

ESTUDO DE MERCADO

# AGRONEGÓCIO: HORTICULTURA

# EXPEDIENTE

© 2017. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia

## TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei n.º 9.610).

### Informações e Contato

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia

Unidade de Acesso a Mercados

Rua Horácio César, 64 Dois de Julho  
CEP: 40.060-350 – SEBRAE/BA

☎ (71) 3320-4494

✉ [contato.uam@ba.sebrae.com.br](mailto:contato.uam@ba.sebrae.com.br)

**Presidente do Conselho Deliberativo Estadual**  
Antonio Ricardo Alvarez Alban

**Diretor-Superintendente**  
Adhvan Novais Furtado

**Diretor Técnico**  
Lauro Alberto Chaves Ramos

**Diretor de Atendimento**  
Franklin Santana Santos

**Unidade de Acesso a Mercados**  
José Nilo Meira | *Gerente*  
Alessandra Giovana F. da S. de O. Borges | *Gerente Adjunta*

Anderson dos Santos Teixeira | *Analista I*

Diogenes de Souza Silva | *Analista I*

Rodrigo Bouza | *Estagiário*

**Coordenador**  
José Nilo Meira

**Fotografias e Imagens**  
Banco de Imagens

# Sumário

<b>Apresentação</b> .....	<b>6</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>6</b>
Principais áreas de produção no Estado da Bahia .....	<b>6</b>
Oportunidades .....	<b>7</b>
Exportação de morango .....	<b>7</b>
<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>8</b>
<b>RESULTADOS</b> .....	<b>15</b>
Porte das empresas .....	<b>15</b>
Atuação das empresas .....	<b>15</b>
Motivo da escolha do local do estabelecimento .....	<b>15</b>
Tempo de mercado .....	<b>15</b>
Principais municípios produtores .....	<b>16</b>
<b>DIAGNÓSTICO DO SEGMENTO</b> .....	<b>17</b>
Ações recomendadas .....	<b>18</b>
Fatores de sucesso e insucesso .....	<b>18</b>
<b>ENDIVIDAMENTO DO SEGMENTO</b> .....	<b>19</b>
Buscou crédito junto a instituições financeiras nos últimos 12 meses .....	<b>19</b>
<b>FORNECEDORES</b> .....	<b>20</b>
Produtos essenciais .....	<b>20</b>
Produtos de apoio .....	<b>20</b>
Serviços de apoio .....	<b>21</b>
Satisfação com fornecedores .....	<b>21</b>
<b>CLIENTES</b> .....	<b>22</b>
Composição da carteira de clientes .....	<b>22</b>
Canal de vendas .....	<b>22</b>
Perfil do consumidor de frutas .....	<b>22</b>
<b>LEGISLAÇÃO</b> .....	<b>23</b>

<b>O SEGMENTO ANTES E DEPOIS DA CRISE</b> .....	<b>23</b>
Como está o segmento em relação ao ano passado .....	<b>23</b>
Como está a empresa em relação ao ano passado .....	<b>23</b>
<b>METAS DE INVESTIMENTO E EXPANSÃO</b> .....	<b>23</b>
Planos com relação a investimentos para o negócio nos próximos 2 anos .....	<b>24</b>
No que pretende realizar investimentos.....	<b>24</b>
Pretende buscar crédito em instituições financeiras para realizar os investimentos .....	<b>24</b>
<b>INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS</b> .....	<b>24</b>
Valor do investimento .....	<b>25</b>
Custos produtivos .....	<b>25</b>
<b>ESTRATÉGIAS DE MERCADO E COMERCIALIZAÇÃO</b> .....	<b>27</b>
<b>CARACTERÍSTICAS DOS PRODUTOS X CONCORRÊNCIA</b> .....	<b>28</b>
Valor investido na empresa em capacidade produtiva ou de atendimento em 2015 .....	<b>28</b>
<b>AMBIENTE COMPETITIVO</b> .....	<b>29</b>
Quantidade de concorrentes no mercado em comparação com o ano passado.....	<b>29</b>
Quantidade de concorrentes daqui a 1 ano em relação a hoje.....	<b>29</b>
Ponto de atenção .....	<b>29</b>
Substitutos diretos e indiretos .....	<b>29</b>
<b>INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS</b> .....	<b>30</b>
<b>OPORTUNIDADES E TENDÊNCIAS PARA O SEGMENTO</b> .....	<b>30</b>
<b>ESTRUTURAS DE APOIO À PRODUÇÃO E PROJETOS DE APOIO AO SETOR</b> .....	<b>31</b>
<b>TRILHAS DE ATENDIMENTO</b> .....	<b>32</b>
<b>Referências bibliográficas</b> .....	<b>35</b>



# AGRONEGÓCIO: HORTICULTURA

## Apresentação

Analisar o mercado de atuação é a melhor maneira que o empresário tem para otimizar esforços e investir energia em ações que realmente façam a diferença no seu negócio. Para isso, é preciso avaliar atentamente as características de comportamento do segmento, em relação ao que está acontecendo no mercado interno e externo. Munido de informações relevantes, o empresário pode se preparar para aproveitar as oportunidades e criar estratégias para enfrentar possíveis desafios. As informações contidas no Estudo de Mercado voltado a horticultura buscam facilitar o entendimento e expor a percepção dos empresários do setor. Dessa forma, ampliando as informações sobre o setor na Bahia, têm-se maior sustentação nas tomadas de decisões que impactam os resultados operacionais dos negócios.

## Introdução

Horticultura é o nome que se dá à ciência que trata do cultivo de diversos tipos de plantas, sejam elas cultivadas em jardins, pomares, hortas ou estufas. A utilização dessas plantas suprem dois tipos de necessidade humana: a alimentação e a estética.

Dentro da horticultura existem outras classificações:

- Olericultura corresponde a verduras e legumes.
- Fruticultura corresponde às plantas frutíferas, que como o próprio nome diz, fornecem frutos. Também pode ser chamado de pomologia;
- Horticultura ornamental trata de espécies floríferas, que podem ser divididas em floricultura e paisagismo

A cadeia produtiva da horticultura envolve diferentes tipos de atores, e basicamente segue a seguinte estrutura: primeiro se obtém os insumos necessários para produção, em seguida são realizadas as atividades de agricultura, que vai desde a plantação até a colheita, depois o material é encaminhado para processamento, se for necessário, caso contrário, segue direto para a etapa de distribuição, para então, ser comercializado. **O presente estudo terá como foco a parte da agricultura, processamento (referindo-se aos tipos de produtos que podem desenvolvidos a partir da horticultura) e comercialização, envolvendo, assim, o interesse de produtores rurais e comerciantes da área.**

## Dados do Mercado

Entre 2015 e 2017 o número de empresas que atuam no mercado de agronegócio cresceu 4,65%, segundo dados do [Empresômetro](#). Existem 72.067 MPEs que atuam no comércio de hortifrúti no Brasil e, destas, quase 8% encontram-se no Estado da Bahia.

A Bahia é o segundo maior polo de frutas, com potencial para implantação de agroindústrias de sucos concentrados, doces diversos, polpas de frutas e frutas cristalizadas. Um dos destaques da horticultura no estado é o agropolo Mucugê-Ibicoara, área responsável pela geração de mais de cinco mil empregos diretos. Com uma produção anual de 500 mil toneladas de hortaliças, a área produz mais de 50% da batata-inglesa consumida no Nordeste, além de tomate, cebola, repolho, abóbora e pimentão. Além dessa região, o semiárido do estado também se destaca no segmento. Jaguaquara

é um centro distribuidor que recebe produtos de outras regiões próximas, como a cidade de João Dourado e outros municípios vizinhos à região de Irecê. Do centro de distribuição local, a produção é enviada para Salvador e outras cidades. Jaguaquara é um dos maiores produtores de couve-flor da Bahia e também se especializou na produção de chuchu, batata-inglesa, cenoura e tomate, como todas as cidades circunvizinhas.

Além disso, outro ponto que justifica a relevância desse setor é o crescimento do mercado de sementes de hortaliças, que chegou a quase 700% entre os anos de 2001 e 2015, alcançando um valor de R\$ 800 milhões, segundo dados da [Associação Brasileira para o Comércio de Sementes e Mudas \(ABCSEM\)](#)

## Histórico

A prática da horticultura existe há anos. Dados indicam que o cultivo de abóboras, feijões e pimentas, por exemplo, existe desde 7.000 a.C. De lá para cá os processos só se aperfeiçoaram e foram surgindo novos produtos para cultivar. O resultado é o aumento nas opções de produtos oferecidos ao mercado e, conseqüentemente, novas possibilidades de criação de outros produtos, utilizando as plantas como matéria-prima.

## Emprego

As empresas baianas que atuam no CNAE de horticultura geram 1.171 empregos, isso corresponde a cerca de 4% de todos os vínculos ativos do país, nessa área.



Fonte: Shutterstock

# METODOLOGIA

Para atender aos objetivos do Estudo de Mercado, a metodologia foi dividida em três etapas, iniciando com uma fase de entrevistas quantitativas e seguindo para duas fases de entrevistas qualitativas. As entrevistas quantitativas forneceram uma visão mais abrangente do público a ser estudado, permitindo análises segmentadas por tipo de empresa (ME, MEI, EPP e quando necessário, Produtor Rural) e por setor/segmento de atuação. É a técnica indicada para mensurar questões mais objetivas e permitir a criação de indicadores capazes de estabelecer comparativos entre diferentes perfis. As entrevistas qualitativas permitiram aprofundar questões mais sensíveis e explorar itens que requeiram maior detalhamento.

## Objetivos

O objetivo da pesquisa é propor estratégias de mercado, comercialização e sugerir trilhas de atendimento para as ME's, MEI's, EPP'S e Produtores Rurais, que compõem a cadeia produtiva de 27 diferentes segmentos no Estado da Bahia.

São objetivos específicos:

- Levantar os principais produtos e/ou serviços e suas características;
- Evidenciar os principais nichos que compõem o mercado;
- Apontar as principais empresas e grupos participantes do mercado;
- Verificar a representatividade econômica do segmento (participação na economia local, estadual, nacional e mundial);
- Indicar os principais gargalos do segmento;
- Investigar a cadeia produtiva, cadeia de valor, canais de distribuição e fornecedores de produtos;
- Descrever os clientes, suas características, comportamentos e critérios de compra;
- Identificar novos entrantes representativos para o mercado;
- Localizar produtos substitutos diretos e indiretos;
- Analisar as tendências e oportunidades futuras de mercado;
- Apresentar a densidade empresarial da Bahia.

## Setores e segmentos pesquisados

A pesquisa contemplará pequenos negócios pertencentes aos seguintes setores e segmentos:

### Setor: Agronegócio

Segmentos:

- Caprinocultura leiteira
- Produção de Pólen
- Produção de Própolis
- Produção de Morango
- Produção de Banana
- Produtos Orgânicos
- Horticultura
- Piscicultura
- Chocolate Gourmet (Região de Ilhéus)

### Setor: Comércio e Serviços

Segmentos:

- Varejo de Alimentos: Mercadinhos
- Varejo de Alimentos: Açougue
- Preparo e Comércio de Alimentos para Consumo domiciliar
- Serviços de Reparos Residenciais (alvenaria, chaveiro, automação residencial, hidráulica, pintura etc.)
- Beleza e Estética: Salões de Beleza e Estética
- Reciclagem de Resíduos
- Madeira e Móveis Planejados
- Reparação de Veículos Automotores

### Setor: Economia criativa

Segmentos:

- Produção audiovisual

### Setor: Indústria

Segmentos:

- Indústria da Moda – Gemas e Joias
- Confeções
- Panificação
- Couro e Calçados

## Setor: Encadeamento produtivo

Segmentos:

- Produção de Energia Fotovoltaica
- Hospitais (como âncoras)
- Produção de Alimentos e Bebidas
- Cadeia do Turismo (sol e praia/religioso/eventos)
- Cadeia do Leite

## Fase Quantitativa

A primeira fase da pesquisa será composta de entrevistas quantitativas, realizadas por telefone com questionário majoritariamente estruturado (contendo a maior parte das questões fechadas). As características dessa fase da pesquisa estão descritas a seguir.

**Amostra:** 1.000 casos.

**Público:** proprietários, gerentes ou responsáveis por ME, MEI, EPP e quando for necessário, Produtores Rurais.

**Abrangência:** Foi estabelecido como critério entrevistar responsáveis por pequenos negócios localizados em municípios em que há sede do Sebrae. Dessa forma, são considerados na pesquisa 27 municípios, incluindo a capital. São elas: Alagoinhas, Barreiras, Brumado, Camaçari, Euclides da Cunha, Eunápolis, Feira de Santana, Guanambi, Ilhéus, Ipiaú, Irecê, Itaberaba, Itabuna, Itapetinga, Jacobina, Jequié, Juazeiro, Lauro de Freitas, Paulo Afonso, Porto Seguro, Salvador, Santo Antônio de Jesus, Seabra, Senhor do Bonfim, Teixeira de Freitas, Valença e Vitória da Conquista.

**Duração da entrevista:** O questionário foi composto de perguntas abertas e fechadas, com um tempo de aplicação médio de 30 minutos.

## Metodologia amostral:

A amostra foi desenvolvida de forma proporcional à população de empresas de interesse, de acordo com as seguintes etapas:

1. A partir de uma listagem contendo mais de 300 mil microempresas (ME), microempreendedores individuais (MEI) e empresas de pequeno porte (EPP) do estado da Bahia, coletadas por meio da fonte Receita Federal, foram selecionadas empresas que correspondessem aos 27 segmentos de atuação pesquisados e que estivessem instaladas nos 27 municípios pesquisados. Esse filtro gerou um universo de pesquisa de 117.969 empresas.
2. A amostra de 1.000 casos foi distribuída entre os 27 segmentos de negócio de forma proporcional ao universo de empresas em cada segmento de acordo com os seguintes critérios:

Tamanho do segmento	Tamanho da amostra
Menos de 1.000 empresas	20 entrevistas
1.000 a 4.999 empresas	35 entrevistas
5.000 a 9.999 empresas	55 entrevistas
10.000 empresas ou mais	100 entrevistas

De acordo com a metodologia apresentada, foi realizada a seguinte distribuição de casos que será aplicada para a realização das entrevistas:

Segmentos	Universo	Amostra
Varejo de Alimentos: Mercadinhos	27385	100
Beleza e Estética: Salões de Beleza e Estética	24479	100
Produção de Alimentos e Bebidas	13769	100
Confecções	7969	55
Preparo e Comércio de Alimentos para Consumo domiciliar	7303	55
Produção audiovisual	5539	55
Cadeia do Turismo (sol e praia/religioso/eventos)	5428	55
Reparação de Veículos Automotores	4893	35
Hospitais	4143	35
Serviços de Reparos Residenciais	3147	35
Madeira e Móveis Planejados	3065	35
Varejo de Alimentos: Açougue	3032	35
Cadeia do Leite	2208	35
Indústria da Moda – Gemas e Joias	991	20
Panificação	958	20
Reciclagem de Resíduos	845	20
Couro e Calçados	713	20
Produção de Morango	639	20
Chocolate Gourmet (Região de Ilhéus)	169	20
Piscicultura	123	20
Horticultura	40	20
Produção de Energia Fotovoltaica	21	20
Produtos Orgânicos	23	20
Produção de Banana	27	20
Produção de Pólen	20	20
Produção de Própolis	20	20
Caprinocultura leiteira	20	20
	<b>117969</b>	<b>1000</b>

3. Dentro de cada segmento de atuação, os casos foram selecionados de forma aleatória para participarem da pesquisa.
4. Para os segmentos com baixa disponibilidade de contatos (menos de 200 contatos), foram realizadas pelo menos cinco tentativas de contato com cada empresa com o objetivo de atingir a amostra planejada.

### Significância estatística

A amostra da fase quantitativa proposta garante uma margem de erro 3,1% para mais ou para menos, para estimativas com 95% de confiança, considerando a amostra total de 1.000 empresas pesquisadas.

Para cada uma das categorias de empresa pesquisadas (ME, MEI, EPP ou produtores rurais), foi possível obter estatísticas representativas de cada grupo. Considerando-se uma amostra mínima de 100 casos, e considerando que o universo de empresas em cada categoria seja muito vasto, pode-se garantir que a margem de erro para estatísticas calculadas para cada categoria será inferior a 9,8% para mais ou para menos, com 95% de confiança.

Para cada um dos 27 segmentos pesquisados foi alocado uma amostra de, pelo menos, 20 casos conforme a disponibilidade de casos verificada no universo de empresas de cada segmento. A amostra de pelo menos 20 casos por segmento é suficiente para fornecer uma análise exploratória dos mesmos, bem como uma comparação exploratória entre os diferentes segmentos.

Dessa forma, o número de empresários entrevistados na fase qualitativa é apresentado abaixo na tabela:

Segmentos	Amostra
Varejo de Alimentos: Mercadinhos	125
Beleza e Estética: Salões de Beleza e Estética	110
Produção de Alimentos e Bebidas	105
Confecções	56
Preparo e Comércio de Alimentos para Consumo domiciliar	24
Produção audiovisual	18
Cadeia do Turismo (sol e praia/religioso/eventos)	55
Reparação de Veículos Automotores	35
Hospitais	35
Serviços de Reparos Residenciais	35
Madeira e Móveis Planejados	35
Varejo de Alimentos: Açougue	35
Cadeia do Leite	20
Indústria da Moda – Gemas e Joias	20
Panificação	21
Reciclagem de Resíduos	20
Couro e Calçados	20
Produção de Morango	20

Chocolate Gourmet (Região de Ilhéus)	20
Piscicultura	33
Horticultura	28
Produção de Energia Fotovoltaica	20
Produtos Orgânicos	20
Produção de Banana	30
Produção de Pólen	20
Produção de Própolis	20
Caprinocultura leiteira	20
	<b>1000</b>

## Fase Qualitativa

A segunda fase da pesquisa foi composta por entrevistas em profundidade, realizadas por telefone. O questionário qualitativo foi construído a partir dos resultados da primeira etapa quantitativa e foi validado posteriormente com o Sebrae/BA antes da sua aplicação. As características dessa fase da pesquisa estão descritas a seguir.

### Metodologia amostral

**Amostra:** 85 casos, sendo 3 por segmento e 4 entrevistas piloto para validação da guia de discussão.

**Público:** proprietários, gerentes ou responsáveis por ME, MEI, EPP ou produtores rurais, quando couber.

**Abrangência:** Bahia (capital e interior), contendo os 27 segmentos citados anteriormente.

**Duração:** 75 min a 90 min.

### Critérios para filtro de recrutamento

Os entrevistados foram selecionados a partir da pesquisa quantitativa e sua escolha foi orientada por critérios como:

- Tempo mínimo do negócio: 5 anos.
- Localização do negócio: serão priorizados aqueles entrevistados que se encontram na região de maior concentração da atividade econômica em questão.
- Avaliação geral do Cenário Econômico e Negócio: serão selecionados 3 entrevistados que apresentem, a partir da análise dos dados quantitativos, percepções diferenciadas a respeito do cenário para o desenvolvimento da atividade econômica de sua empresa.

## Significância estatística

Considera-se a amostra de 3 entrevistas por segmento suficiente para exploração de informações de cunho qualitativo já que trata-se da segunda fase da pesquisa (que já terá dados levantados) e de questionário exaustivo a ser feito com empresários que pertencem a um mesmo contexto. A intenção da pesquisa qualitativa é identificar tendências e percepções subjetivas a respeito do fenômeno investigado, dispensando grandes amostras e comprovação estatística.

Opta-se por entrevistas em profundidade devido a alguns fatores que caracterizam o presente estudo

- Os respondentes desta pesquisa constituem-se em Empresários ou Gerentes de Pequenos Negócios de diferentes regiões do Estado da Bahia. Este cenário inviabilizaria a reunião do público-alvo em um único local e horário. As entrevistas em profundidade permitem que as entrevistas sejam agendadas no horário mais conveniente do respondente e, sendo telefônicas, facilitam possíveis reagendamentos e retornos para esclarecimentos.
- O estudo em questão apresenta uma variedade ampla de objetivos, sendo que parte dos mesmos requerem maior detalhamento e relato de experiências por parte dos respondentes. Tais objetivos - como razões para maiores ou menores investimentos no negócio, percepção mais otimista ou pessimista do segmento, obstáculos e oportunidades identificadas para desenvolvimento da empresa - não poderiam ser abarcados somente através da etapa quantitativa, exigindo uma metodologia exploratória. A pesquisa qualitativa, além de responder objetivos que não poderiam ser cobertos pela fase quantitativa, permitirá ainda que o respondente detalhe e embase achados importantes da primeira fase de maneira mais consistente e de forma que seja possível compreender determinadas opiniões e orientar ações do SEBRAE de maneira específica para cada segmento.

## Identificação dos perfis dos consumidores

A terceira fase da pesquisa foi composta por entrevistas em profundidade, realizadas por telefone para identificação dos clientes dos empresários entrevistados, com intuito de descobrir suas características, comportamentos e critérios de comportamentos e critérios de compra. O questionário qualitativo foi construído a partir dos resultados da primeira fase qualitativa. As perguntas buscaram identificar o perfil dos consumidores, com o intuito de descobrir suas características, comportamentos e critérios de compra.



Fonte: Shutterstock

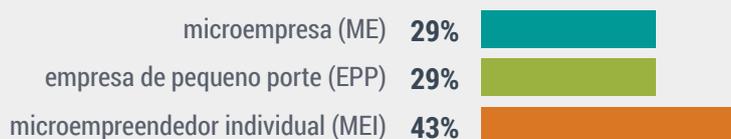
# CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES

Todas as empresas pesquisadas do segmento de horticultura estão enquadradas na atividade de **agronegócio**. As frutas, verduras e hortaliças que são cultivadas pelas empresas pesquisadas são tomate, batata, cenoura, manga, banana, melancia, uva, cebola, laranja, couve-flor e maçã.

CNAE	Descrição CNAE	Amostra
0121-1/01	HORTICULTURA, EXCETO MORANGO	100%

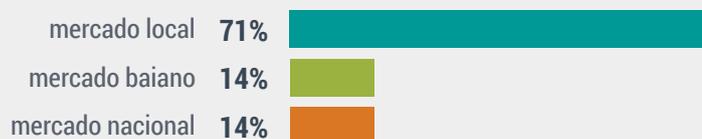
## Porte das empresas

Em relação ao porte das empresas pesquisadas, a maior parte delas está enquadrada como microempreendedor individual; 29% são empresas de pequeno porte e outros 29% são microempresas.



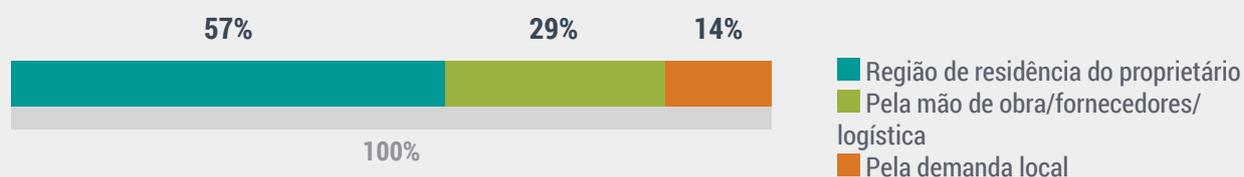
## Atuação das empresas

A principal atuação das empresas pesquisadas é no mercado local (71%).



## Motivo da escolha do local do estabelecimento

O principal motivo de escolha do local do negócio das empresas pesquisadas é o fato de o proprietário já residir ali (57%). Outros 45% escolheram o local em função de fatores de mercado, como mão de obra, logística e demanda. A distribuição é a seguinte:



## Tempo de mercado

O tempo de mercado das empresas pesquisadas varia bastante, porém a maioria delas está no mercado há mais de 15 anos, demonstrando a tradição das empresas no mercado em que atuam.



## Principais municípios produtores

A distribuição geográfica das empresas pesquisadas está descrita a seguir:

<b>Juazeiro</b>	29%
<b>Salvador</b>	29%
<b>Ipiaú</b>	14%
<b>Itabuna</b>	14%
<b>Jequié</b>	14%

Outros municípios que também apresentam expansão do plantio de hortaliças e legumes são Itiruçu, Seabra, Boninal e Jacobina.

# DIAGNÓSTICO DO SEGMENTO

A seguir, será apresentado o diagnóstico do segmento, que consiste na análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças relacionadas ao segmento). Os itens internos são de responsabilidade e controle dos empresários. Já os aspectos externos não podem ser controlados pelo empreendedor. Essa análise facilita a visão do todo. Os empresários podem avaliar suas condições atuais e estabelecer estratégias para atuar no mercado em diversas situações.

## Análise SWOT

### Ambiente Interno

Forças	Fraquezas
Boa rentabilidade.	Produtos com baixa vida útil.
Variedade de produtos que podem ser cultivados e, conseqüentemente, comercializados.	As vendas que ocorrem em feiras livres possuem limitações com relação ao espaço físico, com pouca estrutura e comodidade para os clientes.
Busca por alimentação saudável por parte dos consumidores	Falta de mão de obra qualificada e que tenha interesse em trabalhar no campo.
	Problemas de logística e transporte.

### Ambiente Externo

Oportunidades	Ameaças
Grande demanda de frutas e verduras na região; assim, as vendas são sempre constantes.	O desemprego e a inflação diminuem o poder de compra dos consumidores, que tendem a diminuir a busca por esse tipo de produto.
De acordo com a tendência de consumo atual, alimentos saudáveis apresentam crescimento no mercado.	Frutas e verduras com qualidade inferior, por causa de climas atípicos e de outros fatores que fogem ao controle do comerciante.
Apoio de linhas de crédito para o setor de agronegócio.	Pragas e doenças no campo afetam diretamente a produtividade e a qualidade dos produtos cultivados.
As hortaliças requerem mão de obra em todas as etapas, da sementeira à comercialização. Em consequência, geram um número interessante de vagas de trabalho.	O clima, que compromete diretamente a produtividade das empresas deste segmento.
Trabalhos relacionados à produção orgânica.	Os agrotóxicos normalmente são caros e, apesar de contribuírem para uma produção maior e com frutos de melhor aparência, não podem ser utilizados de qualquer forma e em grandes quantidades.
	Dificuldade em encontrar mão de obra para trabalhar no campo. Há trabalhadores para o plantio, mas como não são fixos, há dificuldade em utilizar essa mão de obra na colheita.

Empreendedor, lembre-se de empregar as forças para aproveitar melhor as oportunidades do mercado e minimizar o impacto das ameaças.

### Palavra do empresário

*“Não é fácil encontrar trabalhador rural. As pessoas falam que os produtos estão muito caros, mas o serviço de plantar e de lidar com a terra é muito rude. As pessoas querem estar bem, num escritório, numa cadeira, num bom serviço, ganhando bem, e não no campo. Muitos reclamam que o produto está caro, mas ninguém quer colocar a cara no sol para plantar e aí acha tudo caro.”*

Entre os empresários, 57% concordam que é difícil ter acesso a informações e suporte do setor na região onde atuam. Também 57% deles concordam que as empresas e organizações do segmento são fortes e organizadas.

## Ações recomendadas em relação às ameaças e oportunidades

- Investir em novos mercados e em diferentes canais de comercialização. Ver o material do Sebrae [Como definir os canais de distribuição do seu produto](#).
- Consultar o [Catálogo Brasileiro de Hortaliças](#) para aprender como plantar e investir nas espécies que mostram maior aceitação no mercado e, por consequência, são mais comercializadas.
- As vendas são fundamentais para o segmento de horticultura, tanto para a negociação com grandes compradores, como para a venda direta aos consumidores. Acessar o guia [Gestão Estratégica de Vendas](#) para melhorar e fortalecer ainda mais o poder comercial do seu negócio.
- O [associativismo no campo](#) é essencial para fortalecer e potencializar os negócios. Em relação ao mercado, os grupos de pequenos produtores aumentam seu poder de negociação com fornecedores, por exemplo.

Algumas associações do setor:

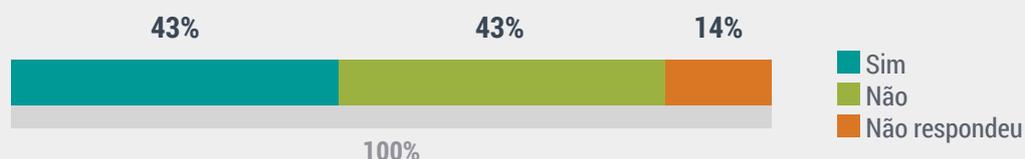
- a. [Associação Brasileira de Hortifruti](#) (ABH).
  - b. [Associação de Agricultores e Irrigantes da Bahia](#) (AIBA).
  - c. Associação Beneficente Hortifruti de Itaju do Colônia.
  - d. Cooperativa dos Produtores de Frutas de Bom Jesus da Lapa (Coofrulapa).
  - e. Associação de Desenvolvimento Econômico e Social de Barra da Estiva (ADEBE).
- A [inovação](#) no campo e nos produtos é fundamental para os empresários que estão em busca de melhores remunerações e condições produtivas.

- Os empresários devem buscar informações em instituições de apoio, fomento ou promoção, como o [Sebrae/Bahia](#), o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural ([Senar/Bahia](#)), as Secretarias de Agricultura estaduais e municipais, bem como as entidades de assistência técnica.
- Se a venda for feita diretamente aos consumidores, é preciso avaliar o investimento em embalagem. No material [A importância das embalagens para os produtos da agricultura familiar](#) é possível encontrar detalhes sobre o assunto.
- A logística na horticultura é algo que precisa ser observado com atenção, tendo em vista que os produtos devem manter a boa aparência que tinham quando saíram do campo até chegarem ao destino final. Portanto, prestar atenção ao transporte e ao manuseio dos produtos.
- A definição do preço dos produtos é algo que ainda gera dúvidas aos produtores. Para aprender sobre isso, acessar o material [Como definir o preço de venda de um produto](#).
- Entender a importância das [certificações](#) no mercado de alimentos. Esses sistemas possibilitam maior controle sobre a produção, além de garantir aos consumidores que os produtos estão de acordo com as orientações dos órgãos regulamentadores.

## Endividamento do segmento

Em relação ao endividamento das micro e pequenas empresas do segmento, 43% afirmam ter buscado crédito em 2015, e outros 43% dizem não ter buscado crédito nesse período.

### Buscou crédito junto a instituições financeiras nos últimos 12 meses



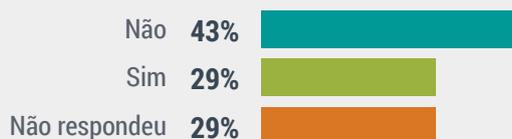
### Motivo da obtenção de empréstimo

As empresas que buscaram crédito no último ano (43%) dizem ter investido esses recursos principalmente para comprar máquinas e equipamentos, pagar salários e gastar com comunicação e marketing.

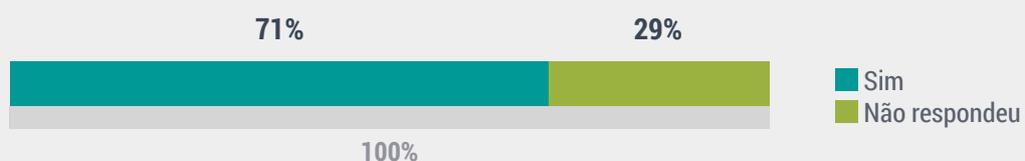


Cerca de um terço das empresas pesquisadas possui atualmente alguma dívida com instituição financeira formal e nenhuma delas diz possuir dívida informalmente - com amigos, parentes ou agiotas.

## Possui alguma dívida com instituição financeira formal



## Possui alguma dívida com instituição financeira informal



### Compreensão da dívida

As empresas que têm dívidas atualmente dizem que a situação financeira é um pouco preocupante, mas que a tem sob controle. Metade das empresas pesquisadas e que tem dívidas afirma ter previsão de quitá-las em dois anos ou mais, e a outra metade diz não ter previsão de quando terminará de pagar as dívidas.



Fonte: Shutterstock

# FORNECEDORES

## Produtos essenciais

Como produtos essenciais para o seu empreendimento, os empresários destacam (em ordem decrescente de menções):

- cebola;
- tomate;
- batata;
- adubo orgânico;
- banana;
- bobinas plásticas;
- caixas de madeira;
- cenoura;
- inseticida;
- laranja;
- melancia;
- pimentão;
- sacolas;
- uva.

## Fornecedores nacionais e regionais

As empresas contam, em média, com quatro fornecedores para esses produtos. Desses fornecedores, 63% estão localizados em outras cidades do estado, 16% em outras regiões do país, 11% em outros estados do Nordeste e 11% são fornecedores da mesma cidade.

## Satisfação com fornecedores

Os empresários se mostram satisfeitos com esses fornecedores, sendo que a média de satisfação é de 4,3 (numa escala em que 1 é muito insatisfeito e 5 é muito satisfeito).



Fonte: Shutterstock

# SERVIÇOS ESSENCIAIS

Os serviços considerados essenciais para o funcionamento das empresas são:

- mão de obra;
- energia;
- telefone;
- água;
- internet;
- diesel.

## Fornecedores nacionais e regionais

Em média, os empresários contam com um fornecedor para cada um dos serviços essenciais. Desses fornecedores, 38% estão na mesma cidade, 38% em outras cidades da Bahia e 25% são fornecedores de outras regiões do país.

## Satisfação com fornecedores

A média de satisfação com esses fornecedores é de 4,2 (numa escala em que 1 é muito insatisfeito e 5 é muito satisfeito), o que demonstra uma boa satisfação também neste quesito.

# PRODUTOS DE APOIO

Os produtos de apoio são produtos que não são os protagonistas do negócio, mas dão suporte à venda ou produção do produto principal, ou são incorporados ao serviço final, em busca de aumentar o lucro do negócio. Os produtos de apoio destacados pelos empresários do segmento de horticultura são (em ordem decrescente de menções):

- sacolas;
- material de limpeza;
- balança;
- bobina de caixa registradora;
- caixas de papelão;
- calculadora;
- caneta;
- ferramentas agrícolas;
- material de escritório;
- papel-filme.

## Fornecedores nacionais e regionais

Para esses produtos, os empresários contam com dois fornecedores por produto; 79% desses fornecedores estão localizados no município do negócio, 14% estão em outras cidades da Bahia e, 7%, em outras regiões do país.

## Satisfação com fornecedores

A média de satisfação com esses fornecedores é de 4,3, o que demonstra também uma boa satisfação.

# SERVIÇOS DE APOIO

Os principais serviços de apoio destacados para a atividade são (em ordem decrescente de menções):

- contabilidade;
- internet;
- técnicos de informática.
- aluguel;
- telefonia;

## Fornecedores nacionais e regionais

Nesse caso, a maioria das empresas do segmento conta com um fornecedor para cada serviço; 92% desses fornecedores estão localizados no município da empresa e, 8%, em outras cidades baianas.

## Satisfação com fornecedores

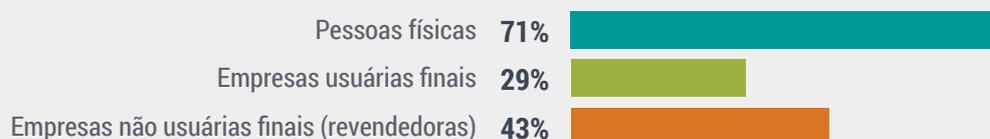
A média de satisfação dos empresários com os fornecedores dos serviços de apoio é de 4,1, o que mostra que a satisfação também é boa, tal qual acontece com os outros fornecedores apresentados.

# CLIENTES

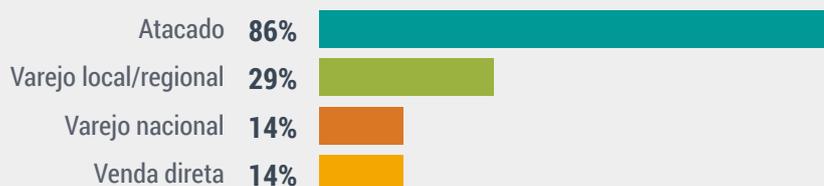
A maioria das empresas pesquisadas tem como clientes principais pessoas físicas, as demais vendem para empresas revendedoras de seus produtos e para empresas que consomem as frutas, verduras e hortaliças produzidas.

Pessoas físicas podem ser consideradas os consumidores finais do produto, empresas usuárias finais podem ser restaurantes, por exemplo, uma vez que estes compram frutas, verduras e legumes para preparar alimentos. Por fim, as revendedoras podem ser as empresas que compram para revender, como Ceasas.

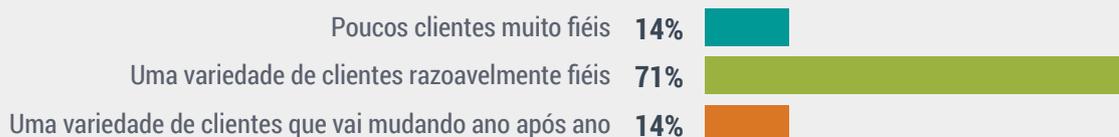
## Composição da carteira de clientes



## Principal canal de vendas



## Fidelização de clientes



Entre os empresários pesquisados, 57% concordam que precisam se preocupar em oferecer novos produtos e serviços para seus clientes.

### Palavra do empresário

*“A maioria é pessoa física que vai à feira comprar para a casa, mas também temos pessoas jurídicas de fora que vêm comprar aqui.”*

## O perfil do consumidor

Os consumidores estão buscando uma alimentação mais prática e equilibrada, por conta da correria do dia a dia e da importância que se dá, cada vez mais, para a saúde e para a qualidade de vida. Diante desse contexto, as frutas, por exemplo, se posicionam como boa opção de lanche e até mesmo de sobremesas.

O aumento do consumo desse tipo de produto é visível tanto em crianças quanto em adultos com até 44 anos. Portanto, trata-se de um mercado que pode ser bastante explorado, principalmente pelo fato da OMS recomendar a ingestão mínima de 400g diários de frutas.



Fonte: Shutterstock

# AMBIENTE COMPETITIVO

## Características dos produtos: um olhar sobre a concorrência

### Substitutos diretos e indiretos

Os substitutos diretos e indiretos são geralmente produtos ou serviços semelhantes, com preços menores, que serão mais procurados caso a renda dos clientes caia durante determinado período. Para o segmento de hortifrúti, substitutos de seus produtos são outras frutas ou hortaliças sazonais que, na época de sua produção, são mais consumidas. As frutas, verduras e legumes que são comercializados embalados ou que sofrem algum tipo de processamento, como o de desidratação, por exemplo, também podem ser considerados substitutos, mesmo que tenham preço superior aos da fruta *in natura*.

Em relação ao mercado, grandes varejistas podem substituir, porque contam com a comodidade de oferecer muita diversidade de produtos em um único lugar, com opções de pagamento facilitadas.

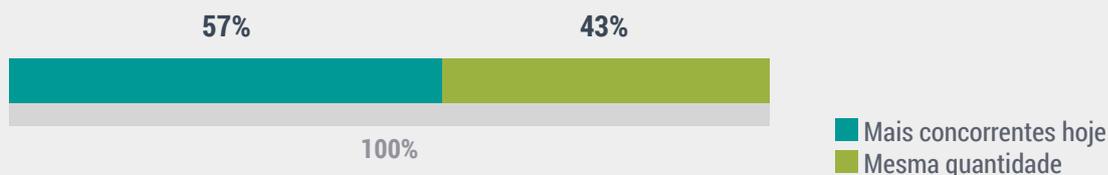
Além disso, a tendência da população em consumir produtos saudáveis pode aumentar a procura por orgânicos, fazendo com que as frutas e hortaliças não orgânicas percam espaço – o que também é uma oportunidade para os empresários do segmento, que podem investir nesse nicho.

#### Palavra do empresário

*“Não vejo nenhum substituto. Mas essa semana eu tive que inovar, porque, por exemplo, eu vendo aipim não descascado e alguns lugares vendem descascado (e me substituem). Às vezes eu mesmo descasco ou então peço para alguém daqui descascar – para agradar o cliente se a compra é grande, ou se pedirem. Estou pensando em vender algumas verduras cortadas, já picadas e descascadas. Aí o ambiente teria que estar todo limpo, eu teria que colocar um refrigerador. Comprar uma máquina. Mas diretamente, não sei o que substitui.”*

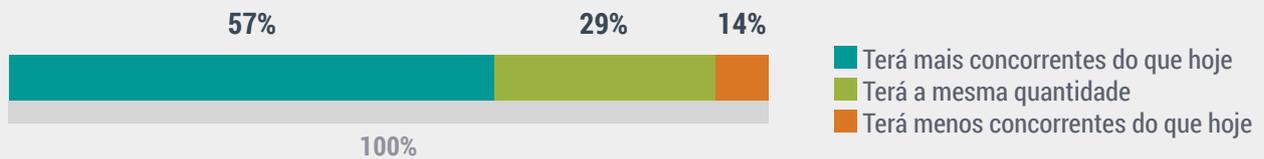
### Quantidade de concorrentes no mercado em comparação com o ano de 2015

Os empresários do segmento dividem opiniões quanto à quantidade de concorrentes no mercado em relação a 2015. No entanto, a maior parte acredita que, atualmente, há mais concorrentes do que havia em 2015.



## Quantidade de concorrentes para 2017

Em relação ao futuro, a maior parte dos empresários acredita que, em um ano, a quantidade de concorrentes no mercado continuará aumentando. Outra parte pensa que não haverá novos concorrentes neste mercado.



Entre 2013 e 2014, o aumento no número de empresas que atuam com horticultura foi de, aproximadamente, 16,5%. No entanto, entre 2014 e 2015, o número de concorrentes diminuiu cerca de 12%. É possível que essa instabilidade no número de empresas que abrem e fecham neste segmento reflita diretamente na opinião dos empresários.

Independentemente do número de concorrentes, é necessário ficar atento aos diferenciais e modelos de negócios que eles apresentam e se manter atualizado nas novidades que são apresentadas ao mercado, uma vez que elas podem impactar na empresa.

### Palavra do empresário

*“Meus concorrentes são os próprios vizinhos (de feira) e os produtores rurais da região. Alguns produtores que já foram meus fornecedores hoje são concorrentes. A concorrência está aumentando, tem gente nova, a cidade tem crescido e os próprios mercados da região têm crescido, e também são meus concorrentes, de certa forma.”*

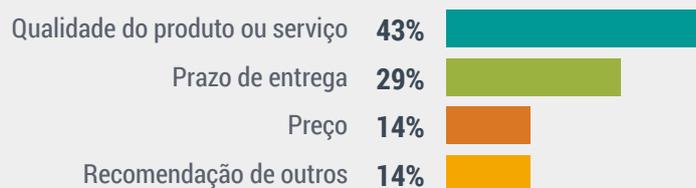


Fonte: Shutterstock

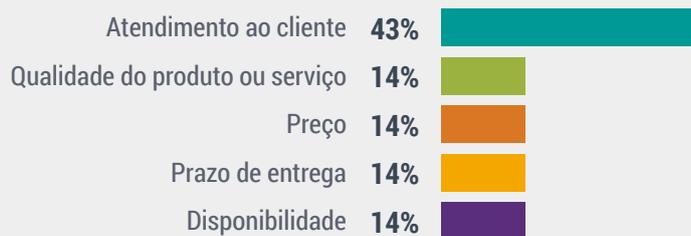
## Estratégias de diferenciação

As estratégias de diferenciação que os empresários utilizam para se destacar dos concorrentes são principalmente em relação à qualidade do produto e ao serviço prestado no atendimento ao cliente. Os empresários elencaram os três atributos que consideram mais importantes para atrair clientes para os seus negócios (ver os resultados a seguir). Destacam-se os atributos de “qualidade do produto”, “preço” e “prazo de entrega”, que foram bem citados nas três classificações.

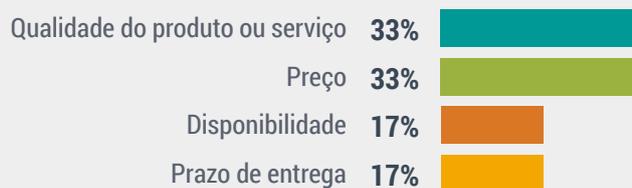
### Atributo mais importante



### Segundo atributo mais importante



### Terceiro atributo mais importante



Os principais fatores-chave para o sucesso de um negócio de horticultura estão relacionados a seguir.

- 1. Canais de comercialização:** é importante estar atento às necessidades e à comodidade do cliente, oferecendo diversidade na forma de venda do produto, como a feira, venda direta e terceirizada.
- 2. Logística:** é importante que o transporte dos alimentos seja adequado às demandas do mercado e realizado com eficiência e qualidade, a fim de minimizar as perdas e não influenciar na qualidade final do produto.
- 3. Tecnologias:** podem ser utilizadas tecnologias simples que melhoram muito a qualidade do produto, como sistemas de irrigação e armazenamento eficientes.
- 4. Padronização e embalagem:** identificar os produtos por padrões pré-estabelecidos e destacá-los em grupo, classe e tipo traz muitas vantagens: melhora a apresentação da mercadoria, diversifica a oferta aos consumidores, reduz as perdas de comercialização, dá mais credibilidade ao produto e proporciona mais lucro ao produtor.
- 5. Preço e concorrência:** é preciso conhecer o mercado e seus concorrentes, como eles operam, como são feitas as transações, quais são as formas de pagamento que oferecem. Isso pode dar vantagem competitiva ao produtor que diferenciar seu produto ou serviço da concorrência. Para conferir o preço que está sendo oferecido nas centrais de abastecimento do Estado da Bahia, [confira aqui](#).
- 6. Selos e certificações:** produtos certificados são cada vez mais exigidos pela sociedade, a responsabilidade das empresas cresce a cada dia e os consumidores querem garantias de qualidade e transparência em relação aos processos de produção da empresa. Alguns selos e certificações utilizados nesse mercado são o [Selo Fruta Saudável](#) e a [Certificação Fair Trade](#), que trata do comércio justo.
- 7. Diversificação de produtos:** permite obter maiores ganhos e minimizar perdas de um produto específico. Aumenta o interesse dos clientes em comprar tudo em um só lugar e permite a ampliação do mercado.
- 8. Propaganda:** realizar propagandas e promoções é importante e estas devem ser periodicamente exploradas.
- 9. Associação e cooperativismo:** associações de agronegócio servem para resolver problemas comuns aos produtores e/ou potencializar suas ações individuais, proporcionando melhores condições para a compra de insumos, a comercialização dos produtos e a vida da comunidade.
- 10. Agregação de valor:** destacar nos produtos os fatores que os clientes valorizam, ou agregar serviços que os façam valorizar mais a marca. Falar sobre a procedência do produto, por exemplo, seja por meio de rastreadores ou não, ajuda a agregar valor no produto.

## Oportunidades para o segmento

São algumas oportunidades de crescimento e desenvolvimento do segmento em médio e longo prazo:

- Crescimento dos canais de autosserviço e de *e-commerce*, que alteram os elementos logísticos.
- Diversificação de produtos oferecidos ao mercado consumidor, como, por exemplo, os produtos saudáveis e orgânicos, que incentivem o bem-estar e a longevidade.
- Cultivos hidropônicos de hortaliças.
- Oferta de hortaliças cortadas em embalagens a vácuo e/ou pré-cozidas.
- Venda de sucos concentrados, polpas de frutas e geleias.

## Gargalos no segmento

Gargalos são dificuldades enfrentadas pelos empresários do segmento e devem ser superados por eles. Entre os maiores entraves enfrentados nas empresas, está o desperdício de alimentos.

No mundo, são desperdiçados cerca de um bilhão de toneladas por ano e, no Brasil, alguns dados apresentados pela [Embrapa](#) indicam que, em média, 30% da produção de frutas e 35% da produção de hortaliças acabam sendo desperdiçadas. Esse é um número bastante significativo e deve ser tratado com mais importância pelo setor.

Entre os fatores que contribuem para o desperdício de alimentos está a falta de infraestrutura e o manejo incorreto dos produtos.

Além disso, a falta de qualidade dos produtos comercializados também é um desafio. Problemas logísticos e o uso de embalagens inadequadas contribuem para isso.

Como possíveis ameaças para o segmento, os empresários destacam os itens abaixo relacionados:

- A crise econômica poderá se estender e o preço do diesel aumentar mais, afetando o preço de transporte dos produtos.
- Se a instabilidade financeira ocasionada pela crise econômica continuar, os clientes diminuirão cada vez mais a frequência de compra.
- Um aumento do número de vendedores ambulantes que fazem preços menores na região, aliado à falta de fiscalização, contribui para o crescimento desse mercado informal.

## O segmento antes da crise

Os empresários acreditam que o segmento melhorou um pouco em comparação a 2015, com a média de notas igual a 6,4 (em uma escala em que 1 é muito pior e 10 é muito melhor).

## Como está o segmento em relação ao de 2015



### Palavra do empresário

*“Apesar da crise, eu penso que comida é essencial, meu ramo é essencial, você não pode ficar sem comer. Por mais que você não compre muito, você tem que comprar. Então eu estou num ramo que a crise não afeta tanto, mas mesmo assim eu ainda vejo [dificuldades].”*

A avaliação das empresas foi melhor; os empresários acreditam que suas empresas melhoraram mais que o segmento em relação a 2015, com uma média de 7,7 (numa escala em que 1 é muito pior e 10 é muito melhor).

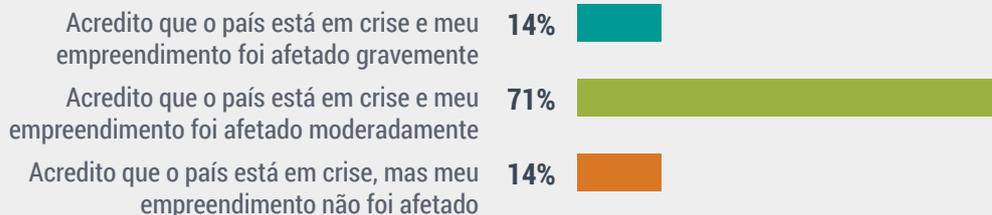
## Como está a empresa em relação ao ano de 2015



Fonte: Shutterstock

## Como a crise impactou o negócio

Apurou-se que 85% dos empresários de horticultura afirmam que seus negócios foram afetados pela crise econômica; a maioria diz que os impactos foram moderados. Por outro lado, 14% deles afirmam que seus negócios não foram afetados.



### Palavra do empresário

*“Os produtos que eu compro aumentaram, semente aumenta. Hoje eu vendo 40% a menos do que eu vendia antes. Por exemplo, na época de festa junina, que aqui na minha região é um mês festivo, no ano passado eu vendi 50 sacas de amendoim. Eu vendia muito e rapidamente, mas nesta semana agora eu vendi por volta de 23 sacas. Está muito caro e não tem muito. Tomate também, eu costumava vender muito nessa época e agora comprei quase 50% a menos neste ano. Demiti um funcionário, mas vou ter que admitir outro, mesmo com a crise, porque o serviço acaba ficando malfeito e o cliente insatisfeito.”*

## Legislação aplicada ao setor

Além da legislação e da fiscalização comum a todas as empresas, como a trabalhista e a fiscal, as empresas que realizam o cultivo de horticultura devem seguir normas de prevenção de pragas e garantia da qualidade do produto, impostas pela Agência Estadual de Defesa Agropecuária da Bahia – ADAB.

### Legislação **DDSV**

A [lei nº 10.434](#), de 22 de dezembro de 2006, dispõe sobre a Defesa Sanitária Vegetal no Estado da Bahia e é regulamentada pelo [Decreto nº 11.414](#), de 27 de janeiro de 2009.

A ADAB oferece os programas abaixo relacionados, para garantir a [sanidade vegetal](#) de diversas frutas e hortaliças no estado.

- **Projeto campo limpo:** o recolhimento e destinação final das embalagens vazias de agrotóxicos buscam o equilíbrio do meio ambiente e a proteção da saúde do homem do campo.
- **Projeto fitossanitário para a cultura do abacaxi:** aprender a conviver com a praga fusariose, provocada pelo fungo com índice máximo de 5%, que é o índice considerado economicamente viável para convivência com a lavoura.

- **Projeto de manejo integrado das pragas das anonáceas:** implementar medidas de controle integrado para convivência com as pragas das anonáceas no manejo fitossanitário sustentado dos pomares, estabelecendo ações integradas com o poder público e os centros de pesquisa, para dar continuidade à manutenção do *status* de maior produtor de graviola e pinha do país.
- **Projeto fitossanitário dos citros:** preservar o *status* fitossanitário da Bahia como área livre das pragas HLB, cancro cítrico e morte súbita dos citros; reduzir o impacto negativo sobre a cadeia produtiva causado pela ocorrência das pragas clorose variegada dos citros (CVC), mancha preta dos citros, mosca negra dos citros, cochonilha rosada e leprose dos citros.
- **Projeto de prevenção da sigatoka negra e do moko da bananeira:** prevenir e/ou retardar a introdução da sigatoka negra no estado da Bahia, fiscalizar o trânsito de frutos, material propagativo e artigos regulamentados que possam se vincular à praga e prevenir e/ou retardar a introdução do moko da bananeira no estado da Bahia.
- **Projeto estadual de controle de moscas das frutas:** orientar os produtores sobre a necessidade do monitoramento da praga e de adotar, efetivamente, as medidas para o combate às moscas das frutas, a exemplo da realização periódica de podas de aeração, manutenção da área da propriedade limpa, sem a presença de frutos caídos no solo e colheita de frutos em estágio avançado de maturação, com posterior destruição; medidas de exclusão, evitando o plantio ou manutenção de plantas hospedeiras desses insetos em locais próximos às áreas de produção comercial de frutas; controle químico com produto à base de espinosina, controle biológico com parasitoides e autocida, com a técnica do inseto estéril.

## Leis e normas que falam sobre a agricultura orgânica

*Resoluções sobre a agricultura orgânica:*

- [Lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003](#)

*Decreto que regulamenta a lei de 2003*

- [Decreto 6.323-2007](#)

*Instruções normativas que complementam a lei de 2003*

- [Instrucao Normativa nº 54-2008](#)
- [Instrução Normativa nº 64-2008](#)
- [Instrução Normativa nº 17-2009](#)

*Instruções que falam sobre os restaurantes que comercializam produtos orgânicos*

- [Instrução Normativa nº 19-2009](#)
- [Instrução Normativa nº 50-2009](#)
- [Instrucao Normativa nº 46-2011](#)

# INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS

Os investimentos para iniciar um negócio de horticultura vão variar de acordo principalmente com o tamanho do empreendimento e o preço da área a ser comprada ou arrendada.

- Capital de giro: o investimento gira em torno de R\$40 mil a R\$60 mil com capital de giro de cerca de 10% do investimento inicial.
- Estrutura: área para plantação, iluminação apropriada ao cultivo, sistemas de irrigação, controle de pragas, tela de alumínio para evitar a entrada de animais, sala para receber clientes; abastecimento de água, equipamentos de plantio e colheita; espaço para triagem, higienização, armazenamento e distribuição.

Os empresários pesquisados afirmam que os valores para iniciar a produção de horticultura podem variar de R\$ 25 mil a R\$ 50 mil.

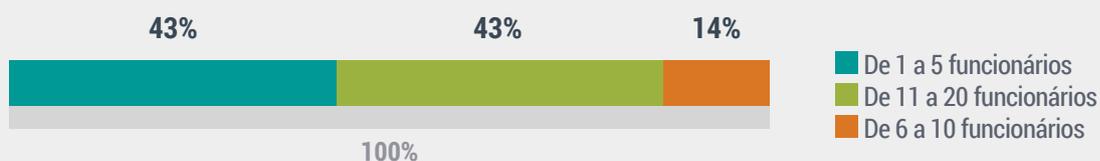
## Palavra do empresário

*“Para capital de giro, uns R\$ 25 mil, para feira livre. Sem alterar, só tirando e repondo. Para tudo, uns R\$ 50 mil.”*

## Capacidade produtiva e de vendas das empresas que atuam nesse ramo

A média de funcionários das empresas pesquisadas é de 10, mas há empresas operando com até 20 pessoas. Apenas uma das empresas pesquisadas possui filial (ela tem três filiais).

### Quantidade de funcionários

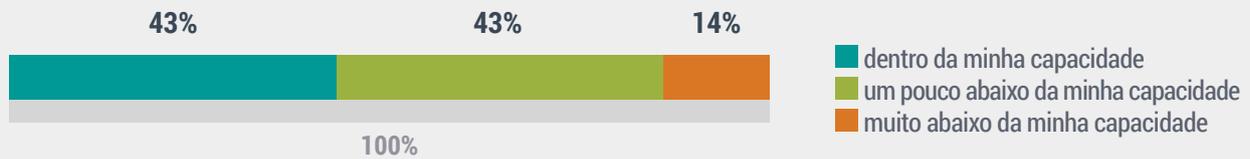


### Volume de vendas

O volume médio de produção e vendas em um mês típico nas produções pesquisadas é de **440 unidades**, com empresas que chegam a produzir até 1.000 unidades de frutas, verduras e hortaliças.

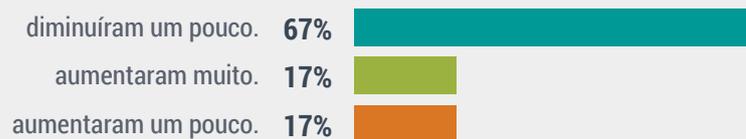
## Situação da demanda atual em relação à capacidade de produção da empresa

A maior parte das empresas está operando dentro ou um pouco abaixo de sua capacidade máxima de produção. Entre elas, 14% estão operando muito abaixo de sua capacidade máxima.



## Investimentos em capacidade produtiva do negócio em comparação ao ano passado

Em comparação com um ano atrás, a maior parte das empresas (67%) afirma que seus investimentos em capacidade produtiva diminuíram um pouco em relação ao ano passado, enquanto 34% disseram ter aumentado os investimentos em capacidade produtiva no período.



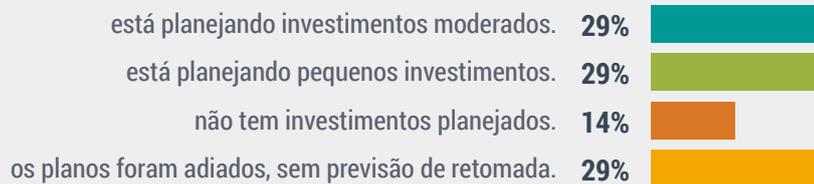
## Valor investido na empresa em capacidade produtiva ou de atendimento em 2015

Os valores investidos pelos empresários em capacidade produtiva no último ano variam bastante, porém a maioria se concentra em valores entre R\$ 21 mil e R\$ 50 mil.



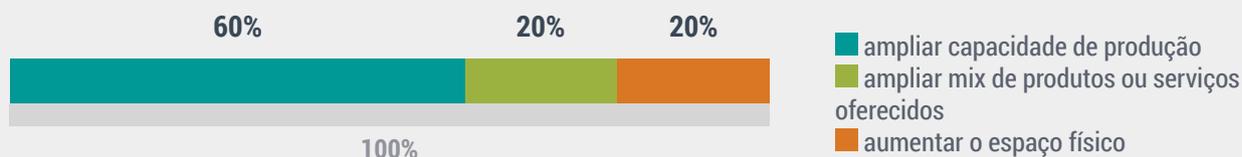
## Metas de investimento e expansão

A maioria empresários pesquisados (58%) tem planos de investimentos pequenos e moderados para os próximos dois anos. Entre os demais, 14% afirmam que não têm planos e outros 29% afirmam que os planos de investimentos foram adiados, sem previsão de retomada.



## Planejamento para investimentos

Para os empresários que estão planejando investimentos, questionou-se para que fins os recursos serão utilizados e as respostas foram as seguintes:

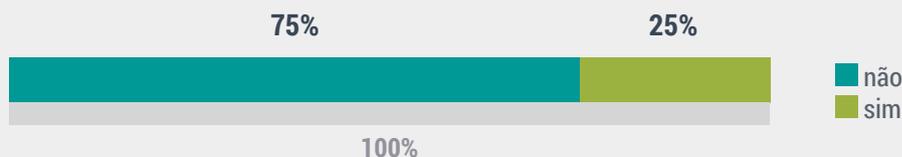


### Palavra do empresário

*“Espero estar com outra filial e/ou então um serviço de entrega no próprio sítio, um centro de abastecimento lá mesmo para vender atacado; espaço físico inovado na feira; inovar os produtos, colocar mais variedade de frutas (agora o espaço físico não permite) e, quem sabe, cortadas.”*

## Crédito

Sobre o meio de obter recursos para realizar os investimentos planejados, a maioria das empresas afirma que não pretende buscar crédito junto a bancos ou financeiras; 25% delas afirmam que não pretendem buscar crédito no mercado.



Entre os empresários pesquisados, 86% acreditam que negócios como os deles irão crescer nos próximos anos.

A photograph of a person wearing green gloves working in a garden, with the text "ESTRATÉGIAS DE MERCADO E COMERCIALIZAÇÃO" overlaid in white. The background shows a lush garden with various plants and flowers, including daisies and roses, under a green tint. The text is centered and reads: 

# ESTRATÉGIAS DE MERCADO E COMERCIALIZAÇÃO

# ESTRATÉGIAS DE MERCADO E COMERCIALIZAÇÃO

A cadeia produtiva da horticultura pode ser dividida nas seguintes etapas:

- 1. Compra de matéria-prima e insumos:** as empresas adquirem as sementes, adubos e ferramentas de fornecedores da cidade ou de outros estados.
- 2. Plantio:** para o plantio, também são utilizadas sementes que são tiradas da própria raiz, que é reutilizada. Os produtos são plantados no campo por trabalhadores rurais contratados pela empresa. Ocorre também o controle de irrigação e de pragas.
- 3. Estoque:** após a colheita, os produtos são estocados e processados para a dar início ao transporte.
- 4. Transporte e logística:** para manter o sabor e a boa aparência do produto, é importante que este possua uma embalagem adequada à distância percorrida e às temperaturas enfrentadas, bem como etiquetagem e rastreamento.
- 5. Comercialização:** as vendas são realizadas por meio de feiras livres, para supermercados ou outros varejistas, e também diretamente para o consumidor. Alguns empresários utilizam redes sociais para atender pedidos e entregam com mototáxi ou com o veículo próprio diretamente na casa dos clientes. As perdas são pouco comuns e, quando há sobras, são feitas promoções.



Fonte: Shutterstock

# INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS

As inovações observadas pelos empresários do segmento se relacionam a *softwares* de controle de vendas e estoque, além de aplicativos para celular, que facilitam a colocação de pedidos dos clientes e o contato com fornecedores.

## Palavra do empresário

*“Lá na feira, só a barraca em que eu trabalho é diferente, que pensa até na estrutura física para atender melhor, é a única barraca que aceita cartão há 12 anos. No início, era mais complicado, não era tão fácil, não tinha o Sebrae que facilitava tanto quanto hoje, com o microempreendedor; o povo não era tão informado quanto a isso como hoje.”*

Apurou-se que 57% das empresas entrevistadas observaram muitas novidades em produtos e serviços nos últimos anos em seu setor.

Além das inovações mencionadas pelos empresários, é possível citar algumas, que podem tornar os micro e pequenos negócios baianos mais competitivos nesse mercado:

- **Irrigação:** uma das alternativas para a falta de chuva é a irrigação com água de rios e nascentes.
- **Combate de pragas:** desenvolvido nos últimos anos, o ensacamento das plantas ainda em formato de flor combate pragas, como as lagartas e a tríplice da ferrugem. No ensacamento, já ocorre a aplicação de produtos químicos, visando o controle de pragas.
- **Tecnologia:** uso de *softwares* integrados ao GPS e a *smartphones*, para coleta e análise de dados do plantio.
- **Drones:** úteis para agilidade na gestão presencial no campo, verificação das pragas, tempo da colheita, entre outros.
- **Sensores:** utilizados para detecção da necessidade de água e do teor de nitrogênio no solo.



Fonte: Shutterstock

# TENDÊNCIAS

- **Consumo:** o perfil de consumo vem mudando e a tendência aponta para a demanda por produtos de tamanhos e cores diferenciados, que atenderá produtos *in natura*, vegetais conservados, gelados ou supergelados, desidratados e liofilizados, e hortaliças minimamente processadas.
- **Processamento mínimo:** hortaliças ou frutas minimamente processadas são produtos que passaram por uma alteração física, mas que permaneceram frescos. O processamento mínimo envolve as etapas de seleção e classificação da matéria-prima, pré-lavagem e processamento, que consiste em descascar, cortar, ralar ou picar, enxaguar, higienizar, centrifugar e embalar. Esse processo oferece frescor, saudabilidade, praticidade e comodidade para os consumidores que não têm tempo de preparar as refeições. No Brasil, tem sido comum o processamento mínimo de alface-americana, couve, repolho, rúcula, agrião, cenoura, brócolis, mandioquinha-salsa, batata e batata-doce.
- **Orgânicos:** a tendência atual é a população procurar cada vez mais por produtos naturais e orgânicos, então a produção orgânica vem ganhando espaço e pode ser uma grande aposta para um futuro próximo.
- **Hortaliças de alto valor agregado:** são produtos que se diferenciam por ter visual e sabor muito atraentes e atendem a um público exigente da gastronomia, como *chefs* de cozinha, que procuram diferenciar seus pratos a partir de produtos saudáveis e de qualidade superior. Alguns exemplos desse tipo de hortaliças são:
  - a. tomate-tigre;
  - b. berinjela-niobe;
  - c. tomate-sêneca;
  - d. abobrinha-gioconda;
  - e. couve-brócolis-romanesco.
  - f. abóbora-mini-jack;
  - g. tomate-verônica.

# FONTES DE APOIO AO SETOR

1. O governo do Estado da Bahia incentiva o desenvolvimento e o fortalecimento do segmento por meio das ações relacionadas a seguir.
  - a. Agência de Fomento do Estado da Bahia ([Desenbahia](#)): apoia as empresas, atuando como repassadora financeira do BNDES no estado.
  - b. Secretaria da Agricultura, Pecuária, Irrigação, Pesca e Aquicultura (Seagri): desenvolve [programas e projetos](#) voltados para o desenvolvimento agropecuário do estado.
  - c. ADAB: oferece projetos para desenvolver os setores agrícolas do estado da Bahia.
  - d. BNDES: oferece [linhas de crédito](#) voltadas ao setor da agroindústria.
2. A Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SDE) apoia o desenvolvimento do setor da [agroindústria](#) para fortalecer sua posição estratégica na região Nordeste, estimulando os encadeamentos produtivos oportunizados pelos grandes investimentos em curso, com uma ação direcionada às microempresas e às pequenas empresas.
3. Há o [Seguro Garantia Safra](#), iniciativa do governo federal por meio do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), que oferece recursos para ajudar na segurança alimentar das famílias, caso tenham perdas na produção e impulsionam também a economia local.
4. A Embrapa tem cursos de curta duração em [fruticultura](#) e o Instituto Federal Baiano oferece curso técnico em [agroindústria](#).



Fonte: Shutterstock

A photograph of a person wearing green gloves working in a garden. The person is using a small tool to work with the soil. The garden is filled with various plants, including daisies and other flowers. The text "TRILHAS DE ATENDIMENTO" is overlaid in large, white, bold letters across the center of the image. The background is a dense garden with various plants and flowers, including daisies and other flowers. The overall tone is green and natural.

# TRILHAS DE ATENDIMENTO

# TRILHAS DE ATENDIMENTO

Com base nas ações necessárias ao desenvolvimento da horticultura, foi estabelecido o conjunto de soluções do Sebrae para cada um dos grupos prioritários selecionados.

Trilhas de atendimento Sebrae/BA				
<b>Nome do Segmento</b>	O caso deste segmento é ilustrado por empresas e produtores relacionados ao agronegócio. Esses negócios também atendem o mercado B2B.			
<b>Setor: segmento</b>	<b>Correlação de foco entre portes e mercado</b>			
Agronegócios: horticultura		B2C (entre empresa e consumidor, utilizando <i>e-commerce</i> )	B2B (entre empresas)	B2G (entre empresa e governo)
	MEI (Micro-empendedor Individual)	Não possui	x	Não possui
	ME (Microempresa)	Não possui	x	Não possui
	EPP (Empresa de Pequeno Porte)	Não possui	x	Não possui
	PR (Produtor Rural)	Não possui	x	Não possui
Premissas básicas para acesso ao mercado				
Premissas básicas	Desafios	Soluções Empresariais	Soluções Sebrae	Classificação (Essencial ou Recomendável)
Logística (Armazenamento, Distribuição, Capacidade de Produção e Atendimento).	O transporte dos alimentos muitas vezes não é adequado às demandas do mercado, prejudicando a qualidade dos alimentos e ocasionando perdas.	Buscar parcerias com outros empresários, para que as cargas e os custos possam ser divididos, garantindo a qualidade do transporte.	Oficina SEI – Unir forças para melhorar, Praticando o associativismo na medida, Oficina Gerenciar no campo, Redes associativas – Despertando para o associativismo no campo.	Essencial

## Premissas básicas para acesso ao mercado

Premissas básicas	Desafios	Soluções Empresariais	Soluções Sebrae	Classificação (Essencial ou Recomendável)
Política de comercialização	Canais de comercialização com o cliente.	Possuir diversos canais de comercialização com o cliente, como venda direta e indireta.	Sebrae Mais – Orientações em vendas, Programa SEI – Vender, Programa na medida, A importância da embalagem nos seus negócios, Programa SEI, Sebrae Mais – Gestão da inovação.	Recomendável
	Preços competitivos no mercado. Os produtos substitutos diretos e indiretos com preços menores são mais procurados caso a renda dos clientes caia por um determinado período.	Avaliar o impacto dos preços praticados em relação à continuidade da empresa no mercado. O empresário deve buscar melhorias em processos e ampliar as negociações com fornecedores e clientes finais.	Sebrae Mais – Gestão financeira, Programa SEI – Formar preço, Programa na medida.	Essencial
	As vendas que ocorrem em feiras livres têm limitações de espaço físico, com pouca estrutura e comodidade para os clientes.	Buscar estabelecer parceria com outros empresários e produtores rurais, garantindo espaço maior e compartilhado para a exposição de produtos.	Oficina SEI – Unir forças para melhorar, Praticando o associativismo na medida, Sebrae Mais – Orientações em vendas, Programa SEI – Vender.	Recomendável
Análise SWOT e Concorrência	Falta de mão de obra qualificada e que tenha interesse em trabalhar no campo.	Oferecer capacitação na área ou processo específico, além de buscar instituições parceiras em treinamento, como o Sebrae e o Senai.	Jovens empreendedores primeiros passos, Programa nacional de educação empreendedora, Pronatec.	Recomendável
	Alta concorrência, não só de horticultores, como de outros mercados.	Trabalhar os diferenciais da empresa no mercado.	Sebrae Mais, Programa SEI, Empretec.	Essencial
Tecnologia	Tecnologias para obter escalabilidade na produção.	Buscar apoio em linhas de financiamento ou associações para investir em tecnologia ou atuar com fornecedores que ofereçam suporte tecnológico.	Sebrae Mais – Orientações em compras e estoques, Implantação de código de barras; Sebraetec.	Essencial

<b>Mercado</b>				
Acesso a mercado	Desafios	Soluções Empresariais	Soluções Sebrae	Classificação (Essencial ou Recomendável)
Venda pessoal	Listar contatos primários para venda dos produtos.	Participar de feiras e eventos da área para ampliar a rede de relacionamento.	Sebrae Mais – Orientações em vendas, Programa SEI – Como atender para vender mais, Programa SEI – Como divulgar o seu negócio, Programa SEI – Atraindo clientes através de sua marca	Essencial
Propaganda e publicidade	Realizar ações de divulgação dos produtos.			Essencial
<b>Inovação e Diferenciação</b>				
Inovação	Soluções empresariais		Soluções Sebrae	
Embalagem e formato de apresentação	Inovar no formato de apresentação dos alimentos e embalagens. Por exemplo: oferecer frutas cortadas.		Programa SEI – A importância da embalagem nos seus negócios, Sebrae Mais – Gestão da inovação, Sebraetec	
Softwares de gestão integrada	Melhorar a capacidade de gestão das empresas para torná-las mais competitivas no mercado.			
Novos maquinários	Avaliar a necessidade de trocar o maquinário para obter produção mais eficiente, tornando-se mais competitivo no mercado.			

## Referências bibliográficas

AGÊNCIA DE DEFESA AGROPECUÁRIA DA BAHIA - ADAB. Secretaria da Agricultura Pecuária Irrigação Pesca e Aquicultur. **Programas Sanitários DDSV**. [201-?]. Disponível em: <<http://www.adab.ba.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=61>>. Acesso em: 19 set. 2016.

AGRONOVAS. **Desperdício na Agricultura**. 2016. Disponível em: <<http://www.agronovas.com.br/desperdicio-na-agricultura/>>. Acesso em: 31 jan. 2017.

BAHIA. Governo do Estado. Secretaria da Agricultura Pecuária Irrigação Pesca e Aquicultura. **Chapada se destaca na produção de hortaliças**. 2014. Disponível em: <<http://www.seagri.ba.gov.br/noticias/2014/09/29/chapada-se-destaca-na-produção-de-hortaliças>>. Acesso em: 19 set. 2016.

BAHIA. SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Agroindústria**. [201--]. Disponível em: <<http://www.sde.ba.gov.br/Pagina.aspx?pagina=agronegocios>>. Acesso em: 19 set. 2016.

BANCO DO NORDESTE. **Micro e Pequenas Empresas**: apresentação. [201-]. Disponível em: <<http://www.bnb.gov.br/mpe>>. Acesso em: 19 set. 2016.

BIOMANIA. **Horticultura**. 2007. Disponível em: <<http://www.biomania.com.br/bio/?pg=artigo&cod=1461>>. Acesso em: 31 jan. 2017.

CANAL DO HORTICULTOR. **Comunidade hortifrúti: hidroponia e orgânicos**. 2016. Disponível em: <<http://canaldohorticultor.com.br/2016/08/12/comunidade-hortifruti-hidroponia-e-organicos/>>. Acesso em: 19 set. 2016.

CANAL DO HORTICULTOR. **Hortaliças de alto valor agregado**. 2016. Disponível em: <<http://canaldohorticultor.com.br/2016/07/21/hortaliças-de-alto-valor-agregado/>>. Acesso em: 19 set. 2016.

**Caged estatístico**. Ministério do Trabalho. 2016. Disponível em: <[http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged\\_rais\\_vinculo\\_id/login.php](http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_rais_vinculo_id/login.php)>. Acesso em: 23/02/2017

EMPRESÔMETRO MPE. **Estatísticas**. 2017. Disponível em: <<http://empresometro.cnc.org.br/Estatísticas>>. Acesso em: 31 jan. 2017.

EMPRESÔMETRO. **Empresas ativas por cidade**. 2017. Disponível em: <<http://empresometro.com.br/Site/Estatísticas>>. Acesso em: 31 jan. 2017.

JORNAL ENTREPOSTO. **Em tempos de crise, setor de horticultura apresenta oportunidades e mostra retorno do homem para o campo**. 2016. Disponível em: <<http://jornalentreposto.com.br/je-revista/61-vida-rural/2305-em-tempos-de-crise-setor-de-horticultura-apresenta-oportunidades-e-mostra-retorno-do-homem-para-o-campo>>. Acesso em: 19 set. 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Cenários Prospectivos: A fruticultura brasileira em 2018**. 2016. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/e93e6e44c0b1ec9bed5f9ed186ab6b7e/\\$File/6083.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e93e6e44c0b1ec9bed5f9ed186ab6b7e/$File/6083.pdf)>. Acesso em: 31 jan. 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Os dez fatores-chave de sucesso da horticultura.** 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/os-dez-fatores-chave-de-sucesso-da-horticultura,6a2302ec45924510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 19 set. 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **O mercado de hortaliças no Brasil.** 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-mercado-de-hortalicas-no-brasil,92e8634e2ca62410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 19 set. 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Horticultura Orgânica.** 2016. Disponível em: <[http://www.feiradoempendedorpe.com.br/downloads/alimentos-bebidas/horticultura\\_organica.pdf](http://www.feiradoempendedorpe.com.br/downloads/alimentos-bebidas/horticultura_organica.pdf)>. Acesso em: 31 jan. 2017.

SILVA, Raquel Costa e. **Horticultura.** 2011. Disponível em: <<http://horticultura.blogs.sapo.pt/>>. Acesso em: 31 jan. 2017