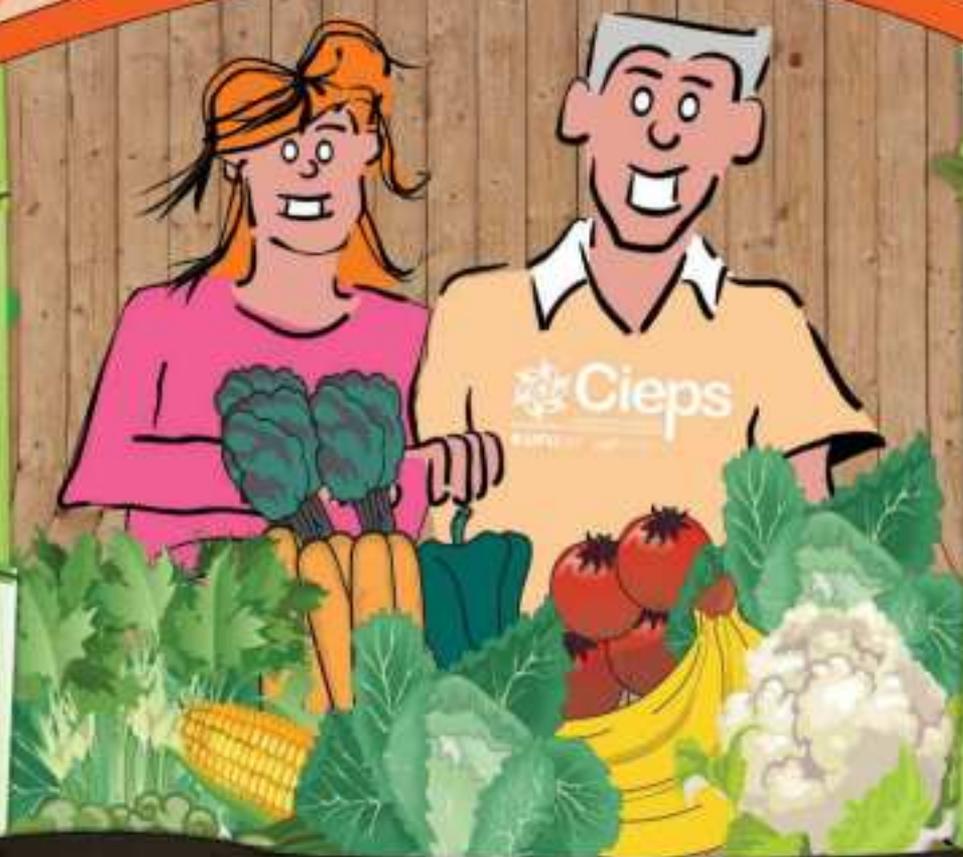


Comercialização & Mercados



Cristiane Betanho
José Eduardo Fernandes





Comercialização & Mercados

Cristiane Betanho
José Eduardo Fernandes
Cieps/Proex/UFU







UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis
Centro de Incubação de Empreendimentos Populares Solidários
Núcleo do Estudos em Agroecologia e Produção Orgânica

COMERCIALIZAÇÃO & MERCADOS

Cristiane Betanho
José Eduardo Fernandes

ISBN: 978-85-68351-44-4

Uberlândia
2016



© 2016 - Centro de Incubação de Empreendimentos Populares Solidários da
Universidade Federal de Uberlândia

Elmiro Santos Resende

Reitor da UFU - Universidade Federal de Uberlândia

Dalva Maria de Oliveira Silva

Pró-Reitora de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis

Gláucia Carvalho Gomes

Diretora de Extensão - Direc/Proex

Kárem Cristina de Souza Ribeiro

Diretora da FAGEN - Faculdade de Gestão e Negócios

Cristiane Betanho

Coordenadora do Cieps - Centro de Incubação de Empreendimentos Populares Solidários / Coordenadora do
Núcleo de Estudos em Agroecologia e Produção Orgânica da Universidade Federal de Uberlândia

Projeto Gráfico: José Eduardo Fernandes

**Resultado parcial do projeto “Núcleo de Estudos em Agroecologia e Produção Orgânica da Universidade
Federal de Uberlândia”, financiado pelo MCTI/MAPA/ MDA/MEC/MPA/CNPq**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Elaborada por Maria Salete de Freitas Pinheiro – CRB -1262

B562c Betanho, Cristiane.
 Comercialização & mercados / Cristiane Betanho, José Eduardo
 Fernandes .-- Uberlândia : UFU, PROEX, CIEPS, 2016.
 126 p. : il.
 Inclui bibliografia.

ISBN : 978-85-68351-44-4

1. Economia agrícola. 2. Produtos agrícolas - Comercialização. 3.
Desenvolvimento rural. I. Fernandes, José Eduardo. II. Universidade
Federal de Uberlândia. Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Estuda-
ntis. Centro de Incubação de Empreendimentos Populares Solidários.
Núcleo de Estudos em Agroecologia e Produção Orgânica.

CDU: 338.43

Universidade Federal de Uberlândia – Faculdade de Gestão e Negócios
Av. João Naves de Ávila, 2121 – Sala 1F216– Campus Santa Mônica
CEP – 38408-144 – Uberlândia – Minas Gerais
Telefone: (34) 3239-4132
<http://www.portal.fagen.ufu.br> • <http://www.cieps.proex.ufu.br>



REALIZAÇÃO



APOIO



Ministério da Pesca e Aquicultura

Ministério da Educação

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Ministério do Desenvolvimento Agrário

Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação







SUMÁRIO

Apresentação.....	11
Introdução.....	13
1. Comercialização e Mercados.....	29
2. Planelamento das ofertas.....	43
3. O desafio de organizar para produzir e comercializar.....	71
4. Ocupar mercados.....	81
Referências.....	99
Apêndice I	93
Apêndice II.....	101







Prezados Educandos,

Temos visto, em nossas andanças pelos assentamentos em várias regiões do país, que os agricultores têm alcançado meios para melhorar seus processos de plantio e têm dominado técnicas para plantar e melhorar a produtividade.

No entanto, salvo poucas exceções, pouco do resultado da produção tem revertido para a melhoria das condições de vida dos agricultores. A maior parte da produção é apropriada por atravessadores, que compram a preços baixos e revendem com altas margens de retorno.

O conhecimento sobre comercialização e mercados é importante para revertermos esse quadro. Se o agricultor conseguir, com seus companheiros, comercializar diretamente sua produção, poderá reter para si o sobrepreço que será gerado.

Esperamos que este material ajude a refletir sobre a importância de dominar os conhecimentos em produção e comercialização. E, dominados os conhecimentos, esperamos que os mesmos sejam úteis para que as agricultoras e agricultores, e seus filhos, e com seus companheiros, coletivamente ocupem mercados com resultados favoráveis para si e para a sociedade.

Bons estudos!!

Cristiane Betanho
José Eduardo Fernandes







Introdução

Economia Popular Solidária

Que coisa é essa?

Muito se ouve falar sobre Economia Popular Solidária, mas será que sabemos o que significa essa expressão, na prática e na teoria?

Para chegar lá, a primeira coisa que precisamos entender é o que significa Economia. Se você pensou em dinheiro, e todas as associações ao financeiro (o que tenho para gastar e investir, o quanto tenho que juntar para comprar algo), sabe apenas em parte o que significa economia. Existem outros elementos importantes a conhecer para entendermos o significado da expressão em toda a sua profundidade.

Economia é uma ciência social, que estuda os processos de **produção**, **distribuição**, **acumulação** e **consumo** de **bens materiais**.

Economia é uma ciência social. As Ciências Sociais estudam a vida social humana, suas origens e desenvolvimento, as relações do homem com seus pares e o meio em que vive. Portanto, entender Economia vai para além de estudar a decisão do que fazer com o dinheiro. Temos, prioritariamente, que refletir que os grupos sociais decidem o que será produzido e para quem será produzido, e por quem será consumido.

Essas decisões acabam por indicar quais grupos serão incluídos no processo, e quais ficarão à margem do mesmo. Por exemplo, uma empresa que decide produzir um automóvel de 200 mil reais, tem em mente atender apenas um grupo de consumidores, e os demais grupos não são considerados como importantes pela mesma.

Daí você pode considerar: “a empresa é perfeitamente livre para decidir



quem ela atenderá!”, e estará certo, do ponto de vista do sistema econômico hegemônico. Mas o que queremos chamar a atenção é que existe um processo de escolha, que leva em consideração os interesses de um grupo de pessoas – os donos ou acionistas das empresas, sem levar e consideração os interesses da sociedade como um todo.

Então existe intencionalidade nas decisões econômicas, isto é, quando ouvimos a frase “o mercado é assim mesmo”, devemos entender que essa afirmação não pode ser considerada como verdade absoluta e também não explica por si só os movimentos de crise e desenvolvimento. O mercado é resultado das escolhas dos grupos sociais.

Essas escolhas levam à necessidade de prestarmos atenção a outros elementos do conceito de Economia: a existência dos fatores produtivos, necessários à produção dos bens que serão consumidos; e a propriedade sobre os fatores produtivos e sobre o resultado da realização dos bens materiais produzidos, isto é, a propriedade sobre o resultado do processo que vai da produção até a comercialização.

Os fatores produtivos podem ser classificados em três grupos:



Terra e seus Recursos Naturais



O Capital



O Trabalho

A Terra e os Recursos Naturais, no sistema hegemônico, estão sob propriedade de pessoas, que exploram esses recursos de forma mais ou menos livre, de acordo com restrições legais que sejam feitas pelo Estado. Por exemplo, uma mineradora tem que obedecer a leis ambientais, pagar impostos etc.

Existem movimentos sociais emancipatórios da classe trabalhadora que chamam a atenção para o fato de que a propriedade sobre a terra e os recursos



naturais, como imposta historicamente pelas classes dominantes, pode ser contestada se pensarmos nos habitantes originais do planeta, que não são os mesmos da atualidade. Por exemplo, o Brasil era ocupado por uma série de etnias indígenas, e as mesmas foram expulsas de suas terras, que foram apropriadas pelos colonizadores e posteriormente essa violência foi legalizada pela emissão de títulos de posse, nem sempre obtidos por meios lícitos. Além disso, movimentos sociais chamam a atenção para a concentração da propriedade sobre a terra nas mãos de poucos, em detrimento das necessidades das pessoas.

Importante, aqui, de novo, é indicar que a decisão de concentrar os recursos naturais e a terra nas mãos de poucos foi tomada por grupos de pessoas que querem manter seu poder sobre a sociedade, portanto, a propriedade e a exclusão foram decididas por grupos sociais e não são portanto, atos naturais, mas decisões de grupos que forçam relações de poder sobre seus semelhantes.

O Capital, isto é, os recursos financeiros e, conseqüentemente, os bens que são adquiridos por quem detém esses recursos financeiros, é outro fator de produção, e a reflexão sobre sua apropriação segue o mesmo raciocínio que utilizamos para entender a questão da existência e a apropriação da terra e recursos naturais.

De acordo com dados de pesquisas recentes, amplamente publicados pela imprensa, o estrato da população mundial que corresponde ao 1% mais rico detém 50% da riqueza gerada pelo planeta, e o patrimônio das 85 pessoas mais ricas do mundo equivale às posses de metade da população mundial (Cintra, 2014; BBC Brasil, 2014). Novamente, chamamos a atenção para o absurdo da situação. É natural que poucos tenham tanto e tantos tenham pouco ou nada?

Existem argumentos que afirmam que essa desigualdade é fruto da “meritocracia”. Essa expressão é utilizada para designar o sistema social que se pauta pela liderança baseada no mérito e no esforço pessoal, ao invés de se basear em riqueza ou classes sociais. Isto é, as pessoas que têm mais posses, independentemente de sua origem, e que têm o “dom de liderar”, merecem o que têm, e merecem os privilégios, porque se esforçaram mais do que as pessoas que não têm muito ou não têm nada.





No entanto, em contraposição, podemos perguntar: as condições iniciais das pessoas que têm muito e as que têm pouco ou nada são as mesmas para que possamos dizer que alguns se esforçaram mais que os outros, isto é, todas as pessoas tiveram as mesmas condições para preservar e melhorar a saúde, as mesmas oportunidades para estudar? Partiram da mesma condição financeira?

Se você olhar à sua volta com bastante atenção, poderá se surpreender. Existem pessoas que não precisaram trabalhar e estudar ao mesmo tempo, existem pessoas que receberam herança de parentes, existem rendimentos diferentes para trabalhos diferentes, apesar de todos os trabalhos serem necessários à manutenção da vida humana... Então, não se pode falar em mérito, e sim, novamente, é por escolha de um agrupamento social que existem pobres e ricos. Portanto, que o Capital, enquanto fator produtivo, esteja concentrado nas mãos de poucos. Esse agrupamento social espera, com essa concentração de recursos, afirmar seu poder sobre o outro grupo, responsável pelo último (mas não menos importante) dos fatores produtivos, o Trabalho.

O Trabalho, enquanto fator produtivo, é o responsável pela geração de riquezas, posto que é a mola mestre da transformação dos recursos naturais, insumos e matérias-primas em bens materiais para que grupos humanos possam adquiri-los e consumi-los. É por meio do trabalho que são geradas as inovações, é por meio do trabalho que se dá a fabricação de produtos e a disponibilização de serviços, é o trabalho que coloca as mercadorias a disposição para a comercialização etc. Portanto, sem o trabalho, não haveria produção de riquezas. No entanto, o trabalho não é valorizado, no sistema econômico que vivemos, como deveria.





O trabalhador vende sua força de trabalho para uma empresa, que detém os recursos naturais e o capital, para que a mesma possa produzir e disponibilizar bens e serviços aos mercados. Em troca do trabalho que desempenha, o trabalhador recebe um salário. Como resultado da compra e venda das mercadorias que colocou à disposição para venda nos mercados, a empresa coleta o preço. O valor arrecadado pela empresa é sempre superior aos gastos aos quais a mesma incorreu para produzir os produtos, somando os gastos com a manutenção de sua estrutura, com o pagamento dos salários, aquisição de matérias-primas e insumos, logística, comunicação, pagamento de impostos etc. O que sobra do pagamento de todas essas despesas é denominado LUCRO, e é apropriado pelos donos da empresa.

No sistema econômico em que vivemos, a apropriação dos lucros por parte dos donos das empresas é considerado natural e justo, afinal de contas, foi a empresa que coordenou e pagou pelo trabalho e pelas matérias-primas e insumos, foi a empresa que produziu e correu riscos de não ser bem-sucedida.

Na realidade, não é bem assim. As empresas planejam suas atividades e tomam empréstimos, portanto correm riscos calculados (isto é, só investem no que têm certeza de resultados, porque fizeram os cálculos antes). Por outro lado, não foi a posse dos recursos produtivos Capital e Recursos Naturais o fator predominante para que a geração de valor acontecesse na prática, e sim o concurso do trabalho, que pertence ao trabalhador.

Portanto, o trabalho deveria ser mais valorizado. No entanto, o que se vê é que existe uma pressão constante das empresas pelo rebaixamento dos salários e pelo aumento da produtividade e das jornadas de trabalho. Essa pressão se dá, na prática, pela constante ameaça da substituição do trabalho humano por máquinas, pela diferenciação dos salários pagos em função de trabalhos diferentes (considerados mais, ou menos, importantes) e de demissão (com a consequente perda da capacidade do trabalhador de adquirir produtos e serviços para a subsistência de si e de sua família).

De novo, é importante salientar que essas pressões são fruto da decisão de agrupamentos sociais, e não imposições da natureza. Compreender isso é essencial para podermos refletir sobre a injustiça das diferenças entre os grupos sociais e como podemos combatê-las.





As escolhas feitas pelos grupos sociais (quem acumula riqueza; o que se produz e para quem se produz; como se distribuem os produtos; como são valorizados os fatores produtivos), estabelecem a configuração dos sistemas econômicos. O sistema sobre o qual vivemos, resultado das escolhas dos grupos hegemônicos, é denominado genericamente Economia de Mercado.

Nos livros de Economia, encontramos a descrição do que se denomina Economia de Mercado como um sistema em que os agentes econômicos (empresas, famílias, sistema financeiro) são relativamente livres para tomar decisões de como agir, dentro da legalidade instituída pelo Estado, que deve, pela ótica desse sistema, apoiar o desenvolvimento das atividades econômicas, com a mínima restrição possível.

Nesse sistema, a adesão aos contratos e a transmissão de bens e propriedades é livre, a propriedade é protegida por lei e ninguém pode ser forçado a trabalhar para terceiros. Os preços não são regulados pelo Estado, e sim pelos próprios agentes econômicos, assim como a oferta de bens deve equacionar-se à demanda, sem interferência estatal.

No ideário liberal, base da Economia de Mercado, entende-se que essa liberdade de todos os agentes faz com que eles entrem em equilíbrio entre si, portanto nesse sistema não haveriam conflitos, os consumidores são os “reis” e as organizações são econômica, ambiental e socialmente “sustentáveis”, produzindo e satisfazendo a todos.

Essa é a descrição, na teoria, do ambiente econômico do qual fazemos parte e com o qual fazemos trocas, vendendo nossa força de trabalho e, com o resultado auferido dessa venda, comprando mercadorias que nos satisfazem. Parece tudo muito bonito, não é mesmo? Mas é nesse ambiente em que você vive, de verdade? Realmente você está satisfeito com os produtos que adquire? Acredita que as empresas cuidam do meio ambiente, que elas são socialmente responsáveis, que pagam a retribuição justa por sua força de trabalho?



Se sua resposta é **NÃO**, você já está incomodado com uma coisa comum no mundo da economia de mercado que se chama **RETÓRICA**: a construção do discurso bonito, das promessas das propagandas e das descrições que as organizações fazem delas mesmas. No entanto, essas promessas são pouco ou nada conectadas com as ações que configuram a prática dessas mesmas organizações.





Não tinha reparado que a prática está desconectada do discurso das organizações? Às vezes ainda não tomamos consciência disso, porque prestamos pouca atenção à propaganda. Comece sua observação por elas. Veja como as propagandas vendem os produtos como coisas valiosas, como as empresas dizem ser umas melhores que as outras, como elas afirmam que você não comerá bem se não comprar o presunto “X” e não será feliz se não usar a roupa da marca “Y”, que está na moda.

Você leva a sério essas afirmações ou simplesmente não presta mais atenção a elas?

Agora, volte-se ao sítio da internet dessas empresas. No final de 2015, tivemos um grande desastre ambiental no Estado de Minas Gerais, comprometendo vidas e uma bacia hidrográfica complexa por um longo período. Se você analisar o sítio das empresas responsáveis por esse desastre, lerá sua Missão, sua Visão e seus Valores. Nesses textos, as empresas se dizem “ambientalmente responsáveis”. Na sua opinião, a prática combina com o discurso?

Se você respondeu NÃO às duas perguntas, está incomodado e iniciou o processo de reflexão crítica sobre as diferenças entre o discurso e a prática das organizações que fazem trocas na chamada Economia de Mercado, portanto o mundo ideal que é pregado pelos grupos hegemônicos deve ser questionado.

Existem várias ideias contrapondo-se à Economia de Mercado. Uma das abordagens é a da Economia Popular Solidária, cuja proposta é criticar o sistema capitalista e construir práticas realmente solidárias entre as pessoas.

Importante, para começar a entender o que significa Economia Popular Solidária em sua prática, é refletir sobre o significado da palavra solidariedade. Temos, normalmente, um entendimento muito parcial dessa expressão. Às vésperas do Natal e vizinhas aos desastres, surgem “campanhas de solidariedade”, solicitando a doação de mantimentos, roupas e brinquedos para aplacar a situação ruim em que vivem as pessoas menos favorecidas ou atingidas pelos desastres.

Normalmente, as pessoas doam o que lhes sobra ou o que não serve mais, achando que estão sendo solidárias. Mas a melhor expressão para denominar a ação dessas pessoas é “caridade”, dado que a definição de Caridade, no



dicionário Michaelis (2015 online) é: “sf (lat caritate) 1 Amor de Deus e do próximo. 2 Benevolência, bondade, bom coração, compaixão. 3 Beneficência, esmola. 4 Bolo de farinha de trigo, manteiga, açúcar e ovos.”

Claro que retiramos da nossa discussão o famoso bolo caridade, nosso foco é a prática humana e não a culinária. Perceba que o ato de dar algo é sinônimo de esmola, e são caridosas as pessoas de bom coração, que praticam a beneficência, isto é, a prática da filantropia e do bem.

Solidariedade

é uma expressão muito mais forte, e com significado mais complexo. De acordo com o mesmo dicionário Michaelis (2015 online), Solidariedade é: “sf (solidário+e+dade) 1 Qualidade de solidário. 2 Estado ou condição de duas ou mais pessoas que repartem entre si igualmente as responsabilidades de uma ação, empresa ou de um negócio, respondendo todas por uma e cada uma por todas. 3 Mutualidade de interesses e deveres. 4 Laço ou ligação mútua entre duas ou muitas coisas dependentes umas das outras. 5 Dir Compromisso pelo qual as pessoas se obrigam umas pelas outras e cada uma delas por todas. 6 Sociol Condição grupal resultante da comunhão de atitudes e sentimentos, de modo a constituir o grupo unidade sólida, capaz de resistir às forças exteriores e mesmo de tornar-se ainda mais firme em face da oposição vinda de fora. S. ativa, Dir: solidariedade em que cada um dos credores da mesma obrigação pode exigir do devedor não somente a sua parte da dívida, mas também a dos demais. S. orgânica, Fisiol: relação necessária que se estabelece entre um ato da economia e outro diferente que se produz em ponto muito afastado. S. passiva, Dir: aquela em que cada um dos devedores de um mesmo título responde pela soma total da dívida. S. social: consistência interna de um agregado social; coesão social”.

Assim, quando falamos de uma Economia que tenha como base a prática (e não só o discurso) da Solidariedade, temos organizações produtivas que não são movidas apenas pela rentabilidade do capital mas, indo para além dos interesses privados, buscam um poder-agir sobre a Economia (França Filho e Laville, 2004).



Para o Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES, 201-, online), o conceito de Economia Solidária é multifacetado:

- Economicamente, é um jeito de fazer a atividade econômica de produção, oferta de serviços, comercialização, finanças ou consumo baseado na democracia e na cooperação, o que chamamos de autogestão: ou seja, na Economia Solidária não existe patrão nem empregados, pois todos os/as integrantes do empreendimento (associação, cooperativa ou grupo) são ao mesmo tempo trabalhadores e donos.
- Culturalmente, é também um jeito de estar no mundo e de consumir (em casa, em eventos ou no trabalho) produtos locais, saudáveis, da Economia Solidária, que não afetem o meio ambiente, que não tenham transgênicos e nem beneficiem grandes empresas. Neste aspecto, também simbólico e de valores, estamos falando de mudar o paradigma da competição para o da cooperação de da inteligência coletiva, livre e partilhada.
- Politicamente, é um movimento social, que luta pela mudança da sociedade, por uma forma diferente de desenvolvimento, que não seja baseado nas grandes empresas nem nos latifúndios com seus proprietários e acionistas, mas sim um desenvolvimento para as pessoas e construída pela população a partir dos valores da solidariedade, da democracia, da cooperação, da preservação ambiental e dos direitos humanos.

Para Paul Singer (2002), as especificidades que distinguem um empreendimento solidário de um pautado pelas regras da economia de mercado são o estímulo à solidariedade entre os membros, via autogestão, e a reintegração de trabalhadores que foram expurgados do mercado de trabalho formal por questões estruturais, advindas do paradigma econômico neoliberal.



De acordo com a SENAES (2015), os princípios da Economia Solidária são:

1. **Cooperação:** ao invés de competir, todos devem trabalhar de forma colaborativa, buscando os interesses e objetivos em comum, a união dos esforços e capacidades, a propriedade coletiva e a partilha dos resultados;

2. **Autogestão:** as decisões nos empreendimentos são tomadas de forma coletiva, privilegiando as contribuições do grupo ao invés de ficarem concentradas em um indivíduo. Todos devem ter voz e voto. Os apoios externos não devem substituir nem impedir o papel dos verdadeiros sujeitos da ação, aqueles que formam os empreendimentos;

3. **Ação Econômica:** sem abrir mão dos outros princípios, a economia solidária é formada por iniciativas com motivação econômica, como a produção, a comercialização, a prestação de serviços, as trocas, o crédito e o consumo;

4. **Solidariedade:** a preocupação com o outro está presente de várias formas na economia solidária, como na distribuição justa dos resultados alcançados, na preocupação com o bem-estar de todos os envolvidos, nas relações com a comunidade, na atuação em movimentos sociais e populares, na busca de um meio ambiente saudável e de um desenvolvimento sustentável.

Apesar de a SENAES não utilizar o adjetivo “popular” no termo Economia Solidária, entendemos que o mesmo é imprescindível para caracterizar as Organizações Produtivas Solidárias que o Cieps incubava e o foco que entendemos importante para as políticas públicas emancipatórias de geração de trabalho e renda que devem ser desenvolvidas a partir dos princípios da Economia Popular Solidária.

O movimento da Economia Popular Solidária tem aproximadamente 30 anos. Entre 1980 e 1990, as forças produtivas brasileiras foram parcialmente desmobilizadas. Parte das empresas foi à falência, parte se juntou em grupos maiores e parte foi incorporada por organizações internacionais.

Nesse movimento, houve redução do número de organizações, e as empresas passaram a adotar novas tecnologias. A consequência foi uma significativa redução de postos de trabalho e níveis alarmantes de desemprego no campo e na cidade. Parte da população não foi reabsorvida nas novas funções de trabalho criadas pelas novas tecnologias, porque não conseguiram se requalificar.

Foi nesse contexto que grupos de trabalhadores, alguns expulsos do mercado formal de trabalho, e grupos que nunca foram incluídos, como os camponeses e os catadores de materiais recicláveis, buscaram empreender, aproveitando as habilidades que desenvolveram ao longo da vida.

Mas formar uma organização produtiva requer recursos e conhecimentos. Então esses trabalhadores uniram-se em grupos, buscando reduzir os riscos do investimento por meio da associação de esforços. Assim, no centro desses acontecimentos, a inspiração desses grupos se dava nos princípios do associativismo e no cooperativismo. Os trabalhadores que se envolvem na criação dessas organizações produtivas solidárias, em sua gestão e na produção e distribuição de valor para o mercado atual, em primeiro lugar, criam postos de trabalho para si próprios e depois buscam a geração de excedentes.

A denominação Empreendimentos Econômicos Solidários (EES), de acordo com a SENAES, ou Organizações Produtivas Solidárias (OPS), que utilizaremos neste trabalho, é usada para diferenciar a essência do processo empreendedor dessas organizações. Na economia de mercado, empreender significa ter capital para comprar recursos naturais e explorar mão de obra. Nas Organizações Produtivas Solidárias, são os trabalhadores que são os detentores dos recursos naturais e do capital, ao mesmo tempo que administram e produzem valor.



Assim, por serem organizações formadas por trabalhadores, entendemos que o adjetivo Popular é essencial para caracterizar essa proposta de caminho. A Economia Popular Solidária, por meio da organização da classe trabalhadora, tem como objetivo construir um modelo de sociedade que seja sustentável e que supere as relações da economia de mercado. O trabalho não é uma mercadoria, é parte da vida do trabalhador. É o trabalho que produz as mercadorias. Desse modo, se são os trabalhadores que produzem valor, eles devem apropriar-se do sobrevalor gerado pelo seu trabalho.

Com essa visão, o quadro a seguir sintetiza as diferenças entre Economia Popular Solidária e Economia de Mercado, de acordo com o que vimos até agora:

ECONOMIA DE MERCADO	ECONOMIA POPULAR SOLIDÁRIA
Capital e trabalho são recursos de pessoas diferentes	Capital e trabalho pertencem aos trabalhadores
Objetivo: lucro	Objetivo: retorno social e financeiro
Individualismo e Competição	Solidariedade e Cooperação
Concentração dos ganhos nos donos da empresa	Distribuição dos ganhos entre os donos, que são os trabalhadores
Agentes Econômicos	Agentes Econômicos e Sociais
Trabalhador é empregado, ganha salário e não participa da riqueza gerada	Trabalhador faz retiradas e divide a riqueza gerada com os demais trabalhadores-empresendedores, participantes do empreendimento
Poder sobre o mercado	Relacionamento com o mercado
Responsabilidade social é retórica	Responsabilidade social verdadeira
O Estado não participa (?)	O Estado e a Sociedade participam

Quadro 1. Diferenças entre Economia de Mercado e Economia Popular Solidária. Elaboração: própria

Percebeu que, no quadro acima, colocamos um ponto de interrogação (?) junto à última característica da economia de mercado? Fizemos isso de propósito para chamar sua atenção para mais um truque de retórica. No discurso, os empresários dizem que precisam ser independentes do Estado, que o Estado

não pode impor leis e regulamentos que afetem o desenvolvimento das empresas, porque isso afetaria o equilíbrio que os mercados trariam à economia.

Mas, na prática, você deve ter percebido que esses mesmos empresários não deixam de recorrer ao Estado para pedir empréstimos aos bancos públicos, e pedem socorro ao Estado, sempre que se veem diante de crises. Portanto, os empresários capitalistas só querem a interferência do Estado quando for interessante para eles. Incoerente, não?

Enquanto a economia de mercado se apoia no individualismo e aposta na competição para conquistar espaços, a Economia Popular Solidária é plural, precisa da solidariedade de vários atores. De acordo com a SENAES (2015), os grupos que desenvolvem a Economia Popular Solidária no Brasil estão classificados em quatro grupos: empreendimentos econômicos solidários (EES); entidades de apoio e fomento (EAF), como as incubadoras universitárias (no nosso caso, o Cieps) e organizações não governamentais; organizações representativas e movimentos sociais (OR), como o Fórum Brasileiro de Economia Solidária; e órgãos governamentais de fomento à Economia Popular Solidária (GOV), nos níveis federal, estadual e municipal. No nível federal, a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) é o órgão responsável por viabilizar e coordenar atividades de apoio à Economia Solidária.

Os empreendimentos formados a partir dos princípios da Economia Popular Solidária têm formato diferente dos empreendimentos da economia de mercado. São sempre de titularidade coletiva, portanto são associações ou cooperativas, quando formalizados. Isso para salientar a responsabilidade de todos os trabalhadores sobre as decisões que afetarão o desempenho e os resultados das OPS.

Na Economia Popular Solidária, a solidariedade é recurso fundamental para reduzir os riscos. Tendo em vista que as OPS são coletivas, um trabalhador passa a viver não só de sua capacidade de trabalho, mas compartilha a capacidade do grupo. Se precisa de recursos para equipamentos e matéria prima, junta com seus pares a quantia necessária, o que reduz a pressão individual. Compartilha e soma conhecimentos para potencializar os resultados. Se falta entender os mercados e como atendê-los com resultados positivos, assim como outros conhecimentos, todos os trabalhadores precisam buscar apoio para poder resolver a lacuna.

Nem todo trabalhador tem conhecimentos sobre gestão, organização produtiva e funcionamento mercados, que são essenciais para colocar os recursos produtivos para gerar valor. A formação para o trabalho na economia de mercado dificulta que qualquer trabalhador tenha acesso a toda informação, assim ele não pode questionar as decisões das empresas.

Os trabalhadores das OPS precisam dominar o conhecimento, não somente técnico de produção, comercialização e organizativo, mas também de cunho político e social, para evitar não somente a falência financeira das organizações produtivas, mas também para evitar que as OPS caiam nas armadilhas da organização da economia de mercado.

O caminho para conquistar a sustentabilidade é desafiador, mas não impossível. É preciso superar muitas armadilhas, sempre tendo em vista que estamos buscando um contraponto à economia de mercado, portanto não podemos usar as mesmas estratégias.

Tem-se que ter claro que empreender em conjunto, dentro da ótica da Economia Popular Solidária, significa compartilhar não somente a capacidade de trabalho e os conhecimentos, mas também os processos de decisão e de organização do trabalho. É preciso, portanto, estar preparado para ouvir, é preciso cooperar, confiar na capacidade do companheiro de trabalho e saber que nem sempre o ponto de vista prevalecerá, dado que sempre serão tomadas as decisões pelo conjunto, na totalidade ou em sua maioria. Importante ter em mente que, mesmo que seu ponto de vista seja vencido, o grupo decidiu e portanto temos que acatar a decisão e seguir em frente, em prol do crescimento do coletivo.

Essa questão da união do grupo é essencial para a sustentabilidade das OPS. Caso contrário, reproduzimos a lógica do “empreendedorismo” da economia de mercado, reproduzimos a prática da retórica, do discurso bonito, esvaziado da realidade.

Pensar e agir na Economia Popular Solidária não pode ser um jogo de retórica, ou um truque de persuasão, em que as forças que agem na sociedade apenas trocam o discurso, mantendo as práticas de exploração. A Economia



Popular Solidária é transformação, é buscar condições para romper as dependências, é a construção de práticas de produção, comercialização, gestão e relacionamento que sejam alternativas e concretas, transparentes e sustentáveis para a construção de uma sociedade justa e fraterna.

Então vamos entender o que é comercialização, para que possamos construir práticas de trocas com os mercados que contribuam para a construção dessa sociedade que queremos ver na prática.



Capítulo 1

Comercialização & Mercados

O que é comercialização?

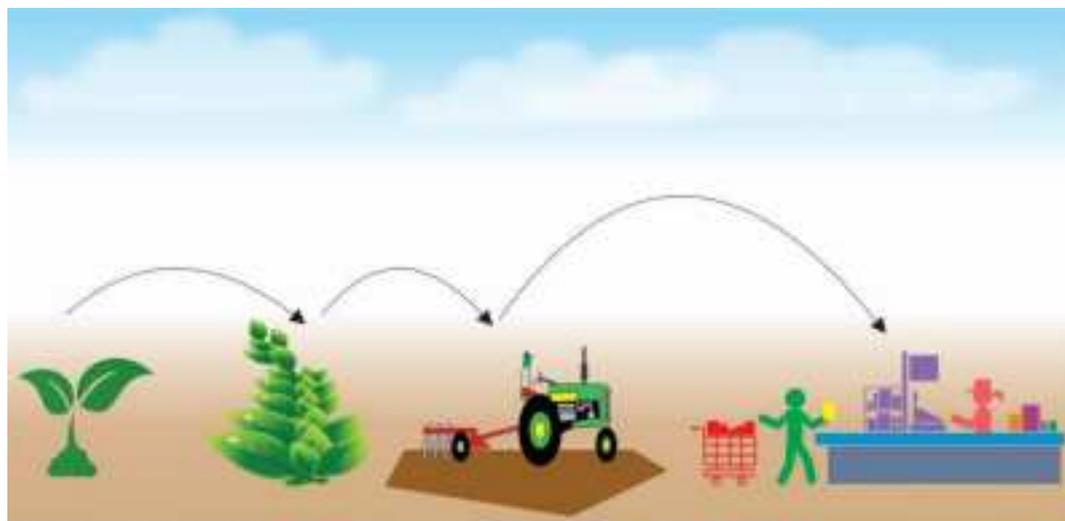
Essa é uma palavra bastante usada, mas nem sempre entendida por completo. Normalmente, ouvimos a expressão relacionada ao ato da venda. Mas comercializar é mais que vender. Comercializar indica que alguma coisa, a oferta, foi disponibilizada para que uma pessoa possa acessá-la e adquiri-la. Para poder ser desejada, a oferta deve ser importante do ponto de vista de quem vai adquiri-la e sua existência precisa ser comunicada corretamente para as pessoas. Para ser comprada, a oferta precisa ser disponibilizada para venda em ambiente considerado correto, a um preço considerado aceitável pelo cliente.



Feirinha Solidária da UFU. Fonte: Cieps, 2015.

Assim, comercializar não é simplesmente “vender”, mas apropriar-se do conhecimento sobre uma série de variáveis que ajudem os trabalhadores a entender e produzir o que vender, e planejar-se para que o resultado do processo de comercialização seja favorável.

Entendemos que o resultado da comercialização é favorável quando o trabalhador consegue o máximo retorno possível do investimento que realizou.



O trabalho/investimento do agricultor começa desde o preparo do semente, seu cultivo, o manejo, a colheita, o transporte, até chegar ao ponto de distribuição e ser vendido para os consumidores.

Os agricultores investem recursos financeiros e seu tempo no cultivo de produtos agrícolas e precisam cobrir esses investimentos com o valor arrecadado no processo de comercialização. Mas de nada adianta produzir e vender se a terra ficou desgastada para o próximo ciclo de produção ou para o futuro. Se isso acontecer, o agricultor terá que arcar com o resultado desse desgaste, que poderá ser a redução da produtividade e/ou o aparecimento de pragas, o que aumentará o volume de trabalho e de recursos para enfrentar os problemas. Ainda, de nada adianta vender a produção e não criar laços com a comunidade, vendendo para atravessadores. Esse tipo de comercialização gera dependência e cria a oportunidade de alguém tirar vantagem do produtor.

Uma comercialização favorável é aquela que traz resultados positivos em termos financeiros, não prejudica o equilíbrio do meio ambiente e que traz reconhecimento social ao agricultor.

Então, começemos a nos apropriar do conhecimento necessário para alcançar uma comercialização favorável.

O que chamamos de comercialização se manifesta em várias dimensões:

- A existência de uma mercadoria – produto ou serviço – a ser ofertada;**
- A existência de um ou mais produtores da mercadoria;**
- O fato de alguém querer adquirir a mercadoria – o cliente;**
- O fato de o cliente atribuir valor à oferta – seus motivos;**
- A existência de grupos de clientes com necessidades semelhantes – os mercados e seus segmentos;**
- A existência da ação de troca – mercadoria por dinheiro ou outra mercadoria;**
- A necessidade de planejar o esforço de produção e disponibilização da mercadoria por parte do produtor, a fim de que a comercialização seja favorável.**

Essas dimensões estão baseadas em conceitos importantes, que precisamos apreender para poder aplicá-los no desenvolvimento de nossas ofertas aos mercados. Então vamos a eles.

oferta

No início do capítulo 1, quando falamos em comercialização, citamos a que uma das condições para que ela possa ocorrer é a existência de uma oferta. A explicação deve ter levado à suposição de que estamos falando da mercadoria que será comercializada, certo? Mas talvez você não tenha se atentado para o fato de que essa mercadoria pode ser um produto ou um serviço, ou um misto de ambos. De fato, o cliente pode comprar um sabonete (produto), ou pode ir ao barbeiro (serviço), ou pode ir a um restaurante, aonde encontrará comida (produto) já pronta para o consumo (serviço). Temos que cuidar das características da oferta para que ela seja desejada pelo cliente. Trabalharemos esses “cuidados” mais à frente.

Mas quais as diferenças entre comprar sabonete, um corte de cabelo ou uma coxinha? Como o cliente decide qual opção comprar? Para responder a essa questão, devemos conhecer outros termos.





Essas são as expressões mais importantes de conhecer para que possamos entender o que o cliente compra e por que compra.

Necessidades se referem às condições básicas para a nossa subsistência. O ser humano, para viver, precisa comer, precisa dormir, relaciona-se com as pessoas, busca se sentir seguro, persegue a realização de metas. Mas, quando um brasileiro tem fome, ele pensa em, por exemplo, arroz com feijão. Esse pensamento que direciona a necessidade da fome para um alimento específico se chama Desejo. Assim, um desejo é a materialização de uma necessidade em um produto. Minha necessidade de dormir bem pode me levar a pensar em comprar um colchão novo. A necessidade de continuar os estudos pode levar ao desejo de matricular-se em um curso. Se preciso melhorar a produtividade do meu trabalho, posso ter o desejo de comprar um trator, e assim por diante.

Vamos nos concentrar em um exemplo. Uma pessoa manifesta a necessidade de se manter saudável. Ela pensa em comprar hortifrutis orgânicos, por entender que reduzir o consumo de venenos e adubos químicos será importante para manter-se com saúde. Essa pessoa tem um desejo e tem condições financeiras de adquirir esses produtos. Então ela é parte da demanda do mercado. A expressão Demanda é utilizada para indicar que existe um grupo de pessoas que desejam um produto específico e têm capacidade financeira de comprá-lo. Pesquisar para ver se existe Demanda é muito importante, dado que os produtos devem ser produzidos para atender a esses grupos de consumidores. Nunca se deve produzir e depois buscar informações se existem pessoas que desejam comprá-las. Principalmente na agricultura, isso pode levar a prejuízos sérios. Os produtos podem estragar porque ninguém os quer ou então podemos ser obrigados a vender a preço muito baixo exatamente para evitar que estraguem. Lembremos o que falamos anteriormente. Este curso tem o objetivo desenvolver conhecimentos que proporcionem uma comercialização favorável, e isso somente será possível se os clientes entenderem os produtos que vocês cultivam como importantes e se o seu ganho como produtor for adequado (estamos levando em consideração que escolhemos a agroecologia, então aquela terceira dimensão, o equilíbrio do meio ambiente, está garantida, certo!).

Digamos que, por outro lado, aquela pessoa que deseja se manter saudável, pensa em comprar um aparelho de ginástica. Com essa ideia em mente, ela busca opções de compra. Nessa busca, ela percebe que não pode pagar. Se não tem como pagar, não faz parte da Demanda. Os produtores não contam



com essas pessoas quando planejam a quantidade de esteiras que vão produzir, exatamente para não ficarem com produto sobrando.

Necessidade, desejo e demanda nos levam a entender que são pessoas que consomem produtos e serviços. Então vamos entender quem são essas pessoas.

cliente

Cliente é a expressão que indica o destinatário dos produtos e serviços de uma organização. Pode ser uma pessoa que vai adquirir a oferta para consumo próprio ou dos seus (por exemplo, o cliente compra fraldas para uso de seu filho, ao mesmo tempo que compra verduras para seu consumo e dos demais membros de sua família). Esses são conhecidos como Clientes Finais. Organizações também podem ser clientes. Quando uma empresa compra matéria-prima para fabricar seus produtos, quando um supermercado compra produtos para revender, quando o Governo compra hortifrutis para a Merenda Escolar, ocupam o papel de Clientes Organizacionais. Quem quer comercializar com efetividade tem que saber quem são os clientes e o que eles valorizam antes de planejar as ofertas e tem que se certificar de que os clientes realmente gostaram da oferta que foi desenvolvida. Então vamos entender o que significam essas novas expressões.



valor e satisfação

Denomina-se Valor o resultado da reflexão que o cliente faz quando adquire uma oferta. No processo de aquisição, o cliente espera receber uma série de benefícios. O produto vai suprir uma necessidade e ainda pode trazer outros benefícios, por exemplo, posso decidir pela aquisição de um produto específico porque acho que ele não vai quebrar fácil. Os benefícios estão, portanto, associados às funcionalidades da oferta, marca, garantias, atendimento, serviços... Por outro lado, ele incorre em custos, e não somente monetários.

Quando alguém adquire um produto ou um serviço, sempre fica pensando “será que vai ser bom ou vou me arrepender?”. Então os custos são monetários e não monetários. Essas avaliações de benefício e custo são subjetivas, isto é, variam da forma de pensar das pessoas. De qualquer modo, o que se chama de Valor é o resultado da comparação do conjunto de benefícios com o conjunto de custo.



Determinantes do valor percebido pelo cliente. Fonte: Kotler e Keller, 2012, p.51

Quando o cliente crê que recebeu os benefícios que esperava e melhor ainda, quando o cliente tem a percepção de que os benefícios superaram os custos, ele fica Satisfeito. No exemplo abaixo, se a intenção do cliente era fazer um molho de tomate, estão a oferta de R\$ 2,99 é mais que adequada ao seu uso. Então satisfação é o resultado da comparação entre as expectativas do cliente e o que ele percebeu quando consumiu o produto ou o serviço.

Oferta da Semana:

mas atenção,
é só esta
semana!!!

R\$ 14,99
A DÚZIA,
APROVEITE!!!!

R\$ 2,99
O KILO
BOA SORTE!!!

Uma das tarefas mais importantes de quem deseja comercializar favoravelmente é buscar a satisfação do cliente, porque aumentam as chances de ele comprar novamente do mesmo produtor. Manter relacionamento positivo com os clientes ajuda na regularização do processo produção-comercialização. Cliente que compra sempre, paga sempre ao produtor, que por sua vez vai produzir sempre.

mercado e segmentação

Agora já sabemos que o cliente possui Necessidades e Desejos. E sabemos que toda organização produtora se prepara para atender às necessidades que identifica com a oferta de produtos e serviços de Valor. As organizações produtoras buscarão superar as expectativas dos clientes para poder merecer sua fidelidade. Ao conjunto de Clientes que demandam um mesmo tipo de oferta, dá-se o nome de Mercado.

Lembre-se de que também falamos que existem classificações de tipos de Clientes. Os mercados se relacionam a esses tipos. Os Clientes Finais formam o Mercado Consumidor. Clientes Organizacionais podem formar o Mercado Organizacional. Se forem organizações do terceiro setor e organizações públicas, chamamos seu conjunto de Mercado Institucional. Quando falamos das compras governamentais, indicamos o Mercado Governamental. Cada mercado tem formas diferentes de comprar e necessidades diferentes, portanto temos que desenvolver estratégias para cada um deles. Trataremos mais profundamente disso em outro momento.

Agora, é importante que entendamos que nem todo o mundo gosta das mesmas coisas. Por exemplo, dentro de um grupo de pessoas que gostam de feijoada, nem todos gostam que se acrescente pimenta ao prato. Um restaurante pode optar por atender a um dos grupos – com ou sem pimenta – ou então pode produzir uma variedade de



produtos para cada um desses grupos, que são chamados segmentos de mercado. Segmentação de mercado consiste na divisão de mercados em grupos menores e mais coesos, e essa separação leva em consideração as preferências dos clientes. Outro exemplo: de um grupo de pessoas que consome geleias, uma parte se preocupa com a saúde e não quer consumir tanto açúcar. Esse segmento de mercado pode ser atendido por empresas que tenham a capacidade de desenvolver geleias dietéticas.

Entender as necessidades dos clientes ajuda o produtor a planejar sua atuação nos mercados que escolher ocupar, desenvolvendo sua oferta de forma a agregar valor para o cliente e trazer satisfação. Cliente satisfeito compra e recompra. A compra é um dos aspectos do processo que se chama troca, cujo significado veremos a seguir.



troca

Em uma relação comercial, é estabelecida uma relação de troca entre as partes envolvidas. Ocorre troca quando uma parte cede à outra algo que valoriza em troca do que é valor para a outra. Uma delas, o comprador, deseja algo e atribui valor a esse algo.

Do outro lado, existe uma organização, que é produtora ou revendedora de uma oferta, aqui chamada produtor. Antes da troca acontecer, pode existir Negociação, isto é, as partes podem buscar mais vantagens cada uma para si.

No processo de fornecer para um supermercado, um agricultor passará pela situação de negociação. O comprador do supermercado, que valoriza a mercadoria do produtor porque sabe que a venderá com lucro, tentará descontos e melhorar os prazos de pagamento para maximizar seu ganho. O agricultor somente deve aceitar se as condições forem vantajosas para si, caso contrário a comercialização não lhe será favorável.

Quando a troca acontece, diz-se que foi efetuada uma Transação. Na economia capitalista, o produtor troca sua mercadoria pelo dinheiro do comprador.

Não existe apenas um produtor para diversas categorias de produto, dentre elas a de alimentos. Quando um produtor pensa em ofertar sua mercadoria, precisa conhecer seu concorrente, para daí pensar em estratégias de comercialização que sejam favoráveis. Daí vamos ao conceito de concorrência.

concorrência

Da mesma forma que o conceito de comercialização, este é um conceito entendido, muitas vezes, de forma incompleta. Normalmente a ligação imediata que se faz com o termo concorrência é que se trata de outra organização que oferece produto ou serviço semelhante ao qual tratamos como produtores ou como compradores. Assim, o concorrente de um produtor de hortifrutis orgânicos seria a existência de outro agricultor na mesma região, certo?

Errado!!! Se o agricultor pensar assim, poderá se assustar com o resultado de sua comercialização.



Você deve se lembrar do conceito de valor para o cliente. O cliente busca benefícios quando vai adquirir algo. Então, se ofertas de áreas de negócio diferentes puderem trazer o mesmo benefício para o cliente, ele vai compará-los e comprar o que achar mais vantajoso. Por exemplo, se o benefício esperado pelo cliente quando busca adquirir uma cesta de produtos orgânicos for a melhoria de sua saúde, ele pode trocar o consumo de orgânicos por vitaminas industrializadas, caso ache que trarão o mesmo resultado. Neste caso, vitaminas e hortifrutis concorrem pelo mesmo recurso monetário que está disponível ao cliente para a transação no processo de troca.

Assim, de forma mais ampla, denomina-se concorrente a organização que



oferece produtos ou serviços semelhantes em características ou que supram o mesmo tipo de benefício.

Buscar entender o que é valor para o cliente nos ajuda, portanto, a entender o que o cliente espera, a fim de que busquemos identificar as estratégias dos concorrentes, isto é, o que eles vendem, quais as características de suas ofertas, como vendem, para quem... esse conhecimento é importante para buscarmos planejar a nossa oferta antes de produzi-la, a fim de que o resultado da comercialização seja o mais favorável possível.

Então vamos ao conceito de planejamento.



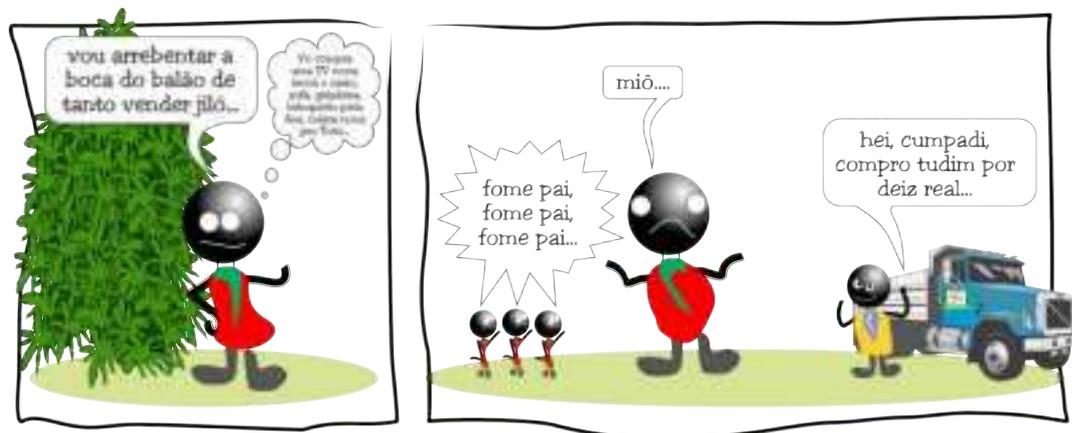
Capítulo 2

Planejamento das Ofertas

O que é planejamento?

Planejar significa organizar um roteiro de ações para alcançar algum resultado. Se queremos uma comercialização favorável, precisamos planejar a nossa oferta antes de produzi-la.

Pensemos na situação: um agricultor decide plantar um hectare inteiro de jiló. Cuida de sua área, maneja corretamente o solo para evitar degradação, usa métodos alternativos para controlar pragas, irriga a área, tudo com muito amor, mas também muito trabalho. Daí, os jilós chegam ao ponto de colheita e ele tem 20 toneladas do produto para vender. O agricultor procura seus vizinhos e oferece seu produto. Consegue vender 5 quilos. Daí, vai até seu parente e, por meio dos vizinhos dele, consegue vender outros 5 quilos. O parente o leva até o mercadinho, e o agricultor consegue vender outros 20 quilos. Ele vai a outros, e consegue vender mais 100 quilos. Parece bom, mas o agricultor tem 20 toneladas e até agora vendeu apenas 130 quilos. O que ele faz com os 19.870 quilos restantes? Como o produto é perecível, provavelmente acabará vendendo a um atravessador por um preço muito inferior ao que conseguiria se vendesse diretamente aos clientes ou ainda se não estivesse apertado para vender. Lembrando do processo de troca, em uma negociação, a parte que estiver em desvantagem será levada a aceitar uma transação menos favorável, no medo de perder tudo.



Essa questão é muito séria e pode afetar profundamente o resultado da comercialização por parte do agricultor. Se continuarmos a explorar o exemplo, tendo em vista que o produto que irá ofertar tem tempo de validade curto e ele já incorreu em despesas para poder cultivar, os possíveis compradores (neste exemplo, os mercadinhos e os supermercados, ou ainda agroindústrias) poderão pressionar o agricultor a vender produto a “preço de banana”. E o agricultor tenderá a aceitar a exploração, porque estará escolhendo entre perder tudo e reduzir sua perda, recebendo ao menos um pouco de dinheiro nessa transação.

Entendemos que essa situação é altamente perigosa. Nossos estudos apontam que, quando esse tipo de situação ocorre, existe um impacto negativo na motivação do produtor para novos ciclos de cultivo. E os prejuízos não se dão apenas no aspecto motivacional, mas resultados desfavoráveis afetam a qualidade de vida familiar, o que pode trazer ao final o abandono da atividade produtiva por um ou mais membros da família. Voltando ao início, acreditamos que a forma de alcançarmos uma comercialização favorável é nos apropriarmos dos conhecimentos envolvidos nos processos de comercialização e mercados, a fim de que possamos evitar cometer equívocos que comprometam a nossa sustentabilidade financeira.

Existe uma área de conhecimento em Administração que estuda a dinâmica dos processos de comercialização e mercados, que é a área de Marketing. Apesar de não ser adequado usarmos termos estrangeiros quando temos uma língua tão rica, o termo marketing difundiu-se no Brasil como sinônimo desse conjunto de conhecimentos.

É importante refletirmos que essa é outra expressão que normalmente é reduzida em termos de significado. Quando conversamos com as pessoas, percebemos que elas entendem por marketing aspectos parciais desse conjunto de conhecimentos. As aproximações mais típicas são “propaganda”, “marca”, “promoção”, “vendas”.

Em termos gerais, marketing pode ser entendido como a atividade humana ou o processo social orientado para a satisfação de desejos ou necessidades de

indivíduos e organizações, através dos processos de troca.

No início da nossa reflexão sobre o processo de comercialização, falamos que o processo de ocupação de mercados se manifesta em uma série de dimensões. Elas podem ser agrupadas no que se convencionou chamar “concepções de marketing”, isto é, como as atividades de marketing se realizam no campo concreto. Para fazer mercados, planejamos o processo de ocupação dos mesmos (marketing como Processo Gerencial); e precisamos nos preocupar com a percepção de valor para as partes (marketing como Troca).

Mas também já falamos que a forma como ocupamos mercados impactam na sustentabilidade dos OPS. Quando nos ocupamos dessa questão, nos voltamos à reflexão do processo mercadológico como Filosofia Organizacional. Essa expressão filosofia se refere à busca pelo conhecimento. A forma como fazemos mercados indica como a organização enxerga seu papel no mundo, portanto quando pensamos em Marketing como Filosofia nos voltamos a entender quais os resultados do direcionamento dos recursos da organização para atingir um fim específico – as Orientações de Marketing.

Nesse sentido, se a organização direciona seus esforços para a produção de grandes quantidades de produtos padronizados, dizemos que assumiu a Orientação de Marketing para Produção. Quando a organização toma essa decisão, ela assume que concorrerá por preço, dado que seus produtos são pouco ou nada diferenciados dos produtos dos concorrentes.

Essa posição é complicada para o pequeno agricultor, porque não será ele a estabelecer preço para seus produtos e, dada a sua limitação tecnológica para expandir sua produção, verá a rentabilidade da atividade cair. É o caso da entrega do leite nas cadeias de integração: as integradoras pagam centavos pelo litro de leite e cobram reais pelas caixinhas nos supermercados, nas quais colocam sua marca (o agricultor é um desconhecido do consumidor). Além disso a integradora produz, além de leite de caixinha, manteiga e outros derivados e recebe dinheiro por tudo isso. Neste caso, a comercialização não foi favorável ao agricultor familiar camponês.



Existem outras opções estratégicas para direcionar os esforços do agricultor no processo de buscar os mercados. Ele pode se orientar pelo Produto, isto é, buscar diferenciação ao invés de quantidade de produto. Essa decisão é interessante porque o camponês escapa da concorrência por preço, no entanto, será que consegue, com sua produção pequena, manter mercados sempre abastecidos? Será que, buscando atender aos interesses do consumidor no tempo presente, por exemplo produzindo produtos geneticamente modificados, não poderá colocar em risco sua saúde no futuro?

Da mesma forma, uma organização pode voltar seus esforços para as Vendas. Quando um empreendimento toma essa decisão, foca-se na comunicação e no aumento da equipe de vendedores, buscando colocar o produto em todos os pontos de venda. No entanto, na maioria das vezes, os produtos não são exatamente o que os clientes queriam, mas o que a empresa pode produzir, e precisa vender. Assim, os consumidores podem ficar insatisfeitos com a compra e por terem sido persuadidos a comprar o que não desejavam, e um cliente insatisfeito pode conseguir convencer seus conhecidos a não adquirir o produto.

Boa parte das organizações orienta-se pelo sentido amplo de Marketing, buscando entender as necessidades dos clientes para focar os recursos internos para produzir valor. A ideia é ser mais ágil na percepção e entrega de valor do que os concorrentes. Essas organizações dizem que “o cliente é o rei” e que ele deve ser sempre satisfeito.



No entanto, em anos recentes, mais e mais pessoas têm questionado a forma como o conceito de marketing tem sido colocado em prática. É correto focar no consumo quando o meio ambiente claramente não suporta o crescente nível de exploração? É ético afirmar que as pessoas são o que têm, isto é, que o foco da felicidade é o consumo, e o consumo de produtos e marcas específicos? É apropriado incentivar o consumo de produtos altamente calóricos e cheios de conservantes numa era de obesidade e doenças? Percebe-se, com a sofisticação dos produtos e serviços, que as empresas estão se esforçando para satisfazer os desejos dos consumidores. Porém, estão agindo no interesse da sociedade no longo prazo?

Desse questionamento surge a quinta orientação, a de Marketing Societal. Organizações que assumem essa orientação sabem que a satisfação dos clientes não pode ser tratada como único fator de direcionamento das estratégias, dado que o cliente pode preferir produtos que possam trazer impactos ao meio ambiente e à própria saúde no médio ou no longo prazo. Precisamos equilibrar lucros, satisfação do cliente e proteção ao ambiente nas ações. É difícil fazer esse equilíbrio. Se existirem oportunidades de cobrar mais por nossos produtos, devemos abrir mão disso para poder atender a um número maior de clientes? Devemos abrir mão de usar uma tecnologia de emble de produtos por conta dos impactos ambientais? Podemos nos recusar a usar venenos nas plantações, o ambiente agradece, mas isso trará impactos na mão-de-obra necessária à produção... precisamos assumir essa discussão com coragem e tomar decisões coletivamente.

Essa discussão foi realizada com estudantes do curso de Técnico em Administração em Cooperativas do Instituto de Educação Josué de Castro (RS). Esse curso tem como objetivo formar jovens oriundos de assentamentos de reforma agrária para apoiar a gestão das associações e cooperativas que são criadas nos assentamentos. O curso recebe anualmente Educandos do Brasil inteiro.



Entre os anos de 2003 a 2010, assumimos a disciplina Economia e Mercado desse curso, e seu conteúdo focava discutir como ocupar mercados por meio do uso de tecnologias sociais relacionadas a marketing. Abordadas as orientações de marketing, os Educandos foram chamados à reflexão dos limites e possibilidades do uso dos conceitos e ferramentas de marketing. Em síntese, nas palavras de um Educando,

(...) o conceito de marketing que usamos não é somente aquele que se preocupa em gerar lucros como a empresa capitalista faz. Usamos o conceito de que nossos produtos devem ter benefícios que atendam às necessidades do consumidor, com um produto que tenha novos valores inclusos, levando em conta principalmente o meio ambiente, o novo modelo tecnológico, a saúde dos consumidores, a relação com a sociedade, os impactos que o lançamento de um determinado produto traz, baixo preço para todos terem acesso, e uma nova forma de produzir através da cooperação (TESTA, 2005, p. 48-49).

Assim, nesta obra, trabalharemos com a abordagem do marketing societal, o que indica que os trabalhadores da Economia Popular Solidária sempre devem refletir sobre os impactos sociais e éticos das práticas de marketing, buscando equilibrar a necessidade de resultado financeiro, a satisfação dos desejos dos consumidores e o interesse público (fatores do marketing societal, de acordo com MORGAN, 1996).

Crúzio (2003), analisando a utilização dos conceitos de marketing para empreendimentos cooperativos, toma a linha societal e define o “marketing social e ético” como

a arte e a técnica de dirigir, gerenciar e executar o composto de marketing (...) e ao mesmo tempo promover o desenvolvimento social, político e econômico de associados, empregados, familiares e membros de uma comunidade local. Significa, ademais, prezar a honestidade (veracidade, integridade e confiabilidade) nas relações produtivas, comerciais ou de serviços dentro e fora da cooperativa, bem como a equidade (justeza e imparcialidade) nas transações financeiras com associados, empregados, fornecedores, consumidores, agentes financeiros membros da comunidade local e o público em geral. E, por fim, honrar os regulamentos estatutários, as leis que regulam o cooperativismo e as demais leis civis relativas às organizações (CRÚZIO, 2003, p. 17-18).

Entender marketing ajuda a compreender as necessidades existentes de satisfação de grupos de clientes e as oportunidades de ocupação do mercado. Essa ocupação de mercados pode ajudar os agricultores a tornarem-se sustentáveis. Se realizada em grupos, organizados formalmente em Organizações





Produtivas Solidárias (OPS), os camponeses podem aprofundar suas relações com os mercados, difundir a agroecologia, buscar espaços para produzir valor, entre outras atividades.

Agora estamos preparados para entender como fazer o planejamento de como ocuparemos mercados!

Em primeiro lugar, é importante lembrar que Planejar significa organizar um roteiro de ações para alcançar algum resultado. Se queremos uma comercialização favorável, precisamos planejar a nossa oferta antes de produzi-la. Na prática, planejamos nossa oferta em quatro dimensões: o Produto, o Preço, a Praça de comercialização e a Promoção que comunicará a oferta para os prováveis clientes que a comprarão. Vamos entender o que significa planejar cada uma dessas dimensões a partir de agora.

produto

Pense nos produtos que compra diariamente. Como bom brasileiro, suponhamos que você sempre compra feijão. Se prestar atenção, verá que o feijão vem embalado em um saco plástico (embalagem), com uma série de informações inscritas (rotulagem). E que existe a indicação da empresa que embalou aquela mercadoria (a marca). Esses são os fatores que planejamos quando estamos pensando na dimensão Produto de uma oferta para os mercados.

Um produto é aquilo que é entregue ao cliente no processo de troca. É o que o cliente compra para satisfazer suas necessidades. Pensando no feijão, o cliente o compra para satisfazer suas necessidades de alimentação do dia-a-dia.

Existem uma série de empresas que oferecem feijão para os consumidores, isto é, existem vários concorrentes. Então, como é feita a escolha por parte dos clientes? Esta é uma questão importante para pensarmos.

Quando iniciamos o curso, falamos sobre a noção de valor para o cliente. Retomando esse conceito, o cliente pode escolher o produto a partir do que valoriza no ato da compra. Se for o preço, buscará comprar o feijão mais barato. Mas se também pensar no tempo de cozimento do produto, ou então





se o feijão é novo, se está escolhido dentro da embalagem, se os grãos estão inteiros, o cliente terá que pesar o que será mais importante e decidir o que vai comprar para satisfazer sua necessidade. Quanto mais benefícios o produto comportar, maior a possibilidade de o cliente escolher por outros fatores que não seja simplesmente o preço mais baixo. E isso é importante para os produtos agroecológicos, dado que os processos químicos do agronegócio podem até proporcionar uma produção com menor custo, no entanto não vão ajudar os agricultores a produzir produtos mais saudáveis. E o fator saudabilidade pode ser fundamental na escolha do cliente, que pode se dispor a comprar um produto um pouco mais caro, mas nutricionalmente superior e sem venenos.

Além das características dos produtos, existem outros fatores que podem ajudar a aumentar o valor para o cliente. O uso de embalagens bonitas e ambientalmente sustentáveis, a construção de um rótulo que informe sobre o produto e suas vantagens (nutricionais, de facilidade de preparo etc.), a criação de uma marca com significados positivos para o cliente, podem apoiar o produto para que o mesmo se torne a escolha do cliente. Da mesma forma, a produção de serviços, como entregar receitas com o produto, entregar os produtos em casa, podem também fazer com que a escolha do cliente recaia nas nossas ofertas.



Que informações precisamos reunir para planejar o Produto?

pense no que iremos ofertar para os grupos de clientes que identificamos como favoráveis aos nossos produtos. É importante que tenhamos conhecimento suficiente para produzir e que consigamos levantar os recursos necessários para produzir. Uma boa ideia pode ser começar de itens mais simples e diversificar aos poucos, levando em consideração as lições já aprendidas.

busque entender quem são as outras organizações que oferecem o mesmo tipo de produto para os mercados em que pretende atuar e levante quais as características dos produtos que vendem. Por exemplo, se falarmos em hortifrutis, precisamos ir aos mercadinhos e supermercados para ver a apresentação dos produtos, as embalagens, as informações que são impressas, de que localidade vêm os produtos, quais as marcas, se existem características especiais, qual o preço de venda etc.

pesquise sobre alternativas de embalagens. As empresas que fornecem costumam apresentar suas opções e existem informações na internet sobre o assunto.

pesquise quais as informações que serão obrigatoriamente colocadas na rotulagem. Além dos dados reunidos nas visitas aos mercadinhos, o agricultor pode buscar ajuda na Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) e outras agências de apoio governamentais para levantar essas informações.

Agora, selecione quais são as possibilidades de agregar valor ao produto para diferenciá-lo dos concorrentes. Por exemplo, para diferenciar alface, já podemos partir da diferenciação do processo produtivo. O cultivo a partir de técnicas agroecológicas e a certificação diferenciarão nossa alface daquela cultivada com venenos e adubos químicos. Mas podemos ir além: podemos, por exemplo, entregar em casa, podemos higienizar o produto, podemos entregar receitas... enfim, podemos pensar em vários fatores para diferenciar nosso produto e buscar a preferência do cliente.

Importante lembrar que podemos e devemos ir aos poucos, agregando valor a partir de conhecimentos e recursos que já temos para depois avançar, com cursos e aquisição de equipamentos.



desenvolva um planejamento de plantio e colheita para sempre ter o produto à disposição do cliente. Da mesma forma que podemos perder vendas por não manter a qualidade dos produtos, também podemos perder se não tivermos o produto para ofertar. Se o cliente volta e não acha o produto que veio buscar, pode não voltar mais. Então temos que pensar realmente no que podemos ofertar e com que regularidade, para que o consumidor não seja frustrado.

desenvolva um padrão para a apresentação do produto. Padrão significa que serão mantidas as características de qualidade que foram consideradas importantes para entregar valor ao cliente, independentemente do dia ou do mês em que o cliente compre aquele mesmo produto. Manter padrão de qualidade é essencial para que o cliente sempre saia satisfeito com sua escolha. Se em um dia ele compra um pé de alface bonito, fresquinho, e no outro compra um produto murcho, sujo, ele pensará duas vezes antes de comprar pela terceira vez, então corremos o risco de perder o cliente.

pense em uma marca para distinguir seus produtos dos ofertados pelos concorrentes. O nome pode ser o da própria cooperativa ou associação, ou mesmo um nome escolhido pelos agricultores. O importante é que esse nome e os desenhos usados para construir o visual da marca tragam significados de valor para os clientes.

As universidades podem ajudar nesses processos, com suas estruturas extensionistas. Por exemplo, a UFU possui uma incubadora para apoiar o fortalecimento de empreendimentos de trabalhadores, o Cieps – Centro de Incubação de Empreendimentos Populares Solidários. O Cieps pode apoiar o processo de planejamento dos agricultores e sua implantação, desde que os trabalhadores queiram ocupar mercados a partir da lógica da solidariedade.

Já temos o planejamento do que será o produto. Vamos entender como escolher como entregar os mesmos aos clientes?



distribuição

Não adianta apenas planejar o produto. Se não planejarmos qual o caminho que o mesmo percorrerá até passar para as mãos do cliente, corremos o risco de ficar com o produto na mão, como no caso dos jilós que comentamos anteriormente. Esse caminho se chama distribuição, e é planejado quando nos preocupamos com a dimensão Praça das ofertas.

Existem várias opções de caminho para distribuir os produtos nos mercados. Existem agricultores que vendem seus produtos para atravessadores ou para empresas. Nesses casos, os compradores vêm buscar os produtos na roça ou então o agricultor entrega no estabelecimento do comprador. Você pode até conhecer pessoas que distribuem seus produtos dessa forma, entregando seu leite para uma fábrica, entregando mandioca para uma farinheira, hortifrutis para grandes distribuidores.

As entregas são feitas em quantidade e até pode existir regularidade de pedidos, o que pode dar a sensação de ganhos constantes. Mas o que precisamos considerar no processo de decisão é que, mesmo havendo regularidade no pedido, o preço pago é imposto pelo comprador, que sem dúvida vai buscar adquirir a mercadoria o mais barato possível para poder lucrar mais. Além disso, o agricultor, o responsável pelo cultivo e pelos cuidados com os produtos, é um desconhecido dos clientes. Se queremos ocupar mercados e discutir agroecologia e outras bandeiras de luta, precisamos ter contato com os clientes.

Assim, é nosso entendimento que os agricultores precisam apropriar-se das cadeias de distribuição. Eles precisam atender o consumidor diretamente ou o mais diretamente possível. Ao invés de vender para um atravessador revender, o camponês precisa aprender a relacionar-se com os clientes e entregar seus produtos a eles.

Pode fazer isso entregando produtos no porta-a-porta, como é o caso dos camponeses da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia, que desenvolve-



ram cestas de produtos orgânicos e entregam todas as semanas nas casas dos clientes. Os camponeses também podem abrir e manter espaços de comercialização próprios, lojas de propriedade coletiva, como é o caso da Loja da Reforma Agrária em Porto Alegre (RS). Nessa loja, são comercializados produtos de vários assentamentos, como arroz, feijão, erva mate, derivados de leite, leite em caixinha e outros.

Temos, em vários municípios, iniciativas de feiras de produtos orgânicos, comercializando produtos variados. Em todos os exemplos, os agricultores buscam o reconhecimento dos consumidores, relacionando-se diretamente com eles, tornando-se conhecidos como produtores, e sem a presença de intermediários, portanto o valor arrecadado com a comercialização remunera o produtor e os espaços de comercialização, sem ser apropriado por intermediários.



Feirinha Solidária da UFU, realizada na Fazenda Carinhosa. Fonte: Cieps.



Para poder comercializar diretamente, o agricultor precisa:

elaborar uma lista de possíveis clientes, com nome completo, endereço, telefones de contato, dias e horários preferenciais para entrega etc..

buscar conversar com esses possíveis clientes, oferecendo os produtos e avaliando a satisfação dos mesmos com as compras anteriores. Nesse processo, pode-se melhorar os produtos, retirar itens e/ou acrescentar novas ofertas aos clientes, o que sempre é uma oportunidade.

se entregar no porta-a-porta, os endereços, dias e horários preferenciais serão necessários para fazer um roteiro de entrega, de forma a reduzir os gastos e aprimorar os horários, de forma a dar regularidade na entrega dos produtos.

se comercializar coletivamente em um ponto de venda, deve-se planejar a entrega dos itens necessários ao abastecimento do local, de forma a ter regularidade de oferta de produtos. Isso será essencial para que o cliente sempre volte.

para entregar porta-a-porta e para o abastecimento de pontos de distribuição próprios, é importante pensar na logística de transporte das mercadorias. Os veículos, bem como as embalagens de transporte, devem ser apropriados para não estragar os produtos. Reduzir a quantidade de produtos danificados é essencial não somente porque qualquer desperdício de alimentos é questionável como porque o produto resulta do trabalho do agricultor, assim receber por esse trabalho valoriza todo o esforço realizado.

Agora que já sabemos que podemos entregar diretamente ao consumidor, precisamos pensar no processo de comunicação, então vamos ao P Promoção (Comunicação).

comunicação

Fazer comunicação é uma das tarefas mais complexas do processo de comercialização. É possível perceber com certa facilidade que o entendimento comum sobre comunicação muitas vezes se confunde com o ato de fazer propaganda de algo, ou ainda de fazer publicidade de alguma celebridade, por exemplo. Imediatamente remete-se a uma ideia de que fazer propaganda é caro, justamente porque envolve, além de muitos profissionais especialistas em diversas áreas, também a veiculação, que se dá por meio da televisão, rádio, mídia impressa ou digital. É certo que essa percepção não está errada, fazer comunicação envolve sim utilizar tudo isso, e muito mais. Fazer comunicação não é somente fazer propaganda na televisão. Existem diversos tipos e formas de comunicação que podem ser utilizadas como ferramentas simplificadas e eficientes de disponibilizar suas ideias para o público desejado.

O ato de comunicar-se é uma das características humanas mais antigas e podemos abstrair a ideia de que a humanidade chegou ao ponto de desenvolvimento de nossos dias por conta da capacidade que desenvolvemos de comunicação. Além da capacidade de comunicação, também desenvolvemos a característica de planejarmos, ou seja, conseguimos projetar uma ação antes mesmo que ela se realize, e isso nos faz seres muito especiais neste planeta (MARX, 1985).

Fazer comunicação é colocar em prática o processo de pensar antes de agir, assim, quando estamos organizando nossa produção, planejando estrategicamente o futuro, também é a hora de planejar como será a comunicação que garantirá melhores condições de alcançarmos os objetivos desejados.

É fundamental entender que existem meios de comunicação diretos e indiretos, isto é, podemos nos comunicar com os clientes e a sociedade utilizando intermediários, como os meios de comunicação, ou diretamente, a partir da formação de laços de relacionamento. Cada um tem suas características e devem ser utilizados de acordo com as necessidades, assim, os trabalhadores que desejam se apropriar de todo o processo produtivo precisam conhecer os meios de comunicação para poder escolher por um ou uma combinação deles.

Podemos perceber que há um grande equívoco no entendimento comum, de que fazer comunicação eficiente é necessário que seja dispendioso e feita



em grande volume e por meio de comunicação de massa. É claro que, para uma grande empresa, que tem um tamanho de operação e volume de faturamento atendendo um público territorialmente espalhado pelo país, essa ideia seja perfeitamente viável, mas para o pequeno produtor rural, camponês, que vive de seu trabalho, essa ideia é abstrata demais, fora de cogitação. Louco daquele que acredita que é possível aplicar os modelos da grande indústria em relação a qualquer área da produção, da mesma forma, num pequeno empreendimento.

Por outro lado, é imprescindível acreditar que os processos para organizar um empreendimento é tão vital quanto o oxigênio para a existência humana. Assim, o conhecimento deve ser apropriado pelos trabalhadores e subordinados às suas necessidades, abandonando os modelos e imposições da moda, e utilizado da maneira que, além de apontar para a superação das dificuldades relacionadas a sobrevivência, também apontem para uma possível emancipação econômica do negócio.

Segundo Slack et al (2009, p.64) “nenhuma operação produtiva que falhar continuamente em servir seu mercado de forma adequada tem chance de sobreviver no longo prazo”. É fundamental organizar as estratégias e articular as ações entre todas as áreas para criar um caminho viável para o negócio. Assim, como a tarefa de compreender os mercados é tarefa do Marketing e a organização da produção tarefa da Administração da Produção, e deve existir uma harmonia e alinhamento entre todas as áreas. A Comunicação, de forma alguma, está fora dessa lógica.

No momento em que se finaliza o processo de planejamento estratégico, as informações sobre o mercado alvo, os processos que envolvem as operações internas, seus objetivos e metas, e todas as características do produto/serviço devem estar à disposição da equipe que fará o plano de comunicação.

Plano de Comunicação:

alinhe a estratégia de comunicação ao planejamento dos produtos e serviços da OPS. Para entender a estratégia da OPS você precisa identificar as dimensões da comercialização favorável, conforme vimos no capítulo I. É fundamental saber onde a OPS deseja chegar em ter-



mos de desafios no curto, médio e longo prazo.

analise o comportamento do consumidor e da concorrência. Pesquise se possível todas as estratégias dos concorrentes e busque se relacionar com seus clientes, a fim de entender como melhor se comunicar com eles.

sistematize as informações dos canais de marketing e comunicação que se pretende utilizar. As informações relevantes, como o local onde está seu público, seu comportamento, quais são os canais de comunicação que ele utiliza no seu dia a dia, entre todas as outras possibilidades, para posteriormente poder, com mais facilidade, identificar e orçar quais meios serão utilizados para proporcionar o controle e retorno desejados.

decida quais os objetivos a atingir e quais as estratégias a utilizar para ocupar mercados. No processo descrito anteriormente, você reuniu informações para começar a definir caminhos para a OPS em relação a como os trabalhadores desejam ser vistos e reconhecidos pela sociedade com a qual faz trocas.



Mantenha o foco. Você precisará de muita disciplina para otimizar seus esforços

elabore seu plano de ação de forma coletiva. É fundamental que todos os envolvidos se comprometam com as ações e com as metas. Na figura abaixo, resumimos todas as etapas do processo de planejamento da comunicação que você deve usar para construir um plano de ação.

Siga o Plano!



Para que esses objetivos sejam viáveis, é necessário planejar com orçamentos de cada uma das ações em mãos.

faça os orçamentos para levantar os custos. Evite fazer adivinhações sobre os valores. Crie um cadastro de fornecedores confiáveis para evitar surpresas e facilitar as negociações. Quanto mais detalhadas as ações, mais precisos serão seus orçamentos, o que é importante para manter os custos sob controle.

respeite seu cronograma de execução. Se você destinou uma boa parte de seu tempo para fazer o planejamento, não pode, na hora de executar, colocar tudo a perder por não respeitar os prazos. Todo bom plano deve uma execução disciplinada, afinal, existem custos envolvidos e, conseqüentemente, recursos da OPS.



Uma vez fechado o plano de comunicação da OPS, você deve tirá-lo do papel, isto é, deve colocá-lo em prática tal como planejado e aprovado pelo coletivo. Nesse momento, geralmente, é que os problemas aparecem, por isso nunca esqueça de que, mesmo com seu plano concluído ainda podem existir ajustes que devem ser feitos a partir de decisões coletivas. Evite improvisos e decisões unilaterais. Além de afetar seus custos, podem afetar sua imagem.

Colocando o Plano na prática:

Esse é o ponto mais delicado do planejamento, colocar tudo o que foi pensado, discutido, elaborado, projetado, em ação. Muitos planejamentos sucumbem nesse estágio, pois percebe-se que itens decisivos para a execução do Plano foram mal projetados, não tiveram a descrição dos problemas esmiuçada, e não houve controle para refazer os itens a contento.

Uma das ferramentas interessantes para qualquer gestor, em nosso caso específico para o gestor do plano de comunicação, é a utilização do PDCA para fazer o tempo todo o acompanhamento das ações.



Vamos às ferramentas que podemos utilizar com os recursos disponíveis.





Campanha de produto

Chamamos de campanha o esforço de várias áreas da comunicação que são destinados para desenvolver os objetivos estratégicos da organização em relação a venda, publicização ou desenvolvimento de um produto ou serviço. Esse esforço pode compreender diversas tarefas, ações, objetos enfim, uma infinidade de intervenções técnicas que terão como objetivo resolver as demandas do planejamento estratégico da organização.



Promoção

O conceito de promoção está muito ligado ao esforço de venda. Muitas vezes essa ação é confundida pelo comerciante, que acaba banalizando o formato de promoção, fazendo a oferta de um produto ininterruptamente o que acaba virando uma política de preços ao invés de uma promoção de fato.

Então, existem duas formas de entender a ação promoção: uma é o ato de promover algo, de tornar público na maior intensidade possível, e a outra é fazer uma oferta especial de uma mercadoria num momento específico por um preço menor do que se encontraria o produto normalmente. Essa segunda opção ganha o apelo da oportunidade associada à ideia de que o consumidor



teve a “sorte” de se deparar com essa oferta conveniente naquele momento, o que em tese o levaria a comprar para aproveitar esse momento “mágico”. Se o comerciante faz promoção o tempo todo, dessa ou mesmo de outras mercadorias, esse impacto perde a força. Assim, é importante entender essa eficiente forma de vender seu produto para não torná-la política de preços baixos, que tem outras implicações.

A promoção pode ser uma forma de “desencalhar” um produto que virou prejuízo, ficando no estoque, pode ser uma forma de promover um lançamento, pode ser uma forma de fortalecer o faturamento num determinado período desfavorável do histórico de seu caixa. Mas lembre-se, você não pode fazer a redução de preços para fazer uma promoção de determinada mercadoria se não tiver muita convicção do que está fazendo, ou seja, tem que verificar se essa abstenção de arrecadar valor com a venda do produto não afetará a sustentabilidade financeira da OPS.

**A MELHOR
PROMOÇÃO DO
MUNDO**

**MAIS
BARATO
MAIS
BARATO**

R\$ 1,99

SÓ HOJE

IMPERDÍVEL

Você merece!!!!

DESCONTÃO

Institucional

Fazer sempre que possível e necessário a divulgação da cooperativa, associação, grupo etc. A divulgação de como é a OPS, quem são as pessoas envolvidas e seus valores é importante para desenvolver relacionamentos com seus públicos, e porque não dizer, para construir uma imagem de referência na sociedade.



Folder Institucional da Concrab. Desenvolvido pelos autores em 2007, a título de contribuição para a entidade.

Textual

É sempre importante alinhar a construção de texto com as estratégias gerais da organização. Internamente, como forma de manter a motivação entre os trabalhadores, informar a situação das metas e faturamento, por exemplo. Criar texto explicativos sobre os produtos e ações de venda pode ajudar as pessoas, que não estão ligadas diretamente com a produção, a se inteirar do que está acontecendo na organização. Por exemplo, sobre a semana em que a OPS participará de uma feira de produtores e apresentará um produto novo. Se todas as pessoas da organização estiverem informadas sobre isso, será uma ajuda a mais para o esforço de comunicação que estará em andamento. Lembrando que fazer comunicação não é apenas escrever com letras garrafais num pedaço enorme de papel, mas sim articular o maior número de ações possível para consolidar os objetivos.

Identidade Visual

Serve para criar uma unidade entre todos os elementos visuais que a organização utiliza para se relacionar com a sociedade. Unificar as linguagens entre os envolvidos internamente no negócio, por meio da divulgação constante de precisa sobre os valores e missão da organização são pontos importantes para começar a construir uma identidade. As marcas, produtos, embalagens, papeleria, enfim, todos os materiais gráficos ou digitais da organização devem seguir um padrão, indicado tecnicamente por manuais e controlado por alguém responsável em manter esses padrões.



Materiais de Identidade Visual desenvolvido pelos autores e pelos alunos do TAC 9 em 2006, a título de contribuição para a agroindústria Terra e Frutos, uma oficina do Iterra.

Digital

A internet facilitou muito a vida de quem pretende divulgar algo de forma rápida e, em muitos casos, segmentada. É claro que essa facilidade também provocou uma série de problemas em relação à credibilidade, ou mesmo de acesso do público desejado. Mas é uma grande ferramenta que, se utilizada de forma adequada, e respeitando seus limites, pode ser uma grande aliada nas estratégias de comunicação da organização, e o melhor, de baixo impacto financeiro para sua planilha de custeio.



Site institucional do Cieps.



Redes sociais que podem servir para divulgação.

Embalagem

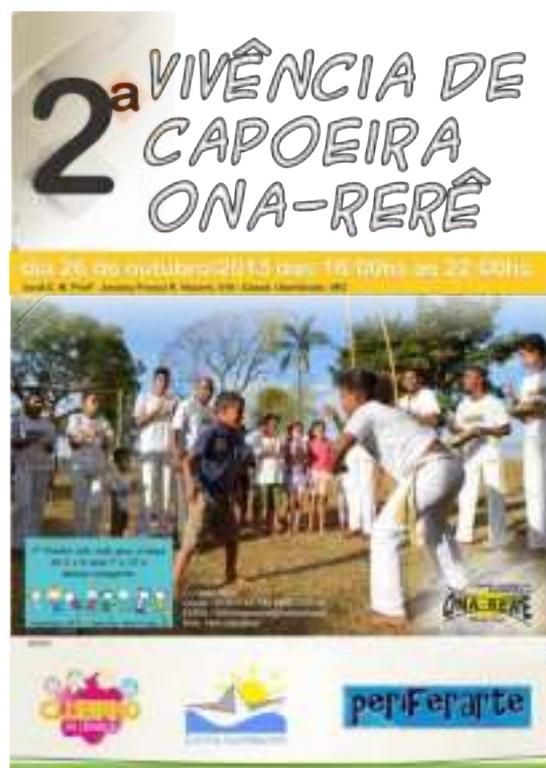
A embalagem é uma ótima estratégia para impactar os consumidores na hora de fechar o negócio. Após o consumidor ser impactado pela propaganda, e se interessar pelo produto, ele terá o contato com seu desejo. Se a embalagem for adequada às expectativas criadas e se for ao encontro das necessidades do consumidor, ver e pegar uma embalagem “bem feita” é quase meio caminho andado para fechar a compra.

Existe uma infinidade de embalagens e rótulos, desenvolvidas especificamente para o produto. Além de serem em muitos casos verdadeiras armaduras protetoras para os produtos, também são objetos de divulgação de uma ideia, desejos, características de cor, cheiro, entre uma infinidade de possibilidades.



Propaganda:

É o ato de passar uma mensagem por meio de canais de comunicação, pagando por isso. Pode-se fazer propaganda a partir da TV, do rádio, de revistas, jornais panfletos, cartazes etc...



Materiais de divulgação de OPS incubadas no Cieps/Proex/UFU



Importante ressaltar que os meios possuem vantagens e desvantagens. Por exemplo, distribuir folhetos de propaganda pode ser relativamente barato, no entanto, será que todas as pessoas que pegam os folhetos são possíveis clientes, isto é, será que não existe desperdício? Os meios de comunicação de massa, como a televisão, são caros e é bastante certo que um pequeno empreendimento tenha muita dificuldade para mensurar o resultado. Assim é fundamental pensar em estratégias adequadas de comunicação, e nesse sentido:

- Determinar exatamente quem é o cliente e o que é valor para ele. Isso será a base do que será comunicado.

- Entender como acessar esse cliente. Ele frequenta locais que podem ser identificados? Se sim, é possível fazer, por exemplo, um folheto para entregar.

- Preparar todos da associação, da cooperativa, da família, para saber falar sobre os produtos e a organização, com suas vantagens, os pontos fortes da forma como se trabalha... esses serão dados importantes para passar para os clientes.

Agora falta falarmos do que indica resultado financeiro, portanto, vamos entender como precificar nossas ofertas.

preço

Agora trataremos do processo de chegar ao preço de venda de uma oferta. Importante entendermos algumas coisas antes de avançarmos:

- Preço e custo são coisas diferentes. Preço é o valor de venda, aquele valor pago pelo cliente quando adquire a oferta no processo de troca. Custo é a somatória dos gastos dispendidos pelos agricultores para poder produzir, distribuir e comunicar a oferta aos clientes. Assim, o preço deve sempre ser maior que a somatória dos custos para a comercialização ser favorável, no sentido de trazer retorno financeiro ao agricultor.

- O preço reflete o tamanho do mercado que se pode alcançar com uma oferta. Se o preço for baixo, mais pessoas podem adquirir o produto. Quanto





mais alto o preço, menos pessoas poderão pagar pela oferta.

- O preço acaba sendo referenciado no mercado. Os clientes podem achar hortifrutis orgânicos “caros” ou “baratos” comparando-os com produtos com agrotóxicos, ou produtos processados, ou com o preço da mensalidade da academia... já vimos isso quando falamos em concorrência. E esse preço tem que caber no orçamento familiar do cliente, essa é outra referência do “caro” ou “barato” a considerar. O importante é saber que, se quisermos que seja pago o preço que achamos justo, temos que informar o cliente do valor do nosso produto e o cliente tem que reconhecer esse valor, caso contrário ele não comprará a oferta.

O processo para precificar as ofertas passa pelos seguintes passos:

estabeleça o objetivo a alcançar com a venda dos produtos: os agricultores precisam pensar o que querem com a comercialização: sobreviver? Tornarem-se conhecidos em qualidade? Ocupar espaços diferenciados de mercado? Essa discussão deve ser feita no processo de planejamento mercadológico e é importante, porque indica as referências de preços que podem ser praticados.

analise o mercado a ocupar: quem são os clientes, o que é valor para eles, se existem concorrentes, que tipos de ofertas podem substituir nossos produtos? Essas questões já foram levantados quando falamos na dimensão Produto e são importantes de retomar porque teremos a ideia das referências de preço que os clientes poderão usar para posicionar se algo é “caro” ou “barato”.

analise os custos de produção: todos os custos devem ser levados em consideração para que o agricultor seja ressarcido das despesas necessárias à produção quando a venda for realizada.

precifique existem vários métodos, no entanto, a prática para a agricultura indica que o preço reflete as estratégias dos concorrentes e a valorização que o cliente enxerga no produto. Portanto, o preço está ligado à nossa capacidade de aprofundar relacionamento com a sociedade. A escolha do percentual a ser acrescentado sobre o custo do produto deve refletir esses dois elementos, além da escolha do objetivo do preço, como já vimos acima.





Cuidados que temos que ter no processo de precificação:

- Se o preço for baixo demais, pode haver problemas. Se mais pessoas querem adquirir a oferta, o agricultor precisa aumentar sua produção e isso demanda investimentos e trabalho. Se não puder arcar com esses custos e faltar produto, os clientes frustrados podem buscar outros fornecedores, e com isso todo o trabalho de planejamento pode ir por terra. Temos normalmente poucos recursos, e precisamos usá-los com cuidado.

- Se o preço for muito diferente das referências de mercado, o cliente pode desconfiar da qualidade da oferta, por isso é importante fortalecer o processo de comunicação com os clientes para deixar claros os diferenciais das ofertas e também da organização.

Dilemas na produção e comercialização de produtos orgânicos

Enquanto nos prepararmos para ocupar mercados, veremos que surgirão vários pontos críticos no processo de planejamento, que precisarão de decisões. Em vários, pode aparecer mais de uma alternativa para resolver a questão, cada uma delas percorrendo caminhos que podem ser diferentes. Essas situações em que nos vemos diante de duas alternativas, que trazem consequências diferentes, caracterizam a presença de um dilema. Essa é a palavra que indica que existem opções a seguir. Vejamos exemplos de dilemas que poderemos enfrentar:

- Sabemos que a produção de hortifrutis agroecológicos requer conversão da terra por período mínimo de 1 ano para podermos certificar os produtos como orgânicos. Nesse período, as pragas devem ser controladas com alternativas agroecológicas. Mas e se não der certo? Posso usar os agrotóxicos sem ninguém saber e salvar a produção ou arcar com as perdas até reequilibrar o ambiente? Esse desafio será enfrentado por todos que quiserem a certificação.

- A certificação incide sobre a área que foi convertida. Assim, somente os produtos produzidos naquela área são certificados como orgânicos. Mas tem mais gente querendo comprar meus produtos do que consigo produzir... o que





faço? Aumento com o tempo minha capacidade de produção e o tamanho da área, ou compro produtos dos vizinhos, produzidos em áreas não certificadas, já que o cliente não vê diferença entre os produtos?

- Se um agricultor for certificado como parte de uma Organização de Controle Social (OCS), tem que comercializar diretamente aos clientes, portanto não pode comercializar em supermercados de terceiros e nem vender para intermediários ou restaurantes. O que fazer, buscar mercados diretos ou desrespeitar essa obrigatoriedade, confiando na falta de fiscalização?

- Muitas vezes, os produtos orgânicos são precificados nos supermercados a valores superiores do que os concorrentes com agrotóxicos. Nem sempre os custos de produção são mais altos para justificar esses preços mais “salgados”, apenas existe a percepção da possibilidade de ganhar mais dinheiro com esses produtos. Alguns grupos de agricultores já fizeram essa discussão e chegaram a dilemas importantes: aproveitamos a “onda” dos orgânicos para ganhar dinheiro ou estamos nessa porque acreditamos que a agroecologia é uma via para garantir a saúde de todos? Praticaremos preços altos, dificultando o acesso de quem não pode pagar, ou abriremos a oportunidade de todos consumirem produtos agroecológicos?

Essas são questões importantes e que precisam ser discutidas, no caminho da comercialização favorável, dado que o resultado positivo tem que ser aproveitado por todos, agricultores e sociedade. Por isso precisamos refletir sobre os desafios a enfrentar se quisermos nos organizar para produzir e comercializar. Este será o assunto do nosso próximo capítulo.



Capítulo 3

O desafio de organizar para produzir e comercializar

Organizar para vender

Vivemos em um mundo em que os relacionamentos e as trocas estão regulados pelos princípios da economia de mercado. Na prática, se queremos ocupar mercados e construir relacionamentos a partir dos princípios da Economia Popular Solidária, temos que não é fácil enfrentar as contradições que são inerentes a viver e fazer trocas dentro dos moldes hegemônicos. São exemplos de dilemas a enfrentar:

- 1) Os compradores, se existe mais de um fornecedor para o mesmo produto, tentam pressionar pelo rebaixamento de preços, induzindo a competição. Devemos “entrar no jogo”?
- 2) Devemos reduzir a qualidade dos nossos produtos, utilizando matérias-primas ou insumos de menor qualidade, a fim de reduzir os custos?
- 3) Devemos abrir mão da qualidade de vida no trabalho, pressionar os companheiros por aumento de produtividade, aumentar horas de trabalho, reduzir benefícios, para poder reduzir custos?
- 4) Devemos assumir a lógica da competição e do relacionamento superficial com os clientes, e nos adaptar aos mercados?

Se estamos organizados e conscientes dos princípios da Economia Popular Solidária e queremos vivê-los, as respostas às questões formuladas anteriormente é “não”. Se queremos realmente romper com as práticas da economia de mercado e queremos avançar na transformação da sociedade, precisamos enfrentar essas contradições.



Se a resposta do grupo for “sim”, então suas práticas estão refletindo a economia de mercado e se afastando dos princípios da Economia Popular Solidária. Muitas, vezes, esse afastamento se dá por não perceber como a lógica de mercado é excludente, ou mesmo por desconhecimento de como enfrentar essas contradições.

Não podemos deixar de discutir sobre isso. Se acharmos que tudo está bem, que não existem contradições, se abirmos mão dos princípios solidários, cairmos nas armadilhas do mercado hegemônico e descaracterizaremos as relações que estamos buscando criar com a sociedade.

A melhor forma de evitar essas armadilhas é fortalecer os processos de decisão e ação coletiva. Se todos somos os donos dos meios de produção e nos apropriamos em conjunto dos resultados dessa produção, então somos todos responsáveis pelos resultados que o nosso trabalho coletivo gera, certo? Se tivemos resultado positivo, todos foram importantes para o alcance dos objetivos. Se o resultado for diferente do buscado, todos são responsáveis. Precisamos afinar o trabalho conjunto.



Mutirão agroecológico. Fonte: NEA/Guaras

Assim, é importante que o coletivo combine corretamente a tomada de decisão. Esse é o chamado processo de planejamento, que já foi abordado no capítulo 2. E, tão importante quanto planejar, é essencial que o coletivo tire do papel o que foi decidido pelo grupo, portanto, precisamos ir para a prática. E essa prática requer que todos respeitem e coloquem em ação as decisões tomadas no planejamento.





Produzir de forma coletiva é uma solução para enfrentar as armadilhas da economia de mercado. Se olharmos para a produção de cada camponês que já fez ou está em transição agroecológica com o acompanhamento do Núcleo de Agroecologia da UFU, teremos como resultado a produção de pequenas quantidades de uma variedade significativa de produtos.

Assumimos na nossa visão de agroecologia que a diversidade é essencial para o equilíbrio dos agroecossistemas e para a qualidade de condições de vida para todos. Se não teremos, individualmente, grandes quantidades de produto, como um único camponês irá garantir o abastecimento de um espaço de mercado na quantidade, na qualidade e na regularidade de tempo necessária para atender aos clientes e à sociedade?

Se queremos construir relações solidárias, ser firmes na produção, ser regulares na distribuição, não “furar” com o cliente é importante. Buscaremos aprofundar nossas relações com eles para que eles também não “furem” conosco, certo?

Temos exemplos, acompanhados pelo Cieps e outros mais antigos, de casos em que a união dos esforços dos agricultores foi o fator fundamental do resultado do processo de produção.

Acompanhamos casos de agricultores que não quiseram trabalhar coletivamente e apostaram na entrega individual de produtos a pequenos mercados. Esses foram bem durante um tempo, no entanto, na primeira “praga”, na primeira chuva, na primeira oportunidade de aumentar o número de clientes atendidos, não conseguiram superar o desafio, e descontinuaram a entrega. Eles perderam o contato com os clientes, e fica difícil retomar o relacionamento quando os compromissos não são cumpridos.

Por outro lado, acompanhamos casos em que a união dos produtores foi a mola mestra da ampliação dos mercados atendidos. A junção dos esforços de todos proporcionou que o coletivo enfrentasse os desafios que estão ligados à agregação de valor ao cliente.

Por exemplo, pode ser quase impossível que um único camponês tenha recursos para montar uma usina de beneficiamento, e usá-la com eficiência, eficácia e efetividade. Vários camponeses reunidos podem juntar os recursos financeiros necessários, e podem usar a estrutura de forma a ampliar a qualidade dos produtos e do retorno do investimento realizado pelo coletivo.





A economia de mercado diz “cada um por si e Deus por todos”, porque aposta que, se os atores da economia estiverem por conta própria, vence quem tem mais mérito, o que significa, na prática, que vence quem consegue reunir os melhores recursos. Mas, na economia de mercado, como já vimos, essa lógica da meritocracia é falaciosa.

Quem tem mais dinheiro consegue comprar os melhores recursos. Portanto, não existe um ponto de partida nem um ponto de chegada que seja igual para todos. As organizações da economia de mercado terão mais recursos à sua disposição que os camponeses individualmente considerados.

Mas, se consideramos a força da coletividade, a força da produção, da união de esforços, do apelo aos clientes, temos a possibilidade de ir além do que iríamos individualmente.

Podemos não ter os mesmos recursos financeiros, mas temos força para reivindicar direitos e conquistar outros. Essa força não pode ser descartada, nunca.



Produzir coletivamente significa sentar para planejar o que cada ator irá produzir, a fim de que tenhamos a segurança do abastecimento dos mercados que objetivamos ocupar, mas também para garantir que todos os camponeses envolvidos no processo recebam retorno justo do trabalho que investiram na produção.



E a ênfase em TODOS é importante. Temos que equilibrar os ganhos e os investimentos de todos os participantes, porque não podemos reproduzir comportamentos semelhantes à economia de mercado, em que alguns são melhores que outros e têm, portanto, vantagens sobre os demais.

Organizações Produtivas Solidárias que caíram nessa armadilha criaram diferenciações entre os associados ou cooperados e essa diferenciação corroeu a confiança. A desconfiança corroeu a cooperação.

A falta de cooperação acabou com o espírito de solidariedade (lembre-se, solidariedade significa compartilharmos os objetivos, somos “um por todos e todos por um”). O oposto de solidariedade é a individualidade (“cada um por

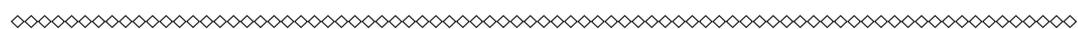




si e Deus por todos”). Quando chegamos a assumir o comportamento individual, chegamos à economia de mercado.

Quando chegamos à economia de mercado, somos obrigados, enquanto agricultores, a assumir suas regras e somos limitados aos seus resultados de divisão de renda. Ficamos limitados a sermos fornecedores de matérias primas. Assumimos que uma organização fora do nosso controle produzirá valor a partir do nosso trabalho.

Portanto, temos que organizar o que, quando, quanto, qual a qualidade e quem produzirá cada um dos produtos que escolhermos ofertar aos mercados que decidimos ocupar. Significa que vamos planejar antes de plantar, para reduzir as perdas individuais dos camponeses em relação ao que os mercados que o grupo decidiu ocupar podem absorver.



Essa é uma ação importante para que a qualidade do trabalho do camponês seja respeitada. Produzir além do necessário leva a investir tempo e trabalho que poderiam ser canalizados para outras atividades, ou produtivas ou de lazer e descanso, que os trabalhadores também merecem. Mas significa essencialmente dar ênfase ao processo de planejamento, e respeitar o que foi decidido pelo coletivo.



Nesse processo de decisão do coletivo, também será fator de análise a padronização da produção. Se camponeses diferentes produzirem molhes diferentes de cheiro verde, por exemplo, e aplicarem preços diferentes em um mesmo espaço, podem acabar induzindo à competição, que consideramos contrária aos princípios da Economia Popular Solidária.

Portanto, as reuniões de formação e de planejamento precisam abordar as dimensões do marketing mix, como descritas no capítulo 2, para que os grupos produzam suas especificações de qualidade. Essas especificações precisam ser acompanhadas por todos e respeitadas, afinal, deve ser o coletivo a produzir essas especificações.

A evolução dos grupos, de sua organização interna e de seus resultados financeiros, pode levar ao desafio de criar e ofertar produtos com mais valor



agregado. Por exemplo, ao invés de vender molhes de couve, os camponeses podem comercializar molhes de couve produzida a partir dos princípios agroecológicos e com certificação orgânica. Este trabalho vem sendo desenvolvido desde 2011 e tem sido aprofundado com a criação do Núcleo de Agroecologia e Produção Orgânica do Cieps.

Mas ainda podemos avançar. De couve certificada como orgânica, os agricultores podem, no futuro, comercializar a couve já picada e embalada. Podem, ao invés de comercializar frutas *in natura*, produzir e comercializar doces e polpa de frutas. Esse processo de transformação se chama agroindustrialização e é essencial para aprofundar a busca pela emancipação econômica dos grupos.

Com a agroindustrialização, os camponeses associados ou cooperados podem aproveitar a parte da produção que não foi absorvida *in natura* e, ao invés de contabilizar essa parte como perda, pode realizar o aproveitamento dessas matérias primas e transformá-las em novas ofertas para o mercado.

Se pensarmos na necessidade de melhoria do aproveitamento do uso dos recursos naturais, as perdas atuais de hortifrutis que não são vendidos são absurdas. A Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO) afirma que não existe falta de alimentos para nutrir todas as pessoas que vivem no planeta Terra de forma adequada, o que existe é a má distribuição dos alimentos produzidos (DW, 2009).

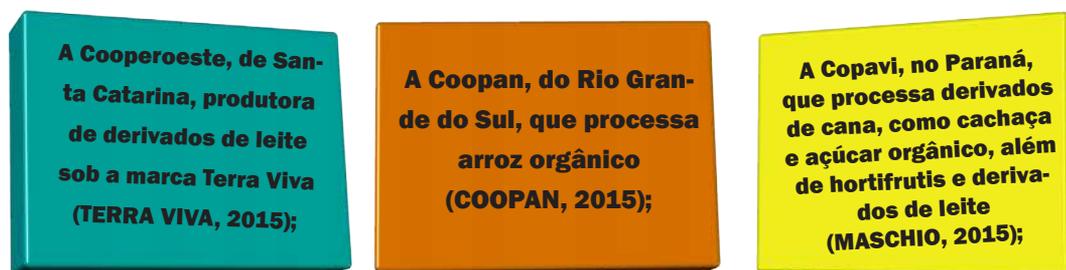
E isso é fácil de constatar, se olharmos que existem pessoas famintas e outras clinicamente obesas em diferentes espaços do planeta. A FAO afirma que jogamos fora 30% a 40% dos alimentos produzidos.

O aproveitamento potencial desse descarte seria, portanto, uma ação sustentável e significativa, não somente do ponto de vista econômico, mas societal, portanto, devemos ir ao encontro desse futuro.

Esse futuro é também importante para que os camponeses se libertem das redes de integração da economia de mercado. Ao invés de engordar o frango para um abatedouro, ao invés de entregar o leite *in natura* para um laticínio, enfim, ao invés de entregar matérias primas para processamento por empresas que não sejam de propriedade dos trabalhadores e que, para ter lucro, exploram o camponês, pagando menos do

que deviam pelas matérias primas, os trabalhadores podem unir-se e eles próprios assumirem a agroindustrialização.

Já existem casos nessa direção, por exemplo:



Existem outras ações ligadas ao processamento de café, leite, carnes, hortifrutis etc., que podem e devem ser analisadas com carinho, porque são experiências que estão em curso.

Os camponeses estão enfrentando contradições e dificuldades, é claro, mas estão resistindo, e isso é importante para refletirmos sobre as melhores práticas e o que não devemos fazer.

Mas processar significa respeitar padrões consolidados na legislação sanitária. Existem padrões estabelecidos de boas práticas de fabricação de alimentos. Essas normas se encontram no site da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), com o título “Início / Alimentos / Assuntos de Interesse / Legislação / Boas Práticas – Regulamentos Gerais e Específicos” (BRASIL, 2015a).

Em particular, existem normas para categorias de produtos. Não existe como trabalharmos com todas as categorias aqui, pela extensão do assunto, mas é possível ao agricultor consultar as normas de produtos vegetais no site da ANVISA, com o título “Alimentos / Assuntos de Interesse / Legislação / Legislação por categoria de produto” (BRASIL, 2015b).

É importante levar em consideração que, se o alimento for embalado e rotulado, existem também regras a cumprir. As normas estão no site da ANVISA, sob o título “Alimentos / Assuntos de Interesse / Legislação / Legislação horizontal” (BRASIL, 2015c). Nesse título, o agricultor encontra links sobre embalagem e rotulagem.



Os produtos processados, para serem comercializados, obrigatoriamente precisam de embalagem e rotulagem coerentes com as prescrições da legislação de alimentos (ver o site da ANVISA).

Esses padrões de identidade e qualidade e as normas de higiene devem ser respeitados, a fim de que possamos garantir os produtos que ofertamos aos clientes. Se vendermos produtos com problemas de fabricação (por exemplo, doce estragado), então teremos clientes insatisfeitos, que pensarão duas vezes antes de comprar novamente os produtos.

Ou, se mudarmos ingredientes dos produtos (por exemplo, usarmos conservantes não permitidos, ou frutas que não são agroecológicas misturadas às frutas que compramos), teremos produtos que não são aqueles que prometemos aos clientes, portanto estaremos quebrando a relação de confiança que estamos buscando criar.



Não podemos nos esquecer disso: se estamos falando em mudar a ordem no sistema de produção e comercialização, se criticamos as relações da economia de mercado, não podemos usar as mesmas estratégias das empresas capitalistas. Temos que ser coerentes.



Da mesma forma, para podermos chamar um produto agroecológico de “orgânico”, existem obrigações legais a cumprir para obter certificação. Os órgãos do MAPA em cada município podem ajudar a entender essa legislação e as necessidades dos grupos para a escolha da melhor alternativa de certificação.

Da mesma forma como alertamos antes, é essencial que cumpramos os requisitos da certificação, porque estamos agindo na confiança da sociedade com a qual fazemos trocas. Se compramos produto do vizinho, que não fez transição agroecológica, que usa agrotóxicos, e misturarmos aos nossos, estaremos incorrendo em falta ética grave, e também em falsidade ideológica, o que é crime previsto em lei.

Para terminarmos de falar em leis, produtos de origem animal (carnes, leite, ovos, mel) e seus derivados, e bebidas e vegetais in natura, são regidos pelo



Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA); os padrões de identidade e qualidade dos produtos estão no publicados no SISLEGIS, no “Índice da Legislação Agropecuária por Assuntos”.

Existem padrões de identidade e qualidade para produção de polpas de fruta, derivados de leite, ovos, produtos derivados de carne, mel, processamento de mandioca etc. (BRASIL, 2015d). Mas esses produtos são mais processados, que exigem estruturas agroindustriais mais elaboradas. Essas estruturas têm que ser registradas junto ao MAPA e precisam cumprir uma legislação sanitária mais aprofundada.

Quando os grupos chegarem a esse estágio de agroindustrialização, devem procurar conhecer os requisitos legais antes de construir as estruturas, para não correr o risco de não terem o registro deferido.



Entendemos que existe um caminho lógico, evolutivo, da organização da produção à agroindustrialização, desde as formas mais simples de produtos às mais elaboradas. Temos uma evolução de conhecimentos dos agricultores, e também de recursos, porque se passarmos por todas essas fases, amadurecendo os grupos em cada uma, teremos retorno dos investimentos realizados, e várias famílias, que conseguiram retorno e amadurecer a capacidade de cooperar, de crescer coletivamente, pode investir em sistemas mais complexos de produção, rumo à criação e gestão de cadeias produtivas solidárias.



Esse é o nosso sonho, ver os trabalhadores apropriarem-se dos meios de produção da cadeia toda, desde a produção de matérias-primas, sem precisar dos insumos das empresas da economia de mercado; passar pelo processamento, sem depender das cadeias de “integração” das grandes empresas, que exploram os trabalhadores mas processando a partir de suas próprias fábricas; até chegar ao consumidor e à sociedade, ocupar os mercados, sem ter que passar pelos supermercados que pertencem à lógica de mercado. Esse último passo será refletido no capítulo a seguir.

Capítulo 4

Ocupar mercados

Estratégias

Já tínhamos usado a expressão “Ocupar Mercados” ao longo desta obra. Você parou para pensar o significado e as implicações da mesma?

Desde o início da nossa jornada enquanto NEA/Cieps, temos ressaltado que entendemos a agroecologia como parte do movimento de resistência da classe trabalhadora.

Na agroecologia, estamos resistindo à exploração dos agentes da economia de mercado, que exploram os camponeses do início ao fim da cadeia produtiva. Resistimos, opondo-nos ao uso de agrotóxicos e adubos químicos, que tiram a vitalidade da Mãe Terra; buscamos cultivar nossas próprias sementes, porque não concordamos na apropriação do patrimônio genético das espécies pelas empresas; buscamos produzir nossos insumos, como misturinhas para afastar insetos e nosso adubo, porque comprá-los e nos tornam dependentes de empresas que nos exploram; buscamos produzir sem explorar outro trabalhador, com o apoio da família, para resistir às contradições que vêm de conviver com estruturas da economia de mercado.

Para resistir às contradições que poderiam levar os produtores a explorar seu próximo, buscamos unir nossas forças para produzir, para não ter que sucumbir à exploração de atravessadores e de agroindústrias organizadas a partir da economia de mercado, que desvalorizam nossos produtos para poder apropriar-se do sobrevalor gerado pelo nosso trabalho. Por isso falamos em organizar a produção coletivamente e enfrentarmos as contradições, refletindo nossas ações a partir dos princípios da Economia Popular Solidária.



Mas de nada pode adiantar organizar a produção, produzir de forma coletiva, agregar valor, se o camponês continuar vendendo para terceiros, ao invés de se aproximar da sociedade. Se ele vende para uma grande rede de distribuição, deixa de ser conhecido pelo cliente, deixa de ter relações com ele. O supermercado dirá que precisa ser remunerado para colocar sua estrutura para comercializar o produto do camponês, portanto buscará pagar muito menos do que o produto vale. Ainda, o supermercado não pagará a vista, o que prejudica a efetividade da comercialização.

Entendemos que é parte da nossa ação de resistência o ofertar diretamente nossos produtos à sociedade. Portanto, estamos falando em uma ação mais ampla do que simplesmente comercializar. É nossa convicção de que os camponeses devem criar novos espaços de mercado, com lógica diferente da imposta pela economia de mercado. O foco desse processo não é a comercialização em si, mas, por meio dos processos de troca, firmar relacionamentos justos entre produtores e clientes.

Nessa lógica de resistência, o produto é considerado confiável pelo cliente, porque ele conhece de verdade o produtor. O cliente e a sociedade do entorno trocam conhecimentos com os camponeses e veem a produção para além do ato de consumo, e expressão do trabalho de pessoas que conhecem. Assim, o preço de troca é considerado justo, porque o produto é importante para sua qualidade de vida dos clientes, ao mesmo tempo que remunera o trabalho do camponês.



Estamos falando, portanto, de outra lógica, para além do consumismo, da retórica, de resistência à imposição do lucro sobre a saúde e o meio ambiente e das relações superficiais com marcas sem rosto e sem coração. A essa outra lógica, que não é nova, mas nunca esteve tão presente, chamamos Ocupar Mercados, para fazer referência à resistência dos camponeses que ocuparam terras e para homenagear os camponeses que lutam para se manter nelas, em assentamentos, acampamentos ou mesmo em pequenas propriedades familiares que ainda se organizam a partir da cultura camponesa.





Os produtos adquiridos a partir dessa política são destinados a rede socio-assistencial dos municípios, para o abastecimento dos Restaurantes Populares, Cozinhas Comunitárias e Bancos de Alimentos, além de serem destinados à organização de cestas que podem ser distribuídas a grupos vulneráveis. O programa é coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento Social, em concertação com os Ministérios do Desenvolvimento Agrário, Agricultura, Planejamento, Fazenda e Educação, e executado pelos Estados, Municípios e pela Conab.

Existem modalidades do PAA – compra direta, formação de estoques, compra com doação simultânea e o “programa do leite”, este último aplicável a regiões específicas do país. Atualmente, o teto de fornecimento anual é de 8 mil reais por ano por produtor (BRASIL, 2016a).

Já o PNAE é uma política de aquisição de alimentos exclusiva para a merenda escolar (BRASIL, 2016b). Do valor total, de acordo com a Lei nº 11947, de 16 de junho de 2009, mínimos 30% obrigatoriamente têm que ser investidos na compra de produtos da agricultura familiar (BRASIL, 2009). Novamente, como já afirmamos, a lei fala em mínimo, portanto, se estivermos organizados coletivamente para fornecer 100% da merenda escolar, temos que fazer valer nossos direitos.

Se os produtos fornecidos tiverem certificação de orgânicos, a pesquisa de preço deve ser realizada entre fornecedores semelhantes, isto é, outros produtores orgânicos. No caso de não haver outros produtores locais para fazer a média de preço, o Estado deve pagar 30% a mais do que o preço médio praticado pelos fornecedores convencionais. Isto vale tanto para o PNAE (BRASIL, 2013) quanto para o PAA (BRASIL, 2011). Importante notar que estamos falando de produtos certificados como orgânicos, conforme as exigências do Decreto 6323 de 27 de dezembro de 2007 (BRASIL, 2007).

Ocupar espaço nas compras públicas com os produtos da agricultura camponesa é um ato de resistência. Normalmente, são empresas da economia de mercado que fornecem para as compras públicas.

Mas a esmagadora maioria não produz os alimentos: elas atravessam a compra dos agricultores, pagam preços irrisórios, reúnem as quantidades necessárias a concorrer nas licitações e vendem a preços compensatórios aos governos. Isso é injusto, porque quem produz a riqueza não fica com o resultado dela.





As leis que garantem o mínimo de 30% de aquisição diretamente da agricultura familiar proporcionaram a quebra, ao menos parcial, desses grandes lotes de compras, gerando a oportunidade de que as pessoas que realmente produzem alimentos possam fornecê-los diretamente ao Estado.

Mas temos que nos atentar a dois fatores essenciais para tirar esse direito do papel e avançar:

- Primeiro, sozinhos, os agricultores não conseguem entregar os produtos na quantidade, na variedade, na qualidade e no prazo requeridos. Precisamos nos organizar coletivamente, portanto voltamos ao discutido no capítulo anterior.

- Em segundo lugar, e tão importante quanto, para podermos avançar, temos que nos preparar para não depender da ocupação dos espaços de compras públicas. Esses espaços atuais foram criados a partir da primeira década deste século, como resultado das lutas da classe trabalhadora. Mas esses espaços podem perder sua expressão e minguar. Se ficarmos dependentes do dinheiro que advêm desse canal, podemos colocar em risco a sustentabilidade das nossas organizações autogestionárias e, portanto, colocar em risco a qualidade de vida dos nossos companheiros. Portanto, temos que buscar outros mercados para ocupar.

Preparar-se coletivamente para o futuro é imprescindível aos trabalhadores da Economia Popular Solidária. Se ocuparmos outros espaços de mercado que não somente o das compras públicas, podemos nos preparar para quando as “vacas gordas emagrecerem”.

Analisar os mercados e, criativamente, encontrar soluções para ocupar espaços na sociedade, são ações essenciais para crescer e dar sustentabilidade às organizações produtivas da classe trabalhadora. Então vamos falar de outras opções possíveis, para além do campo das compras públicas.

Para além das compras públicas: ocupar mercados na sociedade

Nossa experiência de ocupar mercados em Uberlândia iniciou-se com a criação da Cesta de Orgânicos da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia (AMU), uma associação de produtores que está incubada no Cieps. Essas cestas consistem na organização de kits pré-definidos de hortifrutis orgânicos para



venda direta ao consumidor. A proposta engloba duas variedades de folhas para salada, duas de hortifrutis para refogar, quatro variedades de frutos, duas de tubérculos, uma de legumes e ainda um molhe de temperos e ervas.



Composição da Cesta da AMU. Fonte: Cieps.

Optamos, com o coletivo, em formar esses kits sem possibilitar a escolha do cliente em relação à variedade de folhas e frutos, a fim de incentivar as pessoas a experimentação de coisas novas e valorizar as plantas da estação e/ou da temporada. Essa ação é inclusive nutricionalmente correta. Essas cestas são comercializadas diretamente aos consumidores e entregues nas casas dos mesmos.

Os agricultores acabam fornecendo, ao mesmo tempo, produtos e serviços: além de serem entregues variedades de hortifrutis para o consumo semanal, temos um camponês escolhendo com carinho o que será entregue na casa do cliente, portanto existem várias estratégias de agregar valor postas em prática.

Temos, no âmbito do campus Santa Mônica da Universidade Federal de Uberlândia, sendo realizada todos os sábados, a Feirinha Solidária da UFU. Esse espaço foi conquistado pelos camponeses incubados no Cieps e que participam do projeto do Núcleo de Estudos em Agroecologia e Produção Orgânica da UFU, do qual este livro é resultado parcial. Nesse espaço, temos sempre ressaltado, não existe apenas a comercialização de produtos, mas os agricultores estão buscando desenvolver relacionamentos com a sociedade. Frequentam o espaço a comunidade universitária e também a sociedade do entorno do campus, promovendo trocas de experiências e vivências, a partir da visão do consumo crítico e solidário, oriundo da aplicação dos princípios da Economia Popular Solidária.



Feirinha Solidária da UFU, uma ação extensionista do Cieps/Proex

Existe também a possibilidade de criar espaços fixos de comercialização solidária. Alguns municípios possuem lojas que são geridas e ocupadas por grupos supracoletivos, que se organizam para pagar os custos e atender aos clientes. Um exemplo é a loja da Reforma Agrária, mantida no mercado municipal de



Porto Alegre (RS) por empreendimentos de agricultores do estado. Esse tipo de espaço é importante porque promove o acesso diário dos clientes à produção dos grupos. No entanto, tem custos e necessidades de pessoas, processos e gestão superiores (e diferenciados) dos requeridos para a organização de uma feira ou, então da entrega de cestas.

Por exemplo, ao menos uma pessoa terá que ficar por conta da comercialização e se afastar da produção. Além disso, um ponto fixo terá custo de aluguel, água, luz... Então, consideramos que esses espaços são importantes como estratégia de consolidação da ocupação dos mercados pelos trabalhadores, portanto, devem ser planejados e amadurecidos com a cautela que requerem os investimentos que serão realizados.

Considerações finais

Existem materiais produzidos pela economia de mercado que afirmam que os trabalhadores são “menos empreendedores”. A afirmação é tão cruel quanto parcial. Já falamos, na Introdução deste material, sobre o conceito de meritocracia. A partir desse ponto de vista, os trabalhadores são conservadores, cautelosos em excesso, e por isso não “evoluem”, e que as pessoas arrojadas, progressistas, criam grandes empresas a partir do seu próprio trabalho e, por isso, merecem todo o sucesso e o dinheiro que têm. A partir dessa lógica, o trabalhador deveria vender sua força de trabalho para quem tem sucesso e dinheiro, como parte do estado natural das coisas.

Acontece que, como vimos ao longo deste material, é o trabalho o fator que constitui o valor e, portanto gera a riqueza. Se o trabalho é do trabalhador, é resultado de sua força, de seus conhecimentos e habilidades, o valor gerado deveria ser apropriado pelo trabalhador, e não por quem tem “sucesso e dinheiro” por ter comprado trabalho e os demais fatores produtivos necessários à produção de bens e serviços.

Mas o trabalhador precisará ir para além de seus conhecimentos e habilidades, precisa aprender a planejar, a produzir, a organizar a produção, precisa aprender a ocupar mercados. Mas precisa, principalmente, aprender a cooperar com seus pares. A partir da conjunção dos conhecimentos e das habilidades do coletivo, e dos recursos dos membros desse coletivo, os trabalhadores podem avançar na construção de alternativas para ocupar mercados, sem deixar de considerar a construção de um outro mundo, mais solidário e justo.



Referências

AMA. American Marketing Association. Resource Library. Dictionary of Marketing Terms. Documento eletrônico. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>> acesso em 12dez2012.

ANTUNES, Ricardo (org.) Riqueza e Miséria do trabalho no Brasil. São Paulo: Boitempo, 2006.

BERTOLDO, Edna; MOREIRA, Luciano A.L.; JIMENEZ, Susana (Org.). Trabalho, educação e formação humana frente à necessidade histórica de revolução. São Paulo: Instituto Lukács, 2012.

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.

BORDENAVE, Juan E.D. O que é participação. 8ª ed. São Paulo: Brasiliense, 2002.

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Boas Práticas – Regulamentos Gerais e Específicos. Internet <http://portal.anvisa.gov.br/wps/content/Anvisa+Portal/Anvisa/Inicio/Alimentos/Assuntos+de+Interesse/Legislacao/Boas+Praticas+Regulamentos+Gerais+e+Especificos> acesso em 19dez2015. (a)

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Regulamentos Técnicos por assunto. Internet <http://portal.anvisa.gov.br/wps/portal/anvisa/anvisa/home/alimentos>. Acesso em 19dez2015. (b)

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Legislação Horizontal. Internet <http://portal.anvisa.gov.br/wps/content/Anvisa+Portal/Anvisa/Inicio/Alimentos/Assuntos+de+Interesse/Legislacao/Legislacao+Horizontal>. Acesso em 19dez2015. (c)

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Sislegis: Índice da Legislação Agropecuária por Assuntos. Internet <http://sistemasweb.agricultura.gov.br/sislegis/action/detalhaAto.do?method=abrirArvoreTematicaNew> acesso em 19dez2015. (d)



BRASIL. Presidência da República. Decreto 8473 de 22 de junho de 2015. Internet http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8473.htm acesso em 19dez2015. (e)

BRASIL. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Resolução 26 de 17 de junho de 2013. Internet https://www.fnde.gov.br/fndelegis/action/UrlPublicasAction.php?acao=abrirAtoPublico&sgl_tipo=RES&num_ato=00000026&seq_ato=000&vlr_ano=2013&sgl_orgao=FNDE/MEC acesso em 19dez2015.

BRASIL. da República. Lei 12.512 de 14 de outubro de 2011. Internet http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12512.htm#art17p acesso em 19dez2015.

BRASIL. Presidência da República. Decreto 6323 de 27 de dezembro de 2007. Internet http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/Decreto/D6323.htm acesso em 12jan2016.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à fome. Programa de Aquisição de Alimentos – PAA. Internet <http://mds.gov.br/aceso-a-informacao/perguntas-frequentes/seguranca-alimentar-e-nutricional/aquisicao-de-alimentos-da-agricultura-familiar> acesso em 12 jan2016. (a)

BRASIL. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Sobre o PNAE. Internet <http://www.fnde.gov.br/programas/alimentacao-escolar/alimentacao-escolar-apresentacao> acesso em 12 jan2016. (b)

BRASIL. Presidência da República. Lei 11.497 de 16 de junho de 2009. Internet http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/111947.htm acesso em 12 jan2016. (b)

CATTANI, Antônio D. (org.) – A outra economia. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

CATAPAN, Araci H.; THOMÉ, Zeina R.C. Trabalho e consumo: para além dos parâmetros curriculares. Florianópolis: Insular, 1999. 120p.

CHURCHILL Jr., Gilbert A. & PETER, Paul J. Marketing: criando valor para os clientes. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

CIEPS. Centro de Incubação de Empreendimentos Populares Solidários. (2015). Site institucional: <<http://www.cieps.proex.ufu.br/>> acesso em 12jan2016.





COOPAN. Cooperativa de Produção Agropecuária Nova Santa Rita. Site institucional. Internet <http://www.coopan.com.br/index.php> acesso em 19dez2015.

CRÚZIO, Helnon O. Marketing social e ético nas cooperativas. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

DW. DEUTSCHE WELLE. Fome é causada pela má distribuição e não pela falta de alimentos. Internet <http://www.dw.com/pt/fome-%C3%A9-causada-pela-m%C3%A1-distribui%C3%A7%C3%A3o-e-n%C3%A3o-pela-falta-de-alimentos/a-4792836> acesso em 19dez2015.

EID, Farid (org). Construindo uma economia solidária. Confederação Nacional dos Metalúrgicos – CNM/CUT. Campinas: Unicamp, 2002.

EID, Farid; PIMENTEL, Andréa H.B.; SEVERINO, Maico R.; SANTOS, Clarice. Cadeias produtivas sob controle de famílias cooperadas do MST-Brasil. Anais. VII Congresso Latinoamericano de Sociologia Rural – ALASRU. Quito, Equador, 20-24/11, 2006.

ELKINGTON, J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford, UK: Capstone Publishing Ltd., 1997.

FAVARETO, Arilson (org). Planejando Empreendimentos Solidários. São Paulo: CUT/ADS, 2004.

FRANÇA FILHO, Genauto C. e LAVILLE, Jean-Lois. Economia Solidária: uma abordagem internacional. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

FREIRE, Paulo. Pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1987.

FREIRE, Paulo. Conscientização: teoria e prática da libertação. São Paulo: Cortez & Moraes, 1979.

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. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. Administração de Marketing. 14ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2012.





MARX, Karl. O Capital: crítica da economia política – Volume I tomo 1. 2.ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

MARX, Karl. Para a crítica da economia política: Salário, preço e lucro. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MASCHIO, José. Copavi, no Paraná: 22 anos de produção solidária. Solidare – blog de notícias sobre economia solidária. Internet <http://agenciasolidare.com.br/copavi-no-parana-22-anos-de-producao-solidaria/> acesso em 19dez2015.

MÉSZÁROS, István. A educação para além do capital. São Paulo: Boitempo, 2008.

MORGAN, Robert E. Conceptual foundations of marketing and marketing theory. Management Decision 34/10, MCB University Press, p. 19-26, 1996.

POLANYI, Karl. A grande transformação: as origens da nossa época. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

O'SULLIVAN, Artur; SHEFFRIN, Steven M.; NICHIJIMA, Marislei. Introdução à Economia. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

PINHO, Diva B.; VASCONCELLOS, Marco A.S. Manual de introdução à economia. São Paulo: Saraiva, 2006.

SINGER, Paul. Teorias do Valor. In: Curso de Economia Política. 17 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. Administração da Produção. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TERRA VIVA. Produtos da Reforma Agrária. Site institucional. Internet <http://www.terravivasc.com.br/site/> acesso em 19dez2015.

TESTA, Ivan. Análise organizativa e funcional da padaria do Instituto de Educação Josué de Castro, RS. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso Técnico em Administração de Cooperativas, Veranópolis: ITERRA, 2005.

TONET, Ivo. Educação contra o capital. São Paulo: Instituto Lukács, 2012.

WELLEN, Henrique. Para a crítica da economia solidária. São Paulo: Outras Expressões, 2012.





Apêndice I

Artigo

TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTOS EM COMERCIALIZAÇÃO: DESAFIOS PARA A SUSTENTABILIDADE DA ASSOCIAÇÃO DOS MANDALEIROS DE UBERLÂNDIA (MG)¹

Resumo

Este artigo faz parte de uma série de sistematizações referentes às ações do Projeto “Apoio à continuidade dos processos de incubação de Empreendimentos Econômicos Solidários na perspectiva da Extensão Universitária no município de Uberlândia e região do Triângulo Mineiro (MG)”, financiado pelo MCTI / SECIS / TEM / SENAES / CNPq. Neste recorte tratar-se-á especificamente dos limites e desafios enfrentados no processo de transferência de conhecimento em produção e comercialização para um grupo de trabalhadores assentados da reforma agrária. Resultados parciais apontam que questões emergenciais, ligadas a sobrevivência dos agricultores, foram mais relevantes e prejudicaram o processo de transferência de conhecimento na pré-incubação. Conclui-se que a transferência de conhecimento, no caso da produção/comercialização é complexa e sistêmica. É necessário planejar interferências pedagógicas que coloquem esses indivíduos como sujeito principal de desenvolvimento de sua própria história, resgatando as experiências de vida e associando ao conhecimento existente e necessário para sua emancipação.

Palavras-chave: Economia Solidária, Incubação, Trabalhadores-empresendedores

1 Publicado nos Anais e apresentado no 6º Congresso Brasileiro de Extensão Universitária (CBEU), 2014, Belém, PA. Autores: FERNANDES, José Eduardo; BETANHO, Cristiane.





1. Introdução

Os trabalhadores da agricultura familiar e camponesa desenvolveram uma grande capacidade de produção na última década (2001/2010), principalmente através dos inúmeros incentivos e programas disponibilizados pelo governo federal. Segundo o Boletim da Agricultura Familiar da Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO, 2012), a produção desse segmento chega a representar mais de 60% da produção total de alimentos e mais de 70% de empregos no setor. Esses números podem ser entendidos como uma ratificação da ideia de que o trabalhador, quando é assentado pelos programas de Reforma Agrária, desenvolve uma grande capacidade de produção com boas características de qualidade. No entanto, essa capacidade técnica ora apreendida com sua família, ou na lida por obrigação de sobrevivência, não acontece de forma natural em relação à outra ponta de mesma importância para a sobrevivência desses agricultores, que é a entrega de sua produção para os mercados ou, nas palavras de Palloix (1982), o processo de realização da mercadoria. Esse é o grande desafio para os empreendimentos de trabalhadores que avançam na produção, mas encontram grandes dificuldades na hora de entregar sua produção, seja ela para um programa governamental, ou diretamente para os mercados locais.

Neste trabalho, apresenta-se a experiência, em construção, da incubação da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia (AMU), seus limites e desafios no processo de realização de seus produtos nos mercados. A AMU está incubada desde 2011 no Centro de Incubação de Empreendimentos Populares Solidários (Cieps) da Universidade Federal de Uberlândia (MG) e passou desde então por várias fases em seu processo de estruturação, conforme será visto a seguir.

2. Material e Metodologia

A Economia Popular Solidária (EPS) pode ser considerada uma Política de Estado desde 2003. Desde então, tem sido fomentada com ações que fazem sobressair o caráter transdisciplinar necessário a sua implementação não somente como uma alternativa de geração de trabalho e renda e de redução da





miséria. Os trabalhadores-empresendedores devem tomar consciência de quais são os impactos da prática dos princípios da EPS (para o Cieps, assumidos no sentido amplo como a promoção do cooperativismo, da autogestão, da solidariedade e do acesso a direitos sociais) nos movimentos de cooperação e competição inerentes à ocupação de mercados para se assumirem como empresários solidários.

As ações da metodologia do processo de incubação do Cieps são organizadas em três fases, pré-incubação, incubação e pós-incubação.

Na fase de pré-incubação, os trabalhadores-empresendedores são sensibilizados a respeito das consequências de empreender, o que significa assumir riscos e aprender gestão, e dos significados de empreender a partir dos princípios da EPS, que impactam a organização interna do empreendimento – tomada de decisão, relacionamento interpessoal, gestão de recursos etc. Nessa fase, ainda são realizadas atividades de assessoria técnica que visam a analisar a viabilidade do negócio definido pelo grupo (viabilidade de mercado) e a configuração jurídica mais adequada.

Na fase de Incubação, os empreendimentos concluem o Plano de Sustentabilidade, recebendo formação para indicar objetivos e planejar o caminho para atingi-los, refletindo sobre os recursos necessários. Assistência técnica é proporcionada para garantir que as ações “saíam do papel” e que seus resultados sejam refletidos em termos de melhorias para o ciclo seguinte e também para garantir a transparência dos resultados para o quadro de trabalhadores-empresendedores. Nesta fase afloram contradições e conflitos que são típicos da sobreposição entre o modo de produção capitalista e a organização solidária.

Na fase de pós-incubação, os empreendimentos começam o desligamento da estrutura de incubação. Estimula-se que os empresários tomem suas decisões sozinhos, sem participação do Cieps, no entanto a estrutura fica à disposição para dúvidas e questionamentos. A ideia é dar segurança para que os trabalhadores-empresendedores manifestem sua autonomia. Além disso, busca-se acompanhar os processos de transparência, a fim de apoiar





que os empreendimentos continuem a manifestar-se a partir dos princípios da solidariedade.

A seguir, apresenta-se sucintamente o caso da AMU, os limites e os desafios a superar rumo à sustentabilidade do empreendimento.

3. Resultados e Discussão

A AMU foi fundada em 2009 com o objetivo de apoiar processos coletivos de produção e comercialização de hortifrutis orgânicos a partir da tecnologia social das mandalas. Sua formação original contou com 46 famílias de agricultores, assentadas em assentamentos de reforma agrária no entorno da cidade de Uberlândia, reunidos no empreendimento, juridicamente organizado como uma Associação.

Mandalas são hortas cujos canteiros são construídos como círculos concêntricos, sendo o centro ocupado por um espelho d'água, onde são criados peixes e patos. Os animais são alimentados com sobras da produção dos canteiros e fertilizam a água, que é utilizada para irrigar os canteiros, como um sistema autossustentável e agroecológico.

Nos anos de 2012 e 2013 foi executada pelo Cieps/UFU a incubação da AMU, que inicialmente passou pelo processo de diagnóstico e construção de estratégias para que as famílias conseguissem distribuir a produção daquele momento. Apesar de serem 46 famílias inscritas, nem todas estavam organizadas para a produção de orgânicos: a necessidade de sobrevivência direcionou parte dos agricultores à produção com agrotóxicos e defensivos agrícolas. Além da questão técnica também existiam interferências políticas que geravam discórdia e disputa de poder dentro do grupo.

Mesmo com essas dificuldades foram organizadas duas ações principais de comercialização: a formação de uma cesta de produtos que seria entregue diretamente ao consumidor e a outra foi o aceite de estabelecer um box de comercialização no Mercado Municipal de Uberlândia, que fora oferecido a título oneroso pela prefeitura. Tentou-se superar as necessidades urgentes de organização da produção concomitantemente com a necessidade de ganhos





imediatos para a continuação da produção, dado que a maioria das famílias dependia somente da produção para subsistência.

No primeiro momento, a produção foi prejudicada pelas interferências externas e internas que mudaram a proposta de algumas famílias, que aplicaram venenos na produção para entregar rapidamente, inclusive para a própria prefeitura (fornecimento para o Programa de Aquisição de Alimentos). Outros não resistiram à tentação de ganhos imediatos através de ofertas de atravessadores. Assim a produção foi diminuindo, a diversificação de itens foi quebrada e a qualidade da cesta também ficou comprometida.

Ao mesmo tempo, o Box no mercado começou muito bem, com uma boa procura de clientes pela proposta de produtos orgânicos, e da mesma forma que a desorganização e a falta de planejamento provocaram a diminuição das cestas também provocou estragos na proposta do Box no Mercado Municipal. A inconstância de produtos e das características de qualidade, além do nítido despreparo para as vendas, foram cruciais para a AMU, levando ao fechamento prematuro da loja.

Esses tropeços provocaram o afastamento da grande maioria das famílias que optaram pela produção individual ou ainda pela produção tradicional. Restaram oito famílias que persistiram na produção de orgânicos e trabalhando de forma cooperada.

4. Conclusões

Pensar em ações de comercialização para agricultores camponeses de assentamentos significa ter claro que em quase sua totalidade não há escala de produção, portanto os volumes totais geralmente são distribuídos localmente, nas feiras, na venda porta a porta, nos pequenos pontos de venda, nas escolas e prefeituras. A produção depende de recursos financeiros muitas vezes inexistentes, os controles de pragas, as intempéries climáticas, o transporte etc trazem dificuldades técnicas significativas. A concorrência não é um processo cartesiano, as regras de mercado impõem restrições e condições difíceis de superar. Portanto uma família de trabalhadores camponeses que consegue





produzir uma pequena variedade de hortifrutis orgânicos já produz feito de magnitude considerável.

Essa experiência apontou que a transferência de conhecimento, no caso da produção/comercialização é complexa e sistêmica. É necessário planejar interferências pedagógicas que coloquem esses indivíduos como sujeito principal de desenvolvimento de sua própria história, resgatando as experiências de vida de cada um e associando ao conhecimento existente e necessário para sua emancipação.

As questões emergenciais, ligadas a sobrevivência dos agricultores, foram mais relevantes e prejudicaram o processo de transferência de conhecimento na pré-incubação. Porém ficou clara, para as famílias que resistiram, a necessidade de planejar suas ações e de entender como esse mercado funciona e como devem se preparar para novas iniciativas.

Os atravessadores são um grande entrave para os agricultores familiares camponeses, pelo fato de terem a seu favor na negociação o poder de oferecer na barganha o ganho econômico imediato. Poucos são os assentados que conseguem resistir às tentações de entregar sua produção, em preços invariavelmente abaixo da metade do que o atravessador conseguirá na venda final. Essas relações de carência, dependência e impotência perante a tecnologia de comercialização do atravessador é que coloca o agricultor camponês em condição de miserabilidade. Essa “sinuca” é consequência direta das relações capitalistas, em que as regras são determinadas por um elemento invisível, de pouca governabilidade e de pouco conhecimento, que a esfera da realização dos produtos no mercado.

A proposta da Cieps para a incubação desses empreendimentos acontece no sentido oposto desses fenômenos da economia de mercado. Trata-se de uma alternativa para a construção de condições imediatas de sobrevivência, melhoria de vida através das relações solidárias e a construção de redes de relacionamento que contribuam para a consolidação de alternativas sustentáveis de futuro para esses empreendimentos.

Ficaram como propostas para o ano de 2014 a reorganização interna da





Associação, a implantação de um processo de Planejamento Estratégico que alie a necessidade de organizar as ações de produção e comercialização com a transferência de saberes técnicos, sociais, econômicos e políticos, e implantar um processo de ensino-aprendizagem para todas as famílias dos trabalhadores que gere uma produção imaterial de sua história.

Referências

FAO, Boletín de Agricultura Familiar de América Latina y el Caribe, Julio-Septiembre, 2012.

PALLOIX, Christian. O processo de trabalho: do fordismo ao neofordismo. In: _____. Processo de trabalho e estratégias de classe. São Paulo: Zahar, 1982.



Apêndice II

Artigo

AGRICULTORES ASSENTADOS ESTÃO PREPARADOS PARA SUPERAR O “PLANTAR” E PASSAR A “PRODUZIR” OFERTAS PARA OS MERCADOS? DILEMAS E DESAFIOS DOS AGRICULTORES DA ASSOCIAÇÃO DOS MANDALEIROS DE UBERLÂNDIA (MG)¹

RESUMO

Estão os agricultores familiares assentados preparados para esse desafio de deixar de “plantar” e passar a produzir – isto é, entender o que produzir, como, quando, quanto, para quem produzir? Estão preparados para entender o cliente e agregar valor? Para ilustrar a reflexão, foi apresentado o caso de uma organização de trabalhadores-empresendedores assentados na cidade de Uberlândia (MG), utilizando-se da metodologia da pesquisa-ação. Os resultados apontam uma falha: não se tem uma “oferta” no sentido mercadológico. É de suma importância que os produtos sejam desenvolvidos de acordo com as perspectivas dos clientes, dado que estarão no “mercado competitivo”, mesmo a partir dos princípios da Economia Solidária.

1 Publicado no Periódico Campo - Território, v. 8, p. 229-265, 2013. Autores: BETANHO, Cristiane; GEARGEOURA, Lucien Jaques; GIAROLA, Eduardo; FERNANDES, José Eduardo.

INTRODUÇÃO

O processo de assentamento de famílias no campo é assunto recorrente na imprensa. Boa parte da mídia nativa aborda o tema pelo viés dos enfrentamentos e com uma visão capitalista do valor da terra. Exemplificando, Zanatta (2010) comenta resultados do estudo encomendado à Fundação Getúlio Vargas (FGV) pela Confederação Nacional da Agricultura (CNA), que apresenta dados que refutam a visão do IBGE sobre a real contribuição da produção familiar à geração de riqueza e ao abastecimento de alimentos no país. 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.

Conseqüentemente, essa discussão se desdobra nos campos acadêmico e político.

No primeiro, existem trabalhos que analisam os assentamentos como indutores de desenvolvimento, mas os mesmos trabalhos evidenciam que os trabalhadores enfrentam diversas dificuldades. Por exemplo, Vazzoler (2004) e Betanho (2008), apontaram para processos de proletarização da população assentada que, para atender às necessidades familiares, empregam-se em outras propriedades ou nas cidades. Outro problema apontado é o escoamento sustentável da produção. Pires (1997) afirma que a visão comum, mas errônea, de qualquer produtor, é a percepção de que ele deve primeiramente produzir e depois descobrir como vai comercializar seu produto.

Em relação ao campo das políticas públicas, na primeira década do século XXI houve um maciço investimento governamental para proporcionar aumento na produção dos assentamentos, como o Programa Fome Zero e o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF. Os programas de Aquisição de Alimentos e Merenda Escolar (Programa de Aquisição de Alimentos – PAA e o Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE) complementam o rol de possibilidades de escoamento institucional da produção, no entanto estes não são suficientes para gerar trabalho e renda para as famílias.

Deve-se observar parte do documento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea, 2010), que chama atenção para as deficiências relacionadas à coordenação, integração e articulação matricial do conjunto das políticas públicas em termos horizontais, tendo em vista as complexas e sólidas estruturas de intervenção social do Estado atualmente existentes.

Segundo o Ipea (2010), não obstante os avanços alcançados na integração



e articulação das políticas públicas em torno de programas como o Bolsa Família e Territórios da Cidadania, entre outros, persistem sinais importantes de fragmentação, dispersão, isolacionismo e sobreposição nas políticas públicas que precisam ser enfrentados urgentemente com o objetivo de melhor tratar da totalização dos problemas da pobreza e da desigualdade neste começo de século XXI.

Assumpção (2003) afirma que a agricultura em si perde a cada ano sua importância na apropriação de parcela da renda gerada no negócio agrícola. Comparando os resultados dos elos da cadeia produtiva na retenção de valores entre os desde 1950 e projetando os números até 2028, o autor afirma que o elo a montante (insumos, máquinas e equipamentos), terá sua participação no agregado a cair à metade (17,6% para 8,8%), enquanto que a produção agrícola propriamente dita reduzirá sua participação em praticamente dois terços (de 32,4% para 9,6%).

Entende-se que a lógica de mercado impõe a esses agricultores assentados dificuldades potencializadas em relação ao agribusiness, dado que os primeiros não têm acesso a informações e tecnologia, portanto, estão mais sujeitos à exacerbação do poder de barganha de seus compradores (FERNANDES, 2010). Retomando Assumpção (2003), o elo agregação de valor e comercialização apresentou tendência de crescimento na apropriação de parcela da renda gerada: representava 50% em 1950 e chegará a 81,6%, em 2028. Portanto, os agricultores que quiserem reter para si parte significativa da renda precisarão agregar valor e aproximar-se do cliente final.

Há casos bem sucedidos em que as cooperativas ou associações avançaram na produção e conseguiram empreender, construindo pequenas unidades de agregação de valor e realizando comercialização eles próprios, ao invés de vender por terceiros. No entanto, esses casos ainda são mínimos perante a quantidade de famílias assentadas que ainda sofrem nas mãos dos atravessadores regionais. Os pesquisadores entendem que investir em estratégias de comercialização e distribuição poderia criar um novo horizonte para essas famílias, possibilitando que os filhos e as mulheres mantivessem o vínculo com a terra, proporcionando ao mesmo tempo ganhos econômicos e maior capacidade de resistência a esses pequenos empreendimentos.

A contribuição deste trabalho, dado o panorama apresentado, constitui-se na reflexão: estão os agricultores familiares assentados preparados para esse desafio de deixar de “plantar” e passar a produzir – isto é, entender o que produzir, como, quando, quanto, para quem produzir? Estão preparados para entender o cliente e agregar valor?





Para ilustrar a reflexão, será apresentado o caso em construção de uma organização de trabalhadores-empresendedores assentados no município de Uberlândia (MG), produtores de hortifrutis orgânicos. O caso será analisado à luz dos constructos teóricos de Economia Solidária, Marketing e Capital Social, a partir da próxima seção.

ECONOMIA SOLIDÁRIA E EMPREENDIMIENTOS ECONÔMICOS SOLIDÁRIOS (EES)

No Brasil, as décadas de 1980 e 1990 trouxeram condições objetivas para o fomento de empreendimentos econômicos solidários, dado que as forças produtivas nacionais foram à pique ou absorvidas por organizações transnacionais. Esses movimentos, somados à adoção de novas tecnologias, geraram níveis alarmantes de desemprego no campo e na cidade. Em função das dificuldades de requalificação, uma parte da população não foi reabsorvida pelas novas oportunidades de negócios.

Se, de um lado, parte desse grupo de trabalhadores expurgados do mercado formal de trabalho passou a viver do subemprego e de práticas da economia informal, precarizando as relações de trabalho (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004), de outro lado, trabalhadores buscaram empreender, individual ou coletivamente. Boa parte do contingente dos empreendimentos resultantes desse processo reproduziram a lógica capitalista de organização do trabalho e propriedade do capital, enquanto outros buscaram o caminho do juntar forças.

Amparados por centrais de trabalhadores, incubadoras universitárias de empreendimentos populares e outros mecanismos de fomento ao empreendedorismo solidário, os trabalhadores buscam aproveitar as habilidades desenvolvidas e reduzir os riscos de investimento por meio da associação de esforços e capital. Este é o ambiente em que se desenvolvem os marcos teóricos da Economia Solidária.

Segundo Singer (2003), as especificidades que distinguem um empreendimento solidário de um pautado pelas regras da corrente econômica hegemônica são o estímulo à solidariedade entre os membros, via autogestão, e a reintegração de trabalhadores que foram expurgados do mercado de trabalho formal por questões estruturais, advindas do modo de produção capitalista.

Para França Filho e Laville (2004), a Economia Solidária é um dos contramovimentos que questionam o *laissez-faire* na economia. Inscrita tanto na esfera social quanto econômica, a Economia Solidária funda um movimento social de empreendedores, rurais e urbanos, que não é movido apenas pela rentabilidade do capital investido, mas, indo além dos interesses privados,





busca no espaço público um poder-agir na economia.

O Fórum Brasileiro da Economia Solidária (2003), em sua Carta de Princípios, define como princípios gerais da Economia Solidária a valorização social do trabalho humano; a satisfação plena das necessidades de todos como eixo da criatividade tecnológica e da atividade econômica; o reconhecimento do lugar fundamental da mulher e do feminino numa economia fundada na solidariedade; a busca de uma relação de intercâmbio respeitosa com a natureza; e os valores da cooperação e da solidariedade.

A Economia Solidária 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), o associativismo é a única maneira por meio da qual os trabalhadores, sem que se convertam em capitalistas, podem empreender uma estratégia de mercado e competir com o capitalismo e sua economia de escala. Abrindo negócios em que ao mesmo tempo administram e produzem valor, são trabalhadores-empresendedores, dado que esses trabalhadores são os donos do capital investido e a força de trabalho necessária à geração de valor.

Os trabalhadores-empresendedores que se envolvem na criação desses empreendimentos, em sua gestão e na produção de valor para o mercado, em primeiro lugar, criam postos de trabalho para si próprios e depois buscam a geração de excedentes que proporcionem aumento da riqueza e crescimento do negócio. Nessa perspectiva, os princípios da economia solidária e as características dos (EES) constituem-se no caminho mais provável para se chegar a um modelo sustentável e chegar aos mercados.

O entendimento do que vem a representar a economia solidária traz a necessidade de analisar o significado dos mercados sob outra ótica que não a da economia de mercado. Nesse sentido, sob a perspectiva da sociologia econômica, o mercado não é visto como algo natural, mas “construção sócio-histórica, cuja forma atual não corresponde a uma realização final da evolução humana, mas uma configuração particular que convém situar em relação àquelas que a precederam” (FRANÇA FILHO E LAVILLE, 2004, p.31).

De fato, Polanyi (2000) defende a idéia de que a economia do homem está inserida em suas relações sociais. Assim, embora os mercados existam desde a Idade da Pedra, seu papel era apenas incidental, antes do século XIX; ganhos e lucro não eram o centro da economia humana. A ordem na produção e na distribuição era garantida por meio de três princípios de comportamento indiretamente associados à economia: a reciprocidade, que se configura no





dar e receber dádivas entre membros de grupos; a redistribuição, que consiste em confiar a responsabilidade de distribuir as riquezas produzidas a uma autoridade; e a domesticidade, que consiste na produção para uso próprio.

Por sua vez, padrões de institucionalização garantiam o cumprimento desses princípios de comportamento. A reciprocidade é sustentada pelo padrão da simetria, a personalização das trocas. A centralidade fornece um conduto para a coleta e armazenagem de bens para posterior redistribuição. Já o princípio da domesticidade pode ser manifestado em diversos núcleos institucionais: família, localidade, poder público, entre outros. Polanyi (2000) sustenta que todos os sistemas econômicos, até o final do feudalismo na Europa ocidental, foram organizados segundo esses princípios e suas formas de institucionalização, amparados por costumes, lei, magia e religião.

Os mercados adquiriram a importância que têm na atualidade a partir do século XIX, quando um novo paradigma econômico erigiu suas bases e os mercados, antigamente locais de barganha, troca e permuta, foram transformados em uma instituição designada para uma função específica. O princípio de mercado, o quarto postulado ao qual Polanyi (2000) se refere, e seu padrão de institucionalização – a troca – subverte as relações anteriores: ao invés de a economia estar inserida nas relações sociais, são essas que se inserem no ambiente econômico, sendo por ele moldadas.

Para que o princípio pudesse ser implantado com sucesso, todos os fatores de produção também necessitariam ser disponibilizados em mercados – uma economia de mercado somente pode funcionar em uma sociedade de mercado. Assim, além do dinheiro, terra e trabalho ganharam status de mercadorias, subordinando a própria substância da sociedade às leis do mercado (Polanyi, 2000). Nessa nova sociedade, emancipado o homem dos costumes, transcendência e tradições, o mercado é escolhido como mecanismo regulador porque permite ancorar as relações entre os indivíduos na esfera dos interesses. O interesse econômico seria dotado de um potencial pacificador; essa mão invisível garantiria o equilíbrio e a ordem (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004).

Nessa direção, Peixoto (2002) afirma que, tendo em vista que tanto mercado quanto as trocas são construções sociais, e sua concretude é relacional, é possível utilizar os mercados como instrumento de apoio ao desenvolvimento sustentável, a partir da integração de políticas e experiências localizadas, fazendo valer a cooperação e a solidariedade como forças políticas e econômicas de quem produz, reconhecer o trabalho como a fonte de valor, articular a produção com o consumo. Deste modo, torna-se significativo abordar esse desenvolvimento sustentável gerado por esses grupos sociais organizados na





perspectiva da formação do capital social.

O CAPITAL SOCIAL COMO FONTE DE FORTALECIMENTO MERCADOLÓGICO

De acordo com Brandão (2004), entende-se que ao se conjecturar uma estratégia de desenvolvimento para um determinado território, região, ou local, exige-se que se antecedam respostas para determinados questionamentos. Quais são os atores, agentes e sujeitos desse processo? Atuam em que escala espacial? Quais são seus interesses concretos, seus instrumentos táticos e estratégicos? As determinações dos fenômenos estudados se dão em que escala espacial? Em que escala esses fenômenos se manifestam (local, metropolitana, nacional)? Onde estão os centros de decisão e comando determinantes dos fatos territoriais sob análise?

Em relação ao desenvolvimento local, Acselrad (2002) questiona em que medida a noção de desenvolvimento local e participação dos cidadãos são parte de uma transformação democratizante desse espaço? Torna-se claro para o autor que analisar os governos locais e suas estratégias como objetos isolados é uma simplificação da realidade.

De acordo com essa visão, o desenvolvimento sustentável precisa ser compreendido como um processo de gestão diferenciada, de interesses conflituosos, com diferentes escalas. Verifica-se que esses grupos e suas relações sociais concertam confiança com condutas de reciprocidade e cooperação (capital social). Esses poderão deliberar ou abrandar situações complexas relativas às necessidades básicas da comunidade em várias áreas: saúde, educação, infra-estrutura e, também, em políticas públicas voltadas para o setor produtivo (linhas de crédito, políticas de apoio à pequena produção e outros).

São novas questões que surgem com esse novo cenário, onde torna-se claro a complexificação da sociedade brasileira como um todo e de seu espaço público em particular. Obviamente que estas surgem em outra conjuntura, assinalado não mais pela falta deste espaço público, mas pela sua presença. É justamente a consciência desta presença que nos força a analisar quem são os atores que fazem parte deste espaço, como o ocupam, a quem representam e quais relações estabelecem com o sistema político.

Dessa forma, Reis (2007) mostra que o comportamento dos indivíduos é ativo, diretamente vinculados a culturas, sistemas de valores, hábitos, rotinas, regras, instituições; as dinâmicas dos espaços econômicos não são apenas o resultado de uma única lógica de cálculo e de racionalidade nem de uma forma excludente de governação (a do mercado). Portanto, é possível competir





e cooperar em um contexto amplo, permitindo momentos de conflito e de consenso, mostrando que o desenvolvimento sustentável não é produto apenas dos recursos e tecnologias de que dispõe, mas também de sua organização coletiva.

É nesse contexto que pode-se abordar o potencial de impacto dos fatores não econômicos, chamado de capital social, para o desenvolvimento sustentável. Segundo Putnam (2000, p. 177), o capital social diz respeito à característica da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas. Deste modo, pode-se considerar que o capital social é o conceito dado a relação baseada em confiança e cooperação. Uma habilitação das populações locais para ações organizativas e gestão comunitária.

Desse modo, o relacionamento desses atores mostra uma tendência ao desenvolvimento local sustentável. Neste sentido, Brandão (2007) ressalta que a estratégia adotada por diversos interessados, inclusive do poder público, deve estar atenta para várias dimensões (econômica, social, ambiental, cultural, etc.) que compõem a diversidade e a complexidade regional, no intuito de construir uma maior coesão interna dentro de um contexto efetivo de desenvolvimento.

O autor retrata que muitas políticas públicas em todo o mundo demonstram acreditar que a menor escala espacial é a mais adequada e de onde se poderiam estruturar os meios capazes de promover o desenvolvimento sustentável. O discurso consiste em substituir o Estado por uma nova condensação de forças sociais e políticas chamada de “território”.

De acordo com Ortega (2008), no ambiente de luta democrática foi se consolidando o descrédito na capacidade do governo central em conduzir um processo desenvolvimento sustentável, fortalecendo-se a crença em torno de processo de desenvolvimento locais com base no modelo de planejamento construído participativamente e apoiado no capital social local.

Assim, tem-se um potencial impacto dos fatores não-econômicos, chamado de capital social, no desenvolvimento das comunidades locais, bem como a provisão de bens públicos e da eficácia das órgãos públicos (Moyano, 1999).

Putnam (2000) chega a uma conclusão de que quanto maior o acúmulo de capital social e maior a cultura cívica, maior será o desenvolvimento. Assim, Ortega (2008, p. 60) relata que,

...mais do que identificar um elevado capital social, o importante é saber se a organização social local/territorial suscita uma forte capacidade de cooperação em torno de um projeto coletivo. Essa questão remete-nos, necessariamente, a outra: qual a capacidade





dos territórios de criar capital social? Responder a essa pergunta implica em reduzir o fatalismo a que estariam fadados os territórios deprimidos na busca do desenvolvimento. Para essa questão, apesar de destacar sua importância, Putnam avança pouco.

Todavia, Putnam (2000) argumenta que o centro do problema não estava na repartição dos recursos nacionais para os locais, mas na quantidade dos recursos e na administração deles (desempenho institucional). Outro fator é o que remete ao conceito de “comunidade cívica”, ou seja, a qualidade da democracia é dependente, entre outros, da qualidade dos cidadãos.

No entanto, como salienta Tuayle (2001), ao livre sabor de uma economia de mercado, não adianta tecer considerações ou juízos de valor social se as alternativas de produção de valor criadas pelos trabalhadores-empresendedores não forem economicamente viáveis. Para o autor, se o agente econômico quer funcionar neste ambiente, deve levar em consideração os padrões socialmente necessários e socialmente aceitos de produção pela demanda. Tem-se o desenvolvimento do capital social como base para o fortalecimento mercadológico desses trabalhadores. Por isso a importância de se entender e apreender o conceito de marketing, assunto tratado na próxima seção.

MARKETING: CONCEITOS BÁSICOS E IMPLICAÇÕES DO CONSUMO CRÍTICO NOS EES

Muito já se escreveu sobre as diferenças e aproximações dos termos comercialização e marketing. Para Gracioso (1997), a expressão comercialização é uma das traduções de marketing, no entanto essa tradução não se coaduna com o caráter dinâmico que é associado ao marketing. Para o autor, a melhor tradução seria mercância, o ato de mercadejar. Já Richers (1994), recordando 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 1950 – e não aceitos pelo mercado, que adotou a expressão norte-americana marketing. Mas todos esses termos significam, na prática, fazer mercado (BETANHO, 2008). A expressão marketing foi incorporada ao português e é de uso corrente.

O significado de marketing muda com a evolução da sociedade e das práticas de “fazer mercado”, o que pode ser entendido a partir das orientações de marketing: produto, produção, vendas, marketing, marketing societal, marketing holístico (KOTLER, 2000; CHURCHILL E PETER, 2010; KOTLER E KELLER, 2006).

Tendo em vista o caráter solidário e participativo do empreendimento





analisado neste artigo, destaca-se a orientação societal para analisar estratégias de marketing: a busca de equilibrar objetivos conflitantes entre os grupos de stakeholders envolvidos no processo de produção e consumo. Testa (2005, p. 48-49), um aluno de um curso de administração de cooperativas, integrante de um EES, sintetiza perfeitamente o significado de marketing para esse tipo de empreendimento:

(...) o conceito de marketing que usamos não é somente aquele que se preocupa em gerar lucros como a empresa capitalista faz. Usamos o conceito de que nossos produtos devem ter benefícios que atendam às necessidades do consumidor, com um produto que tenha novos valores inclusos, levando em conta principalmente o meio ambiente, o novo modelo tecnológico, a saúde dos consumidores, a relação com a sociedade, os impactos que o lançamento de um determinado produto traz, baixo preço para todos terem acesso, e uma nova forma de produzir através da cooperação.

A definição oficial mais recente (de 2007) da American Marketing Association (a entidade profissional mais representativa deste campo de conhecimento) sugere uma tentativa de reunir as orientações de marketing: “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que possuem valor para os clientes, parceiros e a sociedade em geral” (AMA, 2007, online, tradução nossa).

Ressalta-se os níveis estratégico e operacional do Marketing. Duas dimensões complementares, ou seja, enquanto o nível estratégico é condicionado por fatores incontrolláveis, o nível operacional trata de aproveitar as oportunidades, bem como de buscar soluções para neutralizar ou reduzir o impacto das ameaças identificadas. Se a análise do macroambiente e do ambiente de mercado podem evidenciar oportunidades e ameaças, a ideologia da prática mercadológica traz conseqüências em relação a como as oportunidades podem ser aproveitadas, bem como as ameaças podem ser afastadas. Assim, a forma de ver o ambiente externo condiciona como, em nível operacional, agem as organizações. Na ótica societal de marketing, essas questões são refletidas à luz de considerações sobre o relacionamento ético e sustentável com a sociedade por meio das dimensões da oferta – os “4 Ps” ou marketing mix – descritas sumariamente a seguir:

- O aspecto Produto – dentro do marketing mix, abrange a análise não somente do aspecto físico da oferta e sua formulação, mas também serviços ao cliente, marca, embalagem e outros que possam acrescentar valor ao cliente e diferenciar a oferta do concorrente (CHURCHILL Jr. e PETER, 2010; KOTLER e KELLER, 2006). Questões legais e éticas delimitam essa





dimensão. Como exemplos, vários alimentos possuem padrões de identidade e qualidade obrigatórios, a rotulagem nutricional de alimentos limita a decisão das organizações sobre como utilizar o espaço do rótulo, assim como aterros sanitários repletos são evidências de que as embalagens podem impactar a questão ambiental.

- A dimensão Preço – Kotler e Keller (2006) salientam que é a única variável do marketing mix que produz receita e, portanto, contribui para a sustentabilidade econômica do empreendimento. Ressalta-se dois lados para essa dimensão, ou seja, a utilização para práticas desleais (conluio de preços, precificação enganosa e outros (CHURCHILL Jr. e PETER, 2010) e para a extensão da responsabilidade social da organização quando ela o usa de forma a não se aproveitar da fraqueza do cliente, de desgraças ou de movimentos de mercado, e essa atitude da empresa pode melhorar sua reputação e solidificar seu relacionamento com os clientes.

- O elemento Praça – aspecto do marketing mix que envolve o levar os produtos até os clientes. Ele também pode ser analisado pelo viés ético e legal. Leis que buscam evitar a configuração de monopólios, a exclusividade da distribuição, questões territoriais e venda casada são questões abordadas por Kotler (2000). Churchill Jr. e Peter (2010) vão além, analisando a própria estratégia do fabricante, quando define descontos por quantidade de tal forma que somente beneficie as grandes redes, ou quando existe restrição de distribuição de produtos por tipo ou tamanho de loja. Do lado do varejista, os autores questionam se é ética a propaganda do tipo chamariz, a discriminação de classes sociais a pretexto de segmentação de mercado e a reserva de espaço dentro da loja em troca de taxas, o que se constitui em barreira para a entrada de pequenos produtores e leva ao aumento de preço dos produtos, por aumentar os custos do fabricante, independentemente de seu tamanho.

- A Promoção – última variável do marketing mix, segundo Churchill Jr. e Peter (2010), deveria mais corretamente ser denominada comunicação de marketing, posto que essa definição mais ampla incluiria todas as maneiras pelas quais a empresa poderia se comunicar com seus clientes atuais e potenciais. Churchill Jr. e Peter (2010) afirmam que a comunicação pode ser socialmente responsável, na medida em que transmite informações precisas sobre como a organização pode propiciar valor por meio de produtos e serviços que satisfaçam a necessidades legítimas, além do patrocínio a causas dignas e informações sobre o consumo socialmente responsável de produtos que podem oferecer risco relativo.

Tendo em vista que a orientação societal de marketing foi destacada como





a central para nortear a análise do caso, é imprescindível discorrer sobre as práticas do consumo crítico, que torna o consumo um ato de cumplicidade, posto que se vê a aquisição de um produto ou serviço como uma ratificação das estratégias da organização que o produziu; portanto, o ato de aquisição é antecedido por uma análise crítica dos produtos em oferta sob os prismas econômico, ético e ecológico (MANCCE, 2003).

O Instituto Akatu, desde 1999, realiza no Brasil uma pesquisa que tem como objetivo levantar o perfil do “consumidor responsável” e os fatores que afetam sua decisão de compra. Na versão 2010 dessa pesquisa, evidenciou-se que, além de que nove em cada dez consumidores acreditam que as empresas devem desenvolver ações além dos que está estabelecido na legislação, ainda se percebeu que os consumidores do segmento “mais conscientes” tendem a ser mais ativos na internet e a ter um perfil de maior influência nos temas da responsabilidade social empresarial, da sustentabilidade, do meio ambiente e da ecologia, buscando e difundindo informações para suas redes de influência e relacionamento. (INSTITUTO AKATU, 2010).

Uma alternativa é o consumo de produtos produzidos por organizações solidárias, pertencentes a grupos de trabalhadores-empresendedores, o que adiciona outros elementos ao ato de consumo. Esse tipo de consumo tem o condão de proporcionar que o conceito de sustentabilidade de Elkington (1997), que indica que uma organização somente pode ser sustentável se equilibrar as demandas das dimensões econômica, social e ambiental, se manifeste no plano concreto.

Existem cooperativas de consumo solidário, como a analisada por Pauli (2004), em que os consumidores buscaram comprar, conjuntamente, produtos de melhor qualidade e preço, à luz do consumo crítico, solidário e coletivo, priorizando o consumo de produtos solidários. Kujawa e Botura (2004), analisando a mesma experiência sob a ótica do consumidor, apontaram, como desafios para a continuação e ampliação do consumo solidário: a) ampliar e diversificar a rede de fornecedores solidários, posto que a cadeia ainda não estava completa, restando itens que obrigatoriamente tinham que ser adquiridos no mercado convencional; b) ampliar a escala de consumidores envolvidos para, além de disseminar a experiência, baixar os custos, permitindo o acesso de outros; e c) relacionar o momento do consumo com a perspectiva educativa e lúdica.

As questões elencadas como desafios pelos autores serão retomadas para a reflexão que se pretende neste trabalho. No entanto, é importante entender o mercado que é objetivado pelos agricultores: o de produtos orgânicos, assunto



da próxima seção.

OS CONCEITOS DE PRODUTO ORGÂNICO E DE AGRICULTURA ORGÂNICA; AS OPORTUNIDADES NOS MERCADOS DE ALIMENTOS ORGÂNICOS

Para se discutir o contexto em que o empreendimento estudado opera, primeiramente é necessário entender o que é esse tipo de produto. De acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) define-se orgânico aquele produto de origem vegetal ou animal que é produzido em um completo ambiente de produção orgânica, com a utilização de princípios agroecológicos que contemplam o uso responsável do solo, da água, do ar e dos demais recursos naturais, respeitando as relações sociais e culturais. No cultivo desses produtos orgânicos, não é permitido o uso de substâncias que coloquem em risco a saúde humana e o meio ambiente. (MAPA, 2012). Já Neves et al. (2004) definem agricultura orgânica como um sistema de manejo sustentável da unidade de produção, com enfoque holístico, que privilegia a preservação ambiental, a agrobiodiversidade, os ciclos biológicos e a qualidade de vida do homem, visando a sustentabilidade social, ambiental e econômica no tempo e no espaço.

A partir desse entendimento, é possível caracterizar de maneira mais clara o produtor, o consumidor e o mercado de orgânicos, o que é essencial para realizar uma avaliação do potencial de atuação e dos eventuais problemas mercadológicos a serem enfrentados pelos empreendimentos da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia (AMU).

Neves e Castro (2003), referindo-se ao comportamento do consumidor de alimentos, salientam a importância de os empreendedores do setor, independentemente de seu tamanho e área de atuação, buscar entender as mudanças nos desejos e necessidades dos clientes, e adaptar suas estratégias às mudanças detectadas. Neves (1999), analisando novas tendências de consumo, aponta a preocupação com a sustentabilidade ambiental, que tem levado organizações produtoras de alimentos a investir em produtos para o segmento de “consumidores verdes”, que representam, de acordo com Giordano (2003), 40% de todos os novos produtos introduzidos nos Estados Unidos nas áreas de saúde, beleza, artigos para animais de estimação, produtos domésticos e de lavanderia, além dos alimentos, desde meados da década de 1990.

Os produtos verdes surgiram do questionamento dos sistemas de produção sob o enfoque do que é ambientalmente correto e sustentável. Seus consumidores buscam, além da qualidade, e da ausência de aditivos químicos,



que o consumo tenha baixo impacto ambiental. Apresentam preferência por produtos com denominação de origem e certificações, envasados em embalagens biodegradáveis ou recicláveis, e pagam preços mais altos por isso (GIORDANO, 2003).

Também há de se sublinhar que uma das principais preocupações do consumidor de alimentos, em um ambiente de muitas ofertas e insegurança com o conceito de transgenia, tem sido a origem e segurança. Portanto, também cumpre notar a importância dos alimentos orgânicos como fonte de preferência desses consumidores verdes, segmento esse que ultrapassará, de acordo com a ABRAS (2007), R\$ 1,2 bilhão em consumo, valor 25% superior ao registrado em 2006.

Dadas as características de distribuição de renda do país, diversidade cultural, desequilíbrios nos níveis de informação e educação da população, além de contrastes climáticos e de outros de inúmeras origens, as necessidades, expectativas e desejos dos consumidores, no Brasil, apresentam tremendas variações. Isso é particularmente notável em oportunidades para o mercado de alimentos. A partir da década de 1990 abriu-se espaço para produtos semi-processados, orgânicos e com certificação de origem, que passaram a disputar espaço nas gôndolas com produtos da agricultura tradicional e propostas de agregação de valor inovadoras. Houve, além disso, uma sobrevalorização da embalagem (formas, materiais, tamanhos), e a abertura de novos canais de distribuição, juntamente com a diferenciação em preços (BETANHO, 2008).

De acordo com Souza e Alcântara (2003), além de contrarrente de desenvolvimento científico e tecnológico, a agricultura orgânica é reconhecida pelos órgãos oficiais de pesquisa como um método importante na busca da conciliação entre a produção agrícola e a preservação dos recursos naturais. A certificação é encarada como uma redutora da assimetria das informações apropriadas por consumidores e produtores, dificultando a adoção de práticas oportunistas. Apesar de já ter sido proibitiva em termos de valores, atualmente o acesso à certificação de orgânicos é mais facilitada, por meio de recursos como a certificação solidária, que acontece entre grupos de produtores e consumidores de uma localidade. Agricultura tradicional?????

Essa tendência representa oportunidade para os trabalhadores-empresendedores. Dado o tamanho dos empreendimentos e a proximidade dos centros de consumo de vizinhança, os agricultores da AMU podem desenvolver uma relação mais próxima aos consumidores, ao mesmo tempo que escoam localmente sua produção. Nascimento (1998) afirma que esse é um setor que poderá ser ocupado com vantagens, se os produtores forem devidamente





apoiados com tecnologia, gerenciamento e marketing. Mas salienta que os produtos devem apresentar aspectos de padrão, de embalagem, de sanidade e detalhes de marketing para que inicialmente sejam reconhecidos, e depois também valorizados pelos clientes nos produtos do mercado tradicional.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em relação a abordagem, este artigo foi desenvolvido a partir de um estudo de caso exploratório. Yin (2001) afirma que o objetivo do pesquisador que utiliza o método do caso é expandir e generalizar teorias (generalização analítica), e não enumerar freqüências (generalização estatística). A expansão e generalização de teorias poderão ser úteis para entender os desafios a enfrentar quanto à questão da produção e comercialização para agricultores familiares assentados em assentamentos de reforma agrária.

No que tange à classificação dos dados, a pesquisa realizada para a construção deste artigo é qualitativa. Minayo (1994) afirma que a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, preocupando-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado, tais como: motivos, aspirações, costumes, crenças, traços culturais, valores e atitudes, que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Dado que o foco do trabalho é entender os dilemas e os desafios dos agricultores que buscam superar o “plantar” para “produzir”, isto é, se entendem a lógica de mercado e conseguem produzir ofertas passíveis de serem socialmente aceitas, a análise será realizada a partir das dimensões do “marketing mix”: Produto, Preço, Promoção (ou Comunicação) e Praça (ou Distribuição), devidamente caracterizadas na fundamentação teórica do trabalho.

Os dados foram coletados durante pesquisa-ação conduzida no âmbito de um projeto de extensão e pesquisa, que visou a produzir conhecimentos de prática mercadológica orientados às necessidades de grupos de trabalhadores-empresendedores incubados no Cieps - Centro de Incubação de Empreendimentos Populares Solidários da Universidade Federal de Uberlândia, estrutura que apoia as iniciativas produtivas autogestionárias de geração de trabalho e renda surgidas nas camadas populares, a partir da perspectiva teórico-prática da Economia Solidária.

Para El Andaloussi (2004), a démarche da pesquisa-ação possibilita abordar fenômenos da sociedade em sua complexidade, permitindo ainda a intervenção do pesquisador dentro de uma problemática social, em que os interessados tornam-se atores que, participando do desenvolvimento da ação,





contribuem para produzir novos saberes. Os alunos envolvidos na pesquisa foram motivados a entender a realidade e as demandas em relação à dinâmica produção-comercialização dos agricultores congregados na Associação dos Mandaleiros de Uberlândia.

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.

Os procedimentos que fizeram parte de cada fase são:

a) Pesquisa exploratória: os alunos foram motivados a analisar um agrupamento de agricultores orgânicos assistidos pela incubadora para entender a realidade dos trabalhadores-empresendedores e suas demandas em relação à dinâmica produção-comercialização.

b) Fase principal: os alunos procuraram estimar o potencial de atratividade dos orgânicos para os seus potenciais consumidores e, com esses dados à mão, buscaram analisar o pontos fortes e fracos dos empresenedores e do empreendimento e ainda as oportunidades e ameaças proporcionadas pelo ambiente de mercado e pelo macroambiente.

c) Fase de ação: os alunos formularam algumas recomendações gerenciais para a melhoria dos processos de produção e comercialização do empreendimento. Divididos em grupos, produziram uma versão escrita e outra oral do trabalho e apresentaram suas sugestões aos empresenedores.

d) Fase de avaliação: a avaliação foi realizada pelos empresenedores, em relação à adequação das estratégias sugeridas pelos alunos para os empreendimentos, enquanto que os pesquisadores envolvidos na coordenação deste trabalho analisaram o processo e seus resultados.

Os dados obtidos pelos alunos, secundários e primários, foram tanto qualitativos quanto quantitativos. Os alunos visitaram os assentamentos em que vivem os agricultores associados à AMU e coletaram impressões e exploraram a realidade dos consumidores de orgânicos, ao mesmo tempo que buscaram dados secundários em revistas de negócios e artigos científicos. Além disso, a pesquisa demandou entendimento da realidade e aprofundamento no





problema para que os alunos pudessem buscar dados primários que trouxessem luzes ao processo de planejamento mercadológico que teriam que desenvolver ao final, com dados à mão.

RESULTADOS: A PRODUÇÃO E AS OFERTAS PARA O MERCADO

A Associação dos Mandaleiros de Uberlândia (AMU) foi fundada em 2009 e tem o objetivo de apoiar processos coletivos de produção e comercialização de hortifrutis orgânicos a partir da tecnologia social das mandalas. São, atualmente, 45 famílias de agricultores, assentadas em assentamentos de reforma agrária no entorno da cidade de Uberlândia, reunidos na no empreendimento, que está juridicamente organizado como uma Associação.

Interessa entender o que são as mandalas. São hortas cujos canteiros são construídos como círculos concêntricos, sendo o centro ocupado por um espelho d'água, onde se criam peixes e patos. Os animais são alimentados com sobras da produção dos canteiros e fertilizam a água, que é utilizada para irrigar os canteiros, como um sistema autossustentável.

A produção é agroecológica, portanto não se utiliza agrotóxicos e nem adubos químicos, o que impõe uma atenção maior do agricultor em relação ao controle de pragas, realizado com misturas caseiras de ingredientes repelentes. Outra estratégia para reduzir a incidência de pragas é o plantio de culturas diferentes lado a lado, dado que a maior parte das pragas é seletiva, isto é, não atacam todas as culturas indistintamente. Assim, reduz-se a possibilidade de perdas, no entanto, intensifica o uso de mão-de-obra no processo de cultivo desses hortifrutis orgânicos.

O empreendimento foi pensado a partir de um mercado a explorar: o de consumidores de produtos orgânicos. A associação está ligada a uma franquia social, o Projeto Mandallas (AGÊNCIA MANDALLA, 2011). Importante salientar que a franquia social fornece a tecnologia de produção mas não se envolve nos processos de comercialização, apenas recomenda a utilização de canais diretos.

A AMU está incubada no Cieps – Centro de Incubação de Empreendimentos Econômicos Solidários desde o início de 2011. Na época, os agricultores procuraram a incubadora para apoiar seu processo empreendedor e a inserção de seus produtos no mercado local.

O projeto de extensão foi pensado para envolver alunos no processo de entender a realidade dos produtores e do mercado, auxiliando os agricultores, ao mesmo tempo em que se criava uma oportunidade para os alunos experienciarem na prática o que aprendiam em sala de aula.



A partir dos dados coletados na pesquisa de campo, os alunos sintetizaram o ambiente mercadológico do empreendimento, conforme abaixo:

Quadro 1: síntese das análises PFOA realizadas pelos alunos da disciplina Administração Mercadológica.

POTENCIALIDADES	FRAGILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura Familiar • Grupo interessado e proativo • Assistência da • Quantidade de associados • Relacionamento com a universidade patrocinadora das ações extensionistas e de pesquisa relacionadas à Economia Solidária e aos empreendimentos produtores de orgânicos • Os mandaleiros não têm custos externos de mão-de-obra, apenas os dos seus associados • Estrutura física adequada à produção 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca experiência dos empreendedores • Falha na comunicação interna • Escassez de recursos financeiros • Distância entre as mandalas dificulta logística de coleta e distribuição da produção • Falta organização e planejamento na produção • Não conhecem o tipo de público alvo • Falta padronização aos produtos • Falta conhecimento em custos e precificação • Os mandaleiros não estão unidos • Escala de produção é pequena em cada mandala • Produto altamente perecível • Ciclo de produção de 60 dias em média • Falta conhecimento geral em marketing • Ainda são desconhecidos no mercado • A rede de venda / distribuição ainda é mínima • Ausência de certificação expressa ao consumidor
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do potencial de compra dos consumidores • Mercado pouco explorado • Incentivos governamentais • Produto bastante diferenciado • Implantação da loja • Consumidores que buscam por uma vida mais saudável • Não há concorrência especializada em orgânicos • Apelo social (produtores solidários) • Apelo ambiental (produto sem agrotóxico) 	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos convencionais são mais baratos do que os orgânicos • Expansão dos transgênicos • Novos concorrentes • Entendimento superficial dos consumidores a respeito do que sejam os orgânicos, associando-os a um pequeno número de qualidades isoladas (apenas à ausência de agrotóxicos, de produtos químicos e naturalidade), e não ao seu amplo conjunto de características e benefícios • Por não conhecerem e valorizarem um maior número de benefícios dos orgânicos, os consumidores são muito sensíveis a preço • Falta desenvolvimento tecnológico direcionado • Competir com a facilidade e mix dos supermercados é difícil

Fonte: elaborado pelos autores



Como se pode perceber, os alunos salientaram as oportunidades também evidenciadas na literatura. No entanto, o aproveitamento dessas oportunidades pode ser ofuscado em função dos pontos fracos da organização por eles levantados, especialmente as questões ligadas à organização de custos, produção e comercialização. A baixa escala de produção de cada mandala obriga os produtores a organizar-se como um coletivo, senão não conseguem aproveitar espaços formais de mercado. A necessidade de investir também indica que o caminho é o trabalho coletivo, dado que, individualmente, os produtores não têm recursos.

Nos trabalhos apresentados, os alunos fizeram propostas adequadas aos recursos da organização (centrais de beneficiamento, embalagens, receitas, entrega em domicílio, divulgação dos benefícios dos produtos, uso de redes sociais, precificar pacotes etc.), dado que buscaram soluções em grande parte baratas ou passíveis de desenvolvimento por meio de redes de cooperação. Este é o caso das receitas, que podem ser desenvolvidas com os alunos do curso de Nutrição da universidade, e o pessoal de jornalismo e a TV Universitária pode desenvolver vídeos sobre orgânicos. O uso das mídias sociais pode ser aprendido com os alunos de administração e o banco de dados pode ser montado em parceria com o curso de ciência da computação, estimulando a atividade extensionista transdisciplinar e a experimentação dos alunos.

Essas ações podem ajudar a ampliar o entendimento dos consumidores a respeito do significado da expressão “orgânico” nos alimentos, uma das ameaças básicas presentes no macro-ambiente de negócios da AMU que os alunos constataram.

CONCLUSÕES

Como salienta Palloix (1982), para que se valorize adequadamente a atividade produtiva executada por trabalhadores-empresendedores rurais, além de se pensar em produção, precisa-se cuidar da comercialização. E se o empreendimento estudado “fará mercado” dentro da atual economia, não se pode esquecer o consumo de símbolos e signos como salientava Gaiger (2000).

Os produtos precisam ser desenvolvidos de acordo com as perspectivas dos clientes, no entanto, esta é uma dimensão falha neste momento, de acordo com a pesquisa dos alunos: não se tem uma “oferta” no sentido mercadológico, de acordo com a definição de marketing da AMA (2012): uma proposta de valor, objetivamente planejada no que tange às dimensões do marketing mix,





direcionada a um grupo de clientes objetivamente escolhido, de forma a gerar benefícios para todas as partes interessadas.

O planejamento é o caminho mais seguro para a redução dos riscos de empreender. Segundo Favareto (2004), para empreendimentos solidários, esse processo é ainda mais importante, posto que organiza a participação dos agentes internos, para que os ideais e valores solidários sejam traduzidos em princípios organizacionais diferenciados e em produtos e serviços que traduzam-nos aos mercados. No entanto, não basta planejar. É necessário acumular conhecimento para que se criem condições objetivas de “tirar o planejado do papel”, e que se faça o devido acompanhamento crítico da implantação de todos os processos estratégicos na prática. É necessário entender o ato de empreender como um processo holístico, em que a tentativa-e-erro depura a aprendizagem para novos ciclos. Mas esses ciclos precisam ser devidamente sistematizados, caso contrário se perdem os conhecimentos e, ao longo do tempo, esses empreendimentos podem correr o risco de serem “engolidos” pela lógica de mercado pura e simples.

Os trabalhadores-empresendedores estão buscando construir processos permanentes de agregação de valor, mas o entendimento da lógica de mercado não é uma coisa que se aprende do dia para a noite. Mesmo que fosse, este não seria o único fator para resolver o desafio do superar o “plantar” para produzir. 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. Por isso a abordagem do capital social se torna essencial para fomentar condutas de reciprocidade e cooperação: individualmente, os agricultores não têm como fazer frente aos investimentos (de formação e financeiros) requeridos em relação à quantidade e qualidade de produtos, portanto na formação de ofertas no sentido mercadológico. No entanto, conjuntamente, podem ocupar espaços diferenciados de mercado.



REFERÊNCIAS

- ABRAS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. Vendas de orgânicos crescem 25% no ano. Internet http://www.abrasnet.com.br/index_noticias.htm Acesso em 17/07/2007.
- ACSELRAD, Henri. Território e Poder – a política das escalas”, in FISCHER, Tânia (Org.), Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação, Casa da Qualidade, Salvador, 2002. p. 33-44.
- AGÊNCIA MANDALLA. Site institucional. Disponível em: <http://www.agenciamandalla.org.br/modules.php?name=FAQ&myfaq=yes&id_cat=1&categories=Mandalla>. Acesso em: 24 abr 2011.
- AKATU; INSTITUTO ETHOS. Pesquisa 2010 - O Consumidor Brasileiro e a Sustentabilidade: Atitudes e Comportamentos frente ao Consumo Consciente, Percepções e Expectativas sobre a RSE. Disponível em: <http://www.akatu.org.br/Content/Akatu/Arquivos/file/10_12_13_RSEpesquisa2010_pdf.pdf>. Acesso em: 24 abr 2011.
- AMA. American Marketing Association. Resource Library. Dictionary of Marketing Terms. Documento eletrônico. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>> Acesso: 14 mai 2012.
- ASSUMPÇÃO, Roberto. Cooperativas de Reforma Agrária: um enfoque distinto visando sua inserção no negócio agrícola. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Geografia Humana, São Paulo: USP, 2003. 198 p.
- 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.
- BRANDÃO, C. A. O campo da economia política do desenvolvimento: o embate com os ‘localismos’ na literatura e nas políticas públicas contemporâneas. In: Brandão, C.A. Território & Desenvolvimento. As múltiplas escalas entre o local e o global. Campinas, Editora da Unicamp, 2007.
- BRANDÃO, Carlos A. “Teorias, Estratégias e Políticas Regionais e Urbanas Recentes: anotações para uma agenda do desenvolvimento territorializado, in Revista Paranaense de Desenvolvimento, Curitiba, 2004. n.107, p.57-76.
- CATAPAN, Araci H.; THOMÉ, Zeina R.C. Trabalho e consumo: para além dos parâmetros curriculares. Florianópolis: Insular, 1999. 120p.
- CHURCHILL Jr., Gilbert A. & PETER, Paul J. Marketing: criando valor para os clientes. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

EL ANDALOUSSI, Khalid. Pesquisas-ações: ciência, desenvolvimento, democracia. São Carlos: EDUFSCar, 2004.

ELKINGTON, J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford, UK: Capstone Publishing Ltd., 1997.

FAVARETO, Arilson (org). Planejando Empreendimentos Solidários. São Paulo: CUT/ADS, 2004.

FERNANDES, José E. Um estudo sobre o processo estratégico inicial em duas cooperativas de reforma agrária no Rio Grande do Sul. 54 f. Monografia de conclusão da Especialização em Gestão da Produção. 54 f. Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, 2010.

FRANÇA FILHO, Genauto C. e LAVILLE, Jean-Lois. Economia Solidária: uma abordagem internacional. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Pobreza, desigualdade e políticas públicas. Comunicados da presidência – n.º38. 12 de janeiro de 2010.

GAIGER, Luiz I. A economia solidária diante do modo de produção capitalista. 2000. Documento eletrônico. Disponível em: <http://www.itcp.unicamp.br/site/downloads/ext_doc5.doc>. Acesso em 12 jul 2005.

GIORDANO, Samuel R. Marketing e Meio Ambiente. In: NEVES, Marcos F.; CASTRO, Luciano T. (org.) Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos. São Paulo: Atlas, 2003.

GRACIOSO, Francisco. Contato Imediato com Marketing. São Paulo: Global, 1997.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. Administração de Marketing. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KUJAWA, Henrique; BOTURA, Ivaníria. O Consumo Solidário na ótica do consumidor. In PAULI, Jandir; ROSA, Enéias (org.) Consumo Crítico, Solidário e Coletivo. Passo Fundo: Clio Livros, 2004. 148p.

MANCE, Euclides A. Consumo solidário. In: CATTANI, A.D. (org.) – A outra economia. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

MAPA, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Orgânicos. Documento eletrônico. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/desenvolvimento-sustentavel/organicos>>. Acesso em: 21 fev. 2012.

MOYANO, Estrada, E. El concepto de capital social y su utilidad para el análisis



de las dinámicas del desarrollo. Uberlândia-MG, Revista Economia Ensaios, vol. 13-14, 1999.

NASCIMENTO, Edson F. Agregação de valor: perspectivas futuras. Palestra proferida durante a XXIII Semana da Ciência e Tecnologia Agropecuária, Jaboticabal/SP – Maio/1998.

NEVES, Marcos F. Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos. Tese de doutoramento. Depto de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. 1999.

NEVES, Marcos F.; CASTRO, Luciano T. Comportamento do consumidor e o novo consumidor de alimentos. In: NEVES, Marcos F.; CASTRO, Luciano T. (org.) Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos. São Paulo: Atlas, 2003.

NEVES, M. C. P.; ALMEIDA, D. L.de; DE-POLLI, H.; GUERRA, J. G. M.; RIBEIRO, R. de L. D. Agricultura orgânica - uma estratégia para o desenvolvimento de sistemas agrícolas sustentáveis. Seropédica: EDUR, 2004. 98 p.

ORTEGA, A. C. Territórios Deprimidos. Os desafios do desenvolvimento rural. Campinas-SP, Alinea; Uberlândia-MG, Edufu, 2008.

PALLOIX, Christian. O processo de trabalho: do fordismo ao neofordismo. In: _____. Processo de trabalho e estratégias de classe. São Paulo: Zahar, 1982.

PAULI, Jandir. O consumo solidário na perspectiva da estruturação de redes. In PAULI, Jandir; ROSA, Enéias (org.) Consumo Crítico, Solidário e Coletivo. Passo Fundo: Clio Livros, 2004. 148p.

PEIXOTO, Eugênio. Acesso a mercados: relações de troca e desenvolvimento sustentável. In: FRANÇA, Cássio L. (org.) Comércio Ético e Solidário. São Paulo: Fundação Friederich Ebert / ILDES, 2002. 168p.

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. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/arquivos/rdh/rdh20072008/hdr_20072008_pt_complete.pdf>. Acesso em: 11/02/2008.

PUTNAM, Robert D. Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna. 2º ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2000.

REIS, J. Ensaio de Economia Impura. Coimbra, Edições Almedina, 2007.

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.

SOUZA, Ana P.O.; ALCANTARA, Rosane L.C. Alimentos Orgânicos: estratégias para o desenvolvimento do mercado. In: NEVES, Marcos F.; CASTRO, Luciano T. (org.) Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos. São Paulo: Atlas, 2003.

TAUILE, José Ricardo. Do socialismo de mercado à economia solidária. Texto submetido ao seminário internacional “Teorias do desenvolvimento no novo século”, 2001. Documento eletrônico. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/prebisch/pdfs/16.pdf>>. Acesso em 02 set 2002.

TESTA, Ivan. Análise organizativa e funcional da padaria do Instituto de Educação Josué de Castro, RS. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso Técnico em Administração de Cooperativas, Veranópolis: ITERRA, 2005.

THIOLLENT, Michel. Pesquisa-ação nas organizações. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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.

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.W



Este livro foi produzido a partir do trabalho
cooperado de todas as equipes do Centro de
Incubação de Empreendimentos Populares
Solidários - Cieps/Proex/UFU
Abril de 2016

RB Grafica Digital Eireli-me
Rua Orozimbo Ribeiro, 635
Santa Mônica | 38408 242 | Uberlândia - MG
(34) 3224 0707







RESULTADO PARCIAL DO PROJETO "NÚCLEO DE ESTUDOS EM AGROECOLOGIA E PRODUÇÃO ORGÂNICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA", FINANCIADO PELO MCT/MAPA/MDA/MEC/MPA/CNPQ.



Ministério da Pesca e Aquicultura

Ministério da Educação

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Ministério do Desenvolvimento Agrário

Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação

