

Planejamento de marketing: limites e possibilidades em uma cooperativa de reforma agrária do Rio Grande do Sul

José Eduardo FERNANDES
DEP/UFSCar
eduambienta@uol.com.br

Farid EID
PPG Economia/UFPA
fe9998@gmail.com

Cristiane BETANHO
FAGEN/UFU
crisbetanho@fagen.ufu.br

Resumo

Os trabalhadores envolvidos nos movimentos sociais pela terra não lutam apenas pela posse do recurso, mas por torná-lo produtivo e sustentável. Existem agricultores que, reunidos em cooperativas ou associações, avançam na produção e criam pequenas unidades de agregação de valor. No entanto, enfrentam dificuldades para escoar sua produção. Nos assentamentos ligados ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), tem-se buscado superar esse entrave por meio da oferta de cursos, nos quais o tema comercialização tem sido central. Um grupo de agricultores-empresendedores desenvolveu planejamentos estratégicos de mercado, a partir dos conhecimentos adquiridos no curso de Tecnologia de Gestão de Cooperativa. O objetivo deste trabalho é, a partir da metodologia da pesquisa-ação, analisar o processo de criação do planejamento estratégico de marketing em um assentamento de reforma agrária localizado no Rio Grande do Sul, avaliando se os educandos construíram mecanismos permanentes voltados para a agregação de valor. Constatou-se progresso em relação às estratégias de produção e uma adaptação empírica e incompleta de ferramentas de comercialização, mas mesmo assim o processo garantiu uma visão melhor do que na situação anterior, em que esses conhecimentos não estavam estudados e assimilados. Assim, o processo de capacitação em estratégias de marketing deve ser aprofundado, a bem da melhoria das condições de vida dos trabalhadores-empresendedores e de sua permanência no campo.

Palavras-chave: Planejamento de Marketing; Assentamentos Rurais; Empreendedorismo.

Abstract

Agriculturists involved in land social movements not only fight for the resource ownership, but to make it productive and sustainable. There are agriculturalists in cooperatives or associations that increase the production and creat small food manufactories. However, there are struggling to sell their produce. In the settlements connected to the Movement of Landless Workers (MST), have been tried to overcome this obstacle by offering courses, in which the central theme is commercialization. A group of enterprising farmers had developed strategic market plans from the knowledge acquired in the course of Technology Management Cooperative. This study, based on the methodology of action research, analyze the process of

creating a strategic marketing planning in an agrarian reform settlement located in Rio Grande do Sul, assessing if the students have built permanent mechanisms aimed for value aggregation. It was noted progress in relation to strategies production and an empirical and incomplete adaptation of the commercials tools, but even so the process has ensured a better view than the previous situation, where this knowledge was not been studied and assimilated. Thus, the process of training in marketing strategies should be developed, in benefit of living conditions of enterprising farmers to and for their attachment to the field.

Key-words: marketing plans; rural nestings; entrepreneurship.

Introdução

Muito se fala sobre o processo de assentamento de famílias no campo. Grande parte da mídia nativa trata o tema pelo viés dos enfrentamentos e com uma visão capitalista do valor da terra. Zanatta (2010) comenta que o debate sobre a real contribuição da produção familiar à geração de riqueza e ao abastecimento de alimentos no país está mais do que vivo. A Confederação Nacional da Agricultura (CNA) encomendou à Fundação Getúlio Vargas (FGV) estudo que apresenta dados que refutam a visão do IBGE sobre este assunto. Segundo estudo da FGV, a agricultura familiar contribuiria com apenas 23% do valor bruto da produção agropecuária nacional (VBP), ao invés dos 38% apontados pelo IBGE.

Esse exemplo ilustra o quanto é conflituosa a questão do uso da terra. Consequentemente, essa discussão se desdobra nos campos político e acadêmico.

No mundo acadêmico existem trabalhos que analisam os assentamentos como indutores de desenvolvimento no campo pelo incremento da produção da agricultura familiar, porém evidencia-se que os trabalhadores enfrentam diversas dificuldades. Pimentel (2004), ao analisar assentamentos no Pontal do Paranapanema (SP), afirma que existem efeitos deletérios causados pela baixa produção para o autoconsumo, levando os agricultores a aumentarem o dispêndio financeiro em aquisição de produtos para alimentação da família. Outros estudos (VAZZOLER, 2004; BETANHO, 2008), apontam para processos de proletarianização da população assentada que, para atender às necessidades familiares, empregam-se em outras propriedades ou nas cidades.

Na última década houve um grande investimento governamental através de programas de incentivos, como o Programa Fome Zero e o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF -, entre outros, que proporcionaram aumento na produção dos assentamentos. No entanto, revelou-se outro problema, que é o escoamento sustentável da produção. Os problemas relacionados com o processo de comercialização pelo pequeno produtor rural são evidenciados por um representante dessa categoria de empreendedores:

Uma visão errada de qualquer produtor é a percepção de que ele deve primeiramente produzir e depois descobrir como vai comercializar seu produto. Essa visão gera problemas de grandes proporções para os produtores agrícolas, pois seus produtos são rapidamente perecíveis e a espera para a comercialização futura pode significar a perda do produto. Com isso perde financeiramente, seja por uma venda rápida e mal-feita, seja pela perda do produto (PIRES, 1997, p.15).

Há casos em que as cooperativas ou associações avançaram na produção e conseguiram empreender com pequenas unidades de agregação de valor. Esses casos ainda são ínfimos perante a quantidade de famílias assentadas que ainda sofrem nas mãos dos atravessadores regionais. De acordo com Leite *et al.* (2004), 70% da produção dos assentamentos é escoada por esse canal, reduzindo a retenção de ganhos para os assentados. Essas famílias produzem uma diversidade de produtos, *in natura* ou industrializados, que em

sua maior parte acaba sendo comercializada por atravessadores. Esses, por sua vez, detêm a tecnologia da distribuição, aplicando preço e logística ao produto que acabam chegando ao consumidor final com o valor monetário muitas vezes superior a 100% do valor de produção.

Investir em estratégias de comercialização e distribuição poderia criar um novo horizonte para essas famílias, possibilitando que os filhos mantivessem o vínculo com a terra e, ao mesmo tempo, proporcionando ganhos econômicos e maior capacidade de resistência a esses pequenos empreendimentos.

Por isso os movimentos sociais, notadamente o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), tem investido, por meio de parcerias com universidades e organizações afins, na criação e oferta de cursos profissionalizantes voltados à organização da produção e da comercialização no campo. No Rio Grande do Sul, na região da serra gaúcha, existe o ITERRA – Instituto Técnico de Capacitação e Pesquisa em Reforma Agrária. Nele, dentre outras atividades, desenvolvem-se cursos de capacitação de nível médio, como o Técnico em Administração de Cooperativas (TAC), Técnico em Saúde, Técnico em Comunicação Popular, Magistério e o curso superior de Pedagogia. O curso TAC está formando sua 12ª turma, recebendo educandos de assentamentos de todo o Brasil, e não somente associados ao MST, mas também a outros movimentos sociais de luta pela terra.

Outras iniciativas nesse sentido ocorrem pelo Brasil. Para este trabalho, ressalta-se o curso de Tecnologia de Gestão de Cooperativa – TGC, curso de terceiro grau realizado no Centro de Desenvolvimento Sustentável e Capacitação em Agroecologia – CEAGRO, na cidade de Laranjeiras do Sul (PR), junto com a Fundação Mundukide, a Universidade de Mondragon e o Instituto de Estudos Cooperativos Lanki, entidades do País Basco, que possuem grande experiência na área de gestão e cooperativismo. Esse curso é desenvolvido no sistema modular, em etapas presenciais e etapas denominadas tempo-comunidade, nas quais os educandos devem aplicar os conceitos discutidos no tempo-escola e realimentar o processo de construção de um novo modo de produção e de vida solidários.

Uma das disciplinas do curso foi Planejamento de Marketing, sendo ministrada em dois encontros presenciais de 20 horas cada. Nesses encontros, os conhecimentos de marketing e estratégia de mercado foram discutidos com os educandos, que desenvolveram, como trabalho da disciplina, um planejamento estratégico de marketing para uma cooperativa, com o objetivo de analisar as realidades em termos de produção e comercialização e propor estratégias de comercialização.

O objetivo deste trabalho é descrever um dos resultados desse processo, portanto, analisar o planejamento da produção com valor agregado em um assentamento de reforma agrária localizado no Rio Grande do Sul, no sentido de avaliar se os educandos construíram mecanismos permanentes e duradouros voltados para a agregação de valor.

1. Procedimentos Metodológicos

Este trabalho se classifica como uma pesquisa-ação. Segundo El Andaloussi (2004), ela possibilita abordar fenômenos da sociedade em sua complexidade e ainda admite a intervenção do pesquisador dentro de uma problemática social na qual os interessados tornam-se atores que, participando do desenvolvimento da ação, contribuem para produzir novos saberes.

Os passos da pesquisa-ação, segundo Thiollent (1997), são quatro: Pesquisa Exploratória, em que se detectam os problemas, os atores, as capacidades de ação e os tipos possíveis de ação, por meio de diagnóstico interativo; Pesquisa Aprofundada ou Fase Principal, na qual a situação é pesquisada por meio de instrumentos de coleta de dados que

são discutidos e interpretados pelos participantes; Ação, que consiste na difusão de resultados, definição de objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, e propostas negociáveis entre as partes; e Avaliação, cujo objetivo é observar, redirecionar e resgatar o conhecimento produzido no decorrer do processo.

A seguir, são descritos os procedimentos em cada uma das fases:

- a) Pesquisa exploratória: durante as aulas da disciplina Gestão de Marketing, os educandos receberam instruções sobre os conceitos de marketing, desde a orientação da atividade mercadológica até a ativação do composto de marketing (tais assuntos serão tratados na fundamentação teórica deste trabalho de conclusão de curso).
- b) Pesquisa aprofundada: durante a primeira etapa das aulas, os educandos tiveram que desenvolver análises críticas sobre a realidade das organizações. Foram levantados dados sobre o ambiente interno e externo, e a aplicação da matriz PFOA – Potencialidades, Fragilidades, Oportunidades e Ameaças, através da qual foram apontadas as oportunidades e ameaças para os empreendimentos, e a capacidade de enfrentar essas contingências em função dos pontos fortes e fracos das organizações.
- c) Fase de ação: os educandos receberam as análises críticas da primeira fase do trabalho e, a partir dos conceitos de planejamento, elaboraram estratégias para a produção e comercialização dos assentamentos.
- d) Fase de avaliação: está dividida em duas etapas. A primeira se constitui da avaliação dos planejamentos; a segunda, a partir de reflexões da realidade, será a base para o acompanhamento prático da implementação dos planejamentos em cada empreendimento. Neste trabalho, somente a primeira etapa será alvo de observação, dado que o processo de implementação ainda não começou.

A fundamentação teórica que sustenta o trabalho está baseada no estudo de uma vertente do empreendedorismo, denominada Economia Solidária, e em Marketing. Os assuntos são tratados nas seções a seguir.

2. Economia Solidária: uma outra forma de organizar empreendimentos

Para Antunes (2006), o capitalismo brasileiro vivenciou, durante o século XX, a partir do getulismo, um verdadeiro processo de acumulação industrial. Todas as fases desse processo tiveram em comum uma dinâmica interna de acumulação que combinava superexploração da força de trabalho, arrocho salarial e expansão econômica. Os ganhos da produtividade ficaram concentrados com os donos do capital, restando aos trabalhadores disputar os poucos postos de trabalho que escaparam à reestruturação, tanto via emprego assalariado, como prestadores de serviços autônomos. O acirramento da competição entre as grandes empresas capitalistas provocou uma competição ainda maior entre os fornecedores da força de trabalho, conseqüentemente levando à redução dos seus rendimentos (VIEIRA, 2006).

Com a perda dos postos de trabalho, mais e mais pessoas passaram a viver do subemprego e de práticas da economia informal, que no entanto representam um simulacro das práticas mercantis oficiais e podem dar guarida à precarização das relações de trabalho (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004).

Aí se insere o estudo da Economia Solidária (ES) e seus Empreendimentos. Para França Filho e Laville (2004), a base em que se situa o desenvolvimento da vertente

econômica solidária é o encontro das esferas social e econômica, dado que a motivação não advém somente da expectativa de retorno dos empreendimentos. Vieira (2006) considera a ES uma alternativa de emprego e renda que, propondo uma nova relação capital-trabalho, contribui para aumentar a produtividade, no entanto distribuindo seus ganhos de forma mais justa, portanto, como afirma França Filho e Laville (2004), busca-se um poder-agir sobre a economia.

A ES surge e se desenvolve articulando solidariedade e economia popular, sendo seu maior desafio superar o plano da reprodução simples, para atingir o de uma reprodução ampliada da vida em sociedade (EID et alii, 2006; FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004). Para Icaza e Tiriba (2003), as organizações populares e solidárias representam o pólo mais avançado da economia popular. As pesquisadoras frisam o citado por Núñez: o associativismo é a única maneira por meio da qual os produtores-trabalhadores-populares, sem que se convertam em capitalistas, podem empreender uma estratégia de mercado e competir com o capitalismo e sua economia de escala. Corroborando a idéia, Singer (2003) reflete que se busca um equilíbrio entre a dimensão social e a econômica, visando a encontrar outras alternativas para os momentos de crise do que o simples repasse à sociedade de seus custos, como se observa nas empresas capitalistas. Nessa perspectiva, os princípios da economia solidária e as características dos Empreendimentos Econômicos Solidários (EES) constituem-se no caminho mais provável para se chegar a um modelo sustentável.

Uma das possibilidades para vencer o desafio de tirar da terra o sustento e melhorar as condições de vida dos assentados, por meio do aproveitamento comum de vantagens, é o cooperativismo popular, uma das manifestações práticas da Economia Solidária. Vazzoler (2004), citando estudo realizado pela FAO/INCRA compilado por Bittencourt sobre os principais fatores que afetam o desenvolvimento dos assentamentos de reforma agrária, constatou que a organização coletiva constitui importante fator para o desenvolvimento dos assentamentos e, em alguns casos, foi decisiva para seu sucesso. A organização diminuiu os custos, potencializou os recursos naturais, gerou sistemas mais produtivos e ampliou alternativas econômicas dos assentamentos. Esse tipo de organização da produção também demonstrou ser possível diminuir as desigualdades sócio-econômicas entre os assentados.

Para esses empreendimentos é preciso tornar a terra produtiva, porém sem reproduzir o paradigma da geração de excedente de capital a qualquer custo. Como afirma Eid (2003), é imperativo fazer o contraponto com o pensamento liberal que traduz a viabilidade somente do ponto de vista econômico-financeiro, através da relação custo/benefício. No entanto, como as trocas são efetivadas no mesmo mercado explorado pelos empreendimentos tradicionais, necessita-se tratar com seriedade o assunto marketing, tratado na seção a seguir.

3. Comercialização e Marketing: conceitos e planejamento

Em primeiro lugar, cabe definir se há diferenças conceituais entre comercialização e marketing. De acordo com Gracioso (1996), a expressão comercialização é uma das traduções de marketing para o português, no entanto essa tradução tem um tom passivo, que não se coaduna com o caráter dinâmico que é associado ao marketing. Para o autor, a melhor tradução seria mercância, ou seja, o ato de mercadejar. Já Richers (1994), recordando o que denomina a “infância do marketing brasileiro”, reporta-se aos termos mercadologia para a ciência e mercadização para o processo de distribuição que a caracterizasse, criados nos anos 50 – e não aceitos pelo mercado, que optou por utilizar a expressão marketing, do original norte-americano.

Todos esses termos significam, na prática, fazer mercado. Será utilizada a expressão marketing para denominar o conjunto de estratégias para promover eficiência e eficácia ao processo de desenvolvimento e inserção dos produtos no mercado, tendo em vista que o neologismo foi incorporado ao português, inclusive sendo citado em dicionários (BETANHO, 2008).

A atividade de marketing em uma organização pode seguir várias orientações que significam, de forma geral, a ideologia da prática mercadológica. Kotler (2000) as descreve como:

- a) Produção: as organizações voltam suas energias para a produção de produtos em massa, padronizados e com baixo preço.
- b) Produto: uma empresa orientada para seus produtos investe na função pesquisa e desenvolvimento, buscando a inovação e a qualidade superior.
- c) Vendas: o objetivo central de uma organização orientada para vendas é incentivar o consumo e pulverizar a comercialização da produção.
- d) Marketing: orientação principal no mercado, sua ideologia central está ligada ao entendimento dos desejos e das necessidades dos clientes como ponto inicial para o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Quem entender melhor o cliente, ganha o processo da concorrência.
- e) Marketing Societal: organizações que assumem a orientação societal de marketing não veem a relação entre clientes e empresa como a única a ter sua atenção. Na realidade, existem relações com os grupos de *stakeholders* – para a FNQ (2007), grupos que possuem interesses legítimos sobre os resultados da organização – que também precisam de atenção. Assim, uma organização que pratica marketing societal procura equilibrar as demandas desses grupos, demandas essas normalmente conflitantes: lucros x aumento de salários, demandas ambientais x custos de produção, nutrição x consumo, etc.

A *American Marketing Association* buscou consensar as ideologias em marketing, a partir da seguinte definição:

Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado (AMA, 2006, *online*).

A definição indica que as organizações devem esforçar-se para equilibrar os requisitos dos clientes, das organizações e da sociedade, sem perder o ponto focal aonde o encontro das necessidades divergentes se dá: a criação e entrega de valor.

Para que a ideologia se manifeste no plano concreto, uma organização desenvolve atividades de marketing estratégico e de marketing operacional. Para Silva (2009), marketing estratégico é o processo de analisar os mercados-alvo, identificando oportunidades em termos de produtos e segmentos em que a organização poderia atuar ou aprofundar sua atuação. Para colocar as oportunidades em prática, a empresa desenvolve atividades de marketing operacional, que se preocupam com o curto prazo, para atender às demandas dos mercados atuais e desenvolver as estratégias na prática.

A autora ainda ressalta que as duas abordagens são complementares e que são diferentes faces das áreas de decisão de marketing nas organizações: o marketing estratégico preocupa-se com as atividades de análise de marketing e planejamento de marketing, enquanto que o marketing operacional se importa com a implementação e com o controle de marketing.

O resultado das análises e decisões das organizações é registrado em documento denominado plano de marketing. Para Westwood (1996, p. 5), “o plano de marketing é como um mapa – ele mostra à empresa aonde ela está indo e como vai chegar lá. Ele é tanto um plano de ação quanto um documento escrito”.

Stevens *et al.* (2001) ressaltam que o processo de planejar está presente em todas as funções administrativas e envolve análise do ambiente, estabelecimento de metas, decisões sobre ações específicas necessárias para atingir as metas e oferecer feedback sobre os resultados. A diferença entre o planejamento estratégico organizacional e o planejamento de marketing estaria no escopo do plano. No nível corporativo, a pergunta-chave é: “qual é nosso negócio? Qual deveria ser?”. Enquanto isso, no nível estratégico de marketing a pergunta seria “para onde devemos ir? Como chegamos lá?”

Em Kotler (2000) encontra-se a seguinte definição de planejamento, que junta os processos de planejamento estratégico e de marketing:

Planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o crescimento almejados (KOTLER, 2000, p.86).

Gracioso (1996) afirma que o planejamento estratégico orientado para o mercado é a “fronteira final” do marketing (aspas do autor), tendo em vista que a ideia central é levar às últimas consequências o conceito de marketing em relação a sua influência na organização: se os mercados são o início e o fim de todas as ações de uma empresa, é a função marketing que deve ser tratada como central e, portanto, deve ser tratada com destaque para que se dê a possibilidade de a empresa responder com mais vigor e rapidez aos desafios do mercado.

Salientando os empreendimentos solidários, Favareto (2004) reflete que o planejamento é importante instrumento para a sobrevivência e para o crescimento dessas organizações, tendo em vista que ajuda a romper com o amadorismo e a improvisação. A construção de um novo modo de produção passa pelo empoderamento das pessoas responsáveis pela geração de riquezas. E, por sua vez, esse empoderamento passa pela participação ativa de todos os envolvidos no processo de planejamento.

Churchill e Peter (2000) salientam que o planejamento ajuda as organizações a evitar que se cometam erros dispendiosos, que podem, para empreendimentos como o estudado neste trabalho, impossibilitar a continuidade dos mesmos.

O processo de planejamento adotado para o processo de formação dos educandos e para a posterior construção dos planos de marketing dos empreendimentos seguiu as orientações clássicas, com a análise do ambiente em que a organização está inserida, seguido da sistematização dos dados, delimitação de objetivos, escolha de estratégias e planejamento tático. Os tópicos foram tratados à luz da orientação societal do marketing, dadas as características dos agrupamentos sociais, conforme descrição de Betanho (2008).

4. Caracterização do empreendimento analisado

Cooperativa de Produção Agropecuária de Nova Santa Rita Ltda. – COOPAN – e está localizada no Assentamento Capela, no município de Nova Santa Rita, a 50 km da capital do Rio Grande do Sul. Iniciou suas atividades ainda como associação em 1994. Atualmente 377 pessoas residem no assentamento. Destas, 204 são homens e 173 são mulheres. O total da área do assentamento é de 2040 hectares, distribuídos em lotes de aproximadamente 20 hectares.

Segundo Vazzoler (2004), o Assentamento Capela é formado por famílias oriundas de diversos municípios do estado do Rio Grande do Sul, filhos de pequenos agricultores e de sem-terras. Delas, 33 vivem de forma coletiva na COOPAN e as demais famílias trabalham em pequenos grupos ou individualmente (a maioria).

A área de terras referente às 33 famílias da COOPAN totaliza 660 hectares. O título da terra ainda pertence ao INCRA e as terras estão como concessão de uso. Os meios de produção da cooperativa estão todos em nome da COOPAN. A produção é diversificada e organizada por setores, de forma que cada sócio garante a realização das atividades planejadas no conjunto do coletivo. São oito setores e cinco coordenadores: creche, escritório, horta que possui dois coordenadores; aviário e suínos possui um coordenador; lavoura, abatedouro e leite, que possui dois coordenadores. (VAZZOLLER, 2004).

Segundo a pesquisadora, o planejamento do ano agrícola acontece em uma reunião anual em que se decide o que plantar, quanto, de que forma e com quais recursos. As decisões passam por assembléia para aprovação. Trimestralmente é feito o acompanhamento do planejamento do ano agrícola para se ter o controle de quais etapas foram cumpridas, quais setores necessitam de mão-de-obra para que haja o remanejamento, o que pode ser melhorado, entre outros.

Os educandos, representados por Rubenich (2010), decidiram analisar a produção de grãos, especificamente o arroz, portanto é o processo de planejamento mercadológico desse produto que será apresentado e analisado a seguir.

5. Resultados

Tendo em vista que o processo estratégico de uma organização é fruto de suas competências e convicções, no início das reflexões práticas, os educandos foram instados a expor os valores, culturas e princípios dos empreendimentos e delimitar o campo de ação do processo de planejamento que se iniciava. Rubenich (2010) salientou as seguintes informações sobre sua cooperativa:

CARACTERÍSTICAS	COOPAN
Número de sócios	38 famílias
Renda média (R\$)	R\$ 1.000,00 a 2.000,00
Valores, cultura e princípios	<ul style="list-style-type: none"> • Propriedade coletiva dos meios de produção; • Organização coletiva e democrática do trabalho; • Participação nos resultados e nas sobras proporcionalmente ao aporte de trabalho quantitativo e qualitativo de cada associado; • Promoção social e educacional de todos os associados, inclusive para filhos dos associados; • Livre adesão; • A assembleia geral como instância máxima de decisão.
Produtos atuais	<ul style="list-style-type: none"> • Carne suína • Prestação de serviço de abate • Arroz orgânico

Quadro 1 – dados do empreendimento analisado. Fonte: Rubenich (2010)

Na análise realizada por Rubenich (2010), a Coopan está se organizando para produzir produtos diferenciados para um segmento de consumidores que querem consumir um produto mais saudável, socialmente correto e que não agrida a natureza. Em termos de organização interna, existe o elemento cooperação, que aparenta trazer resultados significativos. Onde aparece, mesmo de forma rudimentar, as condições de vida dos assentados são melhores e

melhor é a produção para autoconsumo. Os produtores melhoram suas condições de vida sem reproduzir aquele paradigma da geração de excedente de capital a qualquer custo.

Os objetivos do empreendimento são, segundo o educando:

- Ser referência na produção de produtos orgânicos e ecologicamente correto;
- Garantir a satisfação dos clientes em consumir um produto saudável e produzido de forma ecológica;
- Contribuir para o processo de conscientização para que a população consuma produtos orgânicos e integrais;
- Divulgar a produção orgânica da Cooperativa, com vistas a mostrar que a Reforma Agrária é viável para o país;
- Garantir sobras para melhorar a qualidade de vida das famílias assentadas dando condições para que a juventude permaneça no campo.

Os objetivos práticos para o planejamento foram decididos pelo grupo como:

- Negociar 50% da produção com mercados institucionais (Conab e principalmente prefeituras, no caso a merenda escolar);
- Aumentar em 20% as vendas para o mercado do consumidor final no primeiro semestre (de 2010);
- Manter os 30% das vendas para o mercado industrial ou empresas de produção de produtos orgânicos.

Favareto (2004) afirma que empreendimentos solidários podem ter três instâncias de sucesso: geração de renda para os empreendedores, organização do empreendimento em bases solidárias e expandir o âmbito de solidariedade para a sociedade. Para atingir esses objetivos, os alunos fizeram a análise do ambiente interno e externo e a resumiram, classificando os fatores em oportunidades, ameaças, potencialidades e fragilidades na conhecida matriz PFOA (ou, em inglês, SWOT), que facilita a visualização do que impacta a escolha das estratégias.

Analisando a matriz PFOA, identificam-se grandes potencialidades de produção. Uma das principais dificuldades enfrentadas pelos empreendimentos citados na fundamentação teórica deste trabalho (BETANHO, 2008; PIMENTEL, 2000; VAZZOLER, 2004), é a capacidade de gerar capital de giro, o que no caso aparentemente está controlada, porém as debilidades são graves. A resistência em planejar a produção e consequentemente a comercialização da produção merecem atenção principalmente no sentido de otimizar os recursos na busca do aproveitamento das oportunidades.

O próximo passo diz respeito à escolha das estratégias. As estratégias são escolhidas de acordo com os objetivos que se pretende alcançar. Para os alunos do curso de Tecnologia de Gestão de Cooperativa foram usadas duas classificações, de forma complementar: a de Michael Porter (1986), que divide as escolhas estratégicas em liderança no custo total, diferenciação e enfoque, e a de John Westwood (1996), que classifica as estratégias em ofensivas, defensivas e de desenvolvimento.

Quanto ao caminho estratégico, Rubenich (2010) escolheu para a COOPAN a estratégia de enfoque em diferenciação, objetivando alcançar um segmento de consumidores que desejam consumir um produto mais saudável, socialmente correto e que não agrida a natureza. Para tanto, a empresa

Terá que melhorar a qualidade do produto, torná-lo confiável. Dar um novo estilo para as embalagens atuais reforçando a origem do produto, que ele é orgânico, socialmente justo e mostrando a marca que certifica o produto como orgânico (RUBENICH, 2010, p.64).

Analisando o trabalho de Rubenich (2010), está claro que o foco ainda é a produção. Porém na outra ponta, a comercialização, o trabalho indica a continuidade do processo de

venda para atravessadores. O esforço se dirige para uma repaginação do produto mudando o posicionamento e a imagem perante os consumidores. Mas isso não é suficiente.

<u>Potencialidades</u>	<u>Fragilidades</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Produção própria, e por parte dos assentados, do arroz orgânico com certificação. - Fidelidade dos clientes da carne suína. - Capital de giro suficiente para garantir o fluxo do caixa da empresa sem necessitar depender de financiamentos com juros abusivos e garantir o fornecimento da matéria-prima. - Os jovens filhos das famílias assentadas, que já trabalham na cooperativa, demonstram interesse, durante e depois dos estudos, em continuar trabalhando na mesma. - Estrutura própria para secagem e armazenagem de todo o arroz orgânico produzido no assentamento e uma parte do arroz produzido na região. - Participação na coordenação do projeto do grupo do arroz orgânico e da Cootap, na grande região de Porto Alegre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mão-de-obra pouco capacitada. - Está no ritmo do camponês. Não gostam de planejamento e têm dificuldade de fazer os controles. - Baixa produtividade e controle da qualidade dos produtos produzidos é deficitário. - Estrutura de abate de suínos não está dando conta da demanda para a cooperativa e prestação de serviços. - Faltam alguns equipamentos de melhor tecnologia no processo de beneficiamento para aumentar a produtividade e melhorar a qualidade do arroz. - Dificuldade no controle de infestação de insetos (caruncho) no arroz beneficiado, pelo motivo de não poder usar produtos químicos para seu controle, com isso baixa a durabilidade do produto no mercado. Principalmente no verão é um problema. - Demora em entrar com a marca própria no mercado consumidor.
<u>Oportunidades</u>	<u>Ameaças</u>
<ul style="list-style-type: none"> - Aprovação da lei que obriga os municípios a comprarem da agricultura familiar no mínimo 30% dos alimentos para merenda escolar. - Por estar perto da região metropolitana, tem um grande número de prefeituras que não têm quase agricultura familiar no seu perímetro. - Perto do mercado consumidor. Em média 40 km da região metropolitana de Porto Alegre. - Projetos de investimentos nas agroindústrias com recursos a fundo perdido do governo federal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vigilância sanitária para produtos de origem animal. - Troca de governo e as políticas governamentais acabarem (ex: CONAB).

QUADRO 4 – Matriz PFOA da COOPAN. Texto extraído de Rubenich (*sic*) (2010, p. 44).

No planejamento estratégico orientado para o mercado, o plano tático está relacionado com os produtos e serviços que possibilitarão que a organização atinja seus objetivos de mercado. Para uma cooperativa, entende-se que os produtos também produzem resultados que possibilitam o alcance dos objetivos da organização – missão, visão e valores.

As ofertas que são produzidas por uma organização são vistas, no conhecimento mercadológico, a partir de quatro dimensões – produto, preço, promoção, praça – cada qual com suas especificidades. Rubenich (2010, p.65-68, *sic*) delineou as seguintes táticas:

a) Produto: O arroz é embalado em embalagem plástica com pacotes de 1 kg e 5 kg, com a marca *Arroz Coopan – Produto orgânico*. Para as indústrias de produtos orgânicos, o arroz é embalado em sacos de plástico de 30 kg com o emblema da Coopan.

b) Qualidade: O produto é o arroz integral, produzido de forma ecológica e sem conservantes e sem produtos químicos, e dentro dos padrões de exigência da

legislação brasileira. A Coopan produz um produto diferenciado, saudável, nutritivo, ecológico e socialmente correto e que tem o certificado de orgânico expedido por uma certificadora chamada IMO, que tem o registro no Ministério da Agricultura e também segue as normas européias e americanas, respeitando o meio ambiente.

c) Preço: será diferenciado para cada tipo de cliente, dependendo do prazo de pagamento, volume de compra e risco de calote (*sic*). Segundo o levantamento dos custos pelo escritório da Coopan, o custo de produção é de R\$ 1,20 por quilo. Como vai ser um produto diferenciado, o preço médio de venda será de R\$ 1,68 o quilo, que dá uma margem bruta em torno de R\$ 40%. Este preço será como base para vendas a prazo com 30, 60 dias de pagamento. Para vendas de volume maior, como por exemplo, uma carga fechada de 15 mil kg, o preço será de R\$ 1,49 o quilo. Para vendas à vista o preço será de R\$ 1,53 o quilo.

d) Distribuição: A distribuição regional (região metropolitana de POA) será feita de três formas. Para pedidos menores de 800 kg e distância não superior a 30 km será feita a entrega no dia seguinte, pois a cooperativa tem uma camioneta furgão. Para pedidos acima de 800 kg até 5 mil kg, a entrega será feita com um caminhão médio, em dois ou no máximo três dias. Para entregas acima de 5 mil kg até 10 mil kg, a entrega será feita no máximo em seis dias com caminhão próprio. Também se aproveitará a rota de entregas de carne suína que já é feita semanalmente nos mini e médios supermercados na região, totalizando 70 estabelecimentos. Para vendas fora da região, ou fora do estado, será feita a entrega por transportadora, com aumento do custo médio em R\$ 0,50 no kg com a despesa do transporte. Um ponto de distribuição de quantidades menores e diretamente ao consumidor é na Loja da Reforma Agrária localizada dentro do Mercado Público no centro de Porto Alegre, que é administrada pela Coopan. Neste local os consumidores poderão adquirir o produto tanto embalado como a granel.

e) Comunicação: Para divulgação do produto, serão disponibilizadas amostras grátis, em média 5 a 10 kg por estabelecimento para colocar à disposição do consumidor. Será feito um folder bem simples com a foto do produto, colocando os benefícios à saúde em consumir produtos orgânicos e integrais, explicando como se prepara o produto, como ele é produzido. O mesmo conteúdo que constar no folder será divulgado numa rádio da região, diariamente durante um mês, que tem uma grande audiência. Também será montada uma página na internet, para divulgação do produto, os seus benefícios à saúde, aonde encontrá-lo para compra, contatos para pedidos, como ele foi produzido e as garantias de ser um produto orgânico através do selo da certificação.

Analisando as táticas propostas por Rubenich (2010), verifica-se que as mesmas estão em consonância com as estratégias escolhidas. Portanto, cabe aqui o mesmo comentário em relação à definição da própria estratégia, pois não contempla questões cruciais como a capacitação e o planejamento da produção.

Se os empreendimentos estudados disputarão mercados com empresas já estabelecidas, não se pode esquecer o consumo de símbolos e signos. Portanto, é de suma importância que os produtos sejam desenvolvidos de acordo com as perspectivas dos clientes.

Os educandos indicaram sugestão para a rotulagem do produto:



FIGURA 1 – Rotulagem do Arroz Coopan. Fonte: Rubenich (2010).

Neste rótulo o aluno destaca o fato do produto ser orgânico e da sua importância para a saúde, apelos atualmente considerados importantes para o consumidor do segmento escolhido, portanto, em consonância com a estratégia escolhida.

Outro aspecto levantado na matriz PFOA foi a marca própria. Porém, em nenhum momento se pensou em ações específicas para a questão, pois segundo Stephen King *apud* Aaker (1998), hoje em dia observa-se a importância que assume a marca como mecanismo para preservar e ampliar o valor que uma organização tem na sociedade em termos econômicos, sociais e políticos, dado que

o produto é algo que é feito na fábrica; a marca é algo que é comprado pelo consumidor. O produto pode ser copiado pelo concorrente, a marca é única. O produto pode ficar ultrapassado rapidamente, a marca bem-sucedida é eterna (KING *apud* AAKER, 1998, p.01).

Considerações Finais

Como salienta Palloix (1982), o processo de inserção dos produtos no mercado se dá, após as etapas de produção, por meio da circulação, que implica não apenas nas atividades de transporte, mas na comercialização dos produtos. Para que se valorize adequadamente a atividade produtiva executada por trabalhadores-empresendedores rurais, além de se pensar em produção, precisa-se cuidar da comercialização.

Neste trabalho, abordou-se a questão da produção e da comercialização em assentamentos da reforma agrária, mais especificamente em um assentamento do Rio Grande do Sul. Constatou-se um grande avanço no que diz respeito à organização e ao desenvolvimento de estratégias para a produção em relação ao quadro apresentado na literatura. Porém, na prática, quando se faz necessário articular com estratégias de

comercialização, há uma grande dificuldade de entendimento e desenvolvimentos dos conceitos de marketing. O que se percebe é que há uma adaptação empírica de ferramentas, muitas vezes de forma incompleta. Mas mesmo assim, garante uma visão melhor do que na situação anterior, em que esses conhecimentos não eram estudados e assimilados.

É evidente que, mesmo com as dificuldades colocadas, existem avanços na comercialização desse empreendimentos. Os alunos em sala de aula demonstram entusiasmo quando projetam seus produtos e aplicam ferramentas de comunicação. Muitos conseguem verbalizar estratégias muito interessantes, mas a partir do momento que começam a introjetar essas técnicas e conceitos e articulá-las com outras ferramentas administrativas, e até mesmo em questões aparentemente simples como a questão da formação técnica, a dificuldade aumenta e os estudantes encontram limitações. Portanto, o processo de formação focado nas estratégias de marketing deve ser aprofundado.

Especificamente em relação ao empreendimento estudado, percebe-se que os alunos focaram o processo imediato do planejamento em relação à produção e comercialização de um produto específico, mas fizeram relação com a distribuição de outro produto da mesma cooperativa, portanto existe a possibilidade de, *a posteriori*, fazer a necessária integração dos planejamentos de todas as linhas de produto da organização, sob pena de desperdiçar recursos e esforços em tarefas comuns, sendo que esses recursos poderiam ser mais bem empregados em outras frentes de ação da cooperativa, inclusive o bem-estar dos associados.

Os trabalhadores-empresendedores estão buscando construir processos permanentes de agregação de valor, mas é importante refletir que o entendimento da lógica de mercado não é uma coisa que se aprende do dia para a noite, o mesmo acontecendo com o estabelecimento de laços sólidos com a comunidade. Como salienta o Relatório do PNUD (2007), por vezes afirma-se que os pobres são pobres porque são menos “empresendedores” e que optam por evitar investimentos de risco. A falácia desta idéia reside na confusão entre aversão ao risco e capacidade de inovação. À medida que as famílias se aproximam da pobreza extrema, tornam-se adversas ao risco porque os maus resultados podem afetar as oportunidades de vida em muitos níveis.

O uso eficiente da filosofia de marketing, sob a orientação societal, ainda pode auxiliar na construção da imagem do MST. Em pesquisas exploratórias com consumidores nas feiras pernambucanas e na loja gaúcha, observou-se que os clientes acreditam que os produtos dos assentados realmente são livres de agrotóxicos; mesmo quando não apoiam as ações do MST, adquirem os produtos, pelo preço e pela qualidade. Uma comunicação mais estruturada pode vir ao encontro da desmistificação das ações do movimento perante a sociedade e do correto posicionamento dos produtos, buscando espaços para politizar o mercado (BETANHO, 2008).

Finalmente, para esta análise não foi possível o acompanhamento financeiro e nem a implantação dos planos sugeridos pelos alunos, pois ainda estão em fase de execução. Desta forma, novas pesquisas que acompanhem a execução prática desses planos, serão de fundamental relevância para o avanço na agregação de valor e sobrevivência desses empreendimentos. Tendo em vista que esses empreendimentos têm objetivos que vão além do crescimento pelo crescimento, e sim com um forte viés social, os pesquisadores entendem que os investimentos na comercialização dos produtos da Reforma Agrária podem proporcionar a permanência do trabalhador rural no campo e que, portanto, o estudo dos processos de produção e comercialização devem ser aprofundados. Conforme Lisboa (2003), esses empresenedores e esses empreendimentos podem demonstrar que há outras forças econômicas além da hegemônica, que buscam construir a possibilidade de uma maior democratização da economia e, portanto, da sociedade, alicerçadas num controle genuinamente social sobre os meios de produção.

Referências

- AAKER, David A. Marcas - Brand Equity: gerenciando o valor da marca. 7.ed. Rio de Janeiro: Negócio, 1998.
- AMA. Dictionary of Marketing Terms. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/mg-dictionaryM.php>>. Acesso em: 21 jul 2006.
- ANTUNES, Ricardo. A era da informatização e a época da informalização. In: ANTUNES, Ricardo (org.) Riqueza e Miséria do trabalho no Brasil. São Paulo: Boitempo, 2006.
- BETANHO, Cristiane. Produção e comercialização em assentamentos de reforma agrária do MST: pesquisa participativa e pesquisa-ação em Pernambuco e no Rio Grande do Sul. 318 f. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, 2008.
- CHURCHILL Jr., Gilbert A.; PETER, Paul J. Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.
- EID, Farid. Descentralização do Estado, Economia Solidária e Políticas Públicas: construção da cidadania ou reprodução histórica do assistencialismo? In: IX Congresso da Federação Internacional dos Estudos sobre América Latina e Caribe – FIEALC. Osaka, Japão, 2003.
- EID, Farid; PIMENTEL, Andréa H.B.; SEVERINO, Maico R.; SANTOS, Clarice. Cadeias produtivas sob controle de famílias cooperadas do MST-Brasil. Anais do VII Congresso Latinoamericano de Sociologia Rural – ALASRU. Quito, Equador, 20-24/11, 2006.
- EL ANDALOUSSI, Khalid. Pesquisas-ações: ciência, desenvolvimento, democracia. São Carlos: EDUFSCar, 2004.
- FAVARETO, Arilson (org). Planejando Empreendimentos Solidários. São Paulo: CUT/ADS, 2004.
- FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Caderno Liderança. São Paulo: FNQ, 2007.
- FRANÇA FILHO, Genauto C. e LAVILLE, Jean-Lois. Economia Solidária: uma abordagem internacional. Porto Alegre: UFRGS, 2004.
- GRACIOSO, Francisco. Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- ICAZA, Ana M.S.; TIRIBA, Lia. Economia Popular. In: CATTANI, Antônio D. (org.) – A outra economia. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.
- KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LEITE, Sérgio; et al. Impactos dos Assentamentos – um estudo sobre o meio rural brasileiro. Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura - Núcleo de Estudos Agrários e Desenvolvimento Rural. São Paulo: Edunesp, 2004.
- LISBOA, Armando M. Mercado Solidário. In: CATTANI, Antônio D. (org.) – A outra economia. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.
- PALLOIX, Christian. O processo de trabalho: do fordismo ao neofordismo. In: _____. Processo de trabalho e estratégias de classe. São Paulo: Zahar, 1982.
- PIMENTEL, Andréa E. B. As cooperativas de reforma agrária como alternativa para a geração de trabalho e renda: os casos da COCAMP e COPAVA. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. São Carlos: UFSCar, 2000.
- PIMENTEL, Andréa E. B. Assentamentos de Reforma Agrária na região do Pontal do Paranapanema e seus impactos econômicos e sociais. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. São Carlos: UFSCar, 2004. 267 p.
- PIRES, Admilson M. Comercialização e venda das cooperativas dos assentamentos de Itapeva (SP). Trabalho de Conclusão de Curso. Curso Técnico em Administração de Cooperativas. Veranópolis: ITERRA, 1997.

- PNUD – Programa das Ações Unidas para o Desenvolvimento. Relatório de Desenvolvimento Humano 2007/2008. Internet http://www.pnud.org.br/arquivos/rdh/rdh20072008/hdr_20072008_pt_complete.pdf Acesso em 11/02/2008.
- PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 7ª ed.
- RICHERS, Raimar - Recordando a infância do marketing brasileiro – Um depoimento Revista de Administração de Empresas – RAE CASES – São Paulo, v.34, n.3, p26-40 – Mai/Jun.1994.
- RUBENICH, Airton A. Planejamento de Marketing da Cooperativa de Produção Agropecuária Nova Santa Rita Ltda. - COOPAN. Trabalho do Curso de Tecnologia de Gestão de Cooperativa - TGC. Instituto Federal do Paraná - IFPR, Centro de Desenvolvimento Sustentável e Capacitação em Agroecologia - CEAGRO, Instituto Lanki, Fundação Mundukide. 2010. 74 p.
- SILVA, Andréa L. Marketing. Apostila elaborada para o curso de especialização em Gestão da Produção. São Carlos: UFSCar/Departamento de Engenharia da Produção, 2009. Mimeo.
- STEVENS, Robert E.; et al. Planejamento de Marketing. São Paulo: Makron Books, 2001.
- THIOLLENT, Michel. Pesquisa-ação nas organizações. São Paulo: Atlas, 1997
- WESTWOOD, John. O plano de marketing. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- VAZZOLER, Márcia R. Cooperativismo em assentamentos de reforma agrária: a sobrevivência de cooperativas do MST no contexto capitalista. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. São Carlos: UFSCar, 2004. 301 p.
- VIEIRA, Edson T. A distribuição funcional da renda e a economia solidária. Internet http://www.unitau.br/nupes/artigos/distribuicao_funcional.htm Acesso em 03/12/2006.
- ZANATA, Mauro. Estudo questiona peso da produção familiar. Valor Econômico 06/05/2010. Disponível em: <http://www.valoronline.com.br/?impresso/agronegocios/306/6250440/estudo-questiona-peso-da-producao-familiar&utm_source=newsletter&utm_medium=manha_06052010&utm_campaign=informativo>. Acesso em: 06 mai 2010.