

# Hortifruti Brasil

Uma publicação do CEPEA - USP/ESALQ  
Ano 5 - Nº 54 - Janeiro / Fevereiro de 2007

Foto: Imprensa Itauêira Agropecuária S/A

## FUNCIONÁRIO FELIZ, FAZENDA PRÓSPERA

Gestão eficiente  
de pessoas é uma das chaves  
da agricultura moderna

DISTRIBUIÇÃO GRATUITA  
VENDA PROIBIDA



# fator C2

O resultado é a diferença

Cabrio Top | Cantus

## Uma nova era de produtividade no campo.



F3

Fator C2 é um programa com aplicadores de Cabrio Top e Cantus®. Não sendo uma mistura. Seguir recomendações dos rótulos.

### Fator C2. Você vai ver a diferença.

- Maior produtividade, maior rentabilidade
- Qualidade, tecnologia e proteção
- Manejo de resistência



**ATENÇÃO**  
Estes produtos são perigosos à saúde humana, animal e ao meio ambiente. Leia atentamente e siga rigorosamente as instruções contidas no rótulo, na bula e na receita. Utilize sempre os equipamentos de proteção individual. Nunca permita a utilização do produto por menores de idade.

Consulte sempre um Engenheiro Agrônomo  Venda sob receituário agrônomo

PRATIQUE O MANEJO INTEGRADO

FALE COM A BASF: 0800 0192 500  
www.agro.basf.com.br agro@basf.com

Cultivando Inovação,  
Criando Valor

# BASF

The Chemical Company

# ADMINISTRAÇÃO É UMA DAS BASES PARA A COMPETITIVIDADE

Quando consultamos os leitores da **Hortifruti Brasil** a respeito dos problemas na área de recursos humanos na propriedade, a maioria ressaltou que são comuns falta de comprometimento do funcionário com as atividades da fazenda e seu baixo rendimento. Na opinião de produtores, a origem desses problemas são a baixa qualificação da mão-de-obra disponível para a área rural e a legislação trabalhista, pouco adaptada às condições do campo. O interessante é que nenhum deles mencionou que a má administração dos recursos humanos da fazenda, de responsabilidade deles mesmos, também pode ser uma das origens dos problemas com os funcionários.

A maioria dos produtores rurais não tem consciência de que a baixa produtividade dos seus funcionários é, muitas vezes, devido às suas



Carlos Alexandre Almeida  
é o autor da *Matéria de Capa* desta edição.

falhas de administração e que pode ser minimizada através do uso das técnicas de gestão de pessoas. É importante ressaltar que um programa bem administrado de recrutamento, treinamento e de incentivos pode resolver problemas de qualificação e comprometimento do funcionário, mesmo do temporário. É claro que a maioria das propriedades rurais não pode ter um departamento de recursos humanos nos mesmos moldes das grandes empresas urbanas. Mesmo assim, é possível às propriedades hortifrutícolas incorporar os principais conceitos da área de gestão sem terem que desenvolver um departamento específico. O próprio administrador ou proprietário e, dependendo do tamanho, com o auxílio de um ou dois profissionais, pode executar um programa de gestão de pessoas. Os passos iniciais estão na primeira *Matéria de Capa* deste ano da **Hortifruti Brasil**. O enfoque na administração, porém, não significa que a *Matéria* negligencie a legislação trabalhista como um dos problemas da área rural. É claro que a legislação trabalhista atual tem muitas falhas, é pouco adaptada às condições de sazonalidade das atividades rurais e onera a produção. Um dos principais entraves é a contratação de terceirizados, ou seja, de temporários ou de parceiros de produção – os conhecidos meeiros. Essa é uma discussão que rende outra *Matéria*. Mudanças neste quesito exigem muito além de sugestões, demandam esforços no sentido de questionar as autoridades políticas quanto a uma reforma trabalhista do País.

## Tomate Híbrido **PaTY**

lançamento



- Tipo longa vida;
- excelente cor;
- uniforme e saboroso;
- resistente ao geminivírus TYLCV (Tomato yellow leaf curl virus).

Couve-flor Híbrida

## **Silver Streak Plus**



- Cabeça muito branca;
- pesada e compacta;
- muito uniforme.



Capa **06**



O comprometimento do funcionário é muito importante para a prosperidade da empresa rural.

Fórum **25**

O professor Sergio De Zen fala sobre a necessidade da gestão de pessoas para o aumento da competitividade da hortifruticultura.

**14** Batata

**16** Cebola

**17** Tomate

**18** Melão

**19** Uva

**20** Manga

**21** Banana

**22** Citros

**24** Mamão

### Escreva você também para a Hortifruti Brasil.

Sua opinião é muito importante para nós.  
Caixa Postal 329  
Piracicaba – SP  
Cep. 13416-000  
E-mail: [hfbrazil@esalq.usp.br](mailto:hfbrazil@esalq.usp.br)

### HORTIFRUTI BRASIL ON-LINE @

Quer que as melhores notícias da hortifruticultura cheguem fresquinhas a você?

Fique de olho em nosso site:

[www.cepea.esalq.usp.br/hfbrazil](http://www.cepea.esalq.usp.br/hfbrazil)

Nele, você encontra a última edição da

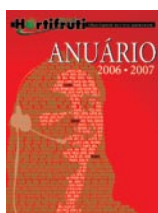
**Hortifruti Brasil** atualizada todo

DIA 10 e ainda pode receber o *link* da publicação em sua caixa de mensagens.

Cadastre-se!



## CARTAS



### Um presente de Ano Novo

Recebi o anuário 2006 \* 2007 da **Hortifruti Brasil**. Que presente de Ano Novo 2007 vocês me proporcionaram. Acostumado a ter em mãos publicações feitas por universidades estrangeiras, fui pego de surpresa. Que trabalho vocês, meus colegas – porque eu sou da USP também –, estão produzindo. Li da primeira à última palavra. Vocês fazem questão de escrever análises e informações que não são, em geral, de domínio público, de forma compreensível para todos as que as lêem. Continuem assim e nunca esqueçam, por favor, de me enviar as edições desta publicação.

**Antonio Frederico Aloe Rensi - 67 anos**  
**Caipira pensando em São Paulo**

*Obrigado por suas considerações. Ficamos muito felizes em saber que nossas páginas trazem conteúdos únicos. Nosso objetivo é passar informações importantes, escritas de forma simples, para que todos as compreendam.*

### Sugestão de reportagem

Gostaria de sugerir uma reportagem sobre a região de batata localizada nos municípios de Mucugê (BA) e Ibicoara (BA), na Chapada Diamantina. As tecnologias e o potencial das fazendas dessa região estão nivelados às demais praças do Brasil, com um diferencial: temperatura amena o ano todo. Aproveito a oportunidade para parabenizar toda equipe **Hortifruti Brasil** pelo brilhante trabalho e também agradecer o envio regular dos exemplares.

**Zosé Carlos Nogueira**  
[gilberto.nog@uol.com.br](mailto:gilberto.nog@uol.com.br)

*Agradecemos sua sugestão. Os pesquisadores de batata da **Hortifruti Brasil** já estão estudando essa região para, em breve, escreverem um panorama sobre ela. Acompanhe as próximas edições.*

### EXPEDIENTE

**A Hortifruti Brasil é uma publicação do CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - USP/ESALQ**

**Editor Científico:**  
Geraldo Sant' Ana  
de Camargo Barros

**Editora Econômica:**  
Margarete Boteon

**Editora Executiva:**  
Rafaela Cristina da Silva

**Diretor Financeiro:**  
Sergio De Zen

**Jornalista Responsável:**  
Ana Paula da Silva - MTB: 27368

**Revisão:**  
Paola Garcia Ribeiro

**Equipe Técnica:**  
Aline Vitti, Álvaro Legnaro,  
Bianca Cavicchioli, Bruna Boaretto  
Rodrigues, Carlos Alexandre  
Almeida, Daiana Braga, Daniel  
Hiroshi Nakano, Francine Pupin,  
Jefferson Luiz de Carvalho, João  
Paulo B. Deleo, Margarete Boteon,  
Mônica Georgino, Rafaela Cristina  
da Silva, Rebeca C. Bueno Corrêa.

**Apoio:**  
FEALQ - Fundação de  
Estudos Agrários Luiz de  
Queiroz

**Diagramação Eletrônica/Arte:**  
Lambari Design Editorial -  
Tel: 19 3435-7503

**Impressão:**  
Igil - Indústria Gráfica de Itu

**Tiragem:**  
8.000 exemplares

**Contato:**  
C. Postal 329 - 13416-000  
Piracicaba, SP  
Tel: 19 3429-8808  
Fax: 19 3429-8829  
[hfbrazil@esalq.usp.br](mailto:hfbrazil@esalq.usp.br)  
[www.cepea.esalq.usp.br/hfbrazil](http://www.cepea.esalq.usp.br/hfbrazil)

A revista **Hortifruti Brasil** pertence ao Cepea - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - USP/ESALQ. A reprodução de matérias publicadas pela revista é permitida desde que citados os nomes dos autores, a fonte Hortifruti Brasil/Cepea e a devida data de publicação.



A mosca-branca  
não levantará vôo  
na sua lavoura.

o·b·e·r·o·n<sup>®</sup>  
PERFORMANCE INTELIGENTE!

www.bayercropscience.com.br



**Com Oberon, a Bayer CropScience lança inovação e eficiência no controle da mosca-branca e do ácaro em tomate.**

Somente um produto de alta tecnologia, com ação inseticida e acaricida possui este benefício.

Oberon age diretamente no controle das fases jovens da mosca-branca e do ácaro e interfere na oviposição das fêmeas adultas, eliminando a praga desde o início. Isto é performance inteligente: mais resultados na hora da colheita.



**ATENÇÃO**

Este produto é perigoso à saúde humana, animal e ao meio ambiente. Leia atentamente e siga rigorosamente as instruções contidas no rótulo, na bula e na receita. Utilize sempre os equipamentos de proteção individual. Nunca permita a utilização do produto por menores de idade.

Consulte sempre um Engenheiro Agrônomo

Venda sob receituário agrônomico



Bayer CropScience



# FUNCIONÁRIO FELIZ, FAZENDA PRÓSPERA

**GESTÃO EFICIENTE DE PESSOAS  
É UMA DAS CHAVES DA  
AGRICULTURA MODERNA**

Por Carlos Alexandre Almeida

O caminho para a modernização e para a ampliação da competitividade da empresa rural não é fácil, e a hortifruticultura tem sentido isso nos últimos anos. Esse setor enfrenta muitas pressões sobre os custos e a qualidade do produto, e algumas saídas encontradas por hortifruticultores são: ganhos de produtividade, agregação de valor, utilização de biotecnologia e melhora na gestão de pessoas. Esta última alternativa é a menos explorada atualmente no setor rural.

A boa administração dos funcionários é vital para a prosperidade da fazenda, visto que a mão-de-obra representa uma boa parcela dos custos e tem influência direta na qualidade do produto e na produtividade do negócio.

A hortifruticultura é um dos setores agrícolas com maior demanda de mão-de-obra; o principal empregador por hectare. Na fruticultura paulista, por exemplo, eram necessários 69 equivalente-homem-ano, em média, para cada 100 ha, enquanto que, em grãos, esse número era de apenas 2,7 equivalente-homem-ano, segundo dados da

Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (Seade) de 2000. Entende-se por equivalente-homem-ano uma jornada de trabalho de 8 horas de um homem adulto durante 200 dias por ano. Esse grande contingente de pessoas necessário para a hortifruticultura comprova que a gestão de pessoas é fundamen-

tal para a competitividade do setor.

A gestão de pessoas responde pela adequação eficiente do quadro de funcionários às necessidades da empresa. O foco é estimular o comprometimento da mão-de-obra com a propriedade, gerar motivação, capacitação e o entendimento de todo o processo. O objetivo final é que os próprios funcionários auxiliem na otimização dos recursos da propriedade, sugerindo alternativas para minimizar custos e gerando maior produtividade.

A área de gestão de pessoas vai muito além de estabelecer metas e prêmios aos empregados. Ela é responsável por recrutar, selecionar, treinar, gerar incentivos, manter e monitorar os recursos humanos da empresa.

Essa área é um ramo da administração, que também estuda a relação entre as necessidades e as competências que o trabalhador tem a oferecer para a propriedade. Busca também disponibilizar ferramentas de gestão para os administradores compreenderem as particularidades de cada funcionário e os meios para melhor aproveitá-las. Muitos produtores, porém, desconhecem a existência dessas técnicas da administração.

Em pesquisa da **Hortifruti Brasil**, empresários rurais afirmaram que alguns problemas comuns entre eles quanto à mão-de-obra rural são: falta de comprometimento com as atividades da fazenda e baixo rendimento e qualificação do funcionário. O produtor rural, muitas vezes, não vê que esses problemas são ocasionados por falha da sua administração e que podem ser minimizados através do uso das técnicas de gestão de pessoas. Muitos ainda atribuem tais problemas relacionados à atual legislação trabalhista – pouco adaptada às condições da agricultura –, que geram elevados encargos e dificultam a contratação e formalização do trabalho temporário.

A legislação trabalhista, atualmente,

**Funcionário feliz,  
capacitado e  
comprometido com  
a empresa rural é  
sinônimo de  
eficiência e de  
alta produtividade.**



gera um custo de transação elevado para o empregador. Além disso, há uma insegurança institucional muito grande na contratação de temporários, principalmente quando é obtido serviço terceirizado de intermediários ou de cooperativas de trabalhadores. A legislação também dificulta a formalização de incentivos financeiros aos trabalhadores e parcerias com meeiros, através de contratos de produção. A relação de proprietários rurais com parceiros ou meeiros, no entanto, não é alvo da análise desta *Matéria*, pois ela não é definida pela literatura como um contrato de trabalho e, sim, de produção.

Mesmo que a legislação trabalhista se tornasse mais adaptada à realidade rural, isso não significaria, automaticamente, aumento da produtividade da mão-de-obra rural, nem redução dos custos trabalhistas, tampouco maior comprometimento dos empregados com a cultura ou

que haveria no mercado trabalhadores mais qualificados. É importante o produtor se conscientizar que a “felicidade” e o comprometimento do seu empregado com o trabalho na propriedade são frutos de um esforço seu, empresário, em estabelecer meios para construir uma relação mais positiva. O empresário agrícola deve ver o trabalhador como “capital” e, como qualquer outro tipo de capital, ele tem necessidades e precisa de investimentos para um bom retorno.

Com a implementação de algumas técnicas de gestão na propriedade, a motivação e o comprometimento do empregado podem aumentar e, conseqüentemente, haver maior produtividade e redução dos custos da sua fazenda.

O aumento da produtividade do trabalhador não é uma tarefa



fácil, principalmente pelo perfil da mão-de-obra rural – baixo nível de instrução e de salários. E, para o caso dos hortifrutícolas, que são empregadores de um contingente elevado de mão-de-obra temporária – devido às atividades sazonais inerentes à cultura –, essa empreitada pode ser até mais complicada.

O importante é o produtor analisar a mão-de-obra rural sob a ótica de capital e tentar introduzir técnicas da administração para melhorar o relacionamento com os funcionários. No caso da viticultura, por exemplo, quase todos os processos da fazenda – como plantio, enxerto, poda, desbaste, operação de aplicação de produtos químicos, colheita, pós-colheita – são feitos manualmente. Com isso, além de esses funcionários lidarem constantemente com os insumos da propriedade, eles são responsáveis por grande parte do custo de produção da uva. Isso significa que, se bem treinados e motivados, eles podem ser um importante redutor de gastos na propriedade.

## GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA AGRICULTURA

Gestão de pessoas, em linhas gerais, é a área responsável por tratar de assuntos relacionados aos trabalhadores. Atualmente, esse ramo da administração não é utilizado de maneira eficiente por hortifruticultores. As principais atividades desempenhadas por gestores de pessoas ou de departamentos de recursos humanos das grandes empresas são: seleção, treinamento, avaliação do desempenho e o desenvolvimento de programas de incentivos para os funcionários.

### A boa administração dos funcionários é vital para a prosperidade da fazenda.

A maioria das propriedades rurais não tem condições para implementar um escritório com pessoas qualificadas e responsáveis somente pela área de recursos humanos. Nesses casos, o produtor pode delegar o papel de administração de pessoas a um gerente ou membro da própria família envolvido com as atividades do empreendimento. Apresentamos abaixo as principais etapas da gestão de pessoas.

Na **seleção de pessoas** é fundamental avaliar o perfil de funcionário que se deseja. A escolha do perfil ade-

## QUADRO 1. PRINCIPAIS ETAPAS PARA A ADOÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NA AGRICULTURA:

**1** Conscientizar o produtor de que os seus empregados podem se tornar um “insumo” importante para elevar a produtividade e a lucratividade do seu negócio.

**2** Avaliar sua necessidade por mão-de-obra (número de pessoas, qualificação, período de alocação etc) na fazenda por atividade.

**3** Avaliar o quadro atual dos funcionários da propriedade quanto ao número de pessoas, atividade empregada, qualificação e período de alocação.

**4** Contabilizados os passos 2 e 3, o produtor fará uma análise da sua necessidade por mão-de-obra e vai compará-la com o perfil dos funcionários já disponíveis na propriedade.

**5** O balanço final dessa análise vai dar suporte para o empregador tomar a decisão de demissão/contratação de funcionários, treinamento e planejamento de metas por atividade.

**6** O objetivo final dessa análise é alocar seus funcionários com intuito de incrementar a produtividade pelo menor custo possível.

**7** Definidas as metas de produtividade por funcionário/atividade, o empregador deve criar formas de incentivos, bem como meios de monitoração do desempenho dos funcionários, para alcançar os seus objetivos. Além da definição das metas, o empregador deve avaliar o impacto da sua estratégia sobre a qualidade do seu produto agrícola e no relacionamento entre os funcionários.

**8** É importante que o empregador esclareça, atenciosamente, aos seus funcionários o seu programa de incentivo: plano de metas, as formas de monitoração do desempenho e o método de cálculo da bonificação (monetária ou não-monetária).

**Fonte:** Adaptação do artigo “Planejamento e gestão dos recursos humanos”, do Prof. Sergio De Zen, do departamento de Economia, Administração e Sociologia da Esalq, texto em fase de publicação.



## QUADRO 2. CONSIDERAÇÕES IMPORTANTES A RESPEITO DE PROGRAMAS DE INCENTIVO PARA OS FUNCIONÁRIOS:

- 1** Planos de incentivo são bem-sucedidos quando há aceitação por parte dos funcionários.
- 2** Os planos de metas e de premiação devem ser apresentados antecipadamente aos funcionários e devem ser de fácil entendimento e execução.
- 3** Quanto maior a dificuldade de medir os esforços dos funcionários, maior também é o desafio de executar um programa de incentivo. É importante a criatividade do empregador em criar metas e avaliações que, de alguma forma, estejam relacionadas com o esforço do trabalhador.
- 4** Quanto maior a relação entre esforços do trabalhador e resultados almejados pelo proprietário, maior é a probabilidade de se obter planos de incentivo com resultados positivos. Deve-se alertar, no entanto, para que metas impostas sejam passíveis de serem alcançadas, não desestimulando os trabalhadores.
- 5** Deve-se tomar cuidado com metas que aceleram a produtividade do trabalhador, mas não impõem limites quanto à qualidade e ao padrão do produto. Isso pode interferir na qualidade e depreciar o valor do produto hortifrutícola. O mesmo cuidado deve ser tomado com metas de redução de custos, que podem derrubar a produtividade da cultura.
- 6** Recompensas não dadas podem servir como punições, no entanto, deve-se deixar muito claro o porquê da punição.
- 7** Planos de incentivo individuais podem surtir efeito negativo no trabalho em grupo. Por isso, o programa deve ser reavaliado de tempo em tempo.
- 8** Recompensas sempre iguais podem perder a força como estímulo após um longo período. Variações de prêmios e reconhecimentos são bem-vindos.
- 9** Premiações não-financeiras dadas como reconhecimento podem gerar maior entusiasmo e comprometimento em relação a premiações financeiras.
- 10** Premiações em torno da competitividade entre funcionários podem estimular, mas, caso seja premiado o mesmo funcionário, isto pode gerar desestímulo e intrigas entre os outros trabalhadores.
- 11** O estabelecimento de metas extras pode ser uma forma de incentivo ao trabalhador, já que muitas pessoas, quando são desafiadas e conseguem superar o desafio criam um sentimento de realização pessoal. No entanto, as metas alcançadas devem ser recompensadas à altura do desafio.

**Fonte:** Considerações adaptadas do livro "Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações", de Idalberto Chiavenato, professor de Administração de Empresas da Universidade de Los Angeles (CA); publicado em 1999. O livro é editado no Brasil pela editora Campus.



quando à vaga disponível minimiza problemas quanto à qualificação técnica para o trabalho que será executado e quanto ao relacionamento com os demais funcionários do grupo. O processo de seleção para o emprego também valoriza a vaga. O candidato selecionado entre tantos outros se sente importante pela conquista, o que aumenta o seu comprometimento com a empresa. Ele tende a perceber que faz parte de um grupo seleto de pessoas e que existem outras que gostariam de estar no seu lugar.

**O treinamento**, outra etapa importante da gestão de pessoas, é usado tanto para adequar as competências do funcionário às necessidades da função que ele irá executar na propriedade como para aprimorar seus conhecimentos e habilidades, melhorando seu desempenho no cargo. Funcionários desqualificados para as funções exigidas geram problemas para a empresa, pois tornam o processo de produção ineficiente. Além disso, caso o trabalhador se sinta incapacitado para executar funções que lhe são atribuídas, ele pode se sentir desestimulado. Vale lembrar que, funcionário estimulado, feliz, capacitado e comprometido com a fazenda é sinônimo de eficiência e alta produtividade.

A **avaliação de desempenho pessoal** e desenvolvimento de **programas de incentivo** são duas das etapas mais difíceis do processo de gestão. Elas podem ser utilizadas com o intuito de motivar a equipe, estimular crescimento pessoal, melhorar a satisfação e o comprometimento do fun-

cionário, aumentar a produtividade da mão-de-obra, entre outros. O programa de incentivo também tem a função de reconhecer os esforços e resultados dos trabalhadores. No entanto, um programa de incentivo sem planejamento e mal-conduzido pode gerar resultados contrários aos objetivos para que foram empregados, acarretando custos adicionais ao empregador. O sucesso da gestão de pessoas é alcançado somente quando todas as ferramentas são utilizadas em conjunto e corretamente. No Quadro 1 (página 8), são apresentadas as principais etapas para a adoção da gestão de pessoas na agricultura.

O programa de incentivo é um dos passos mais importantes da gestão de pessoas, e exige maior criatividade e empenho dos gestores para implantar e obter os resultados esperados na propriedade. Por isso, as técnicas devem ser bem aplicadas. Algumas considerações sobre programas de incentivo são abordadas no Quadro 2 (página 9).

### RAZÕES PARA A AUSÊNCIA DE PROGRAMAS DE INCENTIVO:

**53%** não têm recursos para remunerar os funcionários com bonificações extras


**41%** não acreditam que programas de incentivo podem alterar o ritmo de trabalho ou a produtividade do funcionário

**35%** outros motivos

**12%** acreditam que as leis trabalhistas são burocráticas, o que dificulta a formalização de programas de bonificação

**Obs:** os entrevistados podiam assinalar mais de uma alternativa; os resultados têm como base a amostra de entrevistados que declararam não dar incentivos (24% do total).

**Fonte:** Hortifruti Brasil/Cepea



**74%**  
das propriedades hortifrutícolas  
têm algum programa de  
incentivo aos funcionários



## PROGRAMAS DE INCENTIVO NA HORTIFRUTICULTURA

Em pesquisa realizada com leitores da **Hortifruti Brasil**, sobre a atual aplicação de planos de incentivo, foi constatado que 74% dos empregadores rurais dão algum tipo de incentivo aos seus funcionários. A pesquisa foi realizada em janeiro de 2007 e entrevistou 77 produtores das principais regiões de banana, batata, cebola, mamão, manga, melão, tomate e uva. A amostra da pesquisa compreende desde produtores com pequena escala de produção (2 hectares) até grande escala (2 mil ha). Sessenta por cento da amostra é de propriedades de até 50 ha; 20% dos entrevistados têm áreas de 50 ha a 150 ha e outros 20%, superiores a 150 ha. Os resultados

### PROGRAMAS DE INCENTIVO:

**31%** têm programas de incentivo apenas para os funcionários fixos

**21%** apresentam programas de incentivo diferenciados para os funcionários fixos e para os temporários

**14%** apresentam programas de incentivo similares para todos os funcionários, independente de serem fixos ou temporários

**8%** têm programas de incentivo apenas para os funcionários temporários

**2%** não responderam

**24%** não têm nenhum programa de incentivo na propriedade

Fonte: Hortifruti Brasil/Cepea

## PRINCIPAIS FORMAS DE INCENTIVO FINANCEIRO PARA OS FUNCIONÁRIOS FIXOS

**42%**

### NÃO TÊM NENHUMA META PRÉ-ESTABELECIDA:

o empregador estabelece um valor extra sobre o salário no momento do pagamento, sem o conhecimento prévio do funcionário a respeito do método de cálculo de incentivo

**23%**

### DÃO INCENTIVO SOBRE A PRODUTIVIDADE FÍSICA E SEM META PRÉ-ESTABELECIDA:

para aumentar o rendimento de uma atividade específica na propriedade (como tratos culturais e colheita), o produtor anuncia um valor extra a ser pago, mas não especifica nenhuma meta previamente para o funcionário

**17%**

### DÃO INCENTIVO SOBRE A PRODUTIVIDADE FÍSICA E COM META PRÉ-ESTABELECIDA:

para aumentar o rendimento de uma atividade específica na propriedade (como tratos culturais e colheita), o produtor concede um valor extra a ser pago com base em uma meta pré-fixada e de conhecimento do trabalhador

**17%**

### REMUNERAM DE ACORDO COM O DESEMPENHO PESSOAL:

o produtor faz uma série de avaliações do rendimento pessoal do empregado ao longo de um período, com base em um conjunto de atividades

**17%**

### ESTABELECEM METAS FINANCEIRAS:

os produtores estabelecem metas de lucro e/ou redução de custo de produção para os funcionários. Se eles ultrapassarem a meta estabelecida, recebem um percentual

**6%**

### DECLARARAM OUTRAS FORMAS DE INCENTIVO

Obs: os entrevistados podiam assinalar mais de uma alternativa; os resultados têm como base a amostra de entrevistados que declararam dar incentivos aos funcionários fixos.

Fonte: Hortifruti Brasil/Cepea



dos questionários não tiveram grandes divergências por razão da escala. Assim, a análise geral dos resultados não levou em conta a escala de produção das propriedades.

A amostra representa um contingente de oito mil funcionários atuantes em cerca de 9,35 mil ha. Desses, 55% são funcionários fixos e 45%, temporários. Isso gera uma média de 46 funcionários fixos e 37,7 temporários para cada 100 ha cultivados com hortifrutícolas, comprovando que esse setor é um grande gerador de empregos na área rural e o maior por hectare.

Dos proprietários que dão incentivo aos seus funcionários fixos, 76% relataram que obtiveram algum retorno, sendo que a maioria afirmou que a satisfação e o comprometimento dos seus funcionários aumentaram. Alguns produtores relataram que as políticas de bonificação, associadas à maior preocupação com o desempenho dos funcionários, ajudaram a reduzir o número de acidentes de trabalho e os gastos com encargos trabalhistas de contratação e demissão. Os entrevistados também apontaram que poucos funcionários se incomodaram em fazer hora extra, quando solicitados. Melhoras também foram observadas no pós-colheita do produto, com a redução de perdas e aumento da qualidade.

Apesar dos retornos positivos, somente 35% dos produtores que dão incentivos aos seus funcionários fixos captaram melhora em relação ao aumento da produtividade dos trabalhadores. Esse baixo percentual de retorno dos incentivos pode ser explicado, em parte, pela falta de um planejamento adequado da gestão de funcionários, como exemplificado no Quadro 1 (página 8). Uma das falhas de gestão constatadas pela pesquisa é a falta de pla-

## PRINCIPAIS FORMAS DE INCENTIVOS NÃO-FINANCEIROS PARA OS FUNCIONÁRIOS FIXOS E TEMPORÁRIOS:

1a



EVENTOS SOCIAIS: churrascos, festas, times de futebol etc

2a



CESTA BÁSICA

3a



CONVÊNIO MÉDICO

**Obs:** os entrevistados podiam assinalar mais de uma alternativa; os resultados têm como base a amostra de entrevistados que declararam dar incentivos aos funcionários (74% do total).

**Fonte:** Hortifruti Brasil/Cepea

nejamento de metas, de avaliação e de bonificação. Apenas metade dos produtores dá incentivos financeiros baseados em metas físicas ou financeiras da produção ou avalia o desempenho pessoal para bonificar seus trabalhadores fixos.

O resultado interessante é que todos os produtores que aplicam um plano de incentivo nos moldes discutidos nesta *Matéria* conseguiram obter aumento de produtividade de seus funcionários.

## Técnicas de gestão garantem resultados positivos

Se utilizadas corretamente, as técnicas de incentivo geram bons resultados.

Um exemplo de que a gestão de pessoas pode trazer retorno financeiro à propriedade é o modelo adotado por um dos nossos entrevistados para uma fazenda de 100 ha cultivados com banana. O produtor, no intuito de aumentar o rendimento de seus funcionários no manejo da cultura, dividiu a propriedade em pequenas glebas e cada uma delas é de responsabilidade de um funcionário. O trabalhador é avaliado pelo desempenho do lote pelo qual responde, e dependendo do resultado, o salário pode ter um bônus de até 20%. Os resultados foram: maior comprometimento e produtividade do funcionário, e também um produto de melhor qualidade. Além disso, o número de funcionários reduziu na fazenda. Antes da reestruturação, a fazenda empregava 40 pessoas (1 funcionário a cada 2,5 ha), atualmente, emprega 25 (1 funcionário a cada 4 ha).

Ainda relacionado aos funcionários fixos, quando se refere aos incentivos não-financeiros, percebe-se a preferência dos empregadores por incentivos sociais, como festas, churrascos, confraternizações, entre



## RESULTADOS OBSERVADOS NAS PROPRIEDADES QUE MANTÊM PROGRAMAS DE INCENTIVO PARA OS FUNCIONÁRIOS



**1/3 dos entrevistados observou aumento da produtividade dos funcionários**

**23% dos entrevistados responderam que não observaram resultados positivos**

**Satisfação dos funcionários foi o principal resultado da pesquisa**

**Obs:** os entrevistados podiam assinalar mais de uma alternativa; os resultados têm como base a amostra de entrevistados que declararam dar incentivos aos funcionários (74% do total).

**Fonte:** Hortifruti Brasil/Cepea

outros. A vantagem desse tipo de incentivo é que ele pode abranger todos os funcionários, favorecendo a integração entre eles e fortalecendo o conceito de equipe. Produtores entrevistados disseram que a distribuição de prêmios nos churrascos e confraternizações para os funcionários que se destacaram durante um certo período estimula também os demais trabalhadores.

Outros resultados positivos são a redução de processos na justiça trabalhista e a melhora da relação pessoal entre trabalhador e empregador.

Para os funcionários temporários, a pesquisa mostra que o retorno com o programa de incentivo foi similar. A satisfação dos empregados e seus efeitos indiretos como, menor rotatividade dos trabalhadores – mesmos esses sendo temporários –, foi o retorno mais observado pelos empregadores que ofereceram

incentivos aos temporários.

Para os produtores que ainda não acreditam que incentivos ao seu trabalhador fazem diferença, aqui estão os resultados da pesquisa da **Hortifruti Brasil**. O levantamento prova que a maioria das propriedades hortifrutícolas que dão algum tipo de bonificação (monetária ou não-monetária) aos seus funcionários colhe, sim, resultado positivo.

Mas o aumento da produtividade do trabalhador também exige esforço do empregador. Deve haver na fazenda um planejamento correspondente às necessidades de mão-de-obra. A seleção e o treinamento adequados aos trabalhadores também são importantes para entender as necessidades dos funcionários e facilitar a implementação de um programa correto de incentivo, com metas, sistemas de avaliações e bonificação justa, e a altura do esforço do trabalhador. ■



# BATATA

Por João Paulo Bernardes Deleo,  
Daniel Hiroshi Nakano e  
Rebeca C. Bueno Corrêa  
batatacepa@esalq.usp.br



## Oferta elevada derruba preço da batata



## Chuva prejudica lavouras mineiras



### Pico-de-safra desvaloriza tubérculo



A oferta de batata deve ser elevada em fevereiro, visto que grande parte das lavouras referentes à safra das águas está em pico-de-oferta. O Sul de Minas Gerais entra em pico-de-safra neste mês, e o volume disponível segue elevado até março. Guarapuava (PR) também está em ritmo acelerado de colheita. Produtores locais devem colher em fevereiro cerca de 30% do total cultivado na região. A estimativa é que essa praça permaneça no mercado até abril. O Triângulo Mineiro/Alto do Paranaíba (MG) iniciou a colheita em fevereiro, e a expectativa é que 20% da área cultivada nesta safra na região seja colhida neste mês. O pico-de-safra está previsto para março, com cerca de 35% da área total cultivada sendo colhida. As atividades no Triângulo Mineiro/Alto do Paranaíba devem encerrar em maio.



### Excesso de chuva prejudica safra do Triângulo Mineiro/Alto do Paranaíba



Chuvas no Triângulo Mineiro/Alto do Paranaíba (MG) entre dezembro de 2006 e janeiro de 2007 retardaram o fim do plantio em muitas lavouras da região. Essas atividades deveriam finalizar em janeiro, mas foram adiadas para até a segunda quinzena de fevereiro. O atraso no plantio poderá diminuir a produtividade devido a possibilidade de estiagem no período de desenvolvimento – cerca de 85% das lavouras cultivadas nesse período não são irrigadas. A chuva também estimulou a ocorrência de doenças, como a requeima e a canela preta que, por sua vez, reduziram a produtividade das lavouras locais em cerca de 13% – a média normal da região é de 35 toneladas por hectare.



### Pior preço da safra das águas

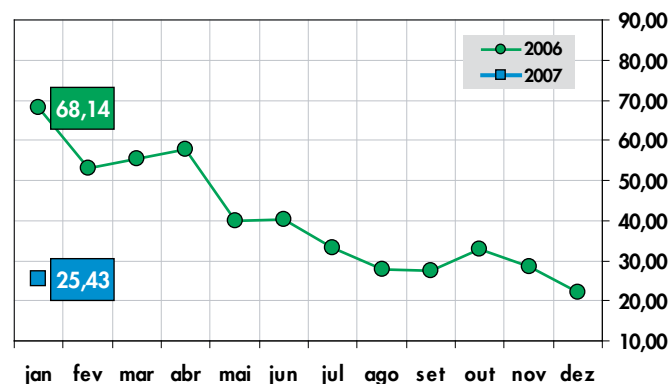
A safra das águas 2006/07 vem registrando as menores cotações desde o início do levantamento de preços realizado pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea/Esalq-USP) em 2001. A batata especial tipo ágata foi comercializada nas lavouras do Sul de Minas Gerais em janeiro a R\$ 10,83/sc de 50 kg, em média. Esse

valor é quase 80% inferior ao registrado no mesmo período do ano anterior, quando a média foi de R\$ 48,75/sc. No atacado de São Paulo (SP), a variedade foi vendida no último mês a R\$ 25,43/sc, em média, preço 63% menor que o registrado em janeiro de 2006. A desvalorização do tubérculo deve-se a elevação da oferta, causada pelo aumento da área cultivada, sobretudo com ágata e, conseqüentemente, pela ampliação da produtividade. O Sul de Minas, por exemplo, está colhendo aproximadamente 30 toneladas por hectare, aumento de cerca de 20% em comparação com o ano anterior. Em Guarapuava (PR), a produtividade vem atingindo 35 t/ha, em média.



### Regiões finalizam safra em janeiro

Sudoeste Paulista (SP), Ponta Grossa (PR), São Mateus do Sul (PR) e Curitiba (PR) finalizaram a safra em janeiro. Muitos produtores ficaram no vermelho, pois o preço recebido na roça foi inferior aos gastos com a cultura na maior parte da safra. Lavouras que apresentavam pequena porcentagem de batata tipo especial ou tubérculo com broto foram gradeadas, visto que os atuais preços de mercado inviabilizaram a colheita desses produtos. A descapitalização de produtores poderá resultar em diminuição da área cultivada na safra das secas, pois essas são as principais regiões que produzem no período.



### Excesso de oferta continua

Preços médios de venda da batata especial tipo ágata no atacado de São Paulo - R\$/sc de 50 kg

Fonte: Cepea





Mais qualidade e economia em cada aplicação.

**Amistar**<sup>®</sup>

A evolução natural e mais econômica dos fungicidas

© Syngenta, 2006.

**ATENÇÃO**

Este produto é perigoso à saúde humana, animal e ao meio ambiente. Leia atentamente e siga rigorosamente as instruções contidas no rótulo, na bula e na receita. Utilize sempre os equipamentos de proteção individual. Nunca permita a utilização do produto por menores de idade.

Consulte sempre um Engenheiro Agrônomo



Venda sob receituário agrônomo



C.a.s.a. 0800 704 4304  
CENTRO AVANÇADO SYNGENTA DE ATENDIMENTO  
DUVIDAS - SUGESTÕES - EMERGENCIAS

**syngenta**

[www.syngenta.com.br](http://www.syngenta.com.br)







## Importação da Argentina só em março



## Irecê adia plantio



### Maior oferta pode comprometer preço no Sul

A oferta da safra sulista deste ano é superior à do ano passado, por conta do aumento do plantio de cebola precoce nessa praça. As cebolas precoces foram comercializadas no Sul a R\$ 0,19/kg, em média, em janeiro, valor 10% inferior ao registrado em dezembro. Se comparada à safra anterior, no acumulado de novembro a janeiro, houve desvalorização de cerca de 55%. Até meados de janeiro, o Vale do São Francisco (BA) ainda comercializava a produção da última safra, com a demanda nordestina concentrada na própria região. No final daquele mês, contudo, o bulbo sulista já estava sendo comercializado no Nordeste. Dessa forma, apesar da desvalorização da cebola, a expectativa de produtores é que o preço suba em fevereiro, quando essa região será a principal abastecedora do mercado nacional.



### Menor oferta impulsiona preço do bulbo nordestino

O preço do bulbo do Vale do São Francisco (BA) subiu cerca de 63% em janeiro em relação a dezembro, por causa da diminuição da oferta local. Além da finalização da safra na região, outro motivo para a menor oferta foi o aumento do descarte do bulbo. As chuvas registradas em outubro de 2006 nessa praça prejudicaram a qualidade do bulbo, aumentando significativamente o volume de cebolas de baixa qualidade. Neste início de ano, a falta de chuva é que está afetando a produção do Vale do São Francisco. A ausência de precipitações dificulta as atividades de manejo do solo, como a aração e a gradeação, atrasando o plantio. Nas lavouras sem irrigação, o plantio das sementes – planejado para meados de fevereiro – deverá atrasar cerca de 20 dias.

### Produtores de Irecê se previnem contra as chuvas

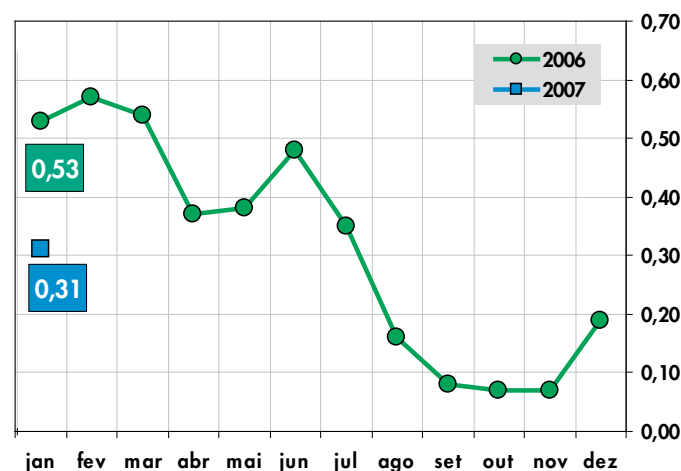
A safra do primeiro semestre em Irecê (BA) deve ser adiada em cerca de dois meses neste ano. Produtores locais decidiram adiar a safra para fugir das chuvas registradas normalmente na região entre março e abril. Nos dois últimos anos, as precipitações resultaram em quebra de

produção. No primeiro de semestre de 2006, por exemplo, o índice de descarte aumentou cerca de 50% em decorrência da antracnose nas lavouras. O El Niño, no entanto, pode diminuir a quantidade de chuva em fevereiro, de acordo com o Centro de Previsão do Tempo e Estudos Climáticos do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (Cptec/Inpe). Por conta da mudança de calendário, o pico-de-safra deve ocorrer em julho, e não entre abril e maio como em anos anteriores. Além disso, a área de plantio de Irecê deve reduzir cerca de 50% em relação a 2006. De acordo com produtores locais, a grande diminuição da área deve-se aos baixos preços da última temporada, que descapitalizaram muitos cebolicultores.



### Grande oferta nacional trava importações da Argentina

A expectativa de importadores brasileiros é que o bulbo argentino comece a entrar no País apenas em março. Em 2006, as importações da cebola da Argentina iniciaram em fevereiro. O atraso neste ano deve-se ao fato de a oferta interna estar elevada e o preço muito baixo. Enquanto o produto nacional não valorizar, as importações serão inviáveis. Além disso, como o Sul estará em pico-de-safra em fevereiro, a oferta interna deve ser suficiente para atender o consumo brasileiro.



### Bulbo valoriza em relação a dezembro

Preços médios recebidos pelos produtores de IPA nas lavouras do Vale do São Francisco (BA) - R\$/kg

Fonte: Cepea





## Lavouras de verão em pico-de-safra



## Chuvas atrasam plantio em algumas lavouras de inverno



### Maior oferta em fevereiro

A oferta de tomate deve aumentar em fevereiro com a intensificação da colheita em grande parte das lavouras de verão. A previsão era que o volume colhido em Itapeva (SP) e Venda Nova do Imigrante (ES) aumentasse significativamente a partir de janeiro, mas as chuvas do início de 2007 atrasaram o desenvolvimento das plantas e dificultaram a colheita nessas praças. Em Caçador (SC), as chuvas não alteraram o calendário de colheita, e a expectativa é de elevação da oferta ainda neste mês. A estimativa de produtores locais é que mais de 90% das lavouras dessas regiões já estejam colhidas até o final de março.



### De olho no efeito do calor

O fenômeno climático conhecido como *El Niño* deve elevar moderadamente as temperaturas em fevereiro, segundo o Centro de Previsão do Tempo e Estudos Climáticos do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (Cptec/Inpe). Apesar da baixa intensidade do fenômeno, produtores devem ficar atentos à proliferação de pragas, como a mosca-branca e o cancro bacteriano, agravada pelas temperaturas mais altas. A atenção com as plantas em final de ciclo também deve ser redobrada, pois nesta fase são mais susceptíveis às doenças e ao ataque de insetos. A previsão do Cptec/Inpe é que os efeitos do *El Niño* reduzam gradativamente a partir de março. Assim, a expectativa é que os tomaticultores da safra de inverno não sejam prejudicados por novas alterações no clima neste ano.

## Chuvas alteram calendário da safra de inverno

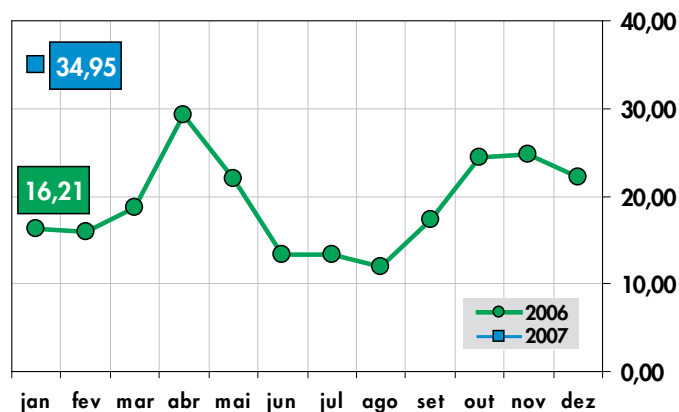
Os preparativos para a safra de inverno de 2007 estão atrasados na maioria das regiões, devido ao grande volume de chuva no início deste ano. Produtores de alguns municípios do norte do Paraná não realizaram o transplantio das mudas na primeira quinzena de janeiro. A expectativa é que o início da safra seja adiado para o final de março nessas praças. Em Reserva (PR), onde o plantio é iniciado mais cedo, produtores enfrentaram o mesmo problema, e as mudas tiveram de ficar mais tempo nas bandejas, o que pode reduzir a produtividade dos pés. No Sudeste do País, produtores atrasaram o preparo do solo e

o semeio das mudas. Assim, a expectativa é que a oferta de tomate de Sumaré (SP) e Paty do Alferes (RJ) aumente apenas na segunda quinzena de maio. Em Araguari (MG) e Mogi-Guaçu (SP), apenas os produtores que adiantaram o plantio foram prejudicados com as chuvas do início de ano, e a expectativa é que não haja grandes alterações no calendário de oferta dessas praças. Apesar de adversidades climáticas no início deste ano e de prejuízos na safra de 2006, produtores dessas regiões estão animados com a alta de preços do tomate nos últimos meses e afirmam que a área deste ano deve ser mantida em relação à da temporada anterior.



### Cotações em alta no início do ano

O tomate salada AA longa vida foi comercializado a R\$ R\$ 34,95/ cx de 23 kg, em média, no atacado de São Paulo (SP) em janeiro. Este é o maior valor registrado pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea/Esalq-USP) para esse mês, desde o início dos levantamentos em 2002. A menor oferta, decorrente da redução da área de plantio na maioria das regiões produtoras, tem sido o principal motivo para a alta do preço de tomate nesta safra de verão. Para fevereiro, a expectativa é de ligeiro recuo nas cotações em comparação a janeiro, devido à intensificação da colheita nas praças de verão.



### Recorde de preços no início de 2007

Preços médios de venda do tomate AA longa vida no atacado de São Paulo - R\$/cx de 23 kg

Fonte: Cepea





## Vale do São Francisco inicia colheita em março



## Cai exportação de melão brasileiro

### Vale do São Francisco prepara safra 2007

Produtores do Vale do São Francisco - compreende as cidades de Petrolina (PE) e Juazeiro (BA) - iniciaram os preparativos para a safra 2007 em janeiro. A colheita local deverá iniciar em meados de março. A previsão é que 2 mil hectares tenham sido plantados neste ano. Cerca de 90% da produção será de melões amarelos e o restante, de variedades nobres, como o *orange*, o *pele de sapo* e o *netmelon*. Alguns produtores da região também estão cultivando a fruta para a exportação, mas o sucesso dessa empreitada dependerá da qualidade do melão durante a safra. Em 2006, cerca de 500 ha foram perdidos devido a problemas causados por chuvas entre março e abril. Além dos danos causados nas lavouras, alguns melões perderam a qualidade, o que prejudicou a venda da fruta nos principais meses da safra local.

### Rio Grande do Norte e Ceará finalizam plantio

O plantio de melões da safra 2006/07 no pólo Rio Grande do Norte e Ceará foi finalizado no início de fevereiro. A colheita na região deverá ocorrer até meados de março, porém em menor volume em relação aos meses anteriores da temporada. Segundo produtores locais, foram cultivados 12 mil hectares nesta safra. Cerca de 60% da área foi destinada ao melão amarelo e o restante, aos melões nobres. Na entressafra, que ocorre entre abril e julho, apenas algumas fazendas cultivarão o fruto visando realizar pequenos embarques para a Europa e abastecer o mercado interno.



### Brasil exporta menos

O volume das exportações brasileiras de melão na safra 2006/07 caiu em relação à temporada anterior. Segundo a Secretaria de Comércio Exterior (Secex), foram embarcadas cerca de 62,5 mil toneladas da fruta entre setembro e dezembro de 2006, volume 7% inferior ao exportado no mesmo período de 2005. No entanto, esse cenário ainda pode mudar, pois os contratos de exportações da safra 2006/07 para a Europa e Estados Unidos encerram somente no final de fevereiro.

### Brasil conquista Canadá e Estados Unidos

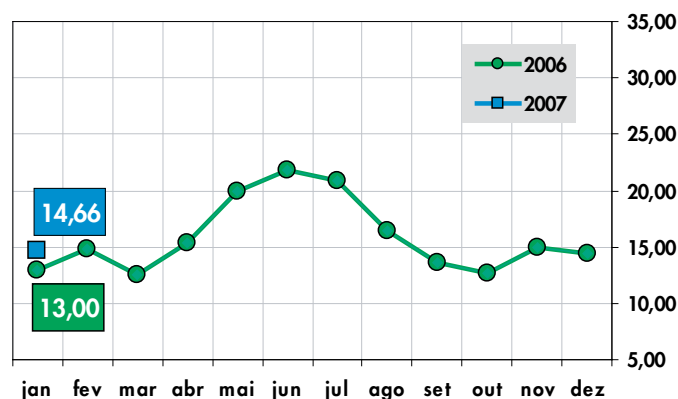
O Brasil aumentou em 2006 o volume exportado para países que eram pouco explorados em anos anteriores. Foram embarcadas cerca de 1,5 mil toneladas da fruta para os Estados Unidos entre outubro e dezembro do ano passado, praticamente o dobro do volume exportado no mesmo período de 2005. Para o Canadá, foram exportadas 593 t no mesmo período, aumento de 45% em relação ao ano anterior.



### Menor volume sustenta preços



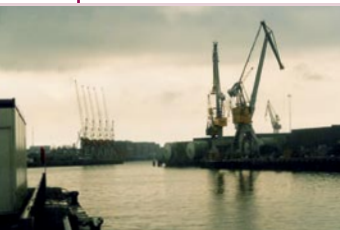
As chuvas do início deste ano prejudicaram as vendas no atacado e diminuíram a qualidade do melão de algumas fazendas, visto que a umidade do solo causa a proliferação de bactérias. Mesmo com a qualidade afetada, a menor oferta em janeiro sustentou o preço da fruta. O melão tipo 6-7 foi vendido no atacado paulistano no último mês a R\$ 16,55/cx de 13 kg, em média, valor 13% superior ao de janeiro de 2006. No início do ano, normalmente, um menor volume de melões é ofertado, pois há redução da colheita e uma maior quantidade da fruta é enviada ao mercado externo. De acordo com atacadistas, os preços devem continuar elevados em fevereiro, pois a safra do Rio Grande do Norte está no fim e a maior parte dos melões colhidos continuará sendo enviada para o exterior.



### 2007 começa com preços elevados

Preços médios recebidos pelos produtores do Rio Grande do Norte e Ceará pelo melão amarelo, tipo 6-7 - R\$/cx de 13 kg

Fonte: Cepea



## Uva lidera ranking das exportações brasileiras de frutas



## Mais uva em fevereiro



### Exportação de uva bate novo recorde em 2006

Os embarques de uva brasileira registraram novos recordes em 2006. A receita ultrapassou US\$ 118 milhões no último ano, enquanto o volume exportado totalizou 62 mil toneladas, altas de 10% e 22%, respectivamente, em comparação a 2005, segundo a Secretaria de Comércio Exterior (Secex). O incremento nas exportações deve-se à elevação da temperatura nos países europeus e norte-americanos no segundo semestre de 2006, que impulsionou o consumo da uva, elevando a demanda pela fruta brasileira. Além disso, a onda de calor antecipou a colheita na Itália, Grécia e Espanha – principais concorrentes do Brasil naquele período –, abrindo mais espaço para a uva brasileira no mercado europeu.



### São Miguel Arcanjo e Pilar do Sul entram em pico-de-safra

A oferta de uva em São Miguel Arcanjo (SP) e Pilar do Sul (SP) deve aumentar em fevereiro, quando de 50% a 60% da produção será colhida. Em janeiro, a Itália foi comercializada a cerca de R\$ 1,83/kg e a benitaka, a R\$ 2,28/kg, em média. A safra dessas regiões diminuiu cerca de 20% neste ano em comparação à de 2006. Ainda assim, o valor da uva em janeiro ficou 14% abaixo do praticado no mesmo período do ano anterior. Segundo produtores locais, a baixa oferta levou produtores a colher a uva antecipadamente, prejudicando a qualidade da fruta e reduzindo seu valor no mercado.



### Cai exportação sul-africana

A safra 2006/07 da África do Sul – que vai de novembro a março – deve ser semelhante à de 2005/06, mas o volume exportado deve ser 4% inferior, segundo o Serviço Estrangeiro de Agricultura (FAS/USDA). Em 2005/06, o aumento da produção sul-africana, e também mundial, desvalorizou a uva daquele país, que foi comercializada a US\$ 0,95/kg, em média, valor 21% menor em relação à safra 2004/05. Para reduzir as perdas, produtores locais estão exportando menos uva para o mercado *in natura* neste ano e aumentando o volume de uva destinada ao processamento de passas, suco e vinho. Do total da fruta exportada pela África do Sul, cerca de 85% são enviados

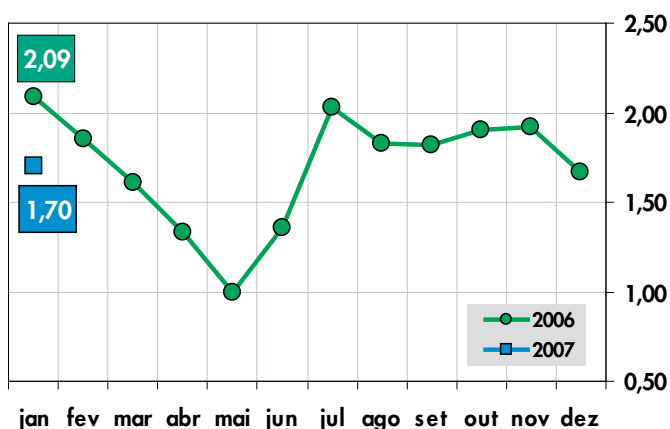
para a Europa, mesmo destino da fruta brasileira no primeiro semestre.

### Aumentam embarques para os Estados Unidos

As exportações de uva brasileira aos Estados Unidos aumentaram em 2006 pelo segundo ano consecutivo. Foram embarcadas 12,7 mil toneladas de agosto a outubro de 2006, volume 57% superior ao exportado ao mercado estadunidense no mesmo período de 2005, e recorde nas vendas para esse país. Os embarques foram favorecidos pela saída antecipada das uvas mexicanas do mercado. Além disso, a forte onda de calor no Hemisfério Norte elevou o consumo da uva naquela região, estimulando a compra da fruta brasileira.

### Podas iniciam em fevereiro

Paraná, Porto Feliz (SP), Jales (SP) e Pirapora (MG) realizam a poda de produção em fevereiro. As cidades localizadas ao norte do Paraná (Uraí, Assaí e Bandeirantes) encerraram a safra em dezembro, e Marialva (PR), em janeiro. As regiões paranaenses produtoras de uvas finas de mesa colhem de abril a julho. Em Rosário do Ivaí (PR) e Porto Feliz (SP), produtoras de uva rústica, a colheita se estende até fevereiro, e depois essas praças voltam ao mercado em maio, com a safrinha. Nas cidades de Pirapora e Jales, o início da colheita está previsto para julho, e a oferta deve se estender até novembro.



### Qualidade freia valorização da uva em janeiro

Preços médios recebidos pelos produtores pela uva Itália - R\$/kg

Fonte: Cepeca





## Aumenta exportação para o Japão



## Excedente de manga garante maior produção de suco

### El Niño diminui chuvas no Nordeste

O fenômeno *El Niño* se estabeleceu na bacia do Oceano Pacífico Tropical em janeiro e pode diminuir a ocorrência de chuva no Nordeste em fevereiro, de acordo com o Centro de Previsão do Tempo e Estudos Climáticos do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (Cptec/Inpe). Caso essa previsão se confirme, será mais fácil manter a sanidade dos pomares, favorecendo a aceitação internacional da fruta e, assim, as exportações no primeiro semestre. A oferta de manga deve começar a aumentar na segunda quinzena de fevereiro em Petrolina (PE) e Juazeiro (BA). Já em Livramento de Nossa Senhora (BA), o aumento da produção deve ocorrer somente no final de março.



### Excedente de oferta vira suco

Ao contrário do último ano, não houve quebra de safra de manga palmer em Monte Alto (SP) e Taquaritinga (SP), garantindo em 2006/07 uma produção maior que a de 2005/06. O excedente de oferta foi enviado para as indústrias de suco, que trabalharam no seu limite de processamento. Segundo agentes do setor, o interesse internacional pelo suco de manga também aumentou, dando vazão à maior produção do período. O preço recebido por produtores pela manga destinada às indústrias e ao mercado *in natura* em janeiro deste ano permaneceu praticamente inalterado em relação ao mesmo período de 2006. A safra de palmer de Monte Alto e Taquaritinga, que iniciou em janeiro, deve ser finalizada em fevereiro, quando se inicia a colheita da variedade keitt.

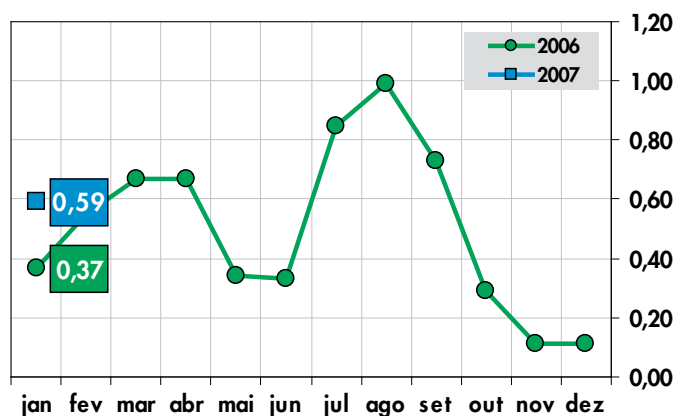
### Exportação para o Japão aumenta, mas, para os Estados Unidos, cai

A exportação de manga para o Japão deve aumentar em 2007. Segundo exportadores, as exigências para o embarque da fruta tornam-se mais conhecidas a cada dia, o que facilita os envios de tommy ao Japão. Foram embarcadas dez vezes mais mangas ao Japão em 2006 que em 2005, sendo que, do volume total, 73% foram exportados no segundo semestre, quando o México não colhe. O volume de manga brasileira exportada aos Estados Unidos em 2006, em contrapartida, caiu 13,7% em relação a 2005. Além da desvalorização do dólar, a diminuição dos embarques

deve-se à manutenção da oferta por parte dos exportadores brasileiros, que limitaram a quantidade de fruta enviada aos Estados Unidos para impedir sua desvalorização. Tal medida resultou em aumento médio do preço FOB de 34% com as exportações para esse país em 2006, segundo a Secretaria de Comércio Exterior (Secex).

### México aumenta exportações

As exportações de manga do México fecharam 2006 com saldo positivo. Segundo o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA), as importações norte-americanas de manga mexicana aumentaram 13,5% em 2006 em relação a 2005. Cerca de 60% das exportações do México concentraram-se nos meses de maio a julho, de acordo com o USDA, o que não aconteceu em 2005, quando os volumes enviados foram mais constantes ao longo do período de safra do país. Os pomares mexicanos estão em época de formação de fruto e florada, e as exportações desse país devem iniciar em meados de fevereiro, dificultando a entrada de Equador e Peru no mercado norte-americano. Assim, grande parte da produção desses países deve ser enviada para a União Européia, desvalorizando a fruta no bloco, o que pode influenciar negativamente os embarques da manga brasileira nesse período para o mercado europeu. Em 2006, o Brasil exportou para a União Européia 4% mais manga do que em 2005 e obteve uma receita 17% maior nesse período, de acordo com a Secretaria de Comércio Exterior (Secex).



### Tommy valoriza em janeiro

Preços médios recebidos pelos produtores do Vale do São Francisco pela tommy - R\$/kg

Fonte: Cepea



## Exportação para União Européia aumenta



## Mais nanica no mercado



### Exportação para a União Européia em alta

As exportações de banana brasileira para a União Européia, em volume, aumentaram 44% em 2006 em relação ao ano anterior. O volume da fruta enviada para o bloco europeu já representa 49% do total exportado pelo Brasil e a receita corresponde a 74%, segundo a Secretaria de Comércio Exterior (Secex). O Rio Grande do Norte e o Ceará foram os principais responsáveis por essas exportações, mas a Bahia já enviou um lote experimental em janeiro. Ao contrário do mercado europeu, o Mercosul reduziu para 32% o volume de banana importada do Brasil no ano passado em relação a 2005. O principal exportador para esse bloco é Santa Catarina, e os principais destinos da fruta são o Uruguai e a Argentina. Esses países importaram, respectivamente, 10% e 43% a menos em 2006 quando comparado a 2005. O elevado preço da fruta brasileira no segundo semestre do ano anterior foi o principal responsável por essa queda no volume exportado para o Mercosul. Além disso, a banana brasileira tem perdido espaço para a fruta de países como o Equador, considerada de melhor qualidade. No balanço geral, o Brasil exportou 8% a menos de banana em 2006. No entanto, com o aumento das exportações para União Européia – que paga um maior valor devido a excelente qualidade da fruta – houve aumento na receita de 16% nesse período.



### Maior oferta desvaloriza nanica

A oferta de banana nanica deve continuar elevada em fevereiro derrubando o preço da variedade. A grande oferta deve-se ao fato de o norte-catarinense e o Vale do Ribeira (SP) ainda colherem um volume elevado da fruta. As altas temperaturas e as chuvas entre janeiro e fevereiro devem acelerar o desenvolvimento da fruta, antecipando o pico-da-safra em algumas regiões catarinenses previsto para o final de março, aumentando ainda mais a pressão sobre a cotação da fruta. O volume colhido nas duas regiões começou a aumentar em dezembro. O valor da banana nanica está em queda desde esse período. Em janeiro, a nanica foi comercializada a R\$ 2,69/cx de 22 kg, em média em Santa Catarina e a R\$ 5,62/cx de 22, em média, no Vale do Ribeira. O menor volume de banana enviado ao Mercosul também tem au-

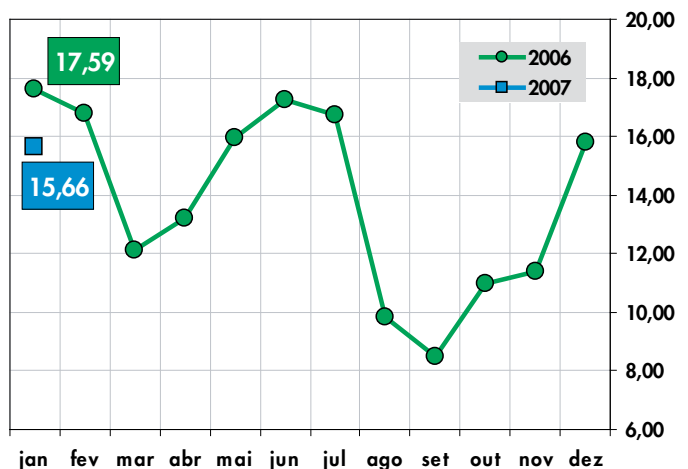


xiliado na maior oferta de nanica no mercado nacional. Segundo a Secretaria de Comércio Exterior (Secex), a Argentina importou, em média, 64% a menos de banana entre novembro e dezembro de 2006, em relação ao mesmo período de 2005, o que corresponde a aproximadamente 220 carretas de banana a menos por mês. Caso o volume exportado ao Mercosul não aumente em fevereiro, o preço pode cair ainda mais. De acordo com bananicultores, fevereiro é um mês de fraca comercialização da fruta, por causa do período de férias escolares e do carnaval.



### Oferta de prata deve aumentar

A oferta de prata em Minas Gerais deve aumentar em fevereiro, pressionando o valor da fruta. Em dezembro e janeiro a variedade foi comercializada na região a, respectivamente, R\$ 15,80 cx de 20 kg e R\$ 15,66/cx, em média. Para produtores mineiros de prata, 2006 foi um ano bom. A variedade foi comercializada em 2006 a R\$ 13,85/ cx de 20 kg, em média, valor acima do mínimo necessário para cobrir os gastos com a cultura – R\$ 7,32/ cx de 20kg. Alguns produtores paulistas, de olho no preço da prata, estão dando preferência por essa variedade na reforma de bananal, ao invés da tradicional nanica, comum na região.



### Maior oferta pressiona cotação da prata

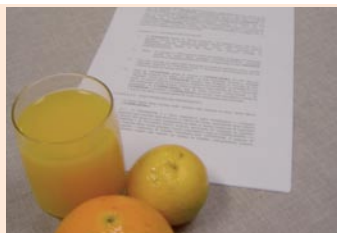
Preços médios recebidos pelos produtores de prata-anã do norte de Minas Gerais - R\$/cx de 20 kg

Fonte: Cepea





## Geada na Califórnia prejudica mais da metade da produção



## Acordo da Faesp não beneficia todos os citricultores

### Perdas com geada na Califórnia não devem influenciar mercado de suco

A geada que atingiu os pomares da Califórnia (EUA) em meados de janeiro prejudicou de 50% a 75% da produção local, segundo a *California Citrus Mutual*. A grande perda deve-se ao fato de menos de um terço da produção ter sido colhida antes da adversidade. O Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA) previa, antes das perdas, uma safra de 46 milhões de caixas de laranja para a Califórnia – segundo maior estado produtor de citros dos Estados Unidos, com 24% da produção de laranja do país. Calcula-se que essa produção geraria cerca de US\$ 1 bilhão para o setor nesta safra. As perdas no estado californiano não devem influenciar diretamente os preços internacionais de suco porque a maior parte da produção de laranja do estado é destinada à comercialização *in natura*.

### Acordo entre Faesp e Cutrale beneficia apenas parcela dos citricultores

Após quase cinco meses do acordo fechado entre os representantes das indústrias e a Federação de Agricultura do Estado de São Paulo (Faesp), a Sucocítrico Cutrale – uma das empresas que participaram da negociação do reajuste de preços nos contratos – assinou o acordo de bonificação no final de dezembro. A **Hortifruti Brasil** irá informar mensalmente o valor parcial do bônus com base na evolução dos preços na bolsa de mercadorias de Nova York (Nybot). O valor final do bônus só será conhecido a partir de julho porque a fórmula calcula a média do preço do suco na bolsa entre os meses de julho de 2006 e junho de 2007. Os beneficiários são os citricultores paulistas com contratos assinados até o dia 25 de outubro de 2005 e vigente na safra 2006/07. Fornecedores da Cutrale que já haviam renegociado sua safra não serão contemplados com o bônus. Estima-se que antes da assinatura do acordo, a Cutrale já havia renegociado 80%

dos contratos. A Coinbra, do grupo Louis Dreyfus, outra empresa a participar das reuniões para definir a fórmula de bonificação, ainda não tinha assinado o acordo até o fechamento desta edição (31/01). As demais processadoras estão renegociando individualmente com seus fornecedores. Dependendo da indústria e do fornecedor, os contratos negociados na safra 2006/07 vão de US\$ 4,00 a US\$ 6,05/cx.

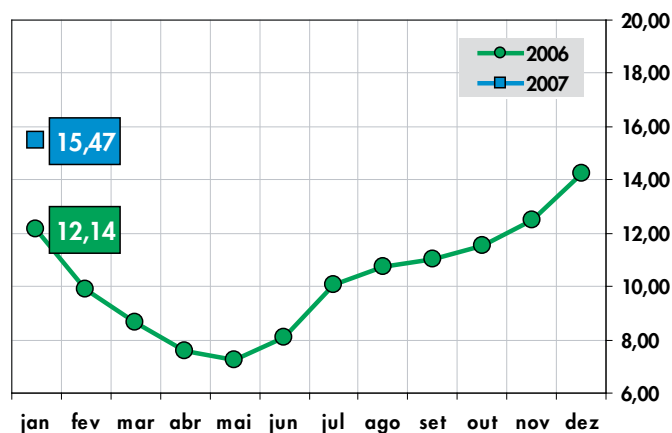
### Geada na Flórida prejudica florada precoce

O clima mais frio no Hemisfério Norte provocou geada em algumas áreas da Flórida, maior estado produtor de citros norte-americano, no dia 30 de janeiro. Mais da metade da safra 2006/07 ainda estava nas árvores nesse período. O congelamento não danificou os frutos que ainda não haviam sido colhidos, mas prejudicou as floradas precoces em algumas regiões. A expectativa, no entanto, é que a adversidade não influencie a próxima safra, pois o período principal de floração deve ocorrer somente entre o final de fevereiro e o início de março. As temperaturas mais frias devem ajudar no período de dormência das flores, impedindo a abertura prematura das mesmas. Antes da queda da temperatura, a preocupação de produtores da Flórida era que as temperaturas acima do normal para a época prejudicassem a florada do estado.

#### FÓRMULA DA FAESP:

Bonificação para a safra 2006/07: US\$ 1,44/cx\*

\* Dados parciais. O fechamento do valor será no dia 31/06/2007. Essa bonificação é válida para os fornecedores que assinaram com a indústria um termo aditivo de reajuste dos valores da sua fruta para os contratos da safra 2006/07 através da fórmula descrita na edição n° 50 da **Hortifruti Brasil**.



Fonte: Cepea



#### Preços no portão seguem em alta

Preços médios recebidos pelos produtores paulistas pela fruta entregue no portão, sem contrato - R\$/cx de 40,8 kg



# Sua **decis**ão. Seu sucesso.

www.bayercropscience.com.br



- Decis assegura rápido controle das principais pragas em mais de 30 culturas registradas no país (consulte o rótulo/bula)
- A melhor combinação entre Proteção, Custo-Benefício e Respeito ao Usuário
- Escolher Decis, é escolher o **Sucesso**

# **decis**®

#### ATENÇÃO

Este produto é perigoso à saúde humana, animal e ao meio ambiente. Leia atentamente e siga rigorosamente as instruções contidas no rótulo, na bula e na receita. Utilize sempre os equipamentos de proteção individual. Nunca permita a utilização do produto por menores de idade.

Consulte sempre um Engenheiro Agrônomo  
Venda sob receituário agrônomico



\*  
**PINBa**



Teleb@yer  
0800-0115560



Bayer CropScience





## “Pescoço” deve reduzir oferta em fevereiro



## Volume de mamão exportado cai, mas receita mantém

### ↓ Cai volume de mamão exportado em 2006

O volume de mamão brasileiro exportado em 2006 diminuiu em comparação ao ano anterior, mas a receita praticamente não foi alterada. Foram exportadas 34,5 mil toneladas de mamão brasileiro no ano passado, segundo a Secretaria de Comércio Exterior (Secex). Esse volume é 16% inferior ao embarcado em 2005 e o menor dos últimos quatro anos. Já a receita gerada com as exportações ficou em US\$ 30 milhões, valor muito próximo ao recebido em 2005. Os principais entraves para as exportações foram a escassez do fruto, entre julho e agosto de 2006 e problemas na qualidade do mamão capixaba no ano passado. A participação do Espírito Santo nas exportações de mamão brasileiro caiu de 76% em 2005 para 57% em 2006. Já o Rio Grande do Norte aumentou a sua participação para 21,7% no último ano, totalizando cerca de 7 mil toneladas, aproximadamente, 22,5% a mais que o embarcado no ano anterior. A boa qualidade do mamão potiguar e a proximidade com outros mercados contribuíram para o estado aumentar o seu *market share* em um ano desfavorável para a cultura.

### 💰 Mamão pode valorizar em fevereiro

De acordo com atacadistas, fevereiro é um mês de fraca comercialização devido ao período de férias escolares e ao carnaval. Porém, a menor oferta nas roças do sul da Bahia e do Espírito Santo pode contribuir para a valorização da fruta neste mês. Em janeiro, o grande volume de mamão nos atacados impediu a elevação dos preços tanto do havaí quanto do formosa. O havaí tipo 15-18 foi comercializado na média de R\$ 8,23/cx no atacado de São Paulo (SP), e de R\$ 5,81/cx, no Rio de Janeiro (RJ). O formosa foi vendido a R\$ 9,50/cx, em média, na ceasa paulistana e a R\$ 11,77/cx no atacado carioca.

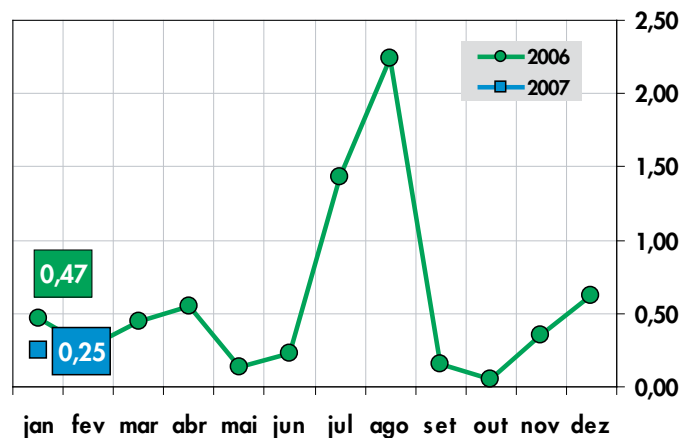
### Chuvas reduzem área no Espírito Santo

As fortes chuvas ocorridas no Espírito Santo entre dezembro e janeiro causaram prejuízos nas lavouras de mamão. De acordo com produtores capixabas, 30% dos 11,5 mil hectares plantados no estado podem ter sido perdidos.

Já no sul baiano, a incidência de chuva foi um pouco menor, o que permitiu a realização dos tratos culturais, diminuindo a perda da qualidade. As precipitações também causaram a incidência de doenças nas lavouras dessas regiões, o que dificultou as exportações e propiciou maior oferta da fruta no mercado interno. O mamão havaí golden tipo 12-18 foi comercializado em janeiro a R\$ 0,26/kg, em média, nas roças capixabas, e o havaí sunrise tipo 12-18 registrou preço médio de R\$ 0,33/kg. A expectativa de produtores locais é que a oferta do havaí diminua em fevereiro, devido ao estresse nos mamoeiros provocado pelas chuvas.

### ⚡ Menos formosa em fevereiro

A oferta de formosa deve reduzir em fevereiro devido ao “pescoço” – período de baixa produção –, consequência do clima desconfortável em outubro de 2006 na florada. Essa adversidade afetou principalmente Pinheiros (ES), grande região produtora de formosa. Essa variedade foi negociada no Espírito Santo em janeiro a R\$ 0,19/kg, em média, no sul da Bahia, a R\$ 0,30/kg, e no oeste baiano, a R\$ 0,33/kg, valores respectivamente 75%, 57% e 61% inferiores aos registrados em dezembro de 2006. Segundo produtores, o formosa esteve desvalorizado no mercado interno em janeiro devido à grande quantidade de havaí.



### Havaí inicia 2007 desvalorizado

Preços médios recebidos pelos produtores do Espírito Santo pelo mamão havaí, tipo 12-18 - R\$/kg

Fonte: Cepea



## “A GESTÃO DE PESSOAS É VITAL PARA A COMPETIVIDADE DA HORTIFRUTICULTURA”

### Entrevista: Sergio De Zen

*Sergio De Zen é graduado em Engenharia Agrônômica pela Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” (Esalq), da Universidade de São Paulo (USP); é mestre e doutor em Economia Aplicada, também pela Esalq/USP. Atualmente é professor-doutor da Esalq na área de Administração Agroindustrial. Entre as disciplinas ministradas, o prof. De Zen leciona Administração dos Recursos Humanos. De Zen também é pesquisador do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea) e responsável pelas pesquisas nas áreas de carnes (suína, bovina e de frango) e leite.*

**Hortifruti Brasil:** *Por onde os proprietários de empresas rurais devem começar a utilizar as técnicas de gestão de recursos humanos?*

**Sergio De Zen:** A primeira coisa que o proprietário de uma empresa rural deve fazer é um balanço; observar a demanda de mão-de-obra em relação às atividades da empresa e compará-la com o seu quadro de funcionários. É necessário que o produtor veja a capacidade e a competência dos funcionários e a adequação deles às atividades demandadas pela empresa. Não adianta nada o empregador ter um quadro funcional com muita gente super-qualificada para determinada atividade, que implica em um excesso de custo com mão-de-obra, e, por outro lado, faltarem funcionários para outro tipo de atividade, que não é atendida pelo quadro. Não adianta, por exemplo, o empregador ter 20 tratoristas e 2 tratores. Ele precisa ter um número adequado de tratoristas para a quantidade disponível de tratores.

**Hf Brasil:** *Qual é o conceito correto: gestão de recursos humanos ou gestão de pessoas?*

**De Zen:** Gestão de pessoas é mais adequado.

**Hf Brasil:** *Pode-se dizer que o treinamento de pessoas é a base para uma agricultura eficiente?*

**De Zen:** Não seria só treinamento, mas

também a contratação de pessoas com experiência na área em que há demanda. O produtor tem que adequar a oferta e a demanda de trabalho dentro de sua empresa. Na realidade, não defendo a criação de cargos e salários rígidos, pois existem certas competências do funcionário que precisam ser valorizadas. Ao utilizar mal essas competências, automaticamente o crescimento do funcionário é desestimulado, além de reduzir a eficiência dentro da sua empresa. É importante lembrar também que a empresa agrícola, na grande maioria dos casos, está produzindo *commodities*, portanto, ela é tomadora de preços. Assim, o único meio de garantir a rentabilidade no longo prazo é controlar os custos. Mas como é que se consegue controlar os custos? Controlando os gastos com mão-de-obra,

talvez um dos itens mais caros da empresa. Não dá para comparar a agricultura à indústria quanto à mão-de-obra.

**Hf Brasil:** *Qual a particularidade da mão-de-obra agrícola ?*

**De Zen:** A principal particularidade da mão-de-obra na agricultura é que nunca se pensa em como geri-la. Acredito que 90% dos agricultores citam a legislação como um grande problema, e é verdade. Outros exemplos são a terceirização e a participação dos lucros. Os meieiros faziam acordo de produção onde o patrão dava terra, semente, insumos básicos, a cultura plantada e uma família tomava conta. No final, havia a divisão dos lucros, que na realidade é uma forma de terceirização. A legislação praticamente acabou com esse processo no Brasil, ao criar uma série de impecílios.

**SEMENTES DE MAMÃO E MARACUJÁ ISLA:**  
**Lucre com os cultivares padrão exportação!**

159 - MARACUJÁ Redondo Amarelo

157 - MAMÃO Papaia/Havai

TELEVENDAS 0800 709 5074 www.isla.com.br isla@isla.com.br

ISLA PRO



**Hf Brasil:** *O senhor tem conhecimento de algum caso na agricultura em que a gestão contribuiu para o sucesso da empresa?*

**De Zen:** Na região de Maracaju (MS), por exemplo, há uma história de sucesso. Lá, um agricultor que transformou uma atividade, que poderia ser considerada uma das mais grosseiras, em um evento. Essa região tem terras extremamente férteis, ótimas para agricultura, mas tem um defeito: possui muitas pedras, que quebravam as máquinas. Então esse produtor resolveu dar um prêmio para a equipe que coletasse a maior quantidade de pedras na frente da máquina que colhia soja. Isso diminuiu a deteriorização das máquinas e reduziu custos.

“É necessário que o produtor veja a capacidade e a competência de seus funcionários e a adequação deles às atividades demandadas pela empresa.”

**Hf Brasil:** *Há como passar uma fórmula para o produtor planejar melhor a gestão de pessoas na área rural?*

**De Zen:** Primeiro, o empregador tem que conhecer suas necessidades dentro da empresa e as atividades executadas pelos trabalhadores. Aí, ele vê se essas duas coisas casam. Depois disso, são fixadas metas para os funcionários que se enquadraram nas atividades e determinados os prêmios. Os indivíduos devem saber quais serão os prêmios e porque ele o receberá.

**Hf Brasil:** *Como aumentar a produtividade do trabalhador?*

**De Zen:** É necessário criatividade do empregador. Mesmo se tratando do tra-

balho mais braçal dentro da propriedade, é necessário um plano de incentivos do empregador. Não tem como propor uma receita de bolo.

**Hf Brasil:** *Existe algum problema legal em premiar o funcionário com dinheiro?*

**De Zen:** Não. Do aspecto legal não tem problema. Às vezes, o prêmio pode ser uma cesta básica, outras vezes é um churrasco.

**Hf Brasil:** *Essas técnicas de recursos humanos não são aplicadas para os empregados temporários?*

**De Zen:** É impossível aplicar qualquer técnica de gestão de pessoas na mão-de-obra temporária. Você até pode oferecer prêmios, convidar esse funcionário para um churrasco, mas você não tem nenhum vínculo com ele. O principal objetivo da gestão de pessoas é passar a mão-de-obra de um custo para um fator de alta produção. Mas como se faz isso com o temporário?

**Hf Brasil:** *O senhor vê a mão-de-obra temporária como uma questão negativa sob a ótica da gestão?*

**De Zen:** Sim, porque o produtor pode ter na fazenda um funcionário que não tem compromisso com a empresa. E, ao mesmo tempo, esse produtor não tem compromisso com o funcionário.

**Hf Brasil:** *O senhor acredita que a mão-de-obra nas grandes culturas está voltando a ser residente e fixa?*

**De Zen:** Analisando os dados da avicultura vemos algo interessante. A quantidade de capital investido numa fazenda produtora de frango no interior de Santa Catarina é bem menor que a quantidade de capital investido por quilo em Goiás. Só que em Goiás é tudo tecnificado. Uma só pessoa faz tudo. Em Santa Catarina, a mão-de-obra é familiar. Só que a produtividade das duas é igual. Quer dizer, pode ser que a estrutura familiar na fruticultura

seja o caminho na ausência de uma oferta de mão-de-obra temporária.

**Hf Brasil:** *Qual é o futuro da mão-de-obra agrícola no Brasil?*

**De Zen:** Para mim, a mão-de-obra no futuro será mais qualificada com o avanço tecnológico das propriedades rurais – na maioria com técnicas que são poupadoras de mão-de-obra – e com a globalização do mercado, que pressiona os custos de produção. Assim, haverá dependência de funcionários cada vez mais competentes. Serão poucos funcionários, altamente qualificados e com salários maiores.

“A principal particularidade da mão-de-obra na agricultura é que nunca se pensa em como geri-la.”

**Hf Brasil:** *O senhor também considera esse cenário para a hortifruticultura?*

**De Zen:** Para alguns produtos, como soja, milho e algodão, é bem provável esse perfil de mão-de-obra. A hortifruticultura enfrentará as mesmas pressões sobre custos para garantir a competitividade do mercado globalizado, só que deverá ter um percentual menor de tecnologia poupadora de mão-de-obra, em função da especificidade das culturas. Por isso, a gestão de pessoas é vital para a competitividade da hortifruticultura. Esse setor é muito mal-gerido. Propriedades com mão-de-obra baseada na família tem que ser melhor gerida quanto aos recursos humanos do que aquela que tem empregados contratados. Porque este último é um fator variável de custo, enquanto a família é geradora de custo fixo. O empregador não pode mandar o filho embora, deveria capacitá-los e incentivá-los a tornarem-se grandes empreendedores rurais.■



**Nova  
Formulação!**

Dow AgroSciences



**Fique tranqüilo...  
a chuva passa e Dithane\* NT fica!**



**Protege  
Batata**



**Protege  
Tomate**



**Protege  
Uva**

**Dithane\* NT**

**continuará protegendo sua plantação,  
mesmo depois da chuva!**

**ATENÇÃO** Este produto é perigoso à saúde humana, animal e ao meio ambiente. Leia atentamente e siga rigorosamente as instruções contidas no rótulo, na bula e na receita. Utilize sempre os equipamentos de proteção individual. Nunca permita a utilização do produto por menores de idade.  
Consulte sempre um engenheiro agrônomo.  
Venda sob receituário agrônomo.





# DuPont<sup>TM</sup> Curzate<sup>®</sup> BR

fungicida



## Curzate<sup>®</sup> BR. A vacina da sua lavoura. Agora em embalagem que dissolve na água.

Comprovado: tudo que é bom pode ficar ainda melhor!  
Curzate<sup>®</sup> BR em embalagem que dissolve na água é mais praticidade e economia, com o resultado e eficiência que você já conhece e confia.

- Alta eficácia na prevenção – ativa as defesas naturais da planta
- Dois ativos conjugados: Cimoxamil e Mancozeb – modos de ação diferentes
- Ação sistêmica local, com alto poder de penetração na folha
- Ação antiesporulante – evita o desenvolvimento e disseminação de doenças
- Mais praticidade: basta colocar o saco solúvel na água e realizar a pré-mistura
- Mais economia: maior aproveitamento do produto, sem desperdício



*Os milagres da ciência*

© Copyright 2007, DuPont do Brasil S.A. - Todos os direitos reservados.



**ATENÇÃO:** Este produto é perigoso à saúde humana, animal e ao meio ambiente. Leia atentamente e siga rigorosamente as instruções contidas no rótulo, na bula e na receita ou faça-o a quem não souber ler. Utilize sempre os equipamentos de proteção individual. Nunca permita a utilização do produto por menores de idade.

Consulte sempre um Engenheiro Agrônomo. Venda sob receituário agrônomico.



0800 701-0109



[www.ag.dupont.com.br](http://www.ag.dupont.com.br)