2001), para apoiar microempresas periurbanas na região de Brasília, Brasil, a produzirem, processarem e comercializarem seus produtos em pequena escala mas de modo integrado, envolvendo vários sistemas produtivos como hortas, pomares e criação de gado, tendo os grupos de baixa renda como seus principais beneficiários.

Conclusão

As microempresas dedicadas à agricultura urbana constituem um importante fator para fornecer alimentos, empregos e serviços ecológicos a uma parcela significativa da população nas cidades em desenvolvimento. Entretanto, apesar das imensas oportunidades que oferecem para contribuir para o bem estar das gerações presentes e futuras e do meio ambiente, seu potencial tem sido frequentemente pouco explorado.

Existe uma variedade de métodos e ferramentas relevantes para o desenvolvimento das microempresas de agricultura urbana. Porém existem algumas limitações dos métodos antes descritos. Com relação aos métodos analíticos, os maiores obstáculos para os estudos de viabilidade são seu custo e a preparação acadêmica necessária para realizá-los. Muitas vezes é difícil encontrar um equilíbrio entre algo demasiado amplo ou muito limitado, por ex.: onde começar e onde terminar. Sobre os métodos de intervenção, muitos dos projetos de ONGs falharam devido à falta de pessoal qualificado. É necessário pessoal técnico altamente qualificado que encontre soluções apropriadas e aplicáveis, acompanhado por um esforço maior na pesquisa sobre o desenvolvimento tecnológico apropriado. A falta de atenção dos níveis normativos e das instituições, que não reconhecem a agricultura urbana como uma atividade legal, é também um forte fator limitante nesses países.

Os métodos descritos anteriormente demonstram também deficiências na previsão da oferta e da procura (modelagem), assim como para combinar e integrar aspectos técnicos, sociais e ecológicos (vinculação micro-macro). Outras lacunas existentes incluem a falta de métodos para identificar a aptidão das pessoas para se converterem em empresários e, particularmente, para assegurar a integração adequada das ferramentas de gênero já existentes ou o desenvolvimento de outras mais apropriadas aos programas de desenvolvimento de microempresas.

Adicionalmente, para melhorar o desenvolvimento das microempresas ligadas à agricultura urbana, é necessário:

- Publicação de materiais informativos relevantes;
- Capacitação de atores em agricultura urbana para conseguir uma maior sensibilidade para os temas de gênero no desenvolvimento de microempresas;
- Incorporação de modelos (previsão de preços etc.);

- Mais pesquisa para identificar os sistemas de agricultura urbana existentes, a fim de aumentar a transparência para microempresários, investidores e outros atores vinculados à atividade;
- Criação de maior consciência e vinculação da agricultura urbana com os programas de desenvolvimento empresarial existentes.

Tudo isso deve ser acompanhado por um “paradigma de empresa” aceitável pelo governo, pelos setores de negócios e pela sociedade civil, entendendo-se que a agricultura urbana é uma força que por si mesma beneficia as cidades e seus moradores.

Referências:

- ADB, 1997. Microenterprise development: Not by credit alone. Banco Asiático de Desenvolvimento, Manila, Filipinas.
- Agbayani, AP., Holmer, R.J., Porutan, G.E., Schnitzler, W.H., 2001. Quality and quantity requirements for vegetables by private households, vendors and institutional users in a Philippine urban setting. Estudo preparado para o seminário RUAf/SIUPA sobre Metodologias Apropriadas para Pesquisa e Planejamento em Agricultura Urbana e Periurbana, Nairóbi, Quênia, 2 a 5/10/2001.
- Ansaldo, R.W., 2001. Identification and improvement of marker linkages between producers and institutional users: A case study on potato contract growing in the Philippines. Estudo preparado para o seminário RUAf/SIUPA sobre Metodologias Apropriadas para a Pesquisa e Planejamento em Agricultura Urbana e Periurbana, Nairóbi, Quênia, 2 a 5/10/2001.
- Boncodin, R., Campilan, D., Prain, G., 2000. Dynamics of tropical home gardens. Revista de Agricultura Urbana (1) 1:19-20.
- Edgcomb, E. 1996. PVO/NGO Tools for household and business impact assessment: Report of a planning meeting. Serviços de Avaliação de Impacto da Microempresa, Sistemas de Gerenciamento Internacional. Washington D.C., <http://www.mip.org>
- FAO, 1999. Urban and peri-urban agriculture. Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura, Roma, Itália. Comitê para a Agricultura (15ª Sessão), URL: <http://www.fao.org/unfao/bodies/COAG/COAG15/XO076e.htm>.
- Ferewde, S., 2001. Urban Agriculture in Ethiopia: Urban Horticultural Production and Marketing System in the Urban and Peri-Urban Areas of Addis Ababa. Estudo preparado para o seminário RUAf/SIUPA sobre Metodologias Apropriadas para a Pesquisa e Planejamento em Agricultura Urbana e Periurbana, Nairóbi, Quênia, 2 a 5/10/2001.
- Holmer, R.J., 1999. Potential and constraints for micro-enterprise development in urban horticulture. Estudo apresentado na Universidade Xavier, Ateneo de Cagayan Alumni Association Grand Y2K Homecoming, Discurso sobre Agro-negócios, Cagayan de Oro, Filipinas, 11/12/ 1999.
- Homem de Carvalho, J.L, 2001. PROVE - Small agricultural production verticalization program. Estudo preparado para o seminário RUAf/SIUPA sobre Metodologias Apropriadas para a Pesquisa e Planejamento em Agricultura Urbana e Periurbana, Nairóbi, Quênia, 2 a 5/10/2001.
- Lee-Smith, D., Lamba, D., 1991. The potential of urban farming in Africa. Ecodecision (Dic.):37-40.
- Maraluanda, L.S., 2000. The greening of Ahmedabad: An innovative community forestry model. Revista Agricultura Urbana (1) 1:21-23.
- MBiba, B., 1994. Institutional responses to uncontrolled urban cultivation in Harare: prohibitive or accommodative? Medio Ambiente y Urbanización 6/1:188-202.
- Paje, B. G., 2001. Methodologies to improve entrepreneurial skills of urban agriculture entrepreneurs. Estudo apresentado no seminário RUAf/SIUPA sobre Metodologias Apropriadas para a Pesquisa e Planejamento em Agricultura Urbana e Periurbana, Nairóbi, Quênia, 2 a 5/10/2001.
- Poturan, G.E., Schnitzler, W.H., Amado, J.M., Janubas, L.G., Holmer, R.J., 2000. Urban agriculture in Cagayan de Oro: a favourable response of city government and NGOs. Em: Bakker, M., Dubbeling, M., Sabel-Koschella, U., Zeeuw, H. (eds). Cidades que Crescem Cultivando Alimentos; A Agricultura Urbana na Agenda Política. DSE, Feldafing, Alemanha. ISBN 3-934068-25-10, pp. 413-428.
- Schnitzler, W.H., Kham Sanatem, Potutan, G. E., Janubas, L. G., Holmer, R. J., 1999a. City harvests in Vientiane City. Gate - Tecnologia y Desarrollo. 2:23. .
- Schnitzler, w'H., PItam Van Bien, Ngo Quang Vinh, Potutan, G. E., Janubas, L. G., Holmer, R. J.,

- 1999b. Urban agriculture in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Gate Tecnología y Desarrollo*. 2:26. .
- Schnitzler, w'H., Potutan, G. E., Amado, J. M., Janubas, L G., Holmer, R. J., 1999c. Urban agriculture in Cagayan de Oro, Philippines. *Gate - Tecnología y Desarrollo*. 2:46-47.
 - Tegegne, A., Tadesse, M., Yami,A, Mekasha, Y., 2000. Market-oriented urban and peri-urban dairy systems. *Revista Agricultura Urbana* (1) 2:23-24.
 - Wheatley, c., 2001. Fostering innovation in urban and peri-urban based clusters of small-scale agrifood enterprises. Estudo preparado para o seminário RUAF/SIUPA sobre Metodologias Apropriadas para a Pesquisa e Planejamento em Agricultura Urbana e Periurbana, Nairóbi, Quênia, 2 a 5/10/2001.

[Sumario Revista No.5](#)