

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

**PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO EM ASSENTAMENTOS DE REFORMA
AGRÁRIA DO MST: PESQUISA PARTICIPATIVA E PESQUISA-AÇÃO EM
PERNAMBUCO E NO RIO GRANDE DO SUL**

Cristiane Betanho

**SÃO CARLOS
2008**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

**PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO EM ASSENTAMENTOS DE REFORMA
AGRÁRIA DO MST: PESQUISA PARTICIPATIVA E PESQUISA-AÇÃO EM
PERNAMBUCO E NO RIO GRANDE DO SUL**

Cristiane Betanho

**Tese de Doutorado, apresentada
ao Programa de Pós-Graduação
em Engenharia de Produção da
Universidade Federal de São
Carlos, como parte dos requisitos
para obtenção do Título de Doutor
em Engenharia de Produção.
Orientador: Prof. Dr. Farid Eid**

**SÃO CARLOS
2008**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

B562pc

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 / Cristiane Betanho. -- São Carlos : UFSCar, 2008.
318 f.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2008.

1. Reforma agrária. 2. Assentamentos rurais.
3. Movimento dos sem-terra. 4. Comercialização. 5.
Pesquisa – ação. 6. Qualificação profissional. I. Título.

CDD: 333.31 (20^a)



FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Cristiane Betanho

TESE DE DOUTORADO DEFENDIDA E APROVADA EM 25/06/2008 PELA
COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Farid Eid
Orientador(a) PPGEP/UFSCar

Prof. Dr. José Flávio Diniz Nantes
PPGEP/UFSCar

Prof.ª Dr.ª Andrea Lago da Silva
PPGEP/UFSCar

Prof. Dr. Jacob Carlos Lima
DCSo/UFSCar

Prof. Dr. Michel Jean-Marie Thiollent
COPE/UFRJ

Prof. Dr. Pedro Ramos
IE/UNICAMP

Prof. Dr. Mário Otávio Batalha
Coordenador do PPGEP

Aos meus pais, pelo apoio e pela
formação humana...
Ao Edu, companheiro no plantar
árvores, escrever livros e criar (futuros)
filhos...
Dedico esta realização.

*Se você não mudar a direção,
terminará exatamente onde partiu.*
(antigo provérbio Chinês)

*A velocidade é irrelevante quando se
vai na direção errada.*
(Mahatma Gandhi)

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao Prof. Dr. Farid Eid, pela paciente orientação e pelos *insights* que possibilitaram que o trabalho atingisse suas dimensões.

É muito justo agradecer aos educandos das turmas 7, 8 e 9 do curso técnico em Administração de Cooperativas, assim como aos responsáveis pelo Instituto de Educação Josué de Castro, pelo apoio, troca de informações e pelo acesso aos trabalhos de conclusão de curso. Não é possível nomeá-los aqui, tendo em vista a quantidade de pessoas envolvidas nesse projeto educacional alternativo, mas todos devem sentir-se abraçados.

Agradeço também às lideranças do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra dos Estados de Pernambuco e Rio Grande do Sul, bem como aos assentados dos dois estados visitados, pela disposição em contribuir com este trabalho, bem como pelo incentivo em usá-lo, dado pelos companheiros do Programa de Acompanhamento das Empresas Sociais, representados, neste ato, por Moacyr Villela, responsável pelo PAES, e por Adriane Siqueira, engenheira de alimentos. Não posso deixar de agradecer também ao Ildo Silva, coordenador da agroindústria Terra e Frutos, palco da pesquisa-ação desenvolvida nesta tese. O conhecimento sem motivação prática seria quase nulo para mim, e foi gratificante ver resultados.

Finalmente, fico muitíssimo obrigada às duas pontas que ligam os esforços deste trabalho: aos membros da banca, por lançar novas luzes sobre ele, e aos meus familiares que, durante cinco anos, pacientemente, dividiram minhas atenções com um concorrente muito exigente: o conhecimento.

RESUMO

Um meio que o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra tem buscado para legitimar suas ações é a oferta de parte da produção dos assentamentos à sociedade. Agricultores assentados organizam-se em cooperativas e associações, com vistas ao fortalecimento conjunto, buscando produzir e comercializar, sem reproduzir o paradigma capitalista da geração de excedente a qualquer custo. Entretanto, boa parte da produção, geralmente matérias-primas e produtos *in natura* com baixo valor agregado percebido, tem sido comercializada via atravessadores ou por empresários do setor, que agregam valor e apropriam-se dos sobrevalores gerados por essa atividade. Esta pesquisa teve por objetivos: a) analisar limites e possibilidades na produção e comercialização em 10 empreendimentos criados e administrados por assentados nos estados do Rio Grande do Sul e Pernambuco, por meio de Pesquisa Participativa; e b) apresentar o processo e os resultados da Pesquisa-Ação desenvolvida com educandos do Instituto Técnico de Capacitação e Pesquisa da Reforma Agrária (RS), que visou a contribuir para o desenvolvimento de uma metodologia de qualificação profissional em estratégias de comercialização, aplicada na agroindústria Terra e Frutos. Avaliou-se a hipótese de que o conhecimento das forças de mercado e o uso de estratégias de *marketing* societal poderiam orientar a construção de ofertas de maior valor agregado para comercialização em mercados objetivamente escolhidos, contribuindo, por um lado, com o rompimento das relações de dependência de atravessadores, gerando aumento de renda para essas famílias e, por outro, preservando os princípios e valores do MST e da Economia Solidária. Os resultados da pesquisa participativa apontaram que, em ambos os estados, os assentados primeiramente decidiram pelas linhas de produção e, com matéria-prima à mão, buscaram mercados para

escoar a produção, lógica que tende a gerar um processo de tentativa-e-erro difícil de suportar e custos mais altos. Os resultados da pesquisa-ação mostraram que o conhecimento de *marketing*, devidamente adaptado à orientação societal, contribuiu para a melhoria do resultado econômico e de relacionamento com o mercado para o empreendimento estudado, indicando a oportunidade de posicionar produtos em nichos específicos e politizar o mercado, sem comprometer os valores da economia solidária e do MST.

Palavras-chave: Assentamentos de Reforma Agrária; Movimentos Sociais do Campo; Qualificação Profissional; Produção e Comercialização.

ABSTRACT

Looking for to legitimize their action the landless country laborers movement has been offering part of the nestings production to the society, it is one way that they found for that. The nestings agriculturists has organizing in association and cooperatives looking for working together can be stronger producing and commercializing instead of producing the capital surplus in any cost as capitalism idea. By the other hand, most part of the production in general raw materials and product in nature with low aggregated value realized has been commercialized by the brokers or executives who add value and take the under values generated by this activity. This research had two objectives: a) analyse the limits and possibilities on the production and on the commercialization in ten enterprises created and administrated for the Rio Grande do Sul and Pernambuco nestings by the participative research and b) to present the process and results of Action Research developed by the students of the Technical Institute of Agrarian Reform and Capacitation (RS), that was looking for the development of the professional qualification methodology in strategic for commercialization applied in land and fruits agro industry. The hypothesis of the forces on the market and the use of the societal *marketing* strategy acknowledge could show them how to build new offers with major added value to commercialize in choose markets who improves with the dependency relation brake by the brokers increasing the salary for this families and by the other hand keeping the principles and values of he MST and Solidary Economy. The results of the participle research showed that in both states the nestings decided by the production lines first and with the raw material in their hand searching for new markets to sale the production and this logical will generate the tentative and error process that is difficult to suppose and with higher cost. The action research results

showed the societal marketing acknowledge adapted for and improving the economic result and relationship with the market for the studied enterprise.

Key-words: Nestings of Agrarian Reform, Field Social movements, Professional Qualification, production and commercialization.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1.	Representatividade dos estados e dos assentamentos analisados	176
TABELA 2.	Caracterização das turmas TAC	184
TABELA 3.	Períodos de 2003 a 2006 em que ocorreram as fases da pesquisa-ação com as turmas TAC 7, 8 e 9	187
TABELA 4.	Assentamentos pesquisados	207
TABELA 5.	Condições das famílias	224
TABELA 6.	Condições dos assentados	225
TABELA 7.	Condições dos assentados – propriedade de eletrodomésticos e itens de desejo	227
TABELA 8.	Condições de produção	230
TABELA 9.	Condições dos assentamentos – propriedade de maquinários e equipamentos	235
TABELA 10.	Condições de comercialização e distribuição	236
TABELA 11.	Preferência em análise sensorial comparativa entre amostras de geléia de morango, realizada pela turma 7 do TAC	267
TABELA 12.	Preferência em análise sensorial comparativa entre amostras de pêssego em calda, realizada pela turma 7 do TAC	268

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1.	Condições das famílias: produção para autoconsumo e dependência do varejo tradicional	225
QUADRO 2.	Condições das agroindústrias – produção e comercialização	245
QUADRO 3.	Avaliação das estratégias gerais para os “4P’s” utilizadas pelas associações e cooperativas de produção do MST, na visão da Turma TAC 8	270
QUADRO 4.	Revisão dos “4P’s” dos produtos Terra e Frutos, após a análise sensorial pela Turma 7 do TAC	271
QUADRO 5.	Análise estratégica da agroindústria, realizada pela turma do TAC 8	275
QUADRO 6.	Táticas para os “4P’s” para a agroindústria Terra e Frutos, propostas em planejamento pela turma TAC 8	276
QUADRO 7.	Propostas dos educandos do TAC 9 para embalagens de produtos do MST	278

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.	Níveis de participação cidadã	176
FIGURA 2.	Identidade visual da marca Terra e Frutos, elaborada pelo TAC 9	277

LISTA DE FOTOS

FOTO 1.	Pavilhão CEASA - julho de 2005 (somente agricultores)	198
FOTO 2.	Pavilhão CEASA em janeiro de 2006 (já com atravessadores) ...	198
FOTO 3.	Loja da Reforma Agrária (vista da rua)	204
FOTO 4.	Loja da Reforma Agrária (vista da fachada externa)	204
FOTO 5.	Loja da Reforma Agrária (produtos granelados)	205
FOTO 6.	Loja da Reforma Agrária (caixa e prateleiras)	205
FOTO 7.	Assentamento Campo Verde (PE)	208
FOTO 8.	Assentamento Pedro e Inácio (PE)	208
FOTO 9.	Assentamento Várzea Grande (PE)	214
FOTO 10.	Assentamento Várzea Grande (PE)	214
FOTO 11.	Assentamentos de Capão do Cipó (RS)	217
FOTO 12.	Assentamentos de Capão do Cipó (RS)	217
FOTO 13.	Assentamento Lagoa do Junco (RS)	220
FOTO 14.	Assentamento Lagoa do Junco (RS)	220
FOTO 15.	Envase da pimenta	237
FOTO 16.	Reinaldo e a esposa com seu produto	237
FOTO 17.	Pimenta “Mandacaru” (Reinaldo)	238
FOTO 18.	Pimenta “Tropical” (Black)	238
FOTO 19.	Apresentação do Arroz Agroecológico	241
FOTO 20.	Vista das informações da embalagem	241
FOTO 21.	Apresentação dos produtos panificados	241
FOTO 22.	Produtos panificados em embale	241
FOTO 23.	Processo de análise sensorial (TAC 7)	266
FOTO 24.	Análise sensorial (TAC 7)	266
FOTO 25.	Identidade visual dos produtos Terra e Frutos (antes)	273
FOTO 26.	Identidade visual dos produtos Terra e Frutos (depois)	273
FOTO 27.	TAC 8 em planejamento	274
FOTO 28.	TAC 8 em aula	274
FOTO 29.	TAC 9 em oficina	279
FOTO 30.	TAC 9 em aula	279

SUMÁRIO

1	CAPÍTULO INTRODUTÓRIO	1
1.1	Apresentação	1
1.2	A Reforma Agrária e o MST	12
1.3	O GEPES e o MST	18
1.4	O contexto da Tese	21
1.5	Hipótese	25
1.6	Objetivos	26
1.7	Estrutura da Tese	27
2	ECONOMIA SOLIDÁRIA: PARA ALÉM DA ECONOMIA POPULAR	29
2.1	O trabalho	29
2.2	Raízes históricas da Economia Popular e Solidária	40
2.3	Economia Solidária no Brasil	45
3	COOPERAÇÃO E COOPERATIVAS NO MST	62
3.1	Cooperação.....	62
3.2	Sociedades cooperativas	67
3.3	Cooperação e Cooperativa no MST	75
4	COMERCIALIZAÇÃO E MERCADOS	93
4.1	Demarcações conceituais	93
4.2	Planejamento estratégico orientado para o mercado	102
4.3	<i>Marketing</i> em Alimentos	138
4.4	Comércio Ético e Solidário	149
5	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	172
5.1	Metodologia	172

5.2	A pesquisa participativa	173
5.3	A pesquisa-ação	177
5.4	A pesquisa-ação com os educandos do TAC/ITERRA	183
6	CARACTERIZAÇÃO SÓCIO-ECONÔMICA DOS ESTADOS E DOS ASSENTAMENTOS	189
6.1	Pernambuco	189
6.2	Rio Grande do Sul	199
6.3	Caracterização dos assentamentos estudados	207
6.4	Caracterização socioeconômica dos assentamentos pesquisados	222
7	PRODUÇÃO, COMERCIALIZAÇÃO E FORMAÇÃO NO MST	230
7.1	Estratégias de produção adotadas	230
7.2	Estratégias de comercialização e distribuição adotadas	236
7.3	Caracterização das agroindústrias	244
7.4	A pesquisa-ação com educandos do TAC para Terra e Frutos	261
8	CONCLUSÕES	283
9	REFERÊNCIAS	294
	APÊNDICE 1	308
	APÊNDICE 2	317

1. CAPÍTULO INTRODUTÓRIO

Este capítulo introdutório tem como objetivo delinear brevemente a base sócio-histórica em que se sustenta a vertente econômica solidária, cuja abordagem teórica, em processo de construção, tem contribuído em apontar caminhos alternativos para o desemprego e para o emprego precário. Além disso, pretende-se apresentar um panorama sobre a reforma agrária e suas contribuições na distribuição da renda, antes de abordar os objetivos da tese, a hipótese a analisar e a estrutura desta tese de doutoramento.

1.1. Apresentação

Como reflete Singer (2006), o capitalismo se teria tornado dominante há tanto tempo (palavras do autor), que se tenderia a tomá-lo como normal – o que significaria naturalizar as relações competitivas e a existência de ganhadores e perdedores no jogo econômico. O autor não desconsidera as vantagens da competição para a satisfação do cliente e para o crescimento econômico, no entanto, observa que pouco se atenta, na apologia da competição, à sina dos perdedores, que fica na penumbra. Muito se fala sobre as vantagens acumuladas pelos ganhadores, mas pouco se reflete sobre as desvantagens acumuladas pelos perdedores para as competições futuras.

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).

Para Polanyi (2000), terra e trabalho formam um todo articulado. Isolar a terra e transformá-la em mercadoria foi, talvez, o empreendimento mais fantástico de nossos ancestrais. Trabalho é apenas um nome de uma atividade que acompanha a própria vida humana. Tal atividade não pode ser mobilizada ou armazenada, sem afetar o indivíduo portador dessa mercadoria; conforme afirma, “mão-de-obra é o termo técnico usado para os seres humanos, na medida que não são empregadores, mas empregados” (POLANYI, 2000, p. 97).

Para Antunes (2006), o capitalismo brasileiro vivenciou, durante o século XX, principalmente a partir do getulismo, um verdadeiro processo de acumulação industrial. À época, deu-se o primeiro salto verdadeiramente industrializante, iniciando o processo de desvinculação do capital rural, do qual as

formas de indústria anteriormente constituíam apêndice. O segundo salto deu-se no governo Kubitschek que, com seu plano de desenvolvimento de “50 anos em 5”, atraiu capital internacional, principalmente representado pela indústria automobilística e, como será visto no capítulo 2, esse segundo salto orientou a primeira racionalização das formas de trabalho, à luz dos princípios tayloristas. O terceiro salto tem como marco o golpe militar de 1964, quando se aceleraram fortemente a industrialização e internacionalização do Brasil.

Antunes (2006) salienta que, então, o país estruturava-se com base em um desenho produtivo bifronte: a produção de bens de consumo duráveis, que visava a um mercado interno restrito e seletivo e, por outro lado, à produção de produtos primários e industrializados para exportação. De qualquer modo, os três saltos foram patrocinados por uma dinâmica interna de acumulação que combinava superexploração da força de trabalho, arrocho salarial e expansão econômica. Essa dinâmica foi centrada no tripé: setor produtivo estatal, capital nacional e capital internacional. Essa lógica começou a sofrer as primeiras mutações ao final do período militar e durante a “Nova República”, sob Sarney (1985-1990). Ainda que de forma lenta e gradual, pôde-se observar o início das mutações organizacionais e tecnológicas no processo produtivo e de serviços no país, que se intensificaram na década seguinte, refletindo a reestruturação produtiva do capital internacional.

De fato, no Brasil, a década de 1990 foi marcada pelo aumento do desemprego e mudanças nas relações trabalhistas, provocando uma redução da participação da renda dos trabalhadores – urbanos e rurais – na renda nacional. Nas cidades, empresas modernizadas fecharam milhões de postos de trabalho, enquanto que, no campo, a mecanização do processo de produção e a dependência de insumos químicos redundaram na falência crescente e acelerada da pequena

propriedade rural e da agricultura familiar. Os ganhos da produtividade ficaram concentrados com os donos do capital, restando aos trabalhadores disputar os poucos postos de trabalho que escaparam à reestruturação, tanto via emprego assalariado, como prestadores de serviços autônomos. O acirramento da competição entre as grandes empresas capitalistas provocou uma competição ainda maior entre os fornecedores da força de trabalho, conseqüentemente levando à redução dos seus rendimentos (VIEIRA, 2006).

Para Singer (2004), o problema da repartição da renda entre as classes fundamentais da sociedade é um dos tópicos mais antigos e clássicos da Economia Política. Dedecca *et alii* (2004) e Gandra (2004) se debruçaram sobre a desigualdade de renda no Brasil e seus determinantes.

Dedecca *et alii* (2004) tratam das mudanças no nível microeconômico, analisando as alterações da distribuição de renda individual e familiar no Brasil. Os autores salientam que a discussão foi marcada por contornos específicos em cada uma das décadas. Nos anos 1970, a controvérsia esteve associada à repartição dos frutos do crescimento acelerado, enquanto que nos anos 80 ocupou-se dos efeitos da crise internacional e da instabilidade econômica na informalização do mercado e na queda dos rendimentos. Já na década de 90, os impactos da liberalização econômica e do baixo crescimento, que surtiram efeitos na produtividade média nacional, levaram a um processo de deterioração maior do mercado de trabalho, marcado pela informalidade e pelo desemprego em massa.

Gandra (2004), delineando a história econômica brasileira sobre as questões distributivas, a partir da década de 60, analisa a “Controvérsia de 70” e o pensamento hegemônico da década de 90, comparando os dois períodos de debate e traça considerações sobre a evolução do pensamento econômico nativo.

Basicamente, na “Controvérsia de 70”, as três teses que eram debatidas tinham algo em comum: corroboravam o argumento keynesiano de que o Estado tem papel preponderante nas questões distributivas. Com efeito, o governo teria sua parcela de responsabilidade, seja em função da política salarial que suprimiu o poder de barganha dos trabalhadores após golpe militar (tese da compressão salarial de Fishlow), seja na ação incipiente no que tange aos sistemas educacionais (teses do crescimento acelerado de Langoni e da hierarquia e abertura do leque salarial, de Bacha). De todo modo, percebe-se nas três principais teses que, se não houve acirramento na luta entre as classes trabalhadora e detentora do capital por impossibilidades legais (caso da tese de Fishlow), claramente aparece a cooptação das camadas de trabalhadores *white collar*. Estes, com maior acesso ao sistema educacional, alinharam-se aos interesses dos capitalistas e afastaram-se das camadas de trabalhadores menos especializados, os quais sofreram mais fortemente os principais impactos do emprego de tecnologias substitutivas do trabalho vivo.

Gandra (2004) salienta que, nos anos 90, não houve embate de teses sobre a distribuição de renda, apenas um grande modelo estrutural, que se baseava na linha langoniana, focado na distribuição pessoal da renda, mais especificamente naquela oriunda das relações com o mercado de trabalho. O autor salienta que a discussão, fortemente influenciada pela Teoria do Capital Humano (TCH), e portanto ligada ao mercado de trabalho, perde o foco na renda como um todo. Nesse sentido, Dedecca *et alii* (2004) analisam que o próprio índice utilizado para medir a distribuição individual da renda do trabalho acabava por mascarar a realidade distributiva nacional. Com efeito, segundo os autores, o Índice de Gini leva em

consideração a renda das pessoas ativas com renda maior que zero, portanto, desconsiderando os efeitos do desemprego, na distribuição funcional da renda.

Salienta o relatório do PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (2007) – que o baixo rendimento é, indubitavelmente, a principal causa da privação humana. No entanto, o rendimento limitado não é o único fator que atrasa o desenvolvimento de capacidades. A exclusão de oportunidades para a educação básica, saúde e nutrição são fontes de privação de capacidade. Estas associam-se, por sua vez, à falta de progresso em outras dimensões, incluindo a capacidade de as pessoas participarem na elaboração de decisões e defender os seus direitos humanos.

No entanto, a partir de 1990, a desigualdade é tratada de forma atomizada, independente da lógica capitalista de produção, e principalmente ligada ao acesso à educação de boa qualidade, que teria como consequência a segmentação do mercado de trabalho e a distribuição da riqueza e do poder político. O círculo vicioso criado é claro, de acordo com Ferreira *apud* Gandra (2004): os pobres, por serem pobres, não têm acesso à educação, gerando um alto nível de desigualdade de riqueza. Pressupondo que a riqueza influencia o poder político, existe uma desigualdade grande na distribuição desse poder. E o poder político novamente influencia na desigualdade educacional, posto que os favorecidos pela riqueza não utilizariam o sistema público de educação, portanto, não se interessando na sua qualidade.

Com efeito, a década de 90 chama a atenção para o baixo incremento no Produto Interno Bruto (PIB), sendo seu comportamento associado principalmente a exportações, não tendo a demanda interna papel preponderante no seu desempenho. Se as exportações não surtiram os efeitos conhecidos, o PIB teria

evolução ainda menor, dado que os investimentos ficaram abaixo da taxa de depreciação da economia nacional. Como sua análise vai até o ano de 2003, Dedecca *et alii* (2004) percebem uma recomposição da formação bruta do capital fixo, no entanto sem movimento correspondente no consumo do governo e das famílias, o que pode sinalizar que a melhora no investimento tenha sido puxado pela boa performance exportadora, em detrimento do mercado interno.

Dedecca (2004) afirma que a situação do setor agrícola somente escapou de compartilhar a queda do PIB porque tem aproveitado adequadamente os mercados externos. Com efeito, o agronegócio tem-se constituído, nos últimos anos, praticamente no único pilar para o aumento do produto, inclusive com raros efeitos dinamizadores da atividade interna. Mas o autor alerta: tal situação dependeria da continuidade das exportações, da existência de capacidade produtiva local e de um mercado internacional favorável, o que não ocorreu no ano de 2006, com a queda do dólar.

O foco incipiente no mercado interno leva, segundo Dedecca *et alii* (2004), a mudanças desfavoráveis na distribuição funcional da renda, aumentando as parcelas apropriadas pelo capital e pelo governo. Utilizando dados do IBGE, os autores apontam que a renda do trabalho, entre 1990 e 2002, caiu de 43 para 31% do PIB, enquanto que a participação do capital aumentou de 33 para 43% e a do governo, de 23 para 25%, no mesmo período. Apesar do controle da inflação, a deterioração da renda dos trabalhadores continuou se acentuando, apesar de haver uma ligeira variação para baixo nos preços, na segunda metade da década de 90.

Analisando a renda média individual e familiar, Dedecca *et alii* (2004) apontam para o fato de todos os *decis* de renda terem sido afetados, no entanto as maiores perdas se deram no primeiro e segundo *decis*, que representam a

população de renda mais baixa. Levando em conta o desemprego, os resultados são ainda piores para essa faixa de população, que sofreu os maiores impactos na oferta de trabalho. Em 2002, o primeiro *decil* tinha menos de um ocupado por família, o que demonstra que o mercado de trabalho apresenta crescentes dificuldades em incorporar a população economicamente ativa desses extratos. As perdas somente não foram maiores porque a regulação pública sobre o salário mínimo e os programas de distribuição de renda impediram prejuízos mais graves. Os autores finalizam a discussão afirmando que o funcionamento livre de mercado, *de per se*, aumentaria as desigualdades, portanto, retomando o argumento keynesiano, o Estado tem o dever de influir na economia, contendo os efeitos do que Keynes chama “capitalismo individualista”.

De fato, o Relatório do Desenvolvimento Humano de 2005 (PNUD, 2005) mostrava que a diferença entre o topo e a base da pirâmide é colossal: no mundo, a proporção da renda dos 10% mais pobres da população em relação aos 10% mais ricos é de 1 para 103. No Brasil, a diferença era de 1 para 94. O país ficou classificado em 63º lugar no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), mas se o mesmo fosse calculado, não com base no PIB *per capita*, mas na renda dos 20% mais pobres, o Brasil cairia para a 115ª posição. Em apenas sete países, os 10% mais ricos da população se apropriam de uma fatia da renda nacional maior que a dos ricos brasileiros. No Brasil, eles abocanham 46,9% da renda, menos que no Chile (47%), República Centro-Africana (47,7%), Guatemala e Lesoto (48,3%), Suazilândia (50,2%), Botsuana (56,6%) e Namíbia (64,5%). E só em cinco países, os 10% mais pobres ficaram com uma parcela da renda menor que a dos pobres brasileiros (0,7%): Venezuela e Paraguai (0,6%), Serra Leoa, Lesoto e Namíbia (0,5%). O Brasil foi o oitavo pior em outro indicador usado para medir desigualdade,

o Índice de Gini, cujo valor varia de 0 (quando não há desigualdade, ou seja, todos os indivíduos têm a mesma renda) a 100 (quando apenas um indivíduo detém toda a renda da sociedade). O índice brasileiro era de 59,3 em 2005 – melhor apenas que Guatemala (59,9), Suazilândia (60,9), República Centro-Africana (61,3), Serra Leoa (62,9), Botsuana (63,0), Lesoto (63,2) e Namíbia (70,7) (PNUD, 2005).

O relatório do Desenvolvimento Humano 2007/2008 apontou melhoras no quadro. O Brasil foi classificado em 70º lugar, o que o colocou pela primeira vez no grupo dos países de Alto Desenvolvimento Humano. Nesse período, o índice de Gini recuou para 0,57 e os 10% mais ricos apropriaram-se de 44,8% da renda. Esses números significam, segundo o relatório, o início, mesmo que simbólico, de uma nova trajetória e de um novo conjunto de aspirações (PNUD, 2007). No entanto, apesar do tom entusiasta do PNUD, nesse sentido, cabe ressaltar que o país está na última colocação desse grupo, e que ainda de encontra atrás da Argentina (38º colocado), Chile (40ª posição), Uruguai (46º na lista), Costa Rica (na 48ª posição), Cuba (51º colocado), México (o número 52 da lista) e Panamá (62º colocado), somente para citar os países latinoamericanos.

De acordo com o estudo patrocinado pelo PNUD em 2005, em países com condições similares às do Brasil, uma modesta transferência de renda teria grande impacto na redução da pobreza. No Brasil, a transferência de 5% da renda dos 20% mais ricos para os mais pobres faria com que cerca de 26 milhões de pessoas saíssem da linha de pobreza, reduzindo a taxa de pobreza de 22% para 7%. “Em uma sociedade que dê mais peso ao ganho de bem-estar dos pobres do que ao dos ricos, a transferência poderia ser considerada uma melhoria no bem-estar de toda a sociedade, mesmo que alguns percam” (PNUD, 2005 *online*).

Os governos podem, portanto, desempenhar um papel crucial na criação de mecanismos de redução da vulnerabilidade em benefício dos pobres. As políticas, nestes campos, podem criar um ambiente propício ao desenvolvimento humano, ao mesmo tempo em que se evita que choques temporários se tornem uma fonte de privação a longo prazo. Como salienta o PNUD (2007), o Programa Bolsa Família, que abrange cerca de 46 milhões de pessoas (quase um quarto da população), reduziu a vulnerabilidade e apoiou avanços no desenvolvimento humano. Estima-se que os custos chegam próximos a 0,5% do PIB do Brasil. Apesar de tratar-se de uma transferência modesta na visão do PNUD, o programa mostrou-se responsável por quase um quarto da recente queda abrupta na desigualdade no Brasil e por 16% do seu declínio na pobreza extrema.

Embora a agricultura familiar seja responsável por uma pequena parcela do emprego regional e do PIB, permanece como fonte de subsistência para uma grande parte dos pobres: cerca de três em cada quatro pessoas, no mundo, que vivem com menos de US\$1 por dia, residem em áreas rurais e dependem da agricultura de subsistência, do trabalho no campo ou do cuidado com animais (PNUD 2007). No campo das políticas públicas para a agricultura familiar, a CONAB é empresa oficial do Governo Federal, encarregada de gerir as políticas de compra direta, compra antecipada e os contratos de garantia de compra do Programa de Apoio à Agricultura Familiar. Ao comprar a produção familiar, o governo assegura preço remunerador aos produtos, gera renda ao agricultor e facilita o processo de doação para o combate à fome. O programa permite atender e também valorizar o produto regional, dinamizar a produção nas diversas regiões, resgatar a cidadania, preservar o meio-ambiente e a cultura gastronômica local (CONAB, 2008).

No entanto, o acesso à terra é diferenciado. Como salientam Linhares e Silva (1999), a estrutura fundiária de um país reflete sua estrutura social. Da análise dos dados do INCRA (1996), verifica-se que os quase um milhão de imóveis rurais, com área de até 10 hectares ocupam 1,5% da área total cadastrada no país. No outro extremo, exíguos 75 imóveis com mais de cem mil hectares ocupam 7,3% da área total, o que revela a alta concentração de terras no país. Existem, de acordo com o Atlas Fundiário Brasileiro (INCRA, 1996), 44 mil imóveis acima de mil hectares, que ocupam 50% da área total cadastrada no país. Historicamente, no Brasil, o índice de Gini não tem apresentado mudanças significativas desde 1940, mantendo-se a média nacional em torno de 0,80, uma das mais altas do mundo. No país, a concentração varia de 0,7 para Paraná e Santa Catarina, e mais de 0,9 no Pará e outros estados no Norte do país, região em que predomina o latifúndio e a alta concentração de terras e demais riquezas, o que demonstra que a questão fundiária é diferenciada, e deve receber diferentes intervenções a partir de diagnósticos locais.

A reforma agrária pode ser uma forma de realizar transferência de renda. Retomando a idéia de Polanyi (2000), a função econômica é apenas uma entre as muitas da terra. Nessa direção, afirmam que a terra, para produzir riquezas, necessita do trabalho, por isso a associação dos dois elementos para explicar a questão agrária.

1.2.A Reforma Agrária e o MST

Aqui, vale um breve resumo sobre a questão da produção de riquezas da terra, no Brasil, ou seja, sobre a evolução histórica da agricultura, uma vez que esta tese trabalha com empreendimentos em assentamentos rurais.

Para Furtado (1986 p. 93), “o Brasil é o único país das Américas criado, desde o início, pelo capitalismo comercial sob a forma de empresa agrícola”, sendo a exportação a razão de ser da ocupação do território. No período histórico conhecido como colonialismo, a única forma de valorizar as terras brasileiras, desprovidas de um tesouro indígena a saquear ou de minas de metais preciosos de fácil localização, foi o desenvolvimento da *plantation*, uma forma especial de gerenciamento da grande propriedade, cujo objetivo era a geração de grandes produções, voltadas quase que exclusivamente para o mercado externo, com uso abundante de capital e de mão-de-obra, geralmente arregimentada de forma compulsória (LINHARES e SILVA, 1999).

Como salienta Furtado (1986, p. 97-98),

A instalação da empresa agro-mercantil dependia principalmente de capacidade financeira. Explica-se, assim, que as primeiras concessões de terra hajam sido feitas a homens que dispunham de recursos para empreender a instalação de tais empresas. Dessa forma, a classe dirigente é, desde o início, formada por homens economicamente poderosos. (...) Contudo, é no controle da propriedade da terra que essa classe dirigente encontrará o instrumento poderoso que lhe permitirá conservar o monopólio do poder.

O modelo agroexportador do colonialismo entra em xeque no final do século XIX, a partir da conjugação de fatores como o fim da escravidão, queda de preços dos produtos e a crescente urbanização, com conseqüências no desenvolvimento industrial urbano (Via Campesina, 2005). A Revolução de 1930 cria condições objetivas para a alteração do ordenamento agrário do país. O campo brasileiro foi chamado a participar do desenvolvimento nacional, cabendo-lhe a tarefa de prover alimento a baixo custo, mão-de-obra barata e matérias-primas para o recente pólo urbano-industrial da economia. A ação de Vargas impunha ao campo o papel de atender às necessidades da economia nacional – colonizar, e produzir

mais, para o mercado interno –, de forma subordinada e dirigida pelo Estado (LINHARES e SILVA, 1999).

Entre 1950 e 1964, os novos desafios econômicos e a necessidade de respostas mais qualificadas da agricultura, considerada à época obstáculo ao desenvolvimento da industrialização do país, impõem a necessidade de modernizar a agricultura. Os caminhos propostos para tal modernização podem ser divididos em duas correntes teóricas: a *modernização conservadora*, que, por acreditar que o problema era institucional, pregava a expansão da agricultura pela intensificação da mecanização e do uso de fertilizantes e defensivos químicos, sendo que a questão social seria resolvida pela criação de empregos fora do setor agrícola; e a *modernização estrutural*, que buscava modificar a estrutura não apenas agrícola, mas agrária, ligada aos processos de transformação das relações de produção. Kageyama (1993) destaca, dentre os autores que preconizavam a modernização estrutural, Ignácio Rangel, Caio Prado Jr., Alberto Passos Guimarães e Celso Furtado e cita Ruy Miller Paiva, entre os autores que postulavam a modernização conservadora.

Com o golpe militar de 1964, adota-se a corrente da modernização conservadora, por meio do abundante crédito para quem adotasse um pacote tecnológico que levaria a uma agricultura mais eficiente. De acordo com Linhares e Silva (1999, p. 184),

(...) Tratava-se de passar de um padrão agrário, montado sobre a exploração do trabalhador e o sufocamento do minifúndio pelo latifúndio, para um padrão baseado no acesso a financiamentos e insumos, o que certamente beneficiava a conjugação dos interesses financeiros do grande capital multinacional (química, para adubos e corretores de solo; máquinas e equipamentos, para instrumentos e implementos agrícolas).

A modernização da agricultura atendia, portanto, aos interesses industriais, primeiramente em termos de máquinas e implementos, para depois

subordinar a produção agropecuária aos padrões agroindustriais. A agroindústria nasceu da necessidade de conservar os alimentos e transportá-los aos centros urbanos, cada vez mais distantes dos centros de produção, e ainda armazená-los para posterior consumo.

Entre as décadas de 1980 e 1990, a estratégia das agroindústrias parte para a integração. O movimento deu-se principalmente “para trás”, por meio da formação de parcerias com produtores de matérias-primas, de acordo com os padrões estipulados pelas empresas. Mior (2005), analisando as cadeias convencionais da carne e do leite, em Santa Catarina, observa que o agricultor passou a encarnar o papel de produtor especializado preso a mercados distantes de si, enquanto que a agroindústria convencional buscou influenciar hábitos de consumo nas cidades e o desenvolvimento de redes de distribuição de valor agregado, visando aos mercados interno e externo, sendo o acesso aos mercados externos, em parte, reflexo do processo de fusões e aquisições da década de 90.

De acordo com Conceição e Almeida (2005), o forte movimento de fusões e aquisições no setor de alimentos e bebidas, nos anos 90, pode ser explicado por quatro fatores: estagnação dos mercados desenvolvidos; oportunidade representada pelo baixo consumo *per capita* nos países em desenvolvimento; Plano Real, que estimulou o investimento direto externo; e as reformas institucionais, que tornavam atrativo esse investimento, principalmente no que tange à concessão de financiamentos, regulação de transferência de tecnologia, redução de impostos e taxações, pagamentos de *royalties* e eliminação da separação constitucional entre empresas nacionais e estrangeiras. De fato, a entrada do investimento estrangeiro deu-se, principalmente, pela compra de empresas nacionais.

Agricultura e industrialização passam, portanto, a fazer parte da mesma cadeia, comandada pela última, transnacionalizada a partir da década de 90. Segundo Belik (1992), esse modelo, denominado agronegócio, refere-se ao conjunto de operações desenvolvidas desde a produção de insumos até a distribuição de produtos finais. Na atualidade, dado o movimento de fusões e aquisições da década de 1990, aliado à financeirização da economia, o comércio agrícola passou a ser fortemente controlado por grandes grupos transnacionais, que incentivam a produção monocultora em larga escala, com vistas à exportação, além de estabelecerem um novo padrão agroindustrial com uso de biotecnologias para o aumento da produtividade da agricultura.

Esse novo modelo, apesar de grandemente responsável pelo superávit fiscal do país, agravou o problema da distribuição da renda. Como salienta Graziano (1996), a pobreza é gerada por uma distribuição fortemente desigual dos fatores de produção, aliada ao modelo de desenvolvimento adotado, que privilegia a grande produção e a grande propriedade, possibilitando maior concentração da produção e dos capitais, promovendo a subordinação do trabalho ao capital. Produtores familiares que não têm recursos para acompanhar a crescente tecnificação acabam tendo duas saídas – a integração aos complexos agroindustriais, a produção para autoconsumo a ou utilização da terra apenas como local de moradia, deslocando-se os membros da família para o trabalho em centros urbanos ou no próprio meio rural, em atividades não agrícolas.

As fazendas modernizadas utilizam cada vez menos mão-de-obra, o mesmo acontecendo na indústria, resultando, de um lado, na exacerbação do êxodo rural, talvez sem precedentes na história da agricultura brasileira, e de outro, na elevação do exército-reserva de mão-de-obra. Ao lado da acumulação de riquezas,

acumulou-se também a miséria, como previa Marx (1985), analisando a exacerbação do modo de produção capitalista.

A luta pela Reforma Agrária e por uma Economia Solidária refletem a busca de alternativas para a redução da miséria e para o restabelecimento dos princípios de comportamento tradicionais – reciprocidade, redistribuição e domesticidade, reinserindo a economia do homem nas suas relações sociais, relativizando as relações de mercado e a esfera dos interesses, na qual se ancoram as relações entre os indivíduos no modo de produção capitalista.

Germer (2004) afirma que não se pode desvincular a luta pela socialização dos meios de produção dos assalariados rurais da luta pela reforma agrária, nem tampouco separá-los dos pequenos produtores rurais, que estão somente a um passo de serem assalariados como bóias-frias. Nesse sentido, Grzybowski (2004) afirma que, apesar de muitos verem nos movimentos sociais apenas a questão social – a miséria e a pobreza – e não uma questão política, os movimentos sociais são potenciais democratizadores que podem contribuir para alterar correlações de força, auxiliando na edificação de uma outra ordem social.

Os empreendimentos analisados nesta tese são oriundos de processos de redistribuição de terras, via reforma agrária, organizados por um movimento social específico – o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), que, em seus mais de vinte anos de existência, tem buscado gradativamente legitimar suas ações perante a sociedade. Sua luta não se restringe à defesa de uma distribuição de riqueza mais justa, mas ao combate à fome e à miséria. Não basta a posse da terra: para o MST é preciso torná-la produtiva, sem, no entanto, reproduzir o paradigma capitalista da geração de excedente de capital a qualquer custo,

portanto, superando a visão da empresa capitalista quanto à formação e gerenciamento de empreendimentos.

O MST tem sua origem e sua base social no semi-proletariado agrário, constituído por pequenos agricultores semi-autônomos, que trabalham em área cuja dimensão é menor que 20 hectares, que não têm terra própria ou sequer equipamentos de tração animal para o seu trabalho ou, ainda, que não possuem ambos, como é o caso dos arrendatários, meeiros e bóias-frias (GALLO, 2003). No entanto, pode-se encontrar nos assentamentos também ex-trabalhadores urbanos, expurgados do mercado formal de trabalho.

Apesar da visão dominante do MST como um movimento social de resistência, conforme salientado por Morissawa (2001), existem autores, como Pasquetti (1998), que definem o MST como uma empresa social, tendo em vista que apresenta objetivos sociais e adota estratégias de desenvolvimento econômico com gestão empresarial participativa e democrática, gerando desenvolvimento humano para seu público-alvo. Em função dos objetivos desta tese e seu desdobramento, o MST será abordado a partir da visão dominante – um movimento social de resistência – mas o foco estará nos empreendimentos formais e informais criados e gerenciados pelos assentados. Portanto, assuntos controvertidos, como invasões, direito de propriedade e outros relacionados não serão alvo de análise, nem tampouco de considerações. Uma melhor caracterização do MST e suas particularidades nos estados analisados, na tese, será feita em capítulo específico.

1.3.O GEPES e o MST

Importante salientar que esta tese é um resultado parcial de dois projetos de pesquisa desenvolvidos em parceria com o MST. No período de 2002 a

2006, o GEPES – Grupo de Extensão e Pesquisa em Economia Solidária – cadastrado no CNPq, da Universidade Federal de São Carlos, conduziu dois projetos de pesquisa¹ seqüenciais, sobre a dinâmica de empreendimentos da reforma agrária, em parceria com a equipe técnica e de assessoria da Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (CONCRAB).

O primeiro deles teve como foco central a dinâmica organizacional e produtiva em nove cooperativas de reforma agrária, a Loja da Reforma Agrária e a Cooperativa Central dos Assentados do MST, em quatro Estados: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e São Paulo.

O grupo de pesquisa atuou em vários planos. No primeiro, o da formação acadêmica, com a produção de cinco teses de doutorado (incluída esta), três dissertações de mestrado e uma monografia de especialização. No segundo plano, a pesquisa trabalhou a intervenção social direta, atendendo às demandas dos produtores de algumas cooperativas. No terceiro, o de formação de produtores agrícolas, assessores, técnicos e dirigentes de cooperativas. E no quarto têm-se as atividades diretamente relacionadas ao grupo de acompanhamento das cooperativas da CONCRAB, através da parceria entre o grupo de pesquisa da UFSCar e a equipe técnica e de assessores da CONCRAB.

Um dos resultados parciais do projeto deu-se na área de comercialização, com a produção de apostilas, participação em bancas de monografias de conclusão do curso Técnico em Administração de Cooperativas (TAC), mantido pelo ITERRA (Instituto Técnico de Capacitação e Pesquisa em Reforma Agrária – RS), cursos de comercialização e desenvolvimento de

¹ *DINÂMICA ORGANIZACIONAL E PRODUTIVA EM COOPERATIVAS DE REFORMA AGRÁRIA: diagnóstico, implementação de estratégias para o desenvolvimento e perspectivas*, desenvolvido nos anos 2002-2004, em parceria entre o Grupo de Extensão e Pesquisa em Economia Solidária (GEPES) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) e a Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil Ltda. (CONCRAB), financiada pelo MCT/CNPq/COAGR; e *IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS DA REFORMA AGRÁRIA*, uma parceria entre GEPES e CONCRAB, financiado pelo MCT/CNPq, desenvolvido em 2005-2006; ambos coordenados pelo Prof. Dr. Farid Eid.

embalagens e material de comunicação. Ao final do projeto, a CONCRAB solicitou apoio para um segundo trabalho em parceria, exclusivamente nessa área, para atender os estados de São Paulo, Paraná, Rio Grande do Sul e Pernambuco, em função da importância que antevia para o tema, ainda pouco abordado no MST, inclusive considerado tabu por alguns assentados e dirigentes.

Esse segundo projeto de pesquisa foi desenvolvido entre 2005 e 2006. Os quatro estados receberam apoio em qualificação para comercialização e desenvolvimento de embalagens e as lojas do MST, no Rio Grande do Sul e São Paulo, foram analisadas. Mas os objetos prioritários do projeto foram os assentamentos dos estados de Pernambuco e Rio Grande do Sul, escolhidos pela CONCRAB, em função do estado embrionário do primeiro, que requeria apoio para iniciar a discussão da problemática, e o segundo, pela necessidade de avançar na agregação de valor, programa já iniciado, como poderá ser visto no capítulo 3, com a exposição de experiências estaduais por Vazoller (2004), Oliveira (2003) e Moura (2005). Ainda, acompanhar o estado do RS era importante para a continuidade dos trabalhos didático-pedagógicos sobre comercialização e *marketing*, realizados com as turmas do curso TAC.

Nos anos de 2005 e 2006, foram visitados cinco assentamentos no Rio Grande do Sul. As aulas, no ITERRA, para as turmas TAC 7, 8 e 9 foram realizadas em quatro períodos de tempo (vide capítulo 5 – procedimentos metodológicos). O acompanhamento *in loco* da agroindústria Terra e Frutos aconteceu nesses períodos e ainda nos meses de maio/2007 e outubro/2007. Em Pernambuco, nos meses de janeiro e julho/2005, e janeiro/2006, foram visitados 15 assentamentos, além de acampamentos, instituições públicas e privadas de apoio e fornecedores. Ainda

nesse estado, a agroindústria do município de Escada foi visitada e sediou um curso sobre comercialização para assentados e técnicos de Pernambuco, na última visita.

1.4.O contexto da tese

Para Leite *et al.* (2004), o acesso à propriedade da terra e o aporte de mão-de-obra familiar para o trabalho no lote são elementos necessários, mas não suficientes para dar plenas condições de produção à população assentada. Assistência técnica, crédito e financiamento são essenciais para dar condições produtivas aos agricultores. Os autores, analisando os impactos dos assentamentos no Brasil, constataram que apenas 55% dos assentamentos por eles analisados contavam com assistência técnica freqüente, e somente 25% fizeram algum curso de capacitação. Dois terços dos assentados disseram ter acesso a crédito, no entanto, 59% dos que já o tomaram disseram ter passado por dificuldades, principalmente oriundas do atraso na liberação das verbas acordadas – muitas vezes, ocorreu após o período de plantio, o que pode comprometer significativamente os resultados da produção agropecuária e, portanto, a possibilidade de honrar o compromisso financeiro.

É nesse contexto que se insere esta pesquisa e seu objeto. Pesquisas apontam avanços significativos em termos de condições de vida dos assentados, no entanto a baixa diversificação da produção, a ausência de agregação de valor aos produtos, aliados à baixa produção para autoconsumo, trazem efeitos deletérios. Vazzoler (2004) verificou indícios de proletarização dos assentados como, por exemplo, o fato de mulheres assentadas optarem por trabalhar como domésticas na Grande Porto Alegre (RS). Pimentel (2004), analisando assentamentos no Pontal do Paranapanema (SP), percebeu efeitos deletérios causados pela baixa produção

para o autoconsumo, levando os agricultores a aumentar o dispêndio financeiro em aquisição de produtos para alimentação da família. Em pesquisas do GEPES (2005a e 2005b), verificou-se, nos assentamentos da Zona da Mata (PE), que são práticas comuns o trabalho esporádico para grandes produtores da região, bem como o plantio de cana nos lotes, visando assegurar renda financeira para a família. Em casos extremos, os assentados abandonam a terra e voltam às zonas urbanas.

Além disso, pouco se avançou no que tange ao escoamento da produção. Segundo Pires (1997, p. 15),

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

Machado e Silva (2003), analisando os canais de distribuição utilizados por produtores familiares da cidade de São Carlos (SP), detectaram que a venda para atravessadores é uma alternativa para aqueles que não possuem meio de transporte e para produtores que estão com excesso de produção. O ponto fraco deste agente está nos preços praticados que são os mais baixos do mercado, comparados aos preços pagos por outros agentes. Alguns produtores intermediários descontavam as perdas ocorridas, o que chegava a 10% de desconto sobre o montante total comprado. Para quatro dos 33 produtores entrevistados, este era o único meio de distribuir seus produtos.

Nos assentamentos, também habitualmente, a produção é comercializada via atravessadores ou apropriada por terceiros agroindustriais ou distribuidores, que agregam valor às matérias-primas e, conseqüentemente, apropriam-se dos sobrevalores gerados por essas atividades. Atualmente, boa parte

da produção dos assentados da reforma agrária estudados é escoada por essas vias, o que reduz o resultado da comercialização dos produtos – geralmente matérias-primas e produtos *in natura*, com baixo valor agregado percebido. Essa afirmação é corroborada pela pesquisa realizada por Leite *et al.* (2004): o maior canal de escoamento da produção é o atravessador, que corresponde a 70% da comercialização realizada na “mancha” estudada de assentamentos da zona da cana nordestina. Portanto, existem problemas no processo de realização da mercadoria.

De acordo com Goes (2005, p. 19),

A comercialização dentro do MST nunca tinha sido levada a sério antes, mas com o passar do tempo fomos aprendendo que a comercialização é estratégica para o MST bem como para a sociedade como um todo, devido ao crescimento do MST e o crescimento e diversificação da produção dentro dos assentamentos. Percebemos que se não tratarmos este assunto com seriedade podemos perder muito com isso, como por exemplo, a perda de produtos, a desmotivação dos assentados, a perda de relação com a sociedade etc.

Pimentel (2004), analisando assentamentos de reforma agrária do Pontal do Paranapanema, aponta a necessidade da formação de um tecido social entre os assentados, visando ao seu fortalecimento enquanto grupos. Fica evidente que a organização dos trabalhadores é condição de importância para o enfrentamento da questão da comercialização dos produtos:

A organização dos produtores agrícolas quanto à oferta se torna condição para o êxito numa estratégia de desenvolvimento agrícola. Essa ação tem que partir da própria organização dos trabalhadores, por sentirem as dificuldades da restrição do mercado ao tentar concorrer com os oligopólios e monopólios. O consumidor enxerga primeiro a embalagem e não se pode desperdiçar esse meio de informação e tratá-lo de forma que o produto se torne menos atrativo. Fica claro que nós temos que buscar alternativas e não tentar concorrer com os grandes comerciantes e produtores (TOSATTO, 1998, p. 14).

O consumo solidário, definido por Mance (2003) como aquele praticado em função não apenas do próprio bem-viver pessoal, mas também do bem-viver coletivo, em favor dos trabalhadores que produziram aquele bem ou serviço e da

manutenção do equilíbrio dos ecossistemas, pode absorver parte da produção dos empreendimentos econômicos solidários. Assim, construir mecanismos para gradualmente inserir-se nos mercados parece ser inevitável para a viabilização da produção da propriedade rural advinda da reforma agrária, seja ela coletiva ou individual.

Salienta Pires (1997, p. 33):

Deve-se destacar que o produtor deve buscar conhecer os hábitos de consumo a fim de produzir aquilo que o mercado quer e na época do ano que ele deseja. Quando há muitos produtores, como é o caso dos produtores agrícolas, quem manda no mercado é o consumidor, e não o produtor.

Sob o marco da Economia Solidária, e utilizando-se ferramentas de gestão apropriadas à realidade dos assentados da reforma agrária, pode-se torná-los produtores de valor agregado, ao mesmo tempo em que se busca superar o paradigma da produção capitalista, um dos objetivos do MST? Experiências nesse âmbito já vêm acontecendo de forma isolada. Se devidamente massificadas, podem gerar mais e melhor trabalho e renda para o agricultor, revertendo o êxodo de jovens para a cidade e gerar trabalho para as mulheres?

Vieira (2006), analisando os impactos da Economia Solidária, que considera alternativa de emprego e renda, propõe uma nova relação capital-trabalho, que contribuiria para aumentar a produtividade, no entanto distribuindo seus ganhos de forma mais justa. O capítulo 2 se destina a analisar o marco teórico da Economia Solidária, ainda em construção, que, de acordo com Vieira (2006), poderia auxiliar na organização dos trabalhadores para que os mesmos se habilitem a aproveitar as oportunidades de mercado não interessantes ao capital, ou que podem ser exploradas com melhor eficiência pelos trabalhadores-empresendedores.

A escassez de estudos sobre comercialização voltados para a Economia Solidária, e a possibilidade de melhorar os resultados dos assentamentos no que tange a condições de vida e renda justificam o aprofundamento da questão, posto que o acesso direto aos mercados e a agregação de valor podem contribuir para que os empreendedores solidários retenham para si a renda que seria depositada nas mãos de terceiros.

Ambas as justificativas são sintetizadas por Goes (2005, p. 18):

O estágio atual da reforma agrária possibilita e nos exige um novo enfrentamento da questão da comercialização. Ainda que o grosso de nossos produtos seja vendido como *commodities*, e através de intermediários, precisamos qualificar a forma como se dá a inserção deles e aproveitar oportunidades de nichos que surjam para desenvolver iniciativas que tragam dividendos políticos e econômicos para o MST e as famílias assentadas.

Tendo em vista o exposto, o problema que norteia esta tese de doutoramento é: a adaptação e a adoção de ferramentas de *marketing* por famílias assentadas da reforma agrária possibilitam melhorar as condições de comercialização da produção sem, ao mesmo tempo, impor deformações aos seus valores, enquanto integrantes do MST?

1.5. Hipótese

A hipótese desta tese de doutorado é: o conhecimento das forças de mercado e o uso de estratégias de *marketing* societal, podem orientar a construção de ofertas de maior valor agregado para comercialização em mercados objetivamente escolhidos, contribuindo, por um lado, com o rompimento das relações de dependência de atravessadores, gerando aumento de renda para essas famílias e, por outro, preservando os princípios e valores do MST e da Economia Solidária.

1.6. Objetivos

O objetivo geral da tese é: analisar as estratégias de produção e comercialização utilizadas por empreendimentos em assentamentos de reforma agrária dos estados de Pernambuco e do Rio Grande do Sul, identificando limites e possibilidades, propondo ações e avaliando seus resultados.

Constituem-se os seguintes objetivos específicos para o trabalho:

1. Analisar a produção dos empreendimentos, especificando o processo decisório de produção e o estado de agregação de valor das ofertas de seis casos, a saber:

- Agroindústria Terra e Frutos (Veranópolis, RS)
- Agroindústria Mandacaru (Escada, PE)
- Conjunto de Assentamentos de Nazaré da Mata (PE)
- Assentamento Várzea Grande (Gravatá, PE)
- Conjunto de assentamentos de Capão do Cipó (RS)
- Assentamento Lagoa do Junco (Tapes, RS)

2. Analisar as práticas de comercialização desses empreendimentos, bem como seus resultados;

3. Contribuir para a qualificação técnico-administrativa dos educandos do ITERRA (Instituto Técnico de Capacitação e Pesquisa em Reforma Agrária – RS) em relação a técnicas de comercialização e aos conceitos de *marketing*;

4. Avaliar os resultados do uso das ferramentas de *marketing* adaptadas pelos educandos do ITERRA, na agroindústria Terra e Frutos.

1.7.A estrutura da Tese

O capítulo 2 apresenta uma revisão do estado da arte sobre a Economia Popular e a Economia Solidária, e seus antecedentes históricos. O significado do trabalho é discutido e são apresentadas as principais contribuições na construção do marco teórico da Economia Solidária, no contexto da pluralidade da economia e na construção de empreendimentos e pessoas solidárias.

O capítulo 3 trata sobre o movimento cooperativista e a relação entre cooperação e cooperativismo. São citadas pesquisas sobre resultados, limites e possibilidades da cooperação em assentamentos e empreendimentos ligados ao MST, e esse movimento social é caracterizado em termos de histórico e objetivos.

O quarto capítulo trata do tema comercialização e mercados. São apresentados os principais conceitos de *marketing* e de planejamento mercadológico, à luz da orientação societal, e os principais desafios da aplicação de *marketing* em alimentos. Finalmente, o mercado ético e solidário é apresentado, assim como as principais discussões quanto à necessidade de inserção dos empreendimentos solidários na economia e nos mercados.

Os procedimentos metodológicos utilizados para a busca do conhecimento prático estão delineados no capítulo 5. Optou-se por trabalhar a metodologia em capítulo separado, em função da importância de apresentá-la com mais objetividade, dado que a tese usa duas metodologias – pesquisa participativa e pesquisa-ação – para atingir seus resultados.

Os condicionantes sociais dos estados de Pernambuco e Rio Grande do Sul e as particularidades da atuação do MST, nesses estados, são apresentados no capítulo 6. Além disso, são dados a conhecer os resultados da pesquisa

participativa, no que tange às características sócio-econômicas dos assentados e estratégias de relacionamento dos empreendimentos analisados.

Os resultados referentes às estratégias de comercialização e produção adotadas pelos assentados são tratados no sétimo capítulo, juntamente com os resultados da pesquisa-ação desenvolvida com três turmas do curso TAC, com respeito à contribuição na formulação de uma metodologia de capacitação técnica em *marketing*. São também apresentados os resultados práticos das intervenções idealizadas pelos educandos sobre os produtos da agroindústria Terra e Frutos.

Por fim, nas considerações finais, são retomados os objetivos e a hipótese da tese. Além da avaliação do grau de atingimento dos objetivos propostos e da validade da hipótese, os resultados são discutidos e analisados. Busca-se refletir sobre as diferenças em organização da produção e comercialização em ambos os estados pesquisados, e analisar se os resultados da pesquisa-ação podem auxiliar na tarefa de se ir para além da economia popular, a partir da organização de empreendimentos solidários, geridos por seres solidários, que ao mesmo tempo buscam espaço para agir na economia, em assentamentos do MST.

2. ECONOMIA SOLIDÁRIA: PARA ALÉM DA ECONOMIA POPULAR

Este capítulo reflete sobre o papel da economia na sociedade. Busca-se entender o significado do trabalho, e suas implicações práticas em questões como valoração do trabalho e distribuição da renda. Por fim, discute-se a complementaridade entre os conceitos de economia popular e economia solidária na realidade brasileira, com o objetivo de estabelecer uma orientação econômica que se coadune com a filosofia dos empreendimentos analisados.

2.1 O trabalho

Watson (1995), analisando os significados do trabalho, percebe vários deles na história da humanidade, que variam de atividade degradada, castigo, até como necessidade para servir a Deus. Remontando ao final do século XVIII, na Inglaterra, o debate sobre ética do trabalho transformou esse conjunto de atividades num pré-requisito essencial para o avanço pessoal e social do homem, prestígio e satisfação. Esse pré-requisito tornou-se cada vez mais complexo de satisfazer.

Para Marx (1988), o trabalho é uma atividade produtiva genérica do ser humano, por meio da qual ele intermedia o metabolismo com a natureza. Portanto, existe naturalmente, despojado de forma social e de toda determinação social. A partir da gênese do sistema capitalista de produção, o trabalho passa a ser a matéria constitutiva do valor de produção, e, portanto, como visto na Introdução desta tese, transforma a atividade social em mercado e ancora as relações na esfera dos interesses, inserindo as relações sociais no ambiente econômico. Institui-se a divisão social do trabalho, condição que Marx (1988) aponta como essencial para a

existência de produção de mercadorias no sistema nascente à época e para a produção de valores de troca.

De fato, o homem, desde o advento da Revolução Industrial, depara com mudanças na forma do trabalho, que afetam sua satisfação e sua possibilidade de avanço pessoal. Analisando o trabalho, constitutivo de valor, Marx (1985) o classifica em trabalho produtivo e trabalho improdutivo. O critério que determina a produtividade do trabalho não é o valor de uso e, sim, a mais-valia. Somente gera mais-valia o trabalho produtivo, aquele que é manifesto em mercadorias não-pagas (advindas do mais-trabalho), instrumento de auto-valorização do capital. Quando o trabalho é consumido por causa do seu valor de uso, e não como trabalho que gera valores de troca, é consumido improdutivamente. É o caso, segundo Marx (1985), dos serviços, e mesmo do comércio. Apesar de subordinados à lógica do capital e do assalariamento, não produzem valores de troca. São produtos inseparáveis dos trabalhadores e, embora possam ser explorados de maneira capitalista, “são úteis como atividade, e não como coisa” (Marx, 1985, p. 118); portanto, representariam uma materialização somente formal do modo de produção capitalista.

Como será visto no capítulo 3, o capitalista, como detentor das condições objetivas da produção – dinheiro, ferramentas, maquinaria – e como proprietário da força de trabalho que compra, utiliza-se da cooperação (coercitiva ou incitada) para aumentar a produtividade da força de trabalho. Ainda, por meio do desenvolvimento das forças produtivas, busca reduzir a parte da jornada de trabalho necessária à reprodução da força de trabalho, a fim de aumentar a produção de mais-valia. No entanto, o desenvolvimento da maquinaria e os avanços tecnológicos também atuaram como substitutos do trabalho vivo.

Se os meios de produção, ao crescer em volume e eficiência, se tornam meios de ocupação dos trabalhadores em menor grau, essa mesma relação é modificada de novo pelo fato de que, à medida que cresce a força

produtiva do trabalho, o capital eleva mais rapidamente sua oferta de trabalho do que sua demanda de trabalhadores. O sobretrabalho da parte ocupada da classe trabalhadora engrossa as fileiras de sua reserva, enquanto, inversamente, a maior pressão que a última exerce sobre a primeira obriga-a ao sobretrabalho e à submissão aos ditames do capital. A condenação de uma parcela da classe trabalhadora à ociosidade forçada em virtude do sobretrabalho da outra parte e vice-versa torna-se um meio de enriquecimento do capitalista individual e acelera, simultaneamente, a produção do exército industrial de reserva numa escala adequada ao progresso da acumulação social. (MARX, 1985, p. 266-267).

Keynes (1996), na obra *Teoria Geral do Emprego, do Juro e da Moeda*, chamou a atenção para o desemprego involuntário, que se caracteriza quando a oferta agregada de mão-de-obra é maior que o volume de emprego existente. Para o autor, a quantidade de trabalho ofertada em um determinado mercado é função da escolha racional do empresário quanto à possibilidade de maximizar seus lucros, fixando o volume de empregos ao nível em que espera maximizar a diferença entre a receita e o custo dos fatores de produção empregados.

Essas mudanças, no mundo do trabalho, caracterizadas por redução na quantidade de postos de trabalho e rebaixamento dos salários, e a conseqüente pressão sobre os trabalhadores empregados, são colocadas em prática por meio de formas de cooptação, que podem assumir a face despótica ou colaborativa. Burawoy (1990), analisando as políticas de produção das empresas, observou que as mesmas podem assumir três formas básicas de regime: o despotismo de mercado, o hegemônico e o despotismo hegemônico. O despotismo de mercado consiste no fato de que a regulação do processo de trabalho é estabelecida pela coação econômica do mercado, da qual os trabalhadores estão dependentes em função de sua remuneração. Para o autor, essa é uma forma relativamente rara de regime fabril para os dias atuais, porque depende de três condições: os trabalhadores não podem ter outro meio de subsistência que não a venda de sua força de trabalho em troca de salários; o conhecimento deixa de ser a base do poder em função da submissão dos

trabalhadores à fragmentação e mecanização do trabalho; transformação contínua do processo produtivo por parte do empresário capitalista, em função da concorrência.

No entanto, esse regime claramente remete à gênese do mercado de trabalho na Inglaterra, quando da *Poor Law Reform* citada por Polany (2000) e a libertação dos costumes, transcendência e tradições, conforme analisado por França Filho e Laville (2004), que fez os homens dependentes de produtos também oferecidos por mercados, como os necessários para sua subsistência, libertando-os da produção para autoconsumo.

Além da dependência do salário pago pelo empregador, Burawoy (1990) se refere à perda do poder por parte do trabalhador quanto ao conteúdo do seu trabalho. Coriat (1985), analisando a gênese do taylorismo, vê Taylor como o precursor da mudança de foco das empresas de modos de pagamento para organização do trabalho. Segundo Coriat, a teoria de Taylor, ao mesmo tempo, muda a organização do trabalho, perturba a organização dos trabalhadores e transforma profundamente a composição técnica da base operária. Enquanto método de trabalho, o taylorismo se revelou eficaz para produzir mais-valia relativa. Os meios de trabalho também foram objeto de análise para a seleção do *best way*, que “é exatamente da ‘melhor maneira’ do ponto de vista do capital” (Coriat, 1985 p. 94). O taylorismo se situa no cruzamento da política e da economia, posto que, baseado na natureza das relações de produção assalariadas, visa os interesses do empregador em assegurar o domínio do processo de trabalho pelo capital e a quebrar a resistência dos operários.

Nesse sentido, Eid (2003) cita as escolas patronais como agentes de treinamento e cooptação operária. Vargas (1985), analisando a gênese e a difusão

do taylorismo no Brasil, conclui que não houve apenas uma transposição ideológica do taylorismo americano, mas, num projeto explícito de capitalismo para o país, o taylorismo significou o meio para o controle da formação e reprodução da força de trabalho, com o intuito de criar condições mais estáveis para que a acumulação de capital se operasse de forma permanente. Da mesma forma, um esforço foi feito no sentido de interferir na máquina burocrática do Estado Brasileiro, que apoiou, quando necessário, de forma autoritária, a implantação de suas diferentes fases no país. Como bem salienta Antunes (2004; 2006), o padrão de acumulação no Brasil estruturou-se por meio da superexploração da força de trabalho, organizada no tripé salários baixos, jornada de trabalho prolongada e forte intensidade do ritmo do labor. Os efeitos dessa acumulação sobre as condições materiais de vida do trabalhador serão discutidos no próximo tópico, sendo tratados, neste, apenas os efeitos do tripé sobre as condições de trabalho às quais são submetidos os trabalhadores.

Nesse controle na formação e reprodução da força de trabalho discutida por Vargas, a ideologia tecnocrática fincou suas bandeiras. Durant (1983) afirma que a base da ideologia tecnocrática foi fundamentada no espírito da organização científica do trabalho e na crença de um determinismo das técnicas de organização do trabalho, encontrando sua legitimidade na utopia do progresso técnico. Esse pensamento legitimou a sociedade industrial: o desenvolvimento econômico, unido à eficácia da técnica, conduziria ao progresso material e ao bem-estar da humanidade, libertando-a dos trabalhos manuais mais violentos e permitindo a manifestação da criatividade.

No entanto, como salienta Palloix (1982), a introdução da maquinaria significou a substituição do conceito de ferramenta pelo de máquina, que o trabalhador, despojado de seu saber e de seu modo próprio de organizar o trabalho,

apenas serve e coloca em movimento regular. Esse processo leva à desqualificação maciça dos trabalhadores da produção e à perda de autonomia, ao mesmo tempo em que superqualifica um pequeno número de trabalhadores, que fica responsável pela inovação, organização, regulação e reparo. A automação vem a eliminar a porosidade do trabalho, por meio da redução da intervenção manual do trabalhador, que passa a limitar-se a supervisionar as máquinas e a controlar o processo produtivo. A aplicação da automação a processos intermitentes de produção faz do trabalhador não-qualificado a norma, pois generaliza a desintegração da atividade operacional e a fragmentação das tarefas. Em processos contínuos, a automação leva ao desaparecimento total de etapas do processo produtivo nas quais, antes, se fazia necessária a ação do trabalhador, ao mesmo tempo em que hiperqualifica poucos para o controle do processo, levando a desqualificação do trabalho produtivo ao seu ponto mais extremo.

A reação da sociedade ao padrão de mercado não se fez por esperar, com a pressão pela promulgação de leis que protegessem os trabalhadores da predagem de sua atividade de valor. Burawoy (1990) vê a ação do Estado como uma barreira ao despotismo das empresas, com a promulgação da legislação previdenciária e a organização do sistema de defesa do trabalhador, o que dá origem ao regime hegemônico. Assim, os operários devem ser *persuadidos* (grifo do autor) a cooperar. No regime hegemônico, o consenso predomina, embora não se exclua totalmente a coerção. Na verdade, esta passa a ser legitimada por meio do consentimento do trabalhador, dependente do seu salário, que passa a ser atrelado ao desempenho nos locais de trabalho (Burawoy, 1990).

Esse “consentimento” passa a ser buscado no Brasil a partir do final da década de 80, quando o processo de reestruturação produtiva e projeto neoliberal já

estavam em curso acentuado em outros países, mas ainda não neste. Conforme Antunes (2004; 2006), iniciou-se um processo ainda incipiente de liofilização² organizacional, cujos determinantes foram a necessidade de inserção internacional competitiva e de uma resposta ao avanço do novo sindicalismo, que buscava estruturar-se nos locais de trabalho. A ação das empresas transnacionais, que implantaram em suas subsidiárias brasileiras novos padrões organizacionais e tecnológicos, inspirados no toyotismo e nas formas flexíveis de acumulação, foram as precursoras do processo. Nos anos 90, essa reestruturação foi intensificada, ao mesmo tempo em que era dado início a um processo de desterritorialização e reterritorialização (Mior, 2005) das plantas produtivas, buscando mão-de-obra mais barata e relações com sindicatos mais “alinhados” com a reestruturação produtiva por que passavam as empresas.

A emergência de “novas formas de organização do trabalho” (aspas de Salerno, 2004) é o ápice dessa busca de consentimento. De fato, para Hirata *et alii* (1991), o envolvimento do trabalhador no processo produtivo (tanto para sua melhoria quanto para sua inovação) e o trabalho em grupo distinguem o modelo japonês do fordismo.

Burawoy (1990) afirma que um fator importante para o desenvolvimento dos regimes fabris é o grau de vulnerabilidade coletiva dos trabalhadores à mobilidade nacional e internacional do capital, o que leva a um terceiro tipo de regime: o despotismo hegemônico. O Estado perde relevância na determinação das mudanças e variações na forma da política de produção, em função da internacionalização dos movimentos dos capitais. O autor se propõe a

² Liofilização é o processo de desidratação de substâncias, realizada em baixas temperaturas, com uso específico na conservação de alimentos, em fármacos etc. Antunes (2004, 2006) usa a expressão no sentido figurado, referindo-se ao processo de redução do tamanho das organizações, estratégia corporativa conhecida na Administração como *downsizing*.

entender as intervenções estatais, ou aparelhos de Estado, formulando a tese de que diferentes regimes hegemônicos podem se formar a partir de intervenções estatais diferentes. Mas alerta para o fato de que, dentro de cada país, podem existir grandes variações de relacionamento entre aparelhos de produção e o Estado, e que formas específicas também são afetadas pelo processo de trabalho, por forças de mercado e, finalmente, as relações entre os regimes fabris e o Estado.

De fato, no Brasil, a partir de 1994, o Plano de Estabilização Econômica (Plano Real) proporcionou as condições materiais e imateriais para ampliar a reestruturação produtiva. O processo de desregulamentação e flexibilização do trabalho, e a redução dos direitos sociais, permitiram ampliar o leque de setores industriais em reestruturação, posto que a pragmática se adequava fortemente aos desígnios neoliberais (Antunes, 2004).

A mudança no equilíbrio de classes, patrocinada pela facilidade em deslocar o capital de um lugar para o outro, e o crescente individualismo, podem estar dando origem a um novo despotismo, o hegemônico, em que o capital joga com a possibilidade de desemprego e impõe nova racionalidade e intensificação do trabalho, para forçar a concessão dos trabalhadores (Burawoy, 1990). Os acionistas (*shareholders*) passam a ser mais importantes que os *stakeholders* (os interessados, dentre eles os funcionários) no contexto da organização industrial. Estes últimos, de detentores de direitos do fordismo e parceiros na inovação do toyotismo, passaram a ser massa em constante pressão (Kädtler & Sperling, 2001; Fligstein & Shin, 2003). Os trabalhadores, de receptores de concessões do capital, passam a conceder, em função da ameaça de fechamento das fábricas.

Para Burawoy (1990), o regime hegemônico formou o pano de fundo para essa “negociação cooperativa” (aspas do autor), como os “Círculos da

Qualidade” e os Grupos semi-autônomos. Este último volta ao debate, “não mais como instrumento de melhoria das condições de trabalho, forjado em lutas operárias, mas como instrumento da eficiência produtiva, dado o ambiente que demanda flexibilidade de sistemas de produção, no âmbito da reestruturação produtiva” (Salerno, 2004, p. 26). A ameaça do desemprego é utilizada para pressionar os trabalhadores quanto à flexibilização do trabalho e dos direitos adjacentes. Surge um “novo espírito do capitalismo” (Kädtler & Sperling, 2001), um sistema de orientação que legitima a submissão das relações sociais e de trabalho e metas de médio e longo prazo a objetivos financeiros de curto prazo.

Para Sachs (2004), esse “crescimento sem emprego” resulta de uma combinação de três fatores-chave: introdução agressiva do progresso técnico, poupador de trabalho nas indústrias; busca desenfreada de lucros financeiros, com a conseqüente redução do ritmo de crescimento da demanda efetiva; e o deslocamento das produções intensivas em mão-de-obra para plataformas de exportação, situadas em países periféricos, que se satisfazem com a competitividade espúria, lograda por meio de salários excessivamente baixos, longas jornadas de trabalho e ausência de proteção social.

Fligstein & Shin (2003), analisando os impactos da financeirização no mercado de trabalho norte-americano, nos últimos 25 anos, mostram o aumento da desigualdade entre trabalhadores mais e menos escolarizados, em termos de renda, benefícios, tempo de trabalho em uma empresa, e satisfação, apontando para melhorias nas condições gerais dos mais escolarizados e aumento de insegurança para os trabalhadores de chão-de-fábrica. Além disso, pressões para revogação de sindicatos e políticas de atração e retenção de capitais, por parte dos estados, atropelam-se umas às outras. Tentativas de controle estatais encontram fortes

barreiras. Mas essas forças que conduzem ao sentimento de impotência e à desmobilização da classe operária “podem também estimular um reconhecimento mais amplo de que os interesses materiais dessa classe somente podem ser alcançados para além do capitalismo, para além da anarquia do mercado e além do despotismo da produção” (BURAWOY, 1990, p. 49).

Para Cacciamali (2002), a flexibilização das relações de trabalho nos anos 90 reduziram, na prática, os direitos trabalhistas via contratos por tempo determinado, subcontratação, extensão do período de experiência, simplificação do processo de dispensa e redução das indenizações, nos casos de demissão imotivada. Tal flexibilização é o reflexo das negociações entre sindicatos patronais, fortalecidos pelas ameaças de desemprego, e sindicatos de trabalhadores, que vivenciam o aumento das taxas de desemprego, informalidade e subemprego – o reflexo do despotismo hegemônico descrito por Burawoy (1990). Essa queda de braço é potencializada pela necessidade de melhorar as condições de competitividade das empresas que, pela mobilidade das plantas produtivas, alcançada com a globalização financeira e a desregulamentação da concorrência, passaram a competir por um mercado global (Mattoso, 2000), onde as condições trabalhistas são geridas de formas diferentes.

O aumento do exército industrial de reserva de mão-de-obra acaba, portanto, tendo o mesmo efeito de um aumento da população, como fora estudado por Kalecki (1977) em sua Teoria da Dinâmica Econômica. Para o economista, o aumento do desemprego e o conseqüente rebaixamento de salários ocasionado pelo aumento da oferta de mão-de-obra não estimulam o desenvolvimento das forças capitalistas, posto que o aumento de miseráveis, sem poder aquisitivo, não amplia o mercado. Para Marx, a acumulação exacerbada leva à degradação do

trabalhador e o prende ainda mais firmemente ao sistema capitalista, ocasionando uma acumulação da miséria ao lado da acumulação de capital.

Como foi visto, foram profundas as transformações no mundo do trabalho brasileiro. As desregulamentações advindas da implementação do receituário e da pragmática do Consenso de Washington, as transformações no plano da sociotécnica produtiva, a precarização do trabalho, além do processo de desterritorialização e reterritorialização da produção, dão exatamente essa dimensão da acumulação da miséria ao lado da acumulação do capital, no país. Pochmann (2006), analisando o desemprego no país – que avançou 38,8%, entre 1992 e 2002 (de 6,7 para 9,3% do total da população economicamente ativa) – demonstra que esse crescimento do desemprego se deu de forma desigual entre as classes sociais. As famílias de classe baixa foram duplamente afetadas: além da menor oferta, suas mulheres perderam mais postos de trabalho do que as de classe média-alta. O autor aponta, como principais razões para o desemprego, no país, o baixo padrão de crescimento; o modelo econômico adotado, não voltado para a geração de empregos, com um Estado enxuto e apoiador das desregulamentações; a reinserção das empresas nacionais na economia global se deu por meio do apoio às exportações, principalmente de produtos com baixo valor agregado; desnacionalização do parque produtivo interno; adoção de tecnologias de gestão e redução da oferta de postos de trabalho, racionalizadas por meio da adoção de programas de reengenharia, reorganização da produção, terceirização, subcontratação; entre outros (POCHMANN, 2006).

Em contrapartida, como será visto no item 5.4, iniciativas associativas e solidárias de geração de trabalho e renda passaram a ser gerenciadas e desenvolvidas, com o apoio de universidades, ONGs e movimentos sociais. Além de

movimento de resistência dos trabalhadores expurgados do mercado de trabalho, percebe-se um recrudescimento da discussão sobre a repartição da renda, abandonado nos anos 90, assunto a ser retomado na seção a seguir.

2.2 Raízes históricas da Economia Popular e Solidária

A partir de 1820, o credo liberal passa a se consolidar na Inglaterra; porém, como assinala Polanyi (2000), isso não aconteceria sem a ação do próprio Estado, seu agente facilitador. O Estado ganha um aparato burocrático que deveria ser capaz de garantir o funcionamento do sistema de livre mercado, o que não deixa de representar uma contradição. Eid (2003) remete ao início do século XIX na França, quando Chaptal assume o cargo de Ministro do Interior francês, defendendo que o Estado deve assumir o papel de comandante da política industrial e convencer as empresas de que têm função pública, posto que contribuem para o desenvolvimento nacional. Assim, cria as bases para um sistema de “apoio mútuo”, com o Estado garantindo a segurança dos trabalhadores e industriais.

A sociedade humana tornou-se um acessório do sistema de mercado, mas resistiu a ele de diversas formas. Analisando a história do surgimento da economia de mercado, na Inglaterra, Polanyi (2000) aponta a *Speenhamland Law*, de 1795, como um exemplo de resistência à implantação de um mercado de trabalho naquele país. Realmente, de 1795 a 1834, período considerado pelo autor como o mais ativo da Revolução Industrial, essa lei impediu a criação de um mercado de trabalho naquele país, já que assegurava ao pobre uma renda mínima, independente de seus proventos, calculada no preço do pão. No entanto, a aplicação da lei se revelou uma armadilha: ao mesmo tempo que contribuía para o

rebaixamento dos salários, levou à degradação humana, privando o trabalho de seu real valor e pauperizando o trabalhador do campo, subitamente liberado de seus costumes e tradições pelos cercamentos. A *Poor Law Reform*, de 1834, restringiu a assistência apenas aos indigentes, criando as condições para a formação de um mercado de trabalho.

Também a auto-proteção da sociedade se manifestou por meio do surgimento das leis fabris, legislação social e a movimentação política e industrial da classe trabalhadora. Para Polanyi (2000, p. 107), “(...) o pauperismo, a economia política e a descoberta da sociedade estavam estreitamente ligados. O pauperismo fixou a atenção no fato incompreensível de que a pobreza parecia acompanhar a abundância”. França Filho e Laville (2004) e Polanyi (2000), analisando essa fase, concordam que os pensadores da época buscavam formas de intervir na regulação da economia, não permitindo que a mesma fosse regida apenas pelos princípios do liberalismo. Para França Filho e Laville, apesar da diversidade, todas as iniciativas tinham, em comum, a valorização do laço social e a ação comum, baseadas na igualdade entre os homens.

Polanyi (2000) afirma que foram os quacres³ os primeiros a reconhecer que o desemprego involuntário era resultado de algum defeito na organização do trabalho, ainda no século XVII. O autor cita John Bellers, contemporâneo da Revolução Gloriosa (1688), como o “profeta da tendência das idéias sociais do futuro distante” (aspas do autor), e seus “*Colleges of Industry*” de 1696, como uma iniciativa de autogestão: os trabalhadores não precisariam de empregador, enquanto

³ Quacre (ou *quaker*, no original inglês) é o nome pelo qual é conhecido um membro do grupo religioso “Sociedade Religiosa dos Amigos”, de tradição protestante. Os quacres vivem no recolhimento, na “pureza moral” e na prática ativa do pacifismo, da solidariedade e da filantropia, em comunidades em que impera um forte senso de igualitarismo. Richard Foster, um dos principais líderes contemporâneos da filosofia, descreveu o que ficou conhecido como a ética quacre: “Compre coisas para uso, não para *status*. Rejeite aquilo que possa viciar. Prefira doar a acumular. Recuse deixar-se influenciar pela propaganda. Aprenda apreciar coisas sem possuí-las. Aprecie a natureza. Quando disser algo, lembre-se dos preceitos de Cristo sobre lisura e honestidade. Rejeite qualquer coisa que provoque opressão em outras pessoas. Evite tudo aquilo que desvia do objetivo”.

pudessem diretamente trocar seus produtos. Organizados em “*Colleges*” ou Corporações, poderiam engajar seus esforços, explorando riquezas em seus próprios benefícios. Nesse sentido, França Filho e Laville (2004) citam Consideránt, que desenvolve a teoria da comuna societária, proposta por De Bonnard: a mais-valia, sendo considerada uma capacidade produtiva obtida através do trabalho, torna os assalariados co-proprietários dos empreendimentos para os quais empenham sua força de trabalho.

Em função da idéia de que a organização correta dos trabalhadores desempregados deveria produzir excedentes, muitas iniciativas surgiram na época. O projeto de Bellers acaba sendo aproveitado por capitalistas, que buscavam se apropriar do excedente gerado por corporações do tipo, como o fez Betham, autor de *Pauper Management* (Polanyi, 2000). Nesse mesmo sentido, França Filho e Laville (2004) citam as iniciativas associativistas da época, analisadas por Gossez (1848), inventário retomado por Desroche (1981), onde se mencionam associações de trabalhadores e patrões, somente de senhores-patrões e a grande maioria de trabalhadores. Algumas delas conferiam centralidade ao papel do Estado; outras buscavam autonomia do mesmo; algumas estavam imersas em princípios cristãos; outras os repudiavam.

Polanyi (2000) cita Robert Owen que, em 1819, utilizou os planos dos “*Colleges of Industry*” de Bellers para criar suas “*Villages of Union*”. Owen, partindo dos pressupostos de serem as máquinas neutras e possuindo o Estado limitações, apontava para a sociedade como detentora de todo o poder para escolher seus caminhos. Para ele, a causa da degradação humana de sua época era a dependência da fábrica, para a subsistência. A Revolução Industrial causava uma desarticulação social de grandes proporções, e a pobreza era somente um aspecto

– o econômico – desse problema. O movimento owenita representava o anseio do povo em descobrir uma forma de existência que o tornasse “senhor da máquina”, havendo cooperação entre as pessoas; a idéia é que nem liberdades individuais, nem solidariedade poderiam ser sacrificadas no processo de emancipação das classes produtivas (Polanyi, 2000). No entanto, a história mostrou o fracasso das experiências, decorrente, dentre outros fatores, da apropriação dessas categorias (cooperação, liberdade, solidariedade) pelo modo de produção capitalista.

Para França Filho e Laville (2004), essa é a base em que se situa o desenvolvimento da vertente econômica solidária. 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.

Além da Economia Solidária, outros contra-movimentos surgiram para questionar o *laissez-faire*. Polanyi (2000) ressalta que, apesar de terem sido denominados “coletivistas”, as formas eram variadas, podendo tender ao nacionalismo ou ao socialismo. Mesmo dentro do movimento “coletivista” não havia consenso. Vieitez (1997), referindo-se à autogestão, aponta duas correntes de pensamento: os socialistas utópicos, aos quais coube enunciar os elementos constitutivos básicos dessa organização do trabalho, e os socialistas científicos, que viam na tomada revolucionária do Estado o mote de transformação da sociedade, e não o cooperativismo, que seria uma solução parcial e transitória, além de serem, para Lênin, o resultado de uma idéia pequeno-burguesa, que contribui para manter os problemas de realização da produção no capitalismo.

De qualquer modo, todos tinham em comum a defesa de interesses sociais vitais que estavam sendo afetados pelo sistema de mercado. França Filho e Lavelle (2004), no entanto, afirmam que, tanto na França como em outros países em processo de industrialização, os dispositivos de proteção acabaram por criar as condições para a aceitação social do mercado de trabalho, indispensável ao mercado auto-regulador.

De fato, na França surge, como contra-movimento, a vertente da economia social, que iria, a partir do reconhecimento da economia mercantil como produtora de riquezas, voltar-se para as intervenções necessárias à correção dos efeitos nefastos da economia de mercado sob concorrência, concentrando-se na distribuição e afastando-se da produção, campo da economia política (França Filho e Lavelle, 2004). De fato, Eid (2003) cita uma intervenção quanto aos contratos de trabalho: enquanto que a economia liberal propunha que a relação entre patronato e operários deveria se dar via contrato social, ou seja, restrita à troca de salários por serviço, a Economia Social introduz a doutrina do contrato de trabalho e da segurança civil, introduzindo os germes do direito do trabalho. Eid cita Donzelot (1984) e sua conclusão: a assistência social foi entendida como um dever social, e não como um direito, criando um “arsenal de paternalismo” para garantir que o empregado não deixe seu patrão. Eid (2003) discorre sobre vários desses instrumentos: livreto de anotações (equivalente à carteira de trabalho para anotações do patronato), conselho de juizes com maioria patronal, vilas operárias, gratificações extra-salariais entre outros, como instrumentos no processo de cooptação, o que reforça a noção de colaboração de classes.

2.3 A Economia Solidária no Brasil

A partir do final da década de, 1980 no Brasil, a quebra das forças produtivas nacionais (quando da abrupta abertura dos mercados internos, gerando níveis alarmantes de desemprego), chama a atenção para esse sentimento de impotência. Nas cidades, empresas modernizadas fecharam milhões de postos de trabalho, enquanto que, no campo, a mecanização do processo de produção, e a dependência de insumos químicos redundaram na falência crescente e acelerada da pequena propriedade rural e da agricultura familiar, resultando na exacerbação do êxodo rural, talvez sem precedentes na história da agricultura brasileira.

De fato, é nesse contexto – desemprego no campo e na cidade – que se inserem as práticas da economia popular, definida por Icaza e Tiriba (2003, p. 101), como

o conjunto de atividades econômicas e práticas sociais desenvolvidas pelos setores populares no sentido de garantir, com a utilização da própria força de trabalho e dos recursos disponíveis, a satisfação de necessidades básicas, tanto materiais como imateriais.

Para França Filho e Laville (2004), é oportuno lembrar que a sociedade sempre desenvolveu formas de enfrentamento da questão da pobreza, normalmente apoiadas em práticas de reciprocidade familiares ou comunitárias. Os biscates, as ocupações autônomas, as empresas familiares e os mutirões são exemplos da economia popular em ação, e representam, de certo modo, um prolongamento das solidariedades praticadas no cotidiano de grupos primários. Para os autores, essas práticas devem ser diferenciadas do que se chama economia informal, um “simulacro precário das práticas mercantis oficiais” (França Filho e Laville, 2004, p. 163), que não apresentam articulação com uma base social local e podem dar guarida à precarização das relações de trabalho.

De acordo com Icaza e Tiriba (2003), a partir das últimas décadas do século XX, o termo economia popular vem sendo geralmente utilizado para referenciar as atividades desenvolvidas por aqueles que foram excluídos ou nunca conseguiram ingressar no mercado de trabalho, ou como atividades de complementação de renda. No entanto, para as autoras, mais que isso, a economia popular volta-se a uma dimensão da economia que transcende a da obtenção de ganhos materiais e está estreitamente vinculada à reprodução ampliada da vida, evidenciando elementos fundamentais no processo de formação humana, como a socialização do saber e da cultura, saúde, moradia, solidariedade, entre outros. Deste modo, para as autoras, a prática da economia popular foi ressignificada, reconhecendo-se, além da existência de um saber popular em matéria econômica, o caráter de contraposição à lógica capitalista, posto que nega o emprego da força de trabalho como uma mercadoria.

No entanto, como salienta Eid *et alii* (2006), no campo restrito da economia popular, os empreendedores se vêem limitados a um circuito no qual pessoas pobres produzem e vendem, ou prestam serviços, para outras pessoas pobres, o que acaba, na maioria dos casos, limitando o resultado à reprodução imediata das condições materiais de vida. França Filho e Laville (2004) complementam a questão, refletindo que dificilmente tais empreendimentos conseguem evitar a subordinação em que se encontram em relação à lógica do capital.

Além disso, os empreendedores da economia popular demonstram, via de regra, pouca ou nenhuma capacidade de articulação externa no que tange à construção de redes ou obtenção de apoios e fomentação de parcerias com agentes públicos, reduzindo o impacto da experiência nas questões econômicas e sociais,

restringindo-os quase que inteiramente a uma dimensão comunitária (EID *et alii*, 2006; FRANÇA FILHO E LAVILLE, 2004).

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 paradigma econômico neoliberal.

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), as organizações populares e solidárias representam o pólo mais avançado da economia popular. As pesquisadoras frisam o citado por Núñez: o associativismo é a única maneira por meio da qual os produtores-trabalhadores-populares, sem que se convertam em capitalistas, podem empreender uma estratégia de mercado e competir com o capitalismo e sua economia de escala.

Portanto, trata-se da economia popular e solidária, que tem se fortalecido não apenas como espaço de inserção no mundo do trabalho, mas, a partir do planejamento da produção, da comercialização dos produtos e da formação de redes de solidariedade – como as cadeias produtivas analisadas por Eid *et alii* (2006) – contribui para melhorar a distribuição da renda, para elevar o consumo e, finalmente, a demanda efetiva.

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.

França Filho e Laville (2004) consideram que normalmente se inicia o debate sobre o contexto da economia solidária, no Brasil, com uma dupla consideração: que se trata de um fenômeno emergente, e que emergiu em função do processo de exclusão social. Para eles, essa consideração de fenômeno emergente não é adequada, dado que boa parte das formas atuais refletem práticas muito antigas – a economia popular, tratada no item anterior. O fato novo que não negam é que as formas são muito variadas, e que articulam luta política e ação econômica.

Como salientam os autores, o universo da Economia Solidária no Brasil parece extremamente abrangente e diversificado, englobando formas constitutivas variadas, como cooperativas, associações, fundações e entidades de fomento. Assim, para auxiliar na identificação de iniciativas da economia solidária, França Filho e Laville (2004) sugerem cinco critérios indissociáveis: pluralidade de princípios econômicos (diversidade de fontes de recursos – mercado, poder público e práticas reciprocitárias); autonomia institucional (independência na gestão); democratização dos processos de decisão; sociabilidade comunitário-pública (relações marcadas pela pessoalidade); e finalidade multidimensional – ao lado da dimensão econômica, a organização internaliza uma dimensão social, cultural, ecológica e política, projetando-se no espaço público.

Complementando o raciocínio dos pesquisadores, a noção de exclusão precisa ser melhor considerada, pois não se trata de um fato novo, mas inerente à

formação social e econômica da sociedade brasileira, acrescido do problema dos novos excluídos pelo processo de globalização e adoção do projeto neoliberal. De fato, Gallo (2003), estudando as diversas formas de exclusão, percebe que a mesma é multidimensional, posto que se relaciona não só à falta de acesso a bens e serviços, mas também às desigualdades econômicas, políticas, culturais e étnicas. A exclusão pode se relacionar ao acesso ao mercado de trabalho, ou somente ao acesso a atividades precárias e instáveis, que geram renda insuficiente para garantir um padrão de vida mínimo. Mas também pode se relacionar com a falta de acesso à terra, à segurança e aos direitos humanos. Martins (1997) denomina esse processo de inclusão precária, sugerindo a existência de uma sociedade dupla, que abriga duas humanidades: uma constituída de integrados, isto é, de uma população de pobres e ricos inseridos nas atividades econômicas e com lugar garantido no sistema de relações sociais e políticas; e uma sub-humanidade, incorporada por meio de atividades escusas, do trabalho precário no pequeno comércio, no setor de serviços mal pagos.

Razeto (2000), traçando um panorama da exclusão, afirma que cerca de 50% da força laboral na América Latina obtêm subsistência trabalhando de forma independente ou associativa, na economia popular, e o percentual tende a aumentar. Para o autor, jovens dos setores populares e marginais podem ou poderão entrar no mercado de trabalho, por meio de modalidades econômicas informais e secundárias, de forma quase que exclusiva, o que representa um enorme desafio para o setor educacional e de capacitação, posto que os mesmos nunca se orientaram em direção a esse setor.

Eid (2003), analisando as experiências e desafios da Economia Solidária (ES) nos tempos atuais, afirma que, em diversas regiões do país, já se

podem observar, na trajetória ocupacional dos associados, algumas vantagens relativas do trabalho cooperado, em relação ao trabalho anterior: renda monetária, condição de co-proprietário, auto-estima, desenvolvimento intelectual, busca do trabalho prazeroso. A eficiência é entendida como o resultado da conjugação de interesses e motivações dos membros. Algumas experiências de ES estão sendo vistas como embriões de novas formas de produção e organização do trabalho e do mercado, revigoradoras de setores populares excluídos e instrumentos de emancipação e de apropriação de tecnologias produtivas e organizacionais.

Nesse sentido, Gaiger (2000) chama a atenção para o fato de que esse quadro promissor pode acarretar o risco de serem as experiências da economia solidária vistas somente sob o aspecto político, uma gama de alternativas, ou ainda sob o aspecto ideológico. O autor ainda ressalta a existência de formulações mais audaciosas, que associam a ES a um novo modo de produção, não-capitalista, o que vê com certo cuidado, já que o advento de um novo modo de produção representa, no limite, a superação do modo de produção capitalista e das formações sociais a ele correspondentes.

Essa afirmação de Gaiger (2000) importa para refletir sobre as contribuições de Icaza e Tiriba (2003) ao conceito de economia popular e solidária, agora contrapostas às reflexões de Eid (2006) e França Filho e Laville (2004). Icaza e Tiriba (2003) afirmam que a economia popular francamente se contrapõe à economia capitalista, enquanto Eid (2006) e França Filho e Laville (2004) restringem os resultados dos empreendimentos da economia popular à reprodução simples das condições materiais de vida. O debate, típico de uma área de conhecimento em construção, leva a crer que Icaza e Tiriba (2003) anteciparam o conceito de economia popular e solidária, complemento à economia popular em si, por guardar

relação com o poder-agir na economia e na sociedade, ao mesmo tempo em que o uso da expressão “popular”, junto ao conceito de economia solidária, sugere o frisar que se trata de empreendimentos fundados por trabalhadores, que se tornam empreendedores e reivindicam um espaço na sociedade, que os tinha expurgado anteriormente, ou os condenado a engrossar o exército reserva de mão-de-obra.

Gaiger (2000) conclui que os empreendimentos solidários podem ser entendidos “como expressão de uma forma social de produção específica, contraposta à forma típica do capitalismo, no entanto com ela devendo conviver, para subsistir em formações históricas ditadas pelo modo de produção capitalista” (Gaiger, 2000, p. 8). Afinal, a ES, se não reproduz em seu interior relações capitalistas, também não as elimina ou ameaça sua reprodução da forma tipicamente capitalista, ao menos na atualidade e em futuro próximo.

De fato, Gaiger (2000) ressalta o fato de os empreendimentos da economia solidária (EES) estarem, neste momento, experimentando dupla subsunção à economia capitalista: por um lado, sujeitam-se às regras de acumulação e intercâmbio impostas pelos agentes econômicos; por outro, como forma de responder à premissa de produtividade competitiva, estão compelidos a adotar a base técnica do capitalismo. Para que os EES mantenham seus traços distintivos, o autor aponta três exigências: a) assumir a base técnica herdada do capitalismo, sem se corromper, e usá-la para a construção de sua própria forma social de produção; b) provar ser superior, na comparação com empreendimentos capitalistas; c) resistir às pressões do ambiente econômico. A práxis, no longo prazo, é que pode gerar uma nova consciência e provocar novas mudanças na prática. Conforme Lisboa (2003), esses empreendimentos podem demonstrar que há outras forças econômicas, além da hegemônica, que buscam construir a possibilidade de

uma maior democratização da economia e, portanto, da sociedade, alicerçadas num controle genuinamente social sobre os meios de produção.

Para Gutierrez (1997), a idéia da empresa autogerida é praticamente tão antiga quanto a empresa industrial e volta com força no início do século XXI, refletida em experiências denominadas Economia Social, Terceiro Setor e Cooperativismo de Trabalho. Velhos problemas continuam a pontuar a vida das organizações que vivem essa experiência: propriedade, que agora também incorpora ativos intangíveis como marcas e patentes; questão salarial, já que as pessoas sempre querem “ganhar bem”; e a participação, crucial para as empresas de autogestão, no entanto significa mais trabalho. A questão é que a empresa autogerida, estudada por Gutierrez é, antes de mais nada, uma empresa oriunda de falência da organização capitalista, que precisa gerar sobras, ser atualizada e se expandir; ao mesmo tempo, é autogerida, o que significa conciliar os objetivos empresariais com os aspectos específicos da autogestão. Esse último desafio é comum aos empreendimentos solidários da reforma agrária estudados, apesar da diferença seminal de origem do empreendimento.

A adaptação do trabalhador à autogestão tem que levar em consideração a cultura e a história do grupo, seu envolvimento com o trabalho (não só na execução, mas no planejamento), e capacidade de crítica e superação de uma formação autoritária inculcada pelo meio social. Além disso, deve-se trabalhar para superar a mistificação das técnicas de gestão, por meio da prática de educação continuada, que deve se voltar para questões gerais e fundamentais da administração, reciclagem técnica, preparação específica para autogestão, buscando o aperfeiçoamento humano necessário à sobrevivência e crescimento no mercado concorrencial, assim como para engajar definitivamente o coletivo.

Essa educação pode auxiliar na superação da mentalidade tecnocrática, à qual se refere Durand (1985). De fato, Razeto (2000) ressalta que criatividade e capacidade de tomada de decisão são competências normalmente inibidas nos processos formais de educação, o que converte as pessoas em sujeitos passivos que somente assimilam saberes, ao invés de interpretá-los frente às próprias realidades.

Nesse sentido, Vieitez e Dal Ri (2001), analisando a estrutura das relações industriais, sociais e de trabalho em 19 empresas de autogestão⁴, perceberam problemas no que tange à base tecnológica, capital de giro e estratégias mercadológicas. A maior parte das empresas analisadas pelos autores foram fruto da assunção de massas falidas, a origem das dívidas das mesmas; no entanto, quanto ao fator social, a maior parte das empresas não possuíam trabalhadores assalariados, desenvolvendo sua atividade com associados, estáveis nos postos de trabalho, sendo baixa a rotatividade.

Resultados da pesquisa de Vieitez e Dal Ri (2001) sobre os produtos das empresas de autogestão estudadas mostram que os mesmos são adequados em boa parte para o mercado de massa ou de nichos, mas algumas produzem produtos ultrapassados. Os preços variam de “bons” a “elevados”, sendo que duas empresas têm seus preços determinados pelos clientes. Tanto em função de preço como tipo de produto fabricado, as empresas variam de estáveis no longo prazo e inviáveis, necessitando de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, o que poucas buscam. A concorrência varia entre “normal” e “acirrada”, sendo que uma

⁴ Das empresas autogestionárias analisadas na obra de Vieitez e Dal Ri, 15 tiveram origem em processos falimentares. Duas dessas empresas já fecharam, por problemas aliados à obsolescência da tecnologia e dívidas assumidas. Na formação, vários atores agiram: a própria ANTEAG; sindicatos (no caso da amostra, o agente mais presente, pois 15 das 19 empresas foram formadas por meio da ação dos mesmos); em três casos, os próprios empresários propuseram essa transformação; e duas empresas já nasceram autogestionárias. Uma das EA analisadas trabalha organizada em co-gestão com um empresário capitalista, uma é uma sociedade Ltda., quatro são associações de trabalhadores e 13 são cooperativas.

empresa tinha, via contrato com comprador, proteção de mercado. A exemplo dos empreendimentos estudados nesta tese, a maior parte das empresas autogeridas não tinha política de vendas explicitada.

Daí vem a idéia de redes econômicas solidárias, que remetem ao termo economia da solidariedade utilizado por Razeto (2000) para identificar experiências econômicas populares e associativas com um componente de racionalidade econômica diferente: a solidariedade, que significa “estar e fazer as coisas juntos, em benefício próprio e do coletivo, implicando relações horizontais de ajuda mútua e cooperação” (Razeto, 2000, p. 70). Assim, o autor identifica um fator que diferencia a lógica das empresas convencionais das solidárias: o “fator C”, o fazer em conjunto, utilizado para a produção, comercialização, autogestão, entre outros.

De fato, Mior (2005), analisando as agroindústrias familiares rurais do oeste de Santa Catarina, percebe que a miríade de formas organizativas (que vão da produção familiar à constituição de associações e cooperativas de tamanhos variados), evidencia um tipo especial de capital social. Este, aliado às competências acumuladas pelos agricultores-empresendedores e, em menor grau, o acesso ao capital, está respondendo à crise ambiental e econômica daquela região, ao mesmo tempo em que reafirma sua capacidade produtiva.

Wautier (2003) salienta que a economia solidária possui caráter profundamente político e articula-se sobre quatro eixos: o comércio equitativo, as finanças solidárias, intercâmbios não-monetários e as iniciativas locais. Corroborando a idéia, Singer (2003) reflete que se busca um equilíbrio entre a dimensão social e a econômica, visando a encontrar outras alternativas para os

momentos de crise do que o simples repasse à sociedade de seus custos, como se observa nas empresas capitalistas.

Esse “fator C”, utilizado no empoderamento da reprodução das mercadorias, pode levar ao consumo solidário, definido por Mance (2003) como “aquele praticado em função não apenas do próprio bem-viver pessoal, mas também do bem-viver coletivo, em favor dos trabalhadores que produziram aquele bem ou serviço e da manutenção do equilíbrio dos ecossistemas”. Assim, tal consumo pode absorver parte da produção dos empreendimentos econômicos solidários. Porém, inserir-se no mercado e construir mecanismos para, gradualmente, competir na economia capitalista parece ser inevitável para a viabilização da produção rural advinda de assentamentos de reforma agrária, seja ela coletiva ou individual. A construção da viabilidade deve trabalhar com o planejamento da demanda para curto, médio e longo prazos e passa necessariamente pela articulação nos e com os movimentos sociais em nível local, regional, nacional e internacional (EID, 2002).

Da mesma forma, a economia solidária resgata os princípios do comportamento econômico, citados por Polanyi (2000), mas esquecidos quando da ascensão do princípio de mercado à condição de hegemônico. Qual o sentido e o propósito de um crescimento que não beneficia o conjunto da humanidade? França Filho e Laville (2004) propõem uma concepção ampliada da economia real, afirmando que, com o advento da comunidade política moderna, o rearranjo levou a distinguir três economias, baseadas nos princípios de Polanyi: a mercantil, baseada no interesse individual; a não-mercantil, representada pela ação estatal-redistributiva; e a economia não-monetária, baseada na produção para subsistência e na dívida. Os autores buscam sublinhar o caráter plural da economia, cuja prosperidade não repousa apenas no aspecto mercantil, mas necessita da ação do

estado (infra-estrutura, amparo legal) e da ação das relações recíprocitárias. Esse olhar sobre a pluralidade é o que permite a apreensão de grande parte da vida econômica regida prioritariamente pela solidariedade, que garante a sobrevivência de grande parte das populações, principalmente terceiro-mundistas (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004).

Nas palavras de Rosa (2004, p. 53):

... em contraponto a uma economia que põe seu fim em si mesma e não se pergunta pelos resultados (des)humanos de sua ação, a economia solidária não abre mão do seu caráter essencialmente social, ou seja, se na economia capitalista há uma sobreposição escancarada do econômico que direciona a sociabilidade humana, na economia solidária explica-se a subordinação da economia à sociedade, como instrumento para garantir o bem-viver pessoal e coletivo.

Mior (2005) destaca os elementos que constituem a transformação da atividade de valor de uso (conservação de alimentos para subsistência) em uma atividade com valor de troca (apta a ser comercializada) nas redes agroindustriais familiares do oeste catarinense, sem, no entanto, reproduzir a lógica das redes convencionais. Nas redes familiares / cooperativas, prima-se pela formação de redes de cooperação, que valorizem o agricultor e a mão-de-obra familiar como estratégia de reprodução da agricultura camponesa, ao mesmo tempo em que se adotam formas de governança baseadas em valores locais, sociais e ecológicos, além de produzir alimentos de qualidade diferenciada – baseados nas preferências locais, sem uso de agrotóxicos, artesanais, entre outros fatores de diferenciação.

No entanto, Gallo (2003), analisando os dilemas e dificuldades enfrentados pelos empreendimentos solidários, cita como principais a forma como o empreendimento entra no mercado, comercializa os seus produtos e serviços, consegue ter acesso ao crédito, como realiza o controle orçamentário, organiza o trabalho e a produção e, por fim, como adquire e usa tecnologias. Apesar dos

exemplos exitosos, referenciados em autores apresentados no decorrer desta tese, não se deve relativizar o papel das políticas públicas em apoio às iniciativas, principalmente traduzidas em crédito e acompanhamento tecnológico. Além de expandir essas duas frentes, é indispensável agregar formação para industrialização e comercialização, para manter o assentado na terra conquistada e melhorar suas condições de vida, além de auxiliar no abastecimento dos mercados locais e regionais com alimentos de qualidade e mais baratos.

Palloix (1982) refletia ser fundamental a compreensão do processo de realização da mercadoria (transporte, comercialização e distribuição) para a construção de alternativas de sobrevivência e de crescimento para os empreendimentos solidários. Assim, o tema comercialização, por ser o elo entre produção e mercado, e por ser um elemento estratégico para a sustentabilidade do empreendimento, foco desta tese de doutoramento, será tratado no capítulo 4, após a caracterização do movimento cooperativista.

Neste momento, cabe entender a importância do tema para empreendimentos solidários e traçar distinções da seqüência produção-comercialização realizada por empreendimentos capitalistas e empreendimentos solidários.

Palloix (1982) reflete que o conceito de mercadoria é fundamental para o sistema capitalista, a partir do qual as camadas hegemônicas exercem o controle, não somente em relação às condições de produção das mercadorias, mas também quanto à reprodução das relações de mercadorias.

Marx (1985, p. 45) afirmava que “a riqueza das sociedades em que domina o modo de produção capitalista aparece como uma imensa coleção de mercadorias, e a mercadoria individual como sua forma elementar.” Não distinguindo

a mercadoria como objeto de consumo ou meio de produção, nem ainda se a necessidade satisfeita por ela se origina na fantasia ou em fatos concretos, Marx (1985) salienta que descobrir os múltiplos modos de usar as mercadorias (e lhes conferir valor de uso) é um ato histórico dos seres humanos.

Deixando de lado o valor de uso dos corpos das mercadorias, resta a elas apenas uma propriedade, que é a de serem produtos do trabalho. (...) Como cristalização dessa substância social comum a todas as mercadorias, são as mesmas valores – valores mercantis (MARX, 1985, p. 47).

Também auferir a qualidade e descobrir medidas sociais para quantificar e qualificar mercadorias (atribuir-lhes valor de troca) é outro ato histórico da humanidade. A relação entre valor de uso e valor de troca muda constantemente, no tempo e no espaço. A troca é essencial ao capitalista, tendo em vista, como salienta Marx (1985), que para ele a mercadoria não tem nenhum valor por si mesma. O que lhe confere valor de troca é o fato de ter valor de uso, na ótica do comprador.

Para produzir mercadorias, o capitalista compra trabalho. O trabalho, como o analisado por Marx (1985), apreende uma forma social específica, historicamente determinada pelas relações capitalistas de compra de força de trabalho e geração de mais-valia. O capitalista paga a mercadoria-trabalho ao seu detentor – o trabalhador –, e este último troca o dinheiro recebido pelo valor dado à sua mercadoria por outras das quais necessita. Marx (1985) dá a essa relação o nome de fetiche da mercadoria. Trata-se da subsunção do valor do trabalho ao valor da mercadoria, que o trabalhador troca pelo conteúdo social de seu trabalho.

O misterioso da forma mercadoria consiste simplesmente no fato de que ela reflete aos homens as características sociais do seu próprio trabalho como características objetivas dos próprios produtos desse trabalho, como propriedades naturais sociais dessas coisas, e por isso, também reflete a relação social dos produtores como trabalho total como uma relação social existente fora deles, entre objetos (MARX, 1985, p. 71).

O processo social de produção de mercadorias é dividido em três etapas: da concepção dos projetos, produção em si e o processo de realização de mercadorias – seu processo de transporte e comercialização. Como salienta Palloix (1982), processo de realização de mercadorias se dá por meio da circulação, que implica não apenas nas atividades de transporte, mas na comercialização, o que deu origem a novas camadas sociais aliadas às dominantes, que, juntamente com elas, exerceria pressões sobre as relações de produção, tradicionalmente conflituosas pela luta do proletariado.

Como salientou Vieira (2006), para que os empreendimentos econômicos solidários realmente se caracterizem como uma alternativa de qualidade, é indispensável uma melhor organização dos trabalhadores, que se veja o sistema por completo: além da produção, também é importante o consumo. Palloix (1982) complementa a idéia: pode de nada adiantar reivindicar controle da produção, se não for confrontado diretamente o controle da reprodução das mercadorias.

Em se tratando de empreendimentos criados e geridos por trabalhadores na economia solidária, o conceito de mercadoria precisa ser relativizado. No modo de produção capitalista, a reposição do capital e a remuneração do risco são realizados por meio de exploração do trabalho e assalariamento da mão-de-obra. Sob a ótica da Economia Solidária, critica-se a reprodução dessas relações de mercadoria. Os produtos são resultados do trabalho de operários cooperados, proprietários de sua força de trabalho e dos equipamentos, para produzir valores de troca. Ao invés da reprodução simples das condições de vida do trabalhador sob o modo de produção capitalista, busca-se a reprodução avançada da família trabalhadora nos empreendimentos solidários.

Como ressaltam França Filho e Laville (2004), esses empreendimentos têm um desafio inerente ao entendimento dos processos de produção e comercialização – a construção conjunta da oferta e da demanda. Se esse desafio for esquecido, corre-se o risco de descaracterizar o caráter solidário dos empreendimentos, reproduzindo as relações de subordinação ao sistema capitalista e sendo por ele subsumidas, ou aprisioná-los na esfera da economia popular, limitando os resultados ao plano da reprodução simples das condições de vida dos empreendedores-trabalhadores.

Assim, para demarcar conceitualmente as diferenças entre o processo de comercialização de empreendimentos capitalistas e solidários, ao invés de utilizar a expressão “realização da mercadoria”, falar-se-á, no decorrer da tese, em inserção dos produtos no mercado, com a finalidade de ressaltar as particularidades do processo de produção e relacionamento com os mercados para empreendimentos solidários.

A orientação societal da filosofia de *marketing* pode contribuir para o avanço dos empreendimentos no que tange à inserção dos produtos no mercado. O aproveitamento de oportunidades de nichos, localidade, preferências dos consumidores, ocupação de espaços públicos para fornecimento de alimentos, podem ser uma saída para a passagem dos mesmos de empreendimentos da economia popular para empreendimentos da economia solidária. A análise de mercados, a construção das ofertas, sua distribuição devem levar em consideração o resguardo dos princípios e valores solidários e a cooperação inter e entre organizações, mas também com o mercado consumidor.

O domínio sobre o processo de inserção dos produtos no mercado, ao mesmo tempo, cria oportunidades para a melhoria das condições de vida dos

assentados e possibilita a difusão do consumo solidário. Como salienta Mior (2005), a interação com os consumidores, proporcionada pela proximidade, quando se estabelece confiança e reciprocidade na relação, oportuniza a estabilização dessas redes de produção e consumo alimentar, possibilitando ir para além da economia popular.

3. COOPERAÇÃO E COOPERATIVAS NO MST

O objetivo deste capítulo é refletir sobre o tema cooperação e sua aplicação prática, por meio da análise de experiências cooperativas em assentamentos coordenados pelo MST, também caracterizado neste capítulo.

3.1. Cooperação

Segundo Jesus e Tiriba (2003), o termo cooperação, semanticamente, tem o significado de operação simultânea, trabalho em comum, colaboração, sinalizando ação coletiva, em oposição à perspectiva individualista. Ao contrário da competição, em que um trabalhador ou grupo de trabalhadores tenta maximizar suas vantagens em detrimento dos demais, a cooperação pressupõe a coordenação de um esforço coletivo para atingir objetivos comuns. Marx (1985), analisando esse processo, ressalta que a cooperação no processo de trabalho, como encontrada nas origens culturais da humanidade, fundamenta-se na propriedade comum dos meios de produção e pelos costumes. A cooperação capitalista aparece não como uma forma histórica específica de cooperação, mas a cooperação mesma aparece como uma forma histórica peculiar do processo de produção capitalista que o distingue especificamente. Em uma sociedade em que os interesses de um grupo ou de uma classe social prevalecem sobre os interesses coletivos, a cooperação ganha outro significado (Jesus e Tiriba, 2003).

Para Catapan e Thomé (1999), a força produtiva do trabalho social tem sua origem na cooperação, sendo esta a forma fundamental do modo de produção

capitalista. Coordenados por um único capital, os trabalhadores passaram a produzir a mesma espécie de mercadorias, aumentando a produtividade.

Com efeito, Marx (1985), analisando a dinâmica do modo de produção capitalista, mostra que a produção capitalista começa apenas onde um mesmo capital individual ocupa simultaneamente um número maior de trabalhadores, organizando o processo de trabalho de forma que o mesmo forneça produtos numa escala quantitativa maior que antes, em um tempo menor do que individualmente seria conseguido. À forma de trabalho em que muitos trabalham de forma planejada, lado a lado, e conjuntamente, no mesmo processo de produção ou processos conexos, o autor deu o nome de cooperação. Ao cooperar com outros de um modo planejado, o trabalhador se desfaz de suas limitações individuais e desenvolve a capacidade de sua espécie.

Todo trabalho diretamente social ou coletivo executado em maior escala requer em maior ou menor medida uma direção, que estabelece a harmonia entre as atividades individuais e executa as funções gerais que decorrem do movimento do corpo produtivo total, em contraste com o movimento de seus órgãos autônomos. Um violinista isolado dirige a si mesmo, uma orquestra exige um maestro. Essa função de dirigir, superintender e mediar torna-se função do capital, tão logo o trabalho a ele subordinado torna-se cooperativo. Como função específica do capital, a função de dirigir assume características específicas (Marx, 1985, p. 263).

O comando do capital, portanto, tem duplo sentido: promover a maior autovalorização possível do capital (reduzindo desperdícios e coordenando o processo de trabalho com o objetivo de maior produção possível de mais-valia), e garantir a subordinação por meio de pressão, para redução da resistência do trabalhador. Entra em cena o exército de gerenciadores do trabalho, nas mais diversas hierarquias, como uma espécie particular de assalariados, com o objetivo de comandar em nome do capital. Esse comando permite a exploração da força produtiva social do trabalho, posto que o capitalista comprou forças de trabalho isoladas; ele precisa colocá-las para trabalhar sob cooperação planejada.

Uma vez que a forma produtiva social do trabalho não custa nada ao capital, e, por outro lado, não é desenvolvida pelo trabalhador, antes que seu próprio trabalho pertença ao capital, ela aparece como força produtiva que o capital possui por natureza, como sua força produtiva imanente (Marx, 1985, p. 264).

A essa forma de cooperação Marx denomina cooperação simples, posto que se trata da produção de produtos em grande escala, sem que a divisão do trabalho ou a maquinaria desempenhem papel significativo. A cooperação adquire sua forma clássica a partir da manufatura, com a combinação desses dois elementos, dando origem ao que Palloix (1982) denominou cooperação avançada.

Do produto individual de um artífice autônomo que faz muitas coisas, a mercadoria transforma-se no produto social de uma união de artífices, cada um dos quais realiza ininterruptamente uma mesma tarefa parcial (...) O trabalhador coletivo combinado, que constitui o mecanismo vivo da manufatura, compõe-se apenas de tais trabalhadores parciais unilaterais. Em comparação com o ofício autônomo produz por isso mais em menos tempo ou eleva a força produtiva do trabalho. (Marx, 1985, p. 268-269).

Na produção manufatureira, a porosidade do trabalho é reduzida, posto que as paradas para a troca de instrumentos de trabalho que aconteciam quando os artesãos executavam todos ou muitos processos de trabalho, são eliminadas. Ferramentas são adaptadas no processo contínuo de fracionamento das tarefas, criando uma das condições materiais da maquinaria, que consiste numa combinação de instrumentos simples nesta fase, em que ainda é o trabalhador coletivo a maquinaria específica. Marx ressalta haver duas formas fundamentais de manufatura – a heterogênea, que se constitui na composição de produtos por meio de peças fabricadas por processos manufatureiros autônomos entre si, e a manufatura orgânica, cujo produto origina-se de uma seqüência de fases interligadas de desenvolvimento. Como exemplo do primeiro tipo, cita o relógio, composto por diversas peças, fabricadas em separado, por grupos diferentes de trabalhadores que cooperam de forma simples, para se transformar em produto

acabado pelas mãos de um montador; e a fabricação de alfinetes, para a qual os trabalhadores trabalham em linha, como fornecedores e clientes de etapas produtivas do processo, intensificando o trabalho por seu encadeamento, como exemplo da manufatura orgânica.

O autor ressalta: a continuidade de um trabalho uniforme destrói a tensão e o impulso dos espíritos vitais, que encontram sua recreação e seu estímulo na própria mudança de atividade. Da mesma forma, o fracionamento do processo de trabalho faz surgirem atividades mais ou menos complexas, que requerem mais ou menos qualificação, criando graduações nos salários, de qualquer forma menores do que os potencialmente havidos pelos artesãos, posto que a necessidade de qualificação do trabalhador parcial é menor que a daqueles.

Enquanto a cooperação simples em geral não modifica o modo de trabalho do indivíduo, a manufatura revoluciona pela base e se apodera da força individual de trabalho em suas raízes. Ela aleija o trabalhador convertendo-o em uma anomalia, ao fomentar artificialmente sua habilidade no pormenor mediante a repressão de um mundo de impulsos e capacidades produtivas (...) o trabalhador manufatureiro só desenvolve atividade produtiva como acessório da oficina capitalista (Marx, 1985, p. 283).

A introdução da maquinaria significou a substituição do conceito de ferramenta pelo de máquina, que o trabalhador, despojado de seu saber e de seu modo próprio de organizar o trabalho, apenas serve e coloca em movimento regular.

Para Marx (1996, p. 20),

Como maquinaria, o meio de trabalho adquire um modo de existência material que pressupõe a substituição da força humana por forças naturais e da rotina empírica pela aplicação consciente das ciências da Natureza. Na manufatura, a articulação do processo social de trabalho é puramente subjetiva, combinação de trabalhadores parciais; no sistema de máquinas, a grande indústria tem um organismo de produção inteiramente objetivo, que o operário já encontra pronto, como condição de produção material. Na cooperação simples e mesmo na especificada pela divisão do trabalho, a supressão do trabalhador individual pelo socializado aparece ainda como sendo mais ou menos casual. A maquinaria, com algumas exceções a serem aventadas posteriormente, só funciona com base no trabalho imediatamente socializado ou coletivo. O caráter cooperativo do processo de trabalho torna-se agora, portanto, uma necessidade técnica ditada pela natureza do próprio meio de trabalho.

Esse processo leva à desqualificação maciça dos trabalhadores da produção e à perda de autonomia, ao mesmo tempo em que superqualifica um pequeno número de trabalhadores que fica responsável pela inovação, organização, regulação e reparo. “Esse processo de desqualificação e hiperqualificação é, a partir de então, característico das formas práticas de reprodução da força de trabalho” (PALLOIX, 1982, p. 79).

Com a ferramenta de trabalho transfere-se também a virtuosidade, em seu manejo, do trabalhador para a máquina. A eficácia da ferramenta é emancipada das limitações pessoais da força de trabalho humano. Com isso, supera-se o fundamento técnico sobre o qual repousa a divisão do trabalho na manufatura. No lugar da hierarquia de operários especializados que caracteriza a manufatura, surge, por isso, na fábrica automática, a tendência a igualação ou nivelação dos trabalhos, que os auxiliares da maquinaria precisam executar; no lugar das diferenças artificialmente criadas entre os trabalhadores parciais surgem de modo preponderante as diferenças naturais de idade e sexo (Marx, 1996, p. 52-53).

A maquinaria, em seu uso capitalista, tem como objetivo a produção de excedente extensivo, reduzindo ainda mais a porosidade do trabalho por meio da redução da intervenção manual do trabalhador, que passa a limitar-se a supervisionar as máquinas e a controlar o processo produtivo. A aplicação da automação a processos intermitentes de produção (chamados pelo autor de descontínuos) fazem do trabalhador não-qualificado a norma, pois generaliza a desintegração da atividade operacional e a fragmentação das tarefas. Em processos contínuos, a automação leva ao desaparecimento total de etapas do processo produtivo nas quais antes se fazia necessária a ação do trabalhador, ao mesmo tempo em que hiperqualifica poucos para o controle do processo. A automação leva a desqualificação do trabalho produtivo ao seu ponto mais extremo (PALLOIX, 1982).

Apesar de seu uso capitalista, é importante frisar que a cooperação tem suas origens muito antes do advento desse sistema de organização do

econômico. Jesus e Tiriba (2003) encontram um sentido de ação e um sentido de movimento coletivo na cooperação enquanto movimento de emancipação dos trabalhadores. Enquanto ação, significa empenho, compromisso de apoiar, de fazer, empreender e produzir conjuntamente, valor resultante de uma visão de mundo e de homem. Enquanto movimento, remete-se a uma retomada do poder por meio da associação de forças entre trabalhadores. Os motivos que movem os trabalhadores à cooperação tanto podem ser de natureza individual como relacionados ao interesse geral e coletivo; de qualquer modo, representa uma união de forças que possibilita fazer o que individualmente, dificilmente, seria feito, além de oportunizar renda para o grupo de pessoas que integram o empreendimento, de forma diferente da auferida dentro de empreendimentos capitalistas.

Na perspectiva de constituição de empreendimentos solidários, o grande desafio é o de criar condições objetivas e subjetivas para o resgate e o fortalecimento da cooperação como prática social humanizadora, superando a cooperação do modo de produção capitalista, e atuando como mediadora do processo de reprodução ampliada da vida.

3.2. Sociedades Cooperativas

Segundo Schmidt e Perius (2003), cooperativas são associações autônomas de pessoas que se unem voluntariamente e constituem uma empresa, de propriedade comum, democraticamente controlada, para satisfazer aspirações econômicas, sociais e culturais de seus associados. Os autores citam os valores das sociedades cooperativas, remetendo ao Congresso Mundial da Aliança Cooperativa Internacional, acontecido em 1905, em Manchester, Inglaterra: auto-ajuda,

responsabilidade própria, democracia, igualdade, eqüidade e solidariedade, conjuntamente com valores éticos: honestidade, sinceridade, responsabilidade social e preocupação com os outros.

A principal diferença entre empreendimentos autogeridos e empresas capitalistas reside em que, nos primeiros, a preservação dos postos de trabalho é prioridade em relação à busca do excedente econômico crescente, enquanto que, para as outras, o lucro é objetivo único. Entende-se que se a maximização do excedente não é o motor do empreendimento solidário: ele deve servir à sobrevivência e ao desenvolvimento do empreendimento coletivo dos que nela trabalham (EID *et al*, 2001).

A questão do cooperativismo enquanto uma alternativa à empresa capitalista não é recente. Surgiu no início do século XIX, mas não se desenvolveu com grande força – muitas cooperativas fecharam, muitas perderam suas características ideológicas e filosóficas, tornando-se semelhantes às empresas capitalistas, nas quais uma característica marcante é a ideologia fortemente enraizada na relação de subalternidade. Assim, descaracterizou-se o sentido pleno da organização cooperativista, passando a prevalecer o domínio de pessoas ou determinados grupos no interior das cooperativas (EID *et al*, 2001).

Kautsky (2000), analisando as cooperativas agrícolas, percebe que a cooperação representa vantagens não apenas para a pequena, mas também para a grande exploração. A formação de cooperativas é muito mais fácil para os grandes proprietários do que para os camponeses, posto que os primeiros são menos numerosos e dispõem de recursos financeiros e de gestão eficientes, enquanto que os camponeses são em maior número e mais resistentes à idéia da coletivização de esforços e padronização de produtos. Os camponeses resistem à idéia em função

de que o sucesso de um empreendimento coletivo advém de o artesão ou camponês contar não somente com as suas próprias qualidades, senso moral e disciplina, mas de outrem. Kautsky conclui que a cooperação é de grande importância para a agricultura moderna, mas não como um recurso suscetível de eliminar a dianteira que a grande exploração leva sobre a pequena. Ao contrário, em muitos casos aumenta essa dianteira. Os casos estudados nesta tese, principalmente os localizados no estado de Pernambuco, mostram essa contradição, dado que a dificuldade em organizar a produção tem reduzido a possibilidade de êxito em oportunidades de comercialização coletiva e em espaços institucionais.

De fato, de acordo com Luxemburgo (2000, p. 19-20),

As cooperativas, em primeiro lugar as cooperativas de produção, são instituições de natureza híbrida no seio da economia capitalista: constituem uma produção socializada em miniatura que é acompanhada de uma troca capitalista. Mas na economia capitalista a troca domina a produção; em virtude da concorrência, para que a empresa possa viver, ela exige uma exploração implacável da forma de trabalho (...) Donde, para a cooperativa de produção, a necessidade é contraditória para os operários (...) Por causa dessa contradição, morre a cooperativa de produção, uma vez que se torna ou em uma empresa capitalista ou, se os interesses dos operários forem mais fortes, se dissolve (...) De onde resulta que a cooperativa só pode assegurar a sua existência no seio da economia capitalista suprimindo, por um desvio, a contradição que ela encerra entre o modo de produção e o modo de troca, subtraindo-se artificialmente às leis da livre concorrência. Ela só o pode fazer assegurando previamente um mercado, um círculo constante de consumidores (...)

De acordo com Vazzoler (2004), os empreendimentos cooperativos que foram subsumidos à lógica empresarial capitalista são denominados cooperativas tradicionais. Nesses empreendimentos, geralmente os sócios são empregadores capitalistas, que usam a autogestão como discurso, mas na prática caminham no sentido de uma empresa na qual os sócios majoritários tomam as decisões sem consultar outros sócios, ou seja, são cooperativas não-democráticas, em que não há participação de todos os seus integrantes, as assembléias são esporádicas, o rodízio dos dirigentes é inexistente e os mesmos tendem a

concentrar o poder em suas mãos. O objetivo dessas cooperativas tradicionais está circunscrito à realização de uma função econômica determinada.

As contradições apontadas por Luxemburgo são consideradas como pontos de reflexão para os empreendimentos denominados por Vazzoler (2004) como cooperativas autênticas, que seguem os princípios originais. A organização pode ser mais democrática e igualitária se os seus membros assim a entenderem e adotarem a autogestão como procedimento para a tomada de decisão nas assembleias, as quais constituem o órgão majoritário nas decisões de que todos devem participar.

Princípios são normas com um grau de abstração relativamente elevado; são *standards* juridicamente vinculantes com as exigências de justiça ou na idéia de direito (Borges, 2001). Os princípios cooperativos foram inspirados nas idéias de auto-ajuda ou solidariedade, democracia, economia, liberdade, equidade, altruísmo e progresso pessoal. Foram formulados em primeira instância na pioneira cooperativa de Rochdale. Os princípios atuais, para o caso brasileiro, de acordo com o autor, são: a) Adesão voluntária e livre, desde que se atenda aos requisitos estabelecidos no estatuto; b) Gestão democrática pelos membros, cada um com direito a um voto, independentemente da situação financeira; c) Participação econômica dos membros, a partir do controle democrático do capital, que é de propriedade coletiva; d) Autonomia e independência de outras instituições, quer públicas ou privadas; e) Educação, formação e informação, a partir do estabelecimento de fundos de investimentos; f) Intercooperação, na busca da formação de redes que consolidem e fortaleçam o movimento, em prol da transformação social; g) Interesse pela comunidade, isto é, trocas com o entorno, não somente financeiras, mas sociais; h) Indiscriminação política e religiosa, com a

assunção de que a ação da cooperativa é política, em busca da construção de uma realidade distinta e, portanto, sua atividade não é neutra. Borges (2001) afirma que variações capitalistas dos princípios cooperativistas incluem adesão voluntária, administração democrática, retorno na proporção das compras, juros limitados ao capital, neutralidade política e religiosa, pagamento em dinheiro à vista e fomento de educação cooperativista.

Borges (2001) reflete haver uma hierarquia axiológica entre os princípios cooperativistas: 1) adesão voluntária; 2) gestão democrática; 3) indiscriminação; 4) autonomia; 5) participação econômica; 6) educação; 7) intercooperação; e 8) interesse pela comunidade. As cooperativas podem ser classificadas em populares, por meio da ordenação dos princípios, como forma de permitir uma possível reação ao capitalismo, como a gestão democrática. Mas os princípios precisam ser implementados de forma conjunta, se o objetivo for construir cooperativas realmente populares: não existe autonomia e independência sem participação democrática dos membros, assim como a indiscriminação política e religiosa não deixa de ser uma decorrência da adesão livre e voluntária. Para Borges, 2001, p.174, “a vigência associativa entre os princípios não apenas permite o melhor desempenho da cooperativa, como também rompe com o cooperativismo antigo, criando as bases para o moderno”.

Os primeiros traços de experiências do cooperativismo no Brasil acontecem, segundo Schmidt e Perius (2003), em 1610, com a fundação das primeiras missões jesuíticas. Em 1847, o médico francês Jean Maurice Faivre funda, com um grupo de europeus, nos sertões do Paraná, a colônia Tereza Cristina, organizada em bases cooperativas. Outras experiências, porém breves, são relatadas em Santa Catarina, todas inspiradas nas idéias de Charles Fourier. No

entanto, a primeira experiência concreta de cooperativismo, com sua fisionomia de organização cooperativa, apareceu no Brasil em 1891, no município paulista de Limeira, materializada pela Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica. Em 1892, surge a primeira experiência de cooperativa de produtores rurais do país, situada nas serras gaúchas, denominada Società Cooperativa delle Convenzioni Agricoli Industrial. Entre os anos de 1894 e 1898 surgem cooperativas de consumo no então Distrito Federal do Rio de Janeiro, Camaragibe (PE), Campinas (SP) e Ouro Preto (MG). A primeira cooperativa de crédito rural foi fundada em 1902, em Linha Imperial, Nova Petrópolis (RJ). Desde então, o cooperativismo desenvolveu-se por vários ramos, mas em 1960 as cooperativas de consumo e crédito entraram em crise. Após a Constituição de 1988, o cooperativismo urbano se desenvolveu e se generalizou, principalmente nos ramos trabalho, saúde e habitação.

Nos anos de 1980, surgem no Brasil as cooperativas populares, formadas por pessoas de baixa qualificação, geralmente excluídas do mercado de trabalho formal, trazendo à tona todas as diferenças entre as cooperativas capitalistas e do tipo social, à luz dos conceitos da Economia Solidária (PIMENTEL, 2000).

Schmidt e Perius (2003) vêem a instituição cooperativa composta por duas dimensões básicas. A dimensão empresarial congrega a importância da administração da organização. Os aspectos econômicos, administrativos e técnicos têm que ser observados como tão importantes quanto para outros tipos de organização empresarial, respeitando as peculiaridades das cooperativas: o papel do capital, que não é importante em si, mas para o benefício de seus associados, e a própria gestão, exercida pelos trabalhadores, detentores do capital, rompendo o conflito e a oposição de interesses entre capital e trabalho. A dimensão social reflete

sobre a harmonização entre o econômico e o social: a cooperativa é uma opção de organização que convive e mantém negócios com as empresas de capital, buscando maximizar os resultados de operações com não associados para maior benefício dos associados, sendo que as sobras, resultantes da estratégia gerencial adotada, pode ser ou distribuída ou reaplicada em investimentos e projetos sociais, a critério dos associados.

Pertencer a uma cooperativa pode trazer uma série de benefícios sociais e materiais, no entanto pode haver conflitos de interesse e competição. Por isso a importância da educação cooperativa, a fim de precipitar os conceitos do cooperativismo e da solidariedade, bem como da educação para a gestão e capacitação profissional, de modo que os cooperados possam maximizar o retorno do investimento de seu trabalho, além de acompanhar a velocidade da evolução tecnológica. “O cooperativismo, desde que autêntico, é um meio para formação de uma nova relação entre capital e trabalho para o trabalhador cooperado, na qual possa se tornar também dono dos meios de produção, originando uma base de defesa econômica, produtiva e autogestionária” (SCHMIDT e PERIUS, 2003, p. 71)

Oliveira *et al.* (2003) ainda ressaltam a importância do cooperativismo como forma de inclusão no Brasil, garantindo renda digna para os trabalhadores marginalizados pela sociedade capitalista, e a importância das incubadoras no processo de gestação e amparo dos primeiros passos dessas organizações. Estudando na prática cooperativas solidárias encubadas pela Intercoop, da Universidade Federal de Juiz de Fora (MG), os autores apontam que deficiências na organização da produção das cooperativas estudadas têm dificultado o cumprimento de seus objetivos. Em termos da função produção, a maioria dos problemas advêm da não implantação de programas de qualidade e dificuldades em reduzir custos.

Quanto a produtos e serviços, o problema reside na falta de padronização e de orientação para o cliente. Ainda, as instalações são improvisadas e há insuficiência de especialização profissional. Destaca-se a falta de capital e meios para conseguir, bem como de condições para enfrentar o processo de concorrência. Ainda, nas cooperativas de serviços, existe concorrência entre o cooperado e a própria cooperativa (serviços “por fora”), mostrando deficiências na apreensão do conceito de cooperativismo.

De acordo com Vazzoler (2004, p. 90),

Há ainda uma vertente contrária ao movimento cooperativista, que defende a idéia do cooperativismo ressurgir em momentos de crise do ciclo econômico e, à medida em que a economia volta a crescer as cooperativas tendem a crescer e transformar-se em empresas capitalistas e/ou encerrarem suas atividades. Contudo, essa concepção tem perdido força, pois a partir da década de 1980 para frente, a crise econômica não foi superada e os índices de desemprego aumentaram vertiginosamente. Nos momentos de desenvolvimento econômico houve pouca criação de postos de trabalho, aumentando o nível de desemprego. Dessa forma, o movimento cooperativista ressurgiu mais articulado e em torno de redes de cooperação, empreendimentos integrantes da Economia Solidária, cujas relações internas diferem das relações de trabalho capitalistas.

Oliveira *et al.* (2003) sublinham: a sobrevivência das cooperativas populares está relacionada à capacidade de encontrar soluções para os problemas, um desafio duplamente maior, posto que se trata de uma alternativa para o processo de marginalização e exclusão social. A maioria dos problemas advêm da relação anterior dos cooperados com o mundo do trabalho, principalmente em função da inexperiência em gestão, da educação recebida e do choque cultural quanto ao papel que o trabalhador ocupa na organização. Os autores ressaltam a necessidade de desenvolver formas de conviver com a contradição decorrente do modo de produção cooperativista e o mundo capitalista em que devem competir e a importância de programas que visem mudar culturalmente a visão dos cooperados,

para o que as incubadoras dentro das universidades desempenham papel fundamental.

De fato, como salienta Vazoller (2004), o caminho cooperativo precisa ser construído visando superar a cultura da delegação e criar um ambiente propício para que os trabalhadores tornem-se sujeitos conscientes e ativos do seu próprio desenvolvimento, superando comportamentos individuais formados em contextos autoritários, preconceituosos e burocráticos, cuja cultura dominante está fundamentada na subordinação.

3.3. Cooperação e Cooperativas no MST

O MST surgiu formalmente em 1984, em um encontro que reuniu lideranças de 12 estados, além da sociedade civil organizada, representando a união de intelectuais, operários, indígenas e trabalhadores rurais. Mas sua gestação como movimento de massas se inicia em 1979, com a ocupação da Fazenda Macali (RS), com o auxílio da Comissão Pastoral da Terra (CPT), que passou a promover debates e encontros com lideranças da luta pela terra a partir de 1981. De 1979 a 1984, as ocupações de terras se aprofundam nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Mato Grosso do Sul (Morissawa, 2001). No início deste século, o MST atua em 24 estados brasileiros, organizando mais de 1,5 milhão de pessoas, com mais de 350 mil famílias assentadas e aproximadamente 100 mil vivendo em acampamentos.

O MST entende que seu papel, como movimento social, é organizar os pobres do campo, conscientizando-os de seus direitos e mobilizando-os para que lutem por mudanças. Nos estados em que o Movimento atua, a luta não é só pela

Reforma Agrária, mas pela construção de um projeto popular para o Brasil, baseado na justiça social e na dignidade humana. Os princípios gerais, ou “objetivos gerais” do movimento, são (Morissawa, 2001, p. 153):

1. Construir uma sociedade sem exploradores e onde o trabalho tem supremacia sobre o capital.
2. A terra é um bem de todos. E deve estar a serviço de toda a sociedade.
3. Garantir trabalho a todos, com justa distribuição da terra, da renda e das riquezas.
4. Buscar permanentemente a justiça social e a igualdade de direitos econômicos, políticos, sociais e culturais.
5. Difundir os valores humanistas e socialistas nas relações sociais.
6. Combater todas as formas de discriminação social e buscar a participação igualitária da mulher.

Com o objetivo de evidenciar o foco no movimento social de resistência, conforme relatado no capítulo introdutório desta tese, salienta-se que, nesses 24 anos de existência, o MST destacou-se pelas atividades articuladas de seis setores (MORISSAWA, 2001; EID & PIMENTEL, 2000; MST, 2006):

- O Setor de Educação desenvolve pedagogia própria para escolas do campo em cerca de 1500 escolas públicas de assentamentos, com cerca de 150 mil crianças e 3500 professores pagos pelas redes municipal e estadual; ainda, aproximadamente 25 mil jovens estão sendo alfabetizados. São 53 cursos de ensino médio e técnico espalhados pelo país, e 13 universidades brasileiras formaram parcerias para contribuir na formação de professores, engenheiros, advogados e administradores, entre outras profissões, visando à melhoria da assistência aos assentados. Em 2006, eram 24 cursos superiores sendo realizados nos estados de MT, SE, PA, PR, PB, BA, MS, ES, MG, CE, RN, RO, PE e SP; 5 cursos de especialização em funcionamento (PR, SC, MG e ES); e 1 curso de especialização em educação e saúde do campo, em negociação no

RS. Além disso, funcionavam 3 cursos de extensão com universidades federais no RJ, PB e SC.

- O Setor de Direitos Humanos articula uma rede nacional com 60 advogados que trabalham de forma voluntária, em processos que envolvem prisões, assassinatos e outras questões relacionadas com a defesa da Reforma Agrária.
- Setor de Gênero: cuida de aspectos ligados à busca da igualdade entre homem e mulher no campo.
- Saúde: trabalha a questão da prevenção de doenças por meio da disseminação de hábitos corretos em termos higiênico-sanitários, alimentares e de cuidados ambientais, e também busca a retomada da sabedoria popular no que tange aos remédios fitoterápicos.
- O Setor de Cultura coordena as atividades voltadas ao aperfeiçoamento e à construção da identidade dos Sem-Terra. Nesse processo, o coletivo de cultura tem papel de “alimentar” o senso estético, pressupondo que na origem da palavra estética está o sentir. No MST, entende-se que as linguagens artísticas e a criatividade expressam os sentimentos na busca da construção de uma nova sociedade.
- O setor de Produção, Cooperação e Meio Ambiente atua no desenvolvimento e implantação de um novo modelo tecnológico, com valores agroecológicos e sustentáveis.

Os resultados práticos do trabalho desse último setor será aprofundado em tópico específico, por sua importância para esta pesquisa. No momento

aprazado, será importante tecer algumas considerações sobre os estados cujos empreendimentos são o objeto de análise desta tese de doutoramento.

Visando atender ao desafio de tirar da terra o seu sustento, a partir de 1985, o MST passou a desenvolver atividades buscando melhorar a organização da produção, através de diferentes formas de cooperação. Estimulou-se a criação, nos assentamentos, de grupos de base, que se desenvolveram em associações, grupos coletivos de trabalho, investimento e outros. Formaram-se associações que realizavam compras conjuntas de animais e outros insumos, utilizavam-se de máquinas e muitas vezes também faziam o uso coletivo da terra. Em 1986, organizou-se a primeira coordenação nacional dos assentados, que iniciou a constituição do Setor dos Assentados dentro do MST. Naquela época, concebeu-se a "Cooperação Agrícola" como eixo central, visando garantir a melhoria da produção agropecuária (MST, 2006).

No meio rural, é comum o desenvolvimento de formas mais embrionárias de cooperação, tais como os mutirões, as trocas de dias de serviço, as roças comunitárias. Essas formas de cooperação vêm dos tempos da colonização até os dias atuais (Vazzoler, 2004). A autora, citando estudo realizado pela FAO/INCRA, compilado por Bittencourt, sobre os principais fatores que afetam o desenvolvimento dos assentamentos de reforma agrária, constatou que a organização coletiva constitui importante fator para o desenvolvimento dos assentamentos e, em alguns casos, foi decisiva para seu sucesso. A organização diminuiu os custos, potencializou os recursos naturais, gerou sistemas mais produtivos e ampliou alternativas econômicas dos assentamentos. Esse tipo de organização da produção também demonstrou ser possível diminuir as desigualdades sócio-econômicas entre os assentados.

Dentre as formas associativistas no MST, tem-se os núcleos de família, associações, grupos semi-coletivos, grupos coletivos, Cooperativas de Prestação de Serviços (CPS), Cooperativas de Produção e Prestação de Serviços (CPPS) e Cooperativas de Produção Agropecuária (CPA), sendo as últimas consideradas como a etapa mais evoluída de organização coletiva, pois a produção, a gestão e o trabalho são feitos de modo compartilhado (Vazoller, 2004; Pimentel, 2000). No entanto, a organização do trabalho coletivo nos assentamentos de reforma agrária ligados ao MST se desenvolveu por etapas, como sintetizado pela CONCRAB (1997, p. 28-34):

Período 1979-1984 - origem do MST: nesse período a conquista da terra é o eixo central. Havia de certo modo uma visão ingênua de que apenas a conquista da terra já asseguraria a independência do agricultor. Dentro do movimento, a discussão sobre produção era muito incipiente. A produção das famílias voltava-se basicamente para o auto-sustento. Existia um nível de cooperação espontâneo, envolvendo mutirão e trocas de dias de serviços;

Período 1984/1989: Com o aumento do número de assentamentos, a questão da produção começa a ser mais debatida no movimento. A produção de subsistência não assegura o desenvolvimento econômico das famílias assentadas. A cooperação se organiza em duas direções: através de pequenos grupos e associações de trabalho coletivo (máximo de 10 famílias cada), os quais se orientavam com base em princípios comunitário-religiosos (construir uma comunidade de irmãos), mais do que observando os princípios econômicos de funcionamento, e através da formação de grandes associações para comercialização dos produtos dos assentamentos;

Período 1989/1993: período de construção do SCA – Sistema Cooperativista dos Assentados, que surge de uma avaliação sobre os limites do desenvolvimento sócio-econômico dos assentamentos, até então isolados uns dos outros. Formula-se uma série de linhas políticas para a organização dos assentamentos e também para a constituição de cooperativas coletivas. A discussão da cooperação na produção incorpora análises dos aspectos sociais e econômicos, resultando em melhoria da qualidade dos coletivos formados e incremento no funcionamento dos então existentes. Surgem grandes cooperativas de trabalho coletivo (algumas com mais de 100 famílias envolvidas);

Período 1993/1997: constituem-se diversas cooperativas regionais de comercialização ligadas ao SCA, que atuam na perspectiva de massificar a cooperação entre as famílias assentadas. Os coletivos vinculam-se a essas cooperativas, buscando sinergias e ações complementares nos campos da industrialização e na prestação de serviços. É um período de relativa crise das experiências de trabalho coletivo;

Período atual (1997/...): início de programa piloto de reestruturação orgânica e de acompanhamento sistemático no campo técnico e gerencial, pela CONCRAB, das cooperativas coletivas. Desse programa começam a surgir elementos técnicos e econômicos com vistas à orientação tanto metodológica quanto técnica e organizativa de todas as formas de organização coletiva do processo de produção nos assentamentos.

A cooperação autogestionária, através da propriedade conjunta dos meios de produção e o compartilhamento do processo decisório, tem sido a forma associativa mais utilizada pelo MST, na luta pela terra e viabilização da vida no campo. De acordo com Eid e Pimentel (2000), o cooperativismo, para assentados do MST, é entendido como um dos caminhos para a emancipação humana. Busca-se o desenvolvimento organizacional, através da motivação coletiva para o trabalho voluntário e remunerado. Há compromisso e disciplina pessoal de seus membros com o cumprimento dos objetivos sociais. Na definição das estratégias de crescimento econômico, a busca pelas sobras líquidas não é a referência principal, mas, sim, o desenvolvimento do ser humano, através do resgate e ampliação da dignidade e da cidadania.

Para o MST, as cooperativas trazem melhorias nos resultados da produção, comercialização e geração de excedentes. Esses empreendimentos econômicos têm gerado emprego, renda e impostos que beneficiam indiretamente cerca de 700 municípios do interior do Brasil. Em termos de organização coletiva, visando à racionalização de esforços e ao compartilhamento de práticas, cada estado organiza uma Cooperativa Central dos Assentados (CCA), sendo estas filiadas à CONCRAB – Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil, entidade jurídica representativa do sistema cooperativista dos assentados, e nasceu para se especializar na organização da produção (VILELA e WILKINSON, 2002).

Em assentamentos do MST, funcionam cerca de 400 associações de produção, comercialização e serviços; 49 cooperativas de produção agropecuária (CPA), com cerca de 2300 famílias associadas; 32 cooperativas de prestação de

serviços (CPS), com mais de 11 mil sócios diretos; 2 cooperativas regionais de comercialização e 2 cooperativas de crédito, com mais de 6 mil associados. Na perspectiva de sua proposta de agroindustrialização, o MST possui 96 pequenas e médias agroindústrias, que processam frutas, hortaliças, leite e derivados, grãos, café, carnes e doces (MORISSAWA, 2001).

O sistema cooperativista dos assentados (SCA) objetiva buscar maior articulação e afinidade entre as diversas formas de cooperação, elaborar e aplicar políticas homogêneas de desenvolvimento, formar quadros organizadores da cooperação, elaborar programas de capacitação em todos os níveis, elevar a produção agropecuária, melhorar a produtividade do trabalho nos assentamentos, visando a atingir melhorias significativas nas condições de vida das famílias assentadas (MST, 2006). Atualmente, trabalham cerca de 450 técnicos – agrônomos, técnicos agrícolas, engenheiros de alimentos, contabilistas e outros profissionais, contratados via projeto de assistência do Incra. Além do acompanhamento econômico, são realizadas atividades de formação, relacionadas ao meio ambiente, uso de recursos alternativos e modelos tecnológicos de produção (agroindustrialização e transição para a produção orgânica), e de educação formal: o ITERRA e seus cursos são coordenados pela CONCRAB.

O ITERRA localiza-se na cidade de Veranópolis, estado do Rio Grande do Sul (RS). Dentre outras atividades, desenvolve cursos de capacitação de nível médio, como o Técnico em Administração de Cooperativas (TAC), Técnico em Saúde, Técnico em Comunicação Popular, Magistério e o curso superior de Pedagogia. Todos os cursos são modulares, sendo realizados em etapas presenciais e etapas denominadas tempo-comunidade, nas quais os educandos

devem aplicar os conceitos discutidos no tempo-escola e realimentar o processo de construção de um novo modo de produção e de vida solidários.

O ITERRA foi criado no dia 12 de janeiro de 1995, com o objetivo de desenvolver atividades de formação, escolarização e pesquisa que atendam prioritariamente as demandas das famílias assentadas e movimentos sociais aliados ao MST, demandas principalmente voltadas à experiência administrativa, desenvolvimento da cooperação e de formação. São seus sócios fundadores a Associação Nacional de Cooperação Agrícola (ANCA) e a Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil Ltda. (CONCRAB).

O ITERRA mantém o Instituto de Educação Josué de Castro (IEJC), escola de educação média e profissional, de jovens e adultos. De acordo com Testa (2005), o nome do Instituto é uma homenagem ao médico, geógrafo e sociólogo Josué de Castro, ardoroso defensor da Reforma Agrária no Brasil que nasceu em Recife, próximo aos mangues, no ano de 1908 e morreu no exílio, em Paris, no ano de 1973. De acordo com dados levantados pelo autor, hoje a escola realiza os seguintes cursos: Técnico em Administração de Cooperativa, com 11 turmas, 1 em andamento; Normal de Nível Médio, com 10 turmas, uma em andamento; Magistério pós-médio, com uma turma em andamento; Técnico em Saúde Comunitária, com 2 turmas, uma em andamento; Qualificação Profissional em Comunicação Social, uma turma; Curso de Pedagogia de Nível Superior, com 2 turmas. Também acontecem, no IEJC, atividades de formação de curta duração, como seminários, oficinas e cursos livres de qualificação profissional, geralmente combinando objetivos de capacitação técnica e de formação geral. Durante os dois projetos do GEPES, vários cursos foram patrocinados pela CONCRAB, para assentados dos estados do Sul e

Sudeste do país dentro das instalações do ITERRA, visando à qualificação em agroindustrialização e comercialização.

O IEJC, para melhor organização e garantia de que as discussões e informações cheguem corretamente a todas as instâncias, estruturou sua organicidade interna em cinco setores: restaurante, econômico, formação, pedagógico e serviços. Dentro do setor econômico, existem duas unidades – a padaria e a agroindústria Terra e Frutos (Testa, 2004). Portanto, vê-se que a filosofia da cooperação e do trabalho coletivo é ensinada e encorajada na própria administração da escola.

Assim, percebe-se o auxílio do processo pedagógico no apoio à proposta do SCA, que é a construção de um modelo de cooperativismo que visa, prioritariamente, ao desenvolvimento do associado e à cooperação entre as famílias assentadas, além da apropriação dos instrumentos de trabalho pelos próprios trabalhadores assentados e o estabelecimento de mercados populares locais, que integrem campo e cidade. É de seu interesse também zelar pela autonomia de organização e de representação, viabilizando, assim, um cooperativismo que abrange as diferenças regionais, confrontando as políticas neoliberais e o cooperativismo tradicional (VAZZOLER, 2004).

No que tange a esta tese, ressalta-se o projeto pedagógico do curso Técnico em Administração de Cooperativas – TAC, que iniciou em 1993. O curso, de segundo grau, possui, em seu quadro de disciplinas, as de base, posto que se trata de um curso híbrido: ensino médio, e disciplinas profissionalizantes, que são Meio Ambiente, Cooperação, Educação para a Cooperação, Administração e Gestão, Economia e Mercado, Tecnologia Agroindustrial, Contabilidade e Custos, e Estratégias de Desenvolvimento. Foi a disciplina Economia e Mercado que

proporcionou a oportunidade do trabalho com a agroindústria Terra e Frutos, uma unidade do setor econômico do ITERRA, palco da pesquisa-ação cujos resultados serão apresentados mais à frente. Em 2007, finalizou-se a 10ª turma do TAC, a quarta acompanhada com a disciplina Economia e Mercado. Essa turma, por razões didático-pedagógicas da escola, não participou da pesquisa, mas representou a continuidade do processo de capacitação dos agricultores.

A agroindustrialização é vista como estratégica, posto que agrega valor à produção agrícola, elevando conseqüentemente os níveis de renda das famílias. Entre diversos benefícios, é assegurada a criação de novos postos de trabalho, absorvendo mão-de-obra e elevando o nível de qualificação do trabalhador do campo. A fixação da juventude nos assentamentos é viabilizada, contendo o processo de migração para outras regiões ou áreas urbanas já saturadas. A participação dos assentados no projeto é um passo importante para superar as dificuldades em relação ao mercado e à gestão agroindustrial, buscando a criação de agroindústrias competitivas (MST, 2006).

A agroindústria exerce papel fundamental na escola, para divulgar que a Reforma Agrária dá certo, é uma forma de educar os filhos dos trabalhadores dentro do processo de divisão do trabalho (...), por um método em que todos participam das discussões e contribuem para o crescimento do coletivo dentro dos princípios e normas de construção de um novo sistema, onde o trabalhador possa agregar valor ao seu produto com qualidade nutritiva, sendo um produto que valoriza o ser humano num contexto geral (SANTOS, 2000, p. 13).

A dinâmica interna em cooperativas do MST passa pela busca de um modelo de gestão democrático e participativo, em que a adaptação depende da história dos grupos, envolvimento com o trabalho, crítica e superação de uma formação autoritária e desmistificação de técnicas de gestão, o que demonstra a importância da educação, sendo que a formação começa já no período de acampamento e ocupações de terras. A educação também é importante para a

escolha das linhas de atuação, melhoria da comunicação, e para fortalecer o sentimento de pertencimento ao grupo e de consciência de que os meios de produção são propriedade coletiva. É costume liberar membros para trabalhar no movimento e para participar de entidades da sociedade civil organizada. Os maiores problemas enfrentados se relacionam à falta de assistência técnica, saída de associados e conjugar eficiência econômica e democracia interna (PIMENTEL, 2000).

De fato, Vazoller (2004), analisando cooperativas nos estados do Rio Grande do Sul (localizadas na Grande Porto Alegre) e São Paulo (Pontal do Paranapanema), relata que os principais motivos para a saída da condição de cooperado se dá em função da cultura individualista camponesa e da dificuldade de trabalhar em conjunto e obedecer a regras convencionadas pelo coletivo, além das crises econômicas enfrentadas. Os mesmos problemas são levantados na análise de Gallo (2003). No entanto, na pesquisa de Vazoller (2004), os assentados que permanecem cooperados apresentam melhor qualidade de vida e as cooperativas possuem equipamentos (que seriam muito custosos para o agricultor individual), e ainda obtêm preços mais baixos pelos insumos necessários à produção em função da compra coletiva.

Na COPAVA (SP), um grupo de mulheres produz plantas medicinais e produtos fitoterápicos, que são escoados para o mercado via lojas da reforma agrária, sendo que o grosso da produção – grãos – é produzido coletivamente pelos cooperados e escoado para o mercado via atravessadores. Além da estrutura de produção, que ainda conta com a produção coletiva de verduras e legumes, prioritariamente para autoconsumo, a COPAVA montou um mercado de produtos de consumo interno (produtos não-agrícolas como detergente, chocolate em pó, papel

higiênico, etc.). Dentro do próprio assentamento, no MERCOPAVA, vende-se com 20% de desconto para os cooperados e a preço integral para os não cooperados. Isso permite que parte do dinheiro recebido pelas famílias circule dentro da própria cooperativa, além de aumentar as sobras a serem divididas entre os cooperados. Ainda, a cooperativa organizou uma ciranda infantil para o cuidado coletivo de crianças abaixo da idade escolar, e valoriza os cooperados mais velhos por meio de trabalhos mais leves, mas remunerados pela média da cooperativa, em função de sua experiência e por serem os responsáveis pela ocupação. Gallo (2003) detectou problemas com a comercialização para o mercado local: a carne suína, cortada e embalada, tem mercado na cidade, e a demanda supera a oferta; no entanto, existe preconceito entre os jovens quanto a levar produtos para vender na cidade e, ao mesmo tempo, não existe formação para a comercialização, o que traz entraves ao projeto de industrialização da carne que os cooperados intentam, mas não têm capital para tanto.

Na COPANOSSA (SP), também analisada por Vazoller (2004), igualmente se valoriza o trabalho coletivo, graças ao qual existe uma horta de mudas e plantas medicinais, conduzida por um grupo de mulheres, que produz para autoconsumo e para venda de produtos fitoterápicos. Parte dessas mulheres produz conservas de legumes, que são comercializadas no MERCOPAVA, tendo em vista que as cooperativas estão na mesma área de assentamento. Além de grãos, são produzidos produtos de apiário, e são criados suínos e bovinos. O leite é escoado para um laticínio em cidade próxima, depois de separada uma quantidade para o autoconsumo. Os suínos são criados para autoconsumo e para venda, via açougues próximos. O mel e demais produtos de apiário são escoados pela loja da reforma agrária. Diferentemente da COPAVA, na COPANOSSA as sobras são distribuídas

igualmente entre os cooperados, independentemente das horas trabalhadas, tendo em vista que o principal é o cumprimento das responsabilidades e não a quantidade necessária de horas ao desempenho das mesmas. Gallo (2003), analisando a mesma cooperativa, acrescenta que os grãos produzidos – milho, soja e feijão – também são vendidos a atravessadores, dos quais não conseguem atualmente se desvencilhar, alegando que o sistema [capitalista] impõe isso.

Pimentel (2000) também avaliou cooperativas do Pontal do Paranapanema. A COOCAMP é uma cooperativa de produção e prestação de serviços, sendo que a maioria dos cooperados trabalha individualmente, cultivando mandioca, milho, abacaxi, feijão, maracujá, café e algodão. Na época da análise, estava em implantação um projeto experimental de piscicultura e, em fase de construção, uma agroindústria para despolpar frutas, 3 silos de armazenagem, uma cerealista para empacotar feijão e um laticínio. Os projetos visavam a atender, além do mercado local, também os estados de São Paulo e Paraná. A COAPRI é a cooperativa regional de Itapeva, que tem, entre seus filiados, 5 CPA, 2 associações e 3 núcleos de famílias. A cooperativa possui dois técnicos agrícolas, que visitam cada um dos seis assentamentos, uma vez por semana. Para a comercialização da produção, pretende construir uma unidade de beneficiamento, com a finalidade de agregação de valor.

Na COPAEL (RS), pioneira na produção agroecológica em assentamentos do MST, em função de que boa parte do assentamento em que se situa ser formado por terrenos alagadiços, a produção baseia-se em arroz ecológico. No assentamento existe uma padaria comunitária e, em 2002, a cooperativa também montou a sua, no entanto produzindo produtos diferenciados, para evitar situações de concorrência com a padaria do assentamento. Ainda é produzido gado de corte e

leite, sendo o gado de corte considerado uma reserva estratégica para amparar os cooperados em crises econômicas. O gado de corte é vendido predominantemente por atravessadores. Produtos orgânicos como leite, ovos, aves e verduras são vendidos na Feira Agroecológica, em Porto Alegre, às quartas-feiras e sábados. O leite é também comercializado com o sistema porta-a-porta. A divisão das sobras é realizada por horas trabalhadas. As mulheres estão pouco inseridas no dia-a-dia da cooperativa, sendo que parte das mesmas trabalham como empregadas domésticas, em Porto Alegre. Quando comparados com os outros grupos do assentamento, foi possível observar que os sócios da COPAEL, apesar dos momentos de crise nos últimos 10 anos, possuem uma qualidade de vida melhor do que a dos outros grupos do assentamento ou dos assentados individuais (VAZOLLER, 2004).

Por fim, analisando a cooperação na COOPAN (RS), que produz suínos, leite, frangos, cereais, produtos de horta e panifício, Vazoller (2004) também percebe os benefícios do trabalho coletivo. Os suínos são comercializados diretamente e também para açougues, sendo o produto mais rentável da cooperativa, que possui um abatedouro onde se faz o processo de abate e embalagem da carne para o mercado local. O abatedouro é muito procurado por outros assentamentos ou sítios vizinhos que não possuem um local apropriado e necessitam pagar pelos serviços. A produção de leite é realizada com ordenhadeiras mecânicas, e o leite é escoado para laticínios da região. A cooperativa também produz frangos, de forma integrada à Doux, empresa francesa de processamento aves. A horta e produtos de panifício são produzidos para autoconsumo. De lavoura, produz-se arroz agroecológico, arroz convencional e milho, destinados ao mercado, via atravessadores. As crianças também são beneficiadas pela cooperação, recebendo tratamento coletivo na ciranda. O setor de turismo já havia sido

fomentado, mas sofreu percalços, e atualmente a cooperativa está buscando parcerias para retomar o projeto de turismo rural. A forma de remunerar o trabalho é por horas trabalhadas e cada sócio controla as suas horas diárias, e existem cooperados liberados para a militância no movimento e para a assistência técnica ao total dos assentados, não somente aos cooperados.

Concluindo, Vazoller (2004, p. 229) afirma:

Pôde-se observar que apesar das dificuldades, todas as CPAs passam por processos em que vão gradualmente melhorando seus indicadores sociais, seja pelo número de pessoas sustentadas, ou pelo número de pessoas estudando, pela qualidade das moradias, pelo padrão alimentar. Estes dados são altamente significativos frente aos dados médios do meio rural onde o analfabetismo atinge percentuais elevados e o nível de miséria é superior ao verificado no meio urbano. A satisfação de se pertencer ao coletivo é clara entre os sócios e suas famílias. Mesmo, em alguns casos, descontentes com o nível de ganhos monetários obtidos no coletivo, as pessoas conseguem, em geral, visualizar e comparar sua situação com os que trabalham de forma individual-familiar e vêem vantagens na sua permanência na cooperativa. Alguns resultados surpreendentemente positivos foram as opiniões sobre os diversos aspectos dos coletivos, onde a quase totalidade dos entrevistados vê o coletivo como um bom lugar para trabalhar e viver e, apesar das dificuldades, não vê no lote individual de terra a solução para a superação das mesmas e sim aperfeiçoamentos necessários no processo organizativo do coletivo.

Pimentel (2000) complementa a visão, afirmando que a cooperação dinamiza a diversificação da produção – enquanto cooperados produzem 5 a 6 produtos, os individuais atingem a média de 2 produtos para comercialização. Os resultados obtidos demonstram que a comercialização dos produtos dos assentamentos dinamiza a economia do município com a oferta de produtos baratos e com qualidade, bem como ajuda a aumentar a arrecadação de impostos e reverter o êxodo rural. Em Mirante do Paranapanema, a arrecadação de ICMS, entre 1995 e 1998, aumentou 148%.

No entanto, existem limites, conforme descrito por Gallo (2003, p. 250):

Em uma perspectiva mais abrangente das dificuldades que os empreendimentos econômicos solidários enfrentam (...) está a dificuldade de entrada no mercado: todos os casos analisados passaram ou passam por esse problema, tanto as cooperativas urbanas quanto as rurais, podendo ter como algumas das suas causas de instabilidade a falta de preparo

profissional e as características pessoais dos integrantes dos grupos, pouco desenvolvidas para a conquista de seus clientes. Um exemplo dessa falta de preparo profissional é o fato de os cooperados deixarem que os intermediários realizem a comercialização de seus produtos e serviços, lucrando em cima do trabalho das cooperativas. É preciso encontrar alternativas de superar essa forma de exploração do trabalho coletivo, como a venda direta aos consumidores.

Existem cooperativas que conseguem, aos poucos, superar suas dificuldades de acesso ao mercado e mesmo crescer. Moura (2005) cita estudos de Benedetti sobre experiências cooperativistas ligadas à CONCRAB: no Rio Grande do Sul, destaca a produção de sementes agroecológicas BIONATUR, a cooperativa de comercialização e beneficiamento COANOL e o frigorífico da COOPTAR, que produz embutidos de carne a partir de suínos criados no assentamento. A experiência de Santa Catarina destacada é a da COOPEROESTE, que atua na industrialização de leite e na comercialização de produtos agropecuários, veterinários e na venda para o mercado de seus produtos, com uma estrutura de distribuição física que abrange toda a região Oeste de Santa Catarina. A COOPEROESTE teve um crescimento de 4.300% entre 1999 a 2005, na industrialização de leite do tipo “longa vida”, passando de 2,5 milhões de litros por ano para 100 milhões, e faturou R\$ 85,7 milhões, em 2005.

Um exemplo analisado mais profundamente por Oliveira (2003) e Moura (2005) é a COPAVI, situada na cidade de Paranacity (PR). São 20 famílias, assentadas em 265 hectares de terra, produzindo coletivamente leite e derivados (leite pasteurizado, doces, iogurte e queijo), cana e derivados (aguardente e açúcar mascavo), suínos, bovinos, aves (frango resfriado), produtos de horticultura, cereais e produtos de panificação. Todos os produtos são agroecológicos, e os assentados estão buscando sua certificação por meio da rede ECOVIDA. Para liberar os

assentados para a produção, café da manhã e almoço são preparados e consumidos em um restaurante coletivo.

Por estar muito próximo à zona urbana da cidade, o assentamento comercializa produtos no sistema porta-a-porta, estendendo sua distribuição até a cidade de Cruzeiro do Sul, atendendo, ao todo, cerca de mil famílias, em sua maioria trabalhadores, bóias-frias, aposentados e desempregados (mas também a funcionários públicos, bancários, professores etc.), em dias alternados. As feiras de produtores em Paranacity e Maringá (e também eventos regionais, estaduais e nacionais) garantem renda e a possibilidade de integração com os pequenos produtores da região. Os varejistas também são cobertos pela distribuição da cooperativa, por meio do atendimento a supermercados, casas de produtos naturais e intercooperação com outros assentamentos e suas organizações de comercialização (Oliveira, 2003; Moura, 2005). O último, mas não menos importante, é o canal das vendas institucionais, atendido atualmente por meio do fornecimento para a CONAB. No entanto, como os assentados dizem ter ciência da instabilidade dos programas públicos, continuam fomentando as outras estratégias de comercialização (MOURA, 2005).

A análise de Oliveira (2003) detecta oportunidades para a COPAVI. A proximidade da cooperativa a municípios com menos de 50 mil habitantes, que funciona como barreira de entrada a capitais concentrados, facilita a entrada dos produtos da agricultura familiar no mercado local e regional, com menores custos de transporte e agilidade no atendimento. Outra oportunidade é a própria produção de orgânicos, que atende a um segmento da população com preocupações quanto à qualidade de vida e preservação do meio ambiente, segmento em crescimento no Brasil. No entanto, também indica ameaças para a cooperativa, no que tange à

adequação dos produtos para mercados mais sofisticados, em termos tecnológicos, como a necessidade de códigos de barras, para a entrada em redes de supermercados, e também em termos de signos, como embalagens e rotulagem, e também comunicação com os mercados.

Segundo Moura (2005), a cooperativa vem superando suas dificuldades em adaptação às exigências da legislação, uso de estratégias de *marketing* (marca, procedência, posicionamento, qualidade intrínseca dos produtos) e busca de novos conhecimentos que superem as dificuldades. Atualmente, a capacidade instalada das unidades de beneficiamento da COPAVI está menor do que a demanda por produtos, o que tem gerado discussões sobre como conciliar aumento da capacidade produtiva e as linhas político-estratégicas da cooperativa. Moura exemplifica com dois casos. O mercado demandava, à época da pesquisa, 40 toneladas/mês de açúcar mascavo, e a cooperativa somente produzia 12 toneladas, o que gerava dilemas quanto a como aumentar a quantidade de cana-de-açúcar, sem voltar à monocultura e sem avançar nas áreas de pastagem. Quanto ao leite, o dilema da monoprodução subsiste, e a compra de produtores próximos é descartada em função das dificuldades de garantir a qualidade do produto adquirido, bem como sua origem agroecológica. A renda média, somando renda monetária mensal, autoconsumo e sobras, tem alcançado R\$ 825,00, e a qualidade de vida dos assentados é considerada muito boa por 100% dos assentados.

No entanto, essa não é a regra. Apesar das melhorias nas condições de vida, os assentamentos vivem dificuldades no processo de realização dos produtos no mercado. O próximo capítulo trata das estratégias de comercialização e *marketing*, e busca ligações entre essas estratégias e solidariedade, tônica dos empreendimentos estudados nesta tese.

4. COMERCIALIZAÇÃO E MERCADO

Este capítulo tem, como objetivo, apresentar os principais conceitos de *marketing*, à luz da orientação societal, bem como a inter-relação entre o *marketing* societal e o comércio ético e solidário, importante canal de distribuição para produtos solidários, dentre eles, em especial para esta tese, os alimentos produzidos por assentamentos da reforma agrária.

4.1. Demarcações conceituais

Em primeiro lugar, cabe definir se há diferenças conceituais entre comercialização e *marketing*. De acordo com Gracioso (1997), a expressão comercialização é uma das traduções de *marketing* para o português, no entanto essa tradução tem um tom passivo, que não se coaduna com o caráter dinâmico que é associado ao *marketing*. Para o autor, a melhor tradução seria mercância, ou seja, o ato de mercadejar. Já Richers (1994), recordando o que denomina a “infância do *marketing* brasileiro”, reporta-se aos termos mercadologia para a ciência e mercadização para o processo de distribuição que a caracterizasse, criados nos anos 50 – e não aceitos pelo mercado, que optou por utilizar a expressão *marketing*, do original norte-americano.

Todos esses termos significam, na prática para esta tese, fazer mercado. Será utilizada a expressão *marketing* para denominar o conjunto de estratégias para promover eficiência e eficácia ao processo de inserção dos

produtos no mercado, tendo em vista que o neologismo foi incorporado ao português, inclusive sendo citado em dicionários, como o Aurélio⁵.

Para Gracioso (1997), vários indícios sugerem que os economistas clássicos tiveram uma antevisão do que se transformaria *a posteriori* em uma área de conhecimento estratégico. No entanto, a visão se coadunava com os princípios econômicos dos séculos XVIII e XIX, portanto ligados a duas das atuais dimensões do *marketing*: produção e distribuição, sendo a segunda meramente considerada como apêndice da primeira.

A orientação de *marketing* evoluiu com a economia. No século XIX, a preocupação básica dos fabricantes era vender e distribuir o que já estava produzido, o que reflete, na ótica de Kotler (2000), a orientação para produção. A idéia central é que os clientes dão preferência a produtos fáceis de encontrar e de baixo custo, o que fazia sentido, na época, em função da baixa qualidade de vida das massas (Gracioso, 1997). A orientação ainda faz sentido quanto se remete a mercados em desenvolvimento, em que as massas passam a ganhar poder aquisitivo.

Na seqüência, o início do século XX vê a emergência de uma nova classe endinheirada, ávida por produtos mais sofisticados (Gracioso, 1997). Entra em cena a orientação para o produto, que sustenta que os clientes direcionam sua preferência para produtos inovadores ou que ofereçam qualidade e desempenho superiores (Kotler, 2000). A identificação de segmentos e nichos de mercado da atualidade demonstra que a orientação continua a ter vez. Churchill Jr. e Peter

⁵ Substantivo masculino.

1. Conjunto de estratégias e ações que provêm o desenvolvimento, o lançamento e a sustentação de um produto ou serviço no mercado consumidor. [V. *composto de marketing*.]

2.P. ext. Conjunto de estratégias e ações que visam a aumentar a aceitação e fortalecer a imagem de pessoa, idéia, empresa, produto, serviço, etc., pelo público em geral, ou por determinado segmento desse público.

3.O conjunto de conhecimentos relativos ao *marketing* (1). [Correspondente em port., p. us., *mercadologia*.]

(2000) afirmam que, em situações em que a demanda por produtos e serviços é maior que a oferta, a orientação é adequada.

De acordo com Gracioso (1997), quando, a partir da segunda década do século XX, a capacidade de produção igualou-se à procura potencial ou, em alguns casos, a superou, surgiu a necessidade de técnicas mais agressivas de venda. O risco deixa de ser a perda de fatores de produção para tornar-se a eventual impossibilidade de encontrar mercado para as ofertas produzidas. Para Churchill Jr. e Peter (2000), mesmo na atualidade, quando a oferta de produtos e serviços supera a demanda, a estratégia continua adequada. Kotler (2000) denomina a orientação resultante dessa necessidade, de orientação de vendas, que pressupõe que os clientes devem ser persuadidos a comprar, caso contrário demonstrarão inércia.

Para Gracioso (1997, p. 14),

A etapa seguinte foi a perempção, pelos produtores, de que a única maneira de minimizar este risco e garantir uma base de crescimento firme para a sua produção seria uma compreensão mais perfeita e profunda do que realmente interessava ao mercado. Em outros termos, era preciso conhecer melhor quais os verdadeiros anseios, interesses e necessidades concretas e subjetivas dos consumidores aos quais se destinam as mercadorias produzidas.

Entra em foco a orientação de *marketing*, que segundo Kotler (2000), cristalizou-se na década de 1950, sustentando que a chave para alcançar metas organizacionais consiste no fato de a empresa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para os clientes por ela selecionados. Nas palavras de Kotler e Keller (2006), trata-se de abandonar a filosofia de “fazer-e-vender” para a de “sentir-e-responder”, desenvolvendo os produtos certos para os clientes certos, ao invés da busca de clientes para produtos. Trata-se de descobrir necessidades latentes e desenvolver soluções para essas necessidades.

Um olhar retrospectivo para a economia brasileira demonstra que idéias, conceitos e técnicas de *marketing* sempre encontraram melhor ressonância, e foram implantadas com maior sucesso, em organizações que atuavam em ambientes competitivos de negócios (Toledo e Amigo, 1999). Porém, a partir de 1990, com o processo de abertura da economia, todas as áreas de negócio foram forçadas a adotar uma perspectiva voltada para o consumidor, ao invés da mentalidade de distribuição em voga na época. Os mercados consumidores estavam mudando, e era necessário fornecer valor competitivo.

Na busca por resultados significativos, as ferramentas de *marketing* foram adaptadas para todas as áreas de negócio, a fim de que informações sobre os clientes pudessem orientar as organizações para sua conquista e manutenção. Churchill Jr. e Peter (2000) fazem considerações sobre como a orientação de *marketing* pode levar a organização a esquecer ou a dar atenção insuficiente a outros grupos importantes, como empregados e fornecedores. Além disso, ela pode levar à ignorância da capacidade do concorrente em oferecer mais valor ao mesmo grupo de clientes.

Segundo Kotler (2000, p. 47):

Algumas pessoas questionam se a orientação de *marketing* é adequada a uma época de deterioração ambiental, escassez de recursos, explosão demográfica, fome e miséria em todo o mundo e serviços sociais negligenciados. As empresas que fazem um excelente trabalho em relação à satisfação de desejos de consumidores estão necessariamente agindo segundo os melhores interesses de longo prazo dos consumidores e da sociedade? O conceito de *marketing* não aborda os conflitos potenciais entre desejos e interesses dos consumidores e o bem-estar social a longo prazo.

Valores como bem-estar social e preservação ambiental têm sido utilizados como um forte fator de posicionamento para empresas dos mais variados setores econômicos, visando a ocupar uma posição competitiva distinta e significativa na mente dos consumidores. Vários autores, como Kotler (2000),

Churchill Jr. e Peter (2000), e Semenik e Bamossi (1995) afirmam que a criação desse valor, em um contexto adequado de custo/benefício, é o grande desafio a superar para alavancar o desempenho das organizações.

Churchill Jr. e Peter (2000) propõem a extensão da orientação de *marketing*, que denominam orientação de valor, balizada em seis princípios: cliente, concorrente, proatividade, interfuncionalidade, melhoria contínua e públicos interessados. Nesse sentido, Kotler e Keller (2006) propõem uma nova orientação de *marketing* – o *marketing* holístico, como “(...) a abordagem mais completa e coesa que transcende as aplicações tradicionais da orientação de *marketing*” (Kotler e Keller, 2006, p. 14), por reconhecer e harmonizar o escopo e as complexidades das atividades de *marketing*, divididas em quatro grandes dimensões: *marketing* interno, *marketing* integrado, *marketing* de relacionamento e *marketing* socialmente responsável. Esta última dimensão colocaria no mesmo nível todas as iniciativas sociais corporativas: *marketing* social corporativo, *marketing* de causas, *marketing* relacionado a causas, filantropia corporativa, envolvimento empresarial na comunidade e as práticas de negócios ética e socialmente responsáveis, incorporando a consideração dos públicos interessados, conforme Churchill Jr. e Peter (2000).

Para a *American Marketing Association* (2006), outra denominação para a orientação de *marketing* socialmente responsável, é *marketing* societal. Apesar de aparecerem como sinônimas para a AMA, percebe-se na análise de Kotler e Keller quanto à abrangência do *marketing* socialmente responsável, que a expressão é freqüentemente confundida e inserida no contexto do *marketing* social, da filantropia e da propaganda favorável à imagem da empresa.

Análise realizada por Moller (2006) torna inteligível o porquê da confusão. O autor, baseado em publicações das décadas de 1960 a 1980 (Moller indica Lazer, 1969; Kotler e Zaltman, 1971; Feldman, 1971; Fox e Kotler, 1980), reflete que na década de 70 firmava-se uma corrente teórica que criticava a sociedade de consumo, defendida pela maioria dos pensadores até então, introduzindo o conceito de responsabilidade da atividade de *marketing* perante o presente e o futuro da sociedade. Essa corrente teria aberto três vertentes principais: *Marketing Social*, *Marketing Societal* e *Marketing* aplicado a organizações sem fins lucrativos.

Para Morgan (1996), o *marketing* societal aprofunda a discussão sobre a missão da área de conhecimento. A filosofia do *marketing* societal tem suas origens no questionamento da legitimidade e aceitação da filosofia de *marketing*. Essa definição prevê que a busca pelo mercado deve ser realizada de tal forma que preserve ou melhore o bem-estar do consumidor e da sociedade, indicando que as empresas devem desenvolver suas práticas de *marketing* sob considerações sociais e éticas, equilibrando os lucros da empresa, a satisfação dos desejos dos consumidores e o interesse público, objetivos freqüentemente conflitantes na prática (MORGAN, 1996; KOTLER, 2000).

Para Churchill Jr. e Peter (2000), a aceitação da responsabilidade social por uma empresa baseia-se, em parte, na visão de que ela interessa para a empresa, mas também é uma questão de ética. Para os autores (p. 41), “ética de *marketing* são os princípios, valores e padrões de conduta considerados apropriados para um profissional de *marketing*”, cuja atividade se defronta com cursos de ação que podem satisfazer alguns públicos interessados e prejudicar outros, ou mesmo gerar custos excessivos para a organização. O mix de *marketing* pode oferecer

vários dilemas para o uso da ética em *marketing*: equalização entre qualidade de produtos e preços, uso de embalagens e apelos de comunicação chamativos, mas duvidosos, uso exagerado do poder de barganha do comprador ou do fornecedor para auferir melhores resultados de venda, dentre outros. Os princípios éticos são, portanto, importantes tanto do ponto de vista moral como do comercial.

Entre as abordagens éticas na condução dos negócios, Allinson (1998) *apud* Texeira e Mazzon (2000) destaca: a deontológica, a qual pode ser definida como a versão do ponto de vista do que é considerado certo ou errado, independentemente das conseqüências; a utilitária, que enfatiza os benefícios sociais que uma ação pode produzir; e a egoística, que consiste essencialmente em perseguir o interesse próprio. Os resultados da pesquisa conduzida pelos autores evidenciam que os executivos mostram-se, em sua maioria, com alguma sensibilidade quanto a investimentos em mudanças pertinentes aos valores e comportamentos do mercado, porém sem uma posição ética clara; portanto, a preocupação com o papel da empresa no tornar a sociedade mais ética, situa-se preponderantemente na esfera do discurso. Os resultados apontam uma tendência para a defesa de uma ética utilitarista e até egoística, em que se defendem os interesses da empresa acima daqueles dos *stakeholders*, em vez de um equilíbrio entre os interesses de todos, como em teoria propõem.

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).

Em Kotler (1990), encontram-se as premissas subjacentes ao conceito de *marketing* societal: 1) A missão principal da organização é criar clientes satisfeitos e saudáveis, e contribuir com a qualidade de vida; 2) A organização procura constantemente melhores produtos, definidos em termos de atração e benefício para os clientes, estando pronta a promover os benefícios que são do interesse dos consumidores, mesmo inconscientes; 3) A organização evita produtos que não se enquadram dentro dos melhores interesses do cliente; e 4) Os consumidores apoiarão organizações que demonstrem preocupação para com sua satisfação e bem-estar.

Morgan (1996) salienta que a pujança da disciplina *marketing* é demonstrada no desejo constante de se rever e questionar seu domínio. Para o autor, em função das mudanças de visão quanto às implicações do *marketing*, as definições foram tão abundantes quanto as críticas que atraíram. A atual definição da *American Marketing Association* (2006) sugere uma tentativa de reunir as orientações de *marketing*:

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

Para efeito desta tese, destaca-se a orientação societal como a central para o estudo das estratégias de *marketing*, tendo em vista o caráter solidário e participativo dos empreendimentos pesquisados, aliado à preocupação dos empreendedores pesquisados quanto às formas de “fazer mercado” passíveis de utilização prática, conforme sintetizada por Testa (2005, p. 48-49):

(...) 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.

Os conceitos centrais de *marketing* podem focar os níveis estratégico e operacional. A dimensão estratégica analisa os mercados de referência (ou mercados-alvos) da empresa, identificando produtos e segmentos de mercados atuais e potenciais onde a mesma poderia atuar, considerando fatores como o macroambiente, a atratividade dos diferentes segmentos ou nichos de mercado, o ciclo de vida dos produtos e as vantagens concorrenciais da empresa no longo prazo. A dimensão operacional de *marketing* ocupa-se das atividades de curto prazo, orientadas para o atendimento e a manutenção dos mercados atuais, através dos elementos do mix de *marketing* ou “4P’s” (produto, praça ou canais de distribuição, preço e promoção ou composto promocional) e os orçamentos de *marketing* adequados aos objetivos e às atividades comerciais da empresa.

Cabe salientar que as duas dimensões são complementares, uma não tendo sentido sem a intervenção na outra – enquanto o nível estratégico é formado por fatores incontroláveis, que carecem de monitoramento por parte das organizações, o nível operacional trata de aproveitar as oportunidades, bem como de buscar soluções para neutralizar ou reduzir o impacto das ameaças identificadas.

O processo de monitoramentos dos fatores incontroláveis e adaptação da organização em mercados em contínua mudança, são a essência do planejamento estratégico orientado para o mercado, delineado no item a seguir, e a base da troca de conhecimentos na disciplina Economia e Mercado do TAC.

4.2. Planejamento estratégico orientado para o mercado

O planejamento é uma das chaves para o sucesso de qualquer empreendimento, porque as contingências como equipes, interesses manifestos e subjetivos dos atores envolvidos e outros fatores podem impedir ou atrapalhar o atingimento de metas estabelecidas pela organização. Para Kotler (2000, p. 86),

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

De acordo com Favareto (2004), para empreendimentos solidários, esse processo é ainda mais importante, posto que o planejamento se torna um poderoso instrumento para romper com o amadorismo e a improvisação, além de organizar de forma metódica e sistemática 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.

Nesse sentido, Churchill Jr. e Peter (2000) salientam o papel do planejamento na redução das chances de a organização cometer erros dispendiosos, dado que, se cuidadosamente estudado, as probabilidades de sucesso são maiores. Isso se torna crucial para empreendimentos solidários, que convivem com menos recursos financeiros, mas têm a seu favor a proximidade com os clientes.

Para Kotler (2000), o planejamento estratégico é parte integrante do processo de *marketing*, que consiste na análise do ambiente para a seleção de oportunidades em termos de mercados e públicos-alvo, no delineamento de estratégias, no planejamento de programas e na organização, implementação e

controle do esforço de *marketing* da organização. O processo dá origem ao plano estratégico de *marketing*.

O plano de *marketing* ajuda a definir o que a organização fará para satisfazer as necessidades de seus clientes no mercado. Kotler e Keller (2006) afirmam que o plano de *marketing* se relaciona em dois níveis: o estratégico e o tático. Num ambiente de alta concorrência como o atual, em que interesses de pequenas empresas se confrontam com os interesses de grandes capitais, fazem-se mais ainda necessárias as atividades de análise, execução e avaliação de tarefas ligadas a produtos e serviços e seus mercados – plano da estratégia, com o objetivo de melhorar a eficiência da aplicação dos recursos da organização – plano tático. Assim, as atividades de planejamento de *marketing* acabam se entrelaçando com as atividades de produção e disponibilização de produtos e serviços aos mercados selecionados como interessantes para a concentração de esforços por parte da organização. Portanto, o *marketing* deve ser encarado por seu aspecto filosófico, isto é, deve permear todas as atividades da organização – todos trabalham com *marketing* dentro de uma organização, seja coletiva ou não, solidária ou não, independentemente da função atual desempenhada.

As razões para planejar já estão dadas, mas muitos empreendimentos resistem em despender esforços nessa atividade, alegando falta de tempo e recursos. No entanto, é exatamente a falta do planejamento que pode reduzir a eficiência dos recursos e sacrifica a visão de médio e longo prazos, posto que todos se concentram na tarefa de resolver problemas, ao invés de agir proativamente nos mercados (STEVENS *et alii*, 2001).

De acordo com Favareto (2004, p. 17),

(...) o caminho da improvisação a todo custo e a falta de ousadia não contribuirão para o sucesso de um empreendimento nem tampouco para a afirmação de uma nova forma de produzir, de uma nova economia, de uma

nova sociabilidade. Planejar estrategicamente a produção, a inserção econômica e as formas de gestão de um empreendimento cooperativo é uma boa maneira de mostrar que solidariedade e eficiência não são aspectos antagônicos; por esse caminho, sim, será possível afirmar a viabilidade de uma economia solidária.

A construção de um novo modo de produção passa pelo empoderamento das pessoas responsáveis pela geração de riquezas. E, por sua vez, esse empoderamento passa pela participação ativa de todos os envolvidos no processo de planejamento. De acordo com Stevens *et alii* (2001), a orientação de *marketing* societal não terá impacto sobre os procedimentos operacionais de uma organização a menos que seja refletida no desempenho da função administrativa de planejamento. Favareto (2004) deixa claro: a responsabilidade de planejar deve ser de quem governa. No caso de empreendimentos solidários, todos devem ser envolvidos, não apenas os dirigentes.

O processo de planejamento estratégico de *marketing* começa, portanto, com a análise do ambiente em que a organização está inserida, seguido da sistematização dos dados, delimitação de objetivos, escolha de estratégias e planejamento tático. Os tópicos serão tratados à luz da orientação societal do *marketing*, assim como o são com os educandos do ITERRA, palco da pesquisa-ação descrita nesta tese de doutorado.

- *Macroambiente*

Para Certo e Peter (1993), o macroambiente é um conjunto de influências externas à organização, composto por componentes de escopo amplo e aplicação indireta. De acordo com a *American Marketing Association* (2006), macroambiente é o conjunto de forças incontroláveis e condicionantes que impactam

a organização, incluindo forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais.

As forças demográficas são monitoradas porque mercados são compostos por pessoas. Assim, o crescimento da população, sua composição etária, etnias, níveis de instrução, padrões de moradia e padrões migratórios são fatores importantes para identificar novas tendências que podem influenciar o consumo de bens e serviços (KOTLER, 2000; SEMENIK e BAMOSSI, 1995).

Quanto ao ambiente econômico, mercados são compostos por pessoas com poder de compra, que depende da disponibilidade de renda, preços, poupança, nível de endividamento e disponibilidade de crédito. Da mesma forma que afetam os clientes, essas forças afetam a organização e sua capacidade de expansão ou renovação tecnológica (CHURCHILL Jr. e PETER, 2000).

A deterioração do meio ambiente e a necessidade de preservá-lo/ recuperá-lo ou estancar o processo de degradação influenciam o comportamento dos consumidores, bem como as estratégias das organizações. Para Kotler (2000), quatro tendências precisam ser monitoradas quando se trata do ambiente natural: escassez de matérias-primas, custo de energia elevado, poluição e o papel dos governos.

O conhecimento científico, a pesquisa, as invenções e as inovações que resultem em bens e serviços novos ou aperfeiçoados constituem o ambiente tecnológico do *marketing* (Churchill Jr. e Peter, 2000). Novos padrões tecnológicos podem destruir a participação de mercado de uma empresa. A aceleração do ritmo das mudanças, as oportunidades de inovação, as regulamentações e os orçamentos para pesquisa e desenvolvimento (P&D) devem ser monitorados para o país, países competidores e concorrentes (KOTLER, 2000).

Tendo em vista que uma organização não funciona estritamente de acordo com seu próprio conjunto de regras, as mudanças de legislação, orientação de governos, a ação de grupos de interesses, entre outros fatores, podem afetar os padrões de competição de uma indústria (Semenik e Bamossi, 1995). Além da legislação tributária e das regulamentações quanto ao uso do espaço urbano, existem limitações quanto aos formatos de concorrência, formulação de produtos, embalagens, limitações quanto a preços, distribuição e comunicação. O monitoramento dos grupos de pressão também é importante, posto que se trata da organização da sociedade civil para pressionar a comunidade empresarial (CHURCHILL Jr. e PETER, 2000).

O aspecto sociocultural a analisar no macroambiente é composto por crenças, valores e normas de uma pessoa, que moldam sua forma de ver a si própria, outras pessoas, as organizações, a sociedade e a natureza. A ênfase na boa forma, os novos papéis familiares, o tempo, o meio ambiente são algumas questões culturais que influenciam o comportamento das pessoas (SEMENIK e BAMOSSSI, 1995).

Certo e Peter (1993) propõem critérios para avaliar a relevância dos fatores macroambientais no planejamento estratégico. Esses critérios dizem respeito à possibilidade de obter informações perfeitas, análise de quais seriam os fatores mais impactantes nas estratégias a serem adotadas pela organização e a diretriz estratégica da mesma.

- *Ambiente de Mercado*

Como se pode depreender, planejar não é algo estático. Como salienta Favareto (2004), citando um conceito de Carlos Matus, o “outro” também joga,

também planeja, também age, seja esse “outro” o concorrente, o cliente, um distribuidor ou um órgão público que regulamenta questões importantes para a produção.

O ambiente de mercado é formado pelos concorrentes, fornecedores, intermediários e mercados de referência (ou mercados-alvos) da empresa, identificando produtos e segmentos de mercados atuais e potenciais, onde a mesma poderia atuar (Hooley *et al.*, 2005). Porter (1986) desenvolveu o modelo das cinco forças competitivas para operacionalizar a análise do ambiente de mercado. Para Porter, uma empresa deve constantemente monitorar a rivalidade entre os concorrentes da indústria, a ameaça de produtos substitutos e de entrada de novos concorrentes, e o poder de barganha dos clientes e fornecedores. O conhecimento da indústria propicia subsídios para a obtenção de uma vantagem competitiva – a diferença entre o valor que a empresa é capaz de criar para seus compradores e o custo de criação desses valores.

Concorrentes são as organizações que disputam a preferência do consumidor em um processo de compra. Normalmente entendem-se como concorrentes todas as organizações que disputam um cliente numa determinada categoria de produtos. No entanto, em alguns mercados, a concorrência tem-se dado no nível da disputa de uma mesma verba dos clientes, que podem gastá-la na aquisição dos produtos mais variados. Kotler (2000) classifica a concorrência em quatro grupos: concorrência genérica, que focaliza a competição pela renda disponível do consumidor, independentemente do tipo de produto; concorrência setorial, orientando o foco da análise para fabricantes do mesmo tipo ou classe de produtos fabricados pela organização; concorrência de marca, em que se restringe a análise para o conjunto de empresas que fornecem conjuntos de valores

semelhantes aos consumidores, por meio de produtos e serviços também semelhantes entre si; e concorrência de forma, em que se definem como concorrentes todas as empresas que fornecem o mesmo benefício central ao consumidor, mesmo não sendo produtos do mesmo tipo. Porter (1986) denomina substitutos os concorrentes de forma.

Quanto aos clientes, os mesmos podem ser focalizados enquanto clientes finais, usuários do produto; ou clientes intermediários, organizações que compram para revender ou transformar. O comportamento do cliente, isto é, a identificação de como pessoas selecionam, compram, usam e descartam ofertas (Kotler, 2000), deve ser estudado para que a organização possa direcionar seus esforços para atender a necessidades e desejos de forma eficiente. No entanto, deve-se ressaltar que ambos os grupos possuem condicionantes próprios. Diferentemente do mercado consumidor, o mercado empresarial é formado por menos compradores, parte deles de grande porte. A compra organizacional é realizada por compradores treinados, que solicitam muitas informações sobre os produtos e serviços, necessitando da formação de um relacionamento estreito entre fornecedor e cliente. Porter (1986), em seu modelo de análise da indústria, apresenta a necessidade de aprofundar o conhecimento sobre o poder de barganha que o cliente intermediário pode ter na imposição de preços e na qualidade dos produtos em função, por exemplo, de seu poder de compra. Influenciar um processo de compra por meio da comunicação das especificações do produto e manter o nível de qualidade são fatores importantes para dar continuidade ao fornecimento (Kotler, 2000). O processo de análise do mercado comprador, seja ele final ou organizacional, resulta em informações passíveis de promover o agrupamento dos mesmos por meio de variáveis de segmentação.

A estratégia da segmentação é relativamente nova. Surgiu em 1956 nos Estados Unidos, com um artigo no *Journal of Marketing*, cujo título pode ser traduzido como “Diferenciação de Produto e Segmentação de Mercado como alternativa para estratégias de *Marketing*”⁶. Wendell Smith afirmava, nesse artigo, que segmentar mercados é condição indispensável para o crescimento das firmas e para adaptá-las às necessidades dos clientes. A perspectiva da segmentação de mercado foi uma reação estratégica ao declínio da abordagem dos mercados de massa e, portanto, ao uso do *marketing* indiferenciado, abordagem dominante na fase da produção em massa para consumidores em massa, cujo apogeu foi na década de 1970 e 1980. Segundo Kotler e Keller (2006), essa abordagem tem os dias contados em função da multiplicidade de canais de comunicação e distribuição que impactam os clientes.

No Brasil, o assunto segmentação foi abordado em 1972, por meio de uma tese de doutoramento, de Geraldo L. Toledo⁷. E é definitivamente incorporado nas opções estratégicas brasileiras por meio de obra organizada por Raimar Richers e Cecília P. Lima, em 1991. Basicamente, a estratégia de segmentação consiste na utilização do *marketing* diferenciado, isto é, o uso de ações de *marketing* projetadas especificamente para cada grupo de clientes identificados (CHURCHILL Jr. e PETER, 2000).

Exatamente nesse sentido é que começa a confusão de conceitos. Segmentar tornou-se palavra de ordem, no entanto nem sempre o conceito é compreendido em profundidade – ora ligado a setores industriais, ora a produtos ou canais de distribuição. Richers (1991) ressalta: segmentação refere-se sempre ao

⁶ Smith, Wendell R. Product differentiation and *marketing* segmentation as alternative *marketing* strategies. *Journal of Marketing*, jul., 21, 3-8, 1956.

⁷ Toledo, Geraldo L. (1972) Segmentação de mercado e estratégia de *marketing*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, 1972.

mercado. Isto é, “um conjunto de compradores e vendedores que efetuam transações relativas a determinado produto ou classe de produto” (Kotler e Keller, 2006, p. 8). Assim, quando se diz que uma determinada organização atende um conjunto de compradores selecionados em função de algumas características, essas pessoas com essas características são um segmento de mercado, para o qual determinado produto ou serviço é desenvolvido, produzido e comercializado (Betanho, 2006). Richers (1991) afirma que uma organização deve focar suas opções de segmentação de mercado sob quatro ângulos distintos: o do setor, que é um problema de concorrência; o dos segmentos, que é um problema de oportunidade; o dos produtos, que é um problema de adaptação; e o de distribuição e comunicação, que é um problema de escolha.

Para esta tese, a definição adotada para segmentação de mercado é a descrita por Churchill Jr. e Peter (2000, p. 204): “segmentação de mercado é o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais com necessidades, desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra semelhantes”. Nesse sentido, Kotler e Keller (2006, p. 237) são enfáticos: “os profissionais de *marketing* não criam segmentos; sua tarefa é identificá-los e decidir em quais vão se concentrar”.

A segmentação dos mercados de consumo é baseada nas informações obtidas da análise do comportamento de compra do cliente final, isto é, como ele seleciona, compra, usa e descarta artigos, serviços, idéias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos (Kotler e Keller, 2006). Assim, analisar a cultura, os grupos de referência, a influência familiar, a idade, o estágio no ciclo de vida, a ocupação, o padrão de consumo, o estilo de vida, os valores e as motivações das pessoas pode trazer boas sugestões sobre como agir e servir grupos de clientes

de maneira mais efetiva (Betanho, 2006). Combinando as abordagens de vários autores (Kotler e Keller, 2006; Sheth *et al.*, 2001; Hooley *et al.*, 2005; Churchill Jr. e Peter, 2000; Richers, 1991), os mercados de clientes finais podem ser segmentados por cinco grandes grupos de variáveis: demografia, geografia, psicografia, benefícios e comportamento.

Mercados organizacionais são o conjunto de organizações que produzem produtos e serviços que são revendidos ou utilizados na produção de outros bens e serviços (Kotler e Keller, 2006). Da mesma forma que a compra do cliente final, várias influências podem afetar a forma como os fornecedores são identificados, avaliados e escolhidos pelas organizações. No entanto, é importante ressaltar que a compra organizacional possui um componente racional de decisão mais aguçado, além de ser mais concentrada que a compra do cliente final. O tipo de situação de compra, os ocupantes dos papéis de compra, a cultura organizacional, a organização da função compras, entre outros fatores, podem servir para identificar grupos de compradores organizacionais que melhor reagiriam às ofertas da empresa, dando oportunidade para o estreitamento de relações entre as partes, tão necessária à situação competitiva de alguns setores industriais. Assim, os clientes organizacionais podem ser segmentados por meio das seguintes variáveis (Bonoma e Shapiro, *apud* Kotler e Keller 2006): demografia, relativas à operação, abordagem de compras, fatores situacionais e características pessoais de comprador e fornecedor.

Em alguns casos, a prospecção de segmentos de mercado demonstra haver, dentro dos segmentos, subgrupos de clientes que buscam nos produtos ou serviços características ainda mais distintas. Uma organização que se propõe a atender esses clientes pode ser mais lucrativa, tendo em vista que o foco em suprir

necessidades especiais e, portanto, a entrega de mais valor ao cliente, pode gerar um preço prêmio aos produtos e serviços (Kotler e Keller, 2006). Por outro lado, tendo em vista que são grupos menores de clientes, normalmente a concorrência é menos acirrada. Churchill Jr. e Peter (2000) salientam que, como nem sempre a estratégia de ocupação de nichos de mercado requer grandes investimentos, pode ser uma boa saída para pequenas empresas. Além disso, a estratégia de nichos proporciona um uso mais aprofundado das estratégias de *marketing* de relacionamento, o que pode proporcionar fidelidade dos clientes.

Semenik e Bamossi (1995) acreditam que a principal vantagem da segmentação de mercados é a possibilidade de romper com a cultura das ofertas do tipo “tudo para todos”, que possuem imagens confusas junto aos clientes. O entendimento das necessidades, fatores motivadores, desejos e comportamento dos consumidores dá o ensejo do aperfeiçoamento contínuo de produtos e serviços, que satisfazem necessidades específicas. Assim, o processo de segmentação proporciona maior eficiência aos esforços de *marketing* e melhoria no desempenho da operação empresarial. Richers (1991) afirma que o mercado brasileiro é altamente receptivo à estratégia de segmentação, dada a extensão territorial do país e os custos decorrentes da distribuição de produtos e serviços, as grandes diferenças de poder aquisitivo da população, existência de mercados pouco ou mal explorados, os altos custos de comunicação e as diferenças de hábitos de consumo e valores regionais, entre outras oportunidades.

- *Ambiente interno*

Uma coisa importante é salientada por Stevens *et alii* (2001): nem todas as oportunidades podem ou devem ser aproveitadas pelo empreendimento,

seja por razões que envolvem recursos ou por questões éticas, valores e cultura do grupo. Assim, a análise do ambiente externo deve ser contraposta à análise do ambiente interno, a fim de que decisões sobre objetivos e metas possam ser tomadas, bem como as estratégias a serem utilizadas na busca do alcance desses objetivos.

Para os autores, os fatores internos incluem a finalidade do empreendimento e os recursos do mesmo. Para definir a finalidade da organização, Kotler (2000) salienta a necessidade de entender os motivos pelos quais o empreendimento existe e cita as três perguntas clássicas de Peter Drucker para o caso: qual é o nosso negócio? Quem é o cliente? O que é valor para esse cliente?

Na seqüência, deve-se tentar entender quais são os valores que norteiam a busca do sucesso do empreendimento. Nesse sentido, Favareto (2004) aponta que empreendimentos solidários podem ter três instâncias de sucesso. A mais elementar e imediata é a geração de renda para os empreendedores; a segunda seria a organização do empreendimento em bases solidárias; e o terceiro fator seria extrapolar o âmbito de solidariedade, expandindo-o a partir de dentro para a sociedade e a promoção da intercooperação entre empreendimentos solidários.

Quanto aos recursos, Stevens *et alii* (2001) encaminha a sua análise para fatores internos do empreendimento que podem determinar a habilidade da mesma em aproveitar oportunidades. São eles: recursos de *marketing*, de produção, financeiros e de gerenciamento. A lista apresentada, no entanto, não é exaustiva, devendo ser acrescida de outros fatores importantes relativos à atividade da organização e seu elemento humano.

- *Sistematização da análise, objetivos e estratégias*

A análise do ambiente externo (macroambiente e ambiente de mercado) resulta em informações que são classificadas em oportunidades – chances de melhoria de desempenho, ou ameaças – fatores externos que podem impedir ou retardar o atingimento dos objetivos do empreendimento, enquanto que as informações do ambiente interno são classificadas em potencialidades e fragilidades (Westwood, 1996; Stevens *et alii*, 2001). O resultado dessa análise pode ser demonstrado esquematicamente por meio de uma matriz, denominada na teoria de planejamento de Matriz PFOA (Westwood, 1996), porque resume Potencialidades, Fragilidades, Oportunidades e Ameaças encontradas na análise. Importante salientar que a construção da mesma auxilia na elaboração de planos porque objetiva a análise realizada, sendo mais fácil sua consulta do que aos apontamentos em parágrafos construídos nesta fase do trabalho.

Depois da realização da análise do ambiente, a organização precisa definir os objetivos para o período em planejamento. Os objetivos do plano de *marketing* são subordinados aos objetivos do planejamento estratégico da organização, que normalmente são aqueles estabelecidos como valores que norteiam o sucesso do empreendimento. Relembrando Favareto (2004): geração de renda; organização solidária interna; intercooperação. No entanto, nada impede que o coletivo possa agregar outros.

Os objetivos de *marketing*, segundo Stevens *et alii* (2001), são declarações claras, concisas e por escrito que determinam o que deve ser alcançado em áreas-chave, durante certo período de tempo. Os objetivos devem ser escritos de forma clara, de preferência dando margem a quantificações, com a finalidade de, posteriormente, os resultados poderem ser avaliados quanto ao seu alcance. Para o

autor, os tipos mais comuns de objetivos de *marketing* são objetivos de vendas, lucro, e relativos a consumidores, isto é, ligados a reconhecimento dos produtos e da marca, e relacionamento com a sociedade.

Quantificados os objetivos, a próxima etapa é analisar quais estratégias podem ser úteis para alcançar os objetivos pretendidos. Favareto (2004, p. 28) cita a definição de estratégia proposta por Carlos Matus, uma definição bastante interessante para o contexto de empreendimentos solidários:

Estratégia é a arte de lidar com a incerteza, com a imprecisão e a névoa do amanhã, ainda que com indivíduos bem identificáveis como eu, tu, ele, surpreendidos num jogo que nos motiva para a cooperação e o conflito. Seu campo de reflexão é o pólo oposto à certeza dogmática e à predição determinística única, que supõe conhecer o futuro e utiliza uma linguagem objetiva, sem pronomes pessoais.

Westwood (1996) utiliza uma classificação mais simples para estratégias, relacionando os movimentos básicos para lidar com as incertezas e atingir os objetivos propostos pela organização. As estratégias podem ser defensivas, quando idealizadas para evitar a perda de mercados e clientes já explorados pela organização, buscando neutralizar ou resolver as ameaças e fragilidades da organização, apontadas na análise do ambiente. Também podem ser de ataque, quando o objetivo é a conquista de novos clientes, que podem estar em novos mercados ou serem clientes da concorrência, conjugando potencialidades e oportunidades encontradas na análise ambiental. Finalmente, as estratégias podem ser de desenvolvimento, quando o objetivo é oferecer aos clientes existentes uma variedade maior de produtos e serviços. Para o autor, a última é a estratégia mais simples e menos arriscada, posto que leva em consideração pontos fortes e fracos da empresa, e as oportunidades e ameaças do ambiente, de forma mais equilibrada, buscando fortalecer o relacionamento da organização nos mercados em que já é conhecida.

Porter (1986) classifica as estratégias em três grupos, de acordo com os recursos da organização que foram sistematizados na análise do ambiente interno. Utilizar a estratégia da liderança total em custos significa que a empresa empenhará seus esforços em conseguir os menores custos possíveis em produção e distribuição. Essa estratégia implica em produção em escala e obtenção de grande participação de mercado, portanto a organização precisa ser eficiente em termos de engenharia, compras, fabricação e distribuição física (Kotler e Keller, 2006). A estratégia da diferenciação consiste em conseguir um desempenho superior em alguma área de mercado – isto é, desenvolver valor superior para um abrangente grupo de clientes, investindo no desenvolvimento de características e benefícios dos produtos. A estratégia implica em uso intensivo de tecnologia de produtos, serviços, investimento em qualidade, entre outros. Por fim, a estratégia de foco sinaliza a concentração dos esforços da organização em alguns segmentos estreitos de mercado, que podem ser bem atendidos e que não tenham ainda suas necessidades supridas, necessidades que podem ser tanto de custos quanto de diferenciação.

Gracioso (1996) classifica as estratégias em quatro grupos: estratégias financeiras, que consistem no agressivo de capital para ganhar mercado, por meio de fusões e aquisições; estratégias de *marketing*, que são relacionadas à identificação de segmentos de mercado e no oferecimento de qualidade superior a esses segmentos; estratégias tecnoeconômicas de produto, que relacionam a engenharia do produto em função das fases do ciclo de vida em que o mesmo se encontra; e autocontrole ou limitação, que é uma estratégia de defesa, posto que permite uma acomodação das posições competitivas e de ganhos entre os concorrentes, via formação de cartéis ou outras formas nem sempre legais.

Stevens *et alii* (2001) ainda apontam o uso de estratégias de posicionamento de produtos e empresas frente a seus concorrentes. O conceito de posicionamento é definido por Kotler (2000, p. 321) como “o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo”. O resultado final do posicionamento é a criação de uma proposta de valor focalizada no mercado.

Favareto (2004) sintetiza o pensamento de Matus sobre as diferenças entre estratégias e táticas: a estratégia é o uso da mudança situacional imediata para alcançar o objetivo do plano, enquanto que a tática é o uso dos recursos escassos na produção da mudança situacional imediata. Para o autor, uma ação tática no processo de planejamento é referenciada na estratégia, e tem definição de tempo, lugar e agentes envolvidos no seu alcance. O trabalho de desenhar as ações deve refletir os passos para alcançar os objetivos que foram traçados para o período em planejamento.

As táticas referentes ao planejamento de *marketing* dizem respeito às quatro dimensões da oferta ao mercado, isto é, as dimensões do *Marketing Mix* ou os “4 P’s”: Produto, Preço, Promoção e Praça. Cabe lembrar que cada ferramenta de *marketing* é projetada para oferecer um benefício ao cliente. Lauterbon *apud* Kotler e Keller (2006) desenvolveu a abordagem dos “4C’s”, em que cada dimensão do “C” guardaria correspondência aos “P’s” da abordagem do *marketing mix*: ao “P” produto, estaria correlacionado o “C” cliente (solução para o); o “P” preço refletiria o “C” custo (para o cliente); ao “P” praça, corresponderia o “C” conveniência; e o “P” promoção evocaria o “C” comunicação. Na seqüência, as dimensões do composto de *marketing* orientado para o cliente serão brevemente apresentadas e complementadas à luz da visão societal de *marketing*.

- *Âmbito tático: o “P” Produto*

O aspecto Produto do *marketing* mix abrange a análise não somente do aspecto físico da oferta, 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, 2000; KOTLER e KELLER, 2006).

Bens e serviços podem ser classificados de acordo com seu mercado-alvo. Quando focalizam clientes organizacionais, são denominados produtos industriais, e quando focalizam consumidores, são chamados produtos de consumo. De acordo com Kotler (2000), estes últimos se classificam em produtos de conveniência, de compra comparada, produtos de especialidade e bens não procurados. Churchill Jr. e Peter (2000) salientam que a classificação de um produto pode depender de sua estratégia de *marketing*: citando o exemplo de canetas, a agregação de valores únicos (como, no caso, o fato de que a borracha é extraída de seringueiras de florestas tropicais sem danos ao meio ambiente) pode modificar a classificação de produtos de conveniência para produtos de especialidade. Saber em qual categoria o produto se encaixa ajuda na elaboração de estratégias adequadas para preço, promoção e praça.

Para Kotler e Keller (2006), ao planejar a oferta para o mercado, deve-se focalizar o nível de produto que pode trazer o valor detectado na análise do cliente. O nível fundamental é o benefício central que o cliente comprará; por exemplo, no caso de alimentos, o benefício central é a nutrição. Esse nível de produto pode ser revestido por outros quatro níveis, que traduzem a agregação de valor à oferta. O produto básico é o produto em estado bruto, que traz o benefício central; o arroz ainda não classificado e com impurezas pode exemplificar esse

nível, que é o primeiro que reveste o benefício básico da nutrição. A partir do momento em que o produto básico é trabalhado em termos de tornar-se minimamente atraente para o cliente, em situação normal de compra, tem-se o nível do produto esperado; ainda pensando em arroz, o produto selecionado em tipos e embalado exemplifica o nível. O próximo passo é a ampliação do produto, isto é, na agregação de valores que excedam as expectativas dos clientes, passíveis de serem separados em grupos; o arroz pode ser temperado e armazenado em porções menores para uso imediato, ser acrescido de vitaminas, e assim por diante. A ampliação agrega custos, mas também possibilita melhores margens em termos de preço de venda. O último nível é o produto potencial, isto é, o máximo em termos de novos desenvolvimentos e transformações que um produto pode alcançar no futuro. O monitoramento das tendências de consumo possibilita a diferenciação das ofertas no mercado.

A questão das marcas salienta a necessidade de distinguir um produto na mente dos consumidores potenciais, atraindo clientes e potencializando sua fidelização. De acordo com a *American Marketing Association* (2006), marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou design ou uma combinação desses elementos, destinados a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor dos de outros concorrentes. O comprometimento com a compra de uma marca específica é denominado lealdade de marca (Churchill Jr. e Peter, 2000), conseguida por meio do uso do *branding*, que significa, de acordo com Kotler e Keller (2006, p. 269), “dotar produtos e serviços com o poder de uma marca”. Os autores salientam que a verificação do valor de uma marca passa, além do aspecto lealdade, pela consciência do nome da mesma, qualidade percebida, associações de marca, dentre outros critérios. Quando o valor é positivo, a empresa pode melhorar a eficiência de

sua comunicação e aumentar a possibilidade de experimentação de outros produtos sob a mesma marca; da mesma forma, pode haver a possibilidade de aumentar o preço do produto.

Embalagem e rótulo são dois elementos essenciais porque, além do aspecto funcional, a embalagem auxilia o rótulo na comunicação da qualidade e outros atributos do produto, como a conveniência, informações sobre o mesmo e seu estilo. Os aspectos da embalagem em termos estéticos e funcionais devem ser cuidadosamente desenvolvidos e testados. O rótulo identifica produto e marca, classifica-o e promove-o (Kotler e Keller, 2006). Além disso, ambos os aspectos distinguem o produto de uma empresa frente às ofertas dos concorrentes e comunicam valor (KOTLER, 2000).

Formulações, rótulos e embalagens são delimitados por questões legais. Por exemplo, a rotulagem nutricional de alimentos limita a decisão das organizações sobre como utilizar o espaço do rótulo, assim como vários alimentos possuem padrões de identidade e qualidade obrigatórios. Churchill Jr. e Peter (2000) atentam para o fato de que aterros sanitários repletos são evidências de que as embalagens podem impactar a questão ambiental. Assim, além da análise dos desejos e necessidades do cliente, a decisão quanto aos materiais passa, necessariamente, pela definição de *marketing* adotada pela empresa. Quando aplicada a orientação societal, as organizações devem satisfazer as exigências legais, além de buscar auxiliar o cliente na seleção e no uso adequado de produtos, evitando o desenvolvimento de supérfluos, produtos que fazem mal à saúde ou sejam inseguros, ou que prejudiquem o meio ambiente, ou levem o cliente a erro, como o caso da “maquiagem” de produtos – a redução de volume de produto sem alteração de preço.

- *Âmbito tático: o “P” Preço*

Para Churchill Jr. e Peter (2000, p. 314), “Preço é a quantidade de dinheiro, bens ou serviços que deve ser dada para se adquirir a propriedade ou uso de um produto ou serviço”. Kotler (2000) salienta que o preço é a única variável do *marketing* mix que produz receita, e pode ter como objetivo: a sobrevivência da empresa; o desnatamento do mercado; estabelecer uma relação positiva entre o dispêndio e a qualidade adquirida; penetrar rapidamente para ganhar espaço de mercado; e proporcionar o máximo lucro possível. Churchill Jr. e Peter (2000) complementam com a prescrição de que se deve manter coerência entre o preço e os outros elementos do *marketing* mix, com vistas a cumprir ou manter a estratégia de posicionamento da oferta.

Custos, estrutura de mercado, ciclo de vida do produto, demanda e fatores econômicos e demográficos podem afetar a decisão de preço a ser tomada. Além disso, de acordo com Nagle *apud* Kotler (2000), existem fatores que afetam a sensibilidade do consumidor ao preço: valor exclusivo, consciência da existência ou não de substitutos, dificuldades de comparação com a concorrência, peso na renda do cliente, qualidade e possibilidade de estocagem.

Existem várias formas de estabelecer preços: preço de mercado (seguir a concorrência), estabelecimento de uma margem fixa para adicionar ao custo (mark-up), retorno esperado (lucro), valor percebido pelo cliente (percepção de qualidade do consumidor); cada organização estabelece preços de acordo com sua ideologia central, suas estratégias, períodos do ano, a perecibilidade dos produtos, estágio no ciclo de vida e, claro, seus custos e táticas com os 4P's.

Joan Robinson (1953) mostra que o preço não é o único meio de competição. Imitação de produtos, diferenciação, serviços, publicidade e habilidade de venda são outros elementos que devem compor a análise do preço final do produto. Ainda, ressalta que, em muitos casos, as empresas utilizam o preço mais elevado como um indicador ao consumidor de qualidade superior a seu produto.

Dadas as características de distribuição de renda, diversidade cultural, desequilíbrios nos níveis de informação e educação da população, além de contrastes climáticos e de outros, as necessidades, expectativas e desejos dos consumidores apresentam variações. A precificação reflete as estratégias de segmentação e posicionamento adotados pela organização, além dos volumes adquiridos e seu poder de barganha.

Churchill Jr. e Peter (2000) tecem considerações sobre legalidade e ética nas estratégias de estabelecimento de preços. Quanto à questão legal, existem restrições a práticas como conluio de preços, precificação enganosa ou predatória, fixação do preço de revenda, discriminação de preço, *dumping* entre outras estratégias de limitação da concorrência. Quanto à questão ética, os autores citam preços que confundem o cliente por não entenderem a estrutura de custos, preços de “isca-e-troca” e sensação falsa de qualidade superior. Churchill Jr. e Peter afirmam que os preços podem ser uma 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. Na contramão, Kotler (2000) prevê a maquiagem de produtos, isto é, a redução de seu volume sem alteração do preço de venda, como um ajuste viável numa situação de

aumento de custos, entre outros meios menos éticos. Cabe salientar que a redução de volume pode ser feita, desde que o cliente seja devidamente avisado a respeito.

- *Âmbito tático: o “P” praça (Distribuição)*

O “P” praça envolve o levar os produtos até os clientes, por meio da orquestração de esforços de organizações independentes, visando à criação de trocas que ofereçam valor, e é parte essencial do planejamento de *marketing* (CHURCHILL Jr. e PETER, 2000; KOTLER, 2000).

Canal de distribuição é o conjunto de organizações ou indivíduos que têm função de levar o produto ou serviço do fabricante até o local onde se encontra o cliente potencial, no momento adequado de realizar a transferência de posse (Churchill Jr. e Peter, 2000; Kotler, 2000). As decisões referentes aos canais de *marketing* podem afetar todas as outras decisões das demais dimensões do mix de *marketing*, tendo em vista que afetam preço, nível de serviço e formas de comunicação.

Embora a presença de intermediários entre o produtor e o cliente seja associada a aumento do preço final do produto, é necessário que fique claro que a eliminação de um intermediário não significa a eliminação das funções cumpridas por ele, classificadas por Churchill Jr. e Peter (2000) em funções transacionais (compra, venda e assunção dos riscos), logísticas (concentração, armazenamento, organização e distribuição física) e de facilitação (financiamento, graduação de qualidade e pesquisa de *marketing*); portanto, as despesas, e as tarefas, necessariamente serão absorvidas por outra organização e/ou pelos clientes. Portanto, a análise do ambiente de *marketing* é essencial para a construção da estratégia de canais.

Para Kotler e Keller (2006), os canais de *marketing* realizam várias funções-chave, como reunir informações sobre os clientes, concorrentes e outras forças do ambiente de *marketing*; desenvolvem e disseminam mensagens de estímulo à compra; formalizam pedidos junto aos fabricantes, supervisionam a transferência de propriedade; formalizam acordos sobre preços. Além disso, funcionam como financiadores de estoque frente ao fabricante e como agentes de crédito junto ao cliente, e são entidades que assumem riscos relacionados à operação do canal, funções primordiais para o apoio da atividade produtiva nos dias atuais.

Cabe à empresa tomar a decisão sobre a forma que adotará para a distribuição de seus produtos: distribuição direta, indireta e mista. Kotler (2000) utiliza o número de níveis intermediários para designar a extensão de um canal de distribuição. Um canal de nível zero consiste em um fabricante que vende diretamente para o consumidor final, isto é, pratica a distribuição direta. Um canal de nível um conta com um único intermediário de vendas, por exemplo, o varejista. Um canal nível dois conta com dois intermediários, que poderiam ser um atacadista e um varejista, por exemplo. A partir do nível um, tem-se a distribuição indireta. O autor salienta: a partir da perspectiva do fabricante, obter informações sobre clientes finais e manter controle se torna mais difícil à medida que o número de níveis de canais aumenta.

O varejo, segundo Kotler (2000, p. 540), “inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não-comercial”. Há muitos tipos de organizações varejistas, classificadas pelo autor em varejistas de loja, varejistas sem loja e organizações de varejo, e as decisões de *marketing* a serem tomadas dizem respeito aos mercados-

alvo, sortimento e suprimento de produtos, serviços, ambiente da loja (quando cabível), preço, promoção e localização.

Os varejistas de loja podem assumir vários formatos, como lojas de especialidade, conveniência, descontos, liquidação, departamentos, supermercados, hipermercados e *showroom*, e se diferenciam em função da localização, nível de serviço prestado ao cliente, extensão da linha de produtos e tamanho da loja (KOTLER, 2000).

O varejo sem loja se caracteriza pelo atendimento ao cliente sem a presença de um espaço físico próprio para a transação. Existem, de acordo com Kotler (2000), quatro categorias principais: venda direta, *marketing* direto (catálogos, *telemarketing*, programas televisivos, *e-marketing*, mala direta), venda automática (por *vending machines*) e os serviços de compra ou clubes de desconto.

As organizações de varejo são as cadeias de varejo que, segundo Kotler (2000), podem assumir o formato de redes corporativas, redes voluntárias patrocinadas por atacadistas, cooperativas de varejo, franquias cooperativas de consumo e conglomerados de comercialização.

O atacado, de acordo com Kotler (2000, p. 553), “inclui todas as atividades relacionadas com a venda de bens ou serviços para aqueles que compram para a revenda ou uso comercial. O atacado exclui os fabricantes e os agricultores, que lidam basicamente com a produção, e os varejistas”. Os atacadistas diferem dos varejistas em função do tamanho das transações, pelo tipo de cliente que atendem e pela extensão territorial que cobrem, portanto sendo eficientes em capilarização das vendas, formação de sortimento, financiamento de clientes e, muitas vezes, oferecem aos clientes serviços de consultoria e assessoria.

Os atacadistas podem ser do tipo negociantes, que adquirem a mercadoria com que lidam, e os corretores ou agentes, que facilitam os processos de compra e venda por meio da aproximação dos agentes, recebendo por isso uma comissão (Churchill Jr. e Peter, 2000; Kotler, 2000). Os negociantes atacadistas correspondem a mais de 80% de todos os estabelecimentos de atacado, e são classificados em relação ao nível de serviço que prestam e com relação ao número de empresas / tamanho da carteira de produtos que representam. Agentes ou corretores agregam valor porque seu conhecimento especializado de uma linha de produtos ou sobre determinado mercado torna as transações mais fáceis entre compradores e vendedores. As organizações sem recursos para formar equipe própria de venda ou que estejam entrando em novos mercados utilizam esse tipo de agente atacadista (CHURCHIL JR e PETER, 2000).

As decisões de um projeto de canal passam pela análise do ambiente de *marketing*, bem como do estabelecimento de objetivos do canal e da identificação e avaliação das principais alternativas de canal, levando-se em consideração as características do cliente, do produto, dos intermediários, dos concorrentes, características ambientais e da própria organização (Kotler, 2000; Churchill Jr. e Peter, 2000). O entendimento dos níveis de produção e serviço desejados pelos clientes-alvo, em termos de tamanho do lote de compra, tempo de espera para receber a mercadoria ou o serviço, conveniência espacial, variedade de produto e serviços agregados é essencial para a escolha do canal (KOTLER, 2000).

Quando a atenção é voltada para a questão dos objetivos de canal, as características dos produtos já trazem algumas respostas. Por exemplo, produtos perecíveis necessitam de canais mais curtos; bens de consumo são normalmente distribuídos por meio de canais de nível zero a dois, e a utilização de mais

intermediários depende da capilarização da distribuição pretendida pela empresa; produtos de alto preço por unidade e bens organizacionais são vendidos diretamente, na maior parte das vezes; produtos que necessitam de assistência técnica podem contar com revendedores franqueados exclusivos; serviços são distribuídos por canais nível zero ou, no máximo, um (KOTLER, 2000; CHURCHILL Jr. e PETER, 2000).

O projeto de canal deve levar em consideração os pontos fortes e fracos dos diferentes tipos de intermediários (forças de venda própria, escritórios de representação, varejistas, atacadistas, catálogos) e a capacidade de adaptação, quando de movimentos econômicos e de mercado. Canais não convencionais podem dar vantagem imediata, tendo em vista a baixa concorrência. Canais reversos, isto é a distribuição que move bens do usuário final ao produtor (Churchill Jr. e Peter, 2000) ganharam atenção com o crescimento da reciclagem e do interesse dos clientes pelo meio ambiente, além de proporcionarem redução de custos para as empresas pela reutilização de materiais, mas também servem para aumentar a satisfação dos clientes e repor peças defeituosas, como o caso dos *recall* das montadoras de automóveis.

Além disso, as organizações devem decidir o número de intermediários que irão utilizar, o que configura as estratégias de distribuição exclusiva (em que não se vendem produtos concorrentes), seletiva (comercialização de produtos específicos), ou intensiva (o uso do maior número possível de pontos de venda). A utilização dessas estratégias e seu desempenho no longo prazo devem ser avaliadas no que tange à possibilidade de controle, adaptação e em função de critérios econômicos (Kotler, 2000; Churchill Jr. e Peter, 2000); portanto, a decisão

deve levar em consideração o posicionamento do produto e os objetivos organizacionais.

As decisões podem ser revistas em função de mudanças de mercado. De qualquer modo, Stern e Sturdivant *apud* Kotler (2000, p. 525) esboçaram um processo de distribuição orientado para o cliente, composto de seis etapas, que podem auxiliar na redução de lacunas entre o serviço, a produção e a viabilidade organizacional:

1. Pesquisar as percepções de valor, as necessidades e os desejos dos clientes referentes à produção de serviço do canal.
2. Examinar o desempenho dos sistemas de distribuição existentes da empresa e dos concorrentes em relação à vontade do cliente.
3. Encontrar lacunas de produção de serviço que precisem de ação corretiva.
4. Identificar as maiores limitações que possam restringir possíveis ações corretivas.
5. Projetar uma solução de canal 'gerencialmente viável'.
6. Implementar o sistema de distribuição reconfigurado.

Existem questões éticas, políticas e legais nas relações de canal. Leis que buscam evitar a configuração de monopólios e que protegem os direitos dos revendedores constituídos são parte do ambiente brasileiro. As questões políticas envolvem a formação dos mercados cinzas ou paralelos (Churchill Jr. e Peter, 2000), em que distribuidores estrangeiros dominam parte do mercado com produtos de qualidade inferior ou preços menores que os praticados pelo fabricante no país, em função de custos de fabricação diferentes, criando conflitos entre licenciados de vários países.

As questões éticas, para Kotler (2000), envolvem a possibilidade de ser distribuidor exclusivo, questões territoriais e venda casada, mas seu foco sempre se dá em relação à proteção da concorrência. Churchill Jr. e Peter (2000) 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. Os autores terminam a discussão enfatizando que os produtores que não podem ou não querem pagar reservas de espaço procuram outras maneiras de distribuir seus bens, por meio de lojas especializadas ou selecionando varejistas que não cobram taxas. Essas lojas, por sua vez, podem criar valor oferecendo bens que não estão disponíveis em outros lugares, gerando diferenciação de mercado e benefícios mútuos.

- *Âmbito tático: o “P” promoção (Comunicação)*

A última variável do *marketing mix* é a Promoção, que, segundo Churchill Jr. e Peter (2000), 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. Kotler e Keller (2006) afirmam que, num certo sentido, a comunicação de *marketing* representa a “voz” da marca e é o meio pelo qual ela estabelece um diálogo e constrói relacionamentos com os clientes.

Para Churchill Jr. e Peter (2000), a comunicação de *marketing* tem cinco metas estratégicas: criar consciência da existência da empresa e seus serviços; formar imagens positivas quanto aos valores que estão sendo oferecidos via produtos e serviços; identificar possíveis clientes, a fim de iniciar um

relacionamento com eles; formar relacionamentos cooperativos de canal, auxiliando os clientes a vender o produto da empresa; e retenção de clientes.

Kotler (2000) salienta que o processo de comunicação deve ser estudado para evitar ruídos na decodificação de mensagens, o que poderia criar atritos entre empresa e cliente. Assim, a segmentação de mercado e a pesquisa de *marketing* são ferramentas importantes para aumentar a eficiência do esforço de comunicação realizado, posto que auxiliam na descoberta de expressões e palavras que soam corretamente ao público-alvo e como ele interpreta as fotos, imagens e sons utilizados nas mensagens, além de perceber quais as mídias utilizadas por esse público (Churchill Jr. e Peter, 2000). Percebe-se que a comunicação está diretamente subordinada à identificação do público-alvo para os produtos da organização, portanto vinculada à estratégia de segmentação de mercado; a comunicação de *marketing* está vinculada às demais dimensões do *marketing* mix, com a função de comunicar a existência do produto no mercado e o valor da marca e da organização para um grupo selecionado de clientes.

O composto de comunicação combina diferentes elementos para criar a estratégia geral da comunicação de *marketing*: propaganda, publicidade, vendas pessoais e promoção de vendas (Churchill Jr. e Peter, 2000). Kotler e Keller (2006) expandem os elementos para seis, acrescentando à lista de Churchill Jr. e Peter mais dois elementos: eventos e experiências, e o *marketing* direto. Encontrar a composição mais eficiente entre os elementos em relação a produtos e clientes diferentes é um dos maiores desafios da comunicação de *marketing*.

Identificado o público-alvo, o passo seguinte é determinar os objetivos da comunicação, que podem ser, de acordo com Rossiter e Oerby *apud* Kotler e Keller (2006), uma combinação entre estabelecer a necessidade de novas

categorias e novos produtos, conscientizar sobre a marca, desenvolver atitudes em relação à marca e a produtos, e conduzir os clientes à intenção de compra. Para Churchill Jr. e Peter (2000), os objetivos da comunicação devem ser claros, específicos e desafiadores, mas alcançáveis. A elaboração da comunicação passa pela criação e elaboração da mensagem, e a reflexão sobre utilização de fontes para divulgá-la. O próximo passo é cuidar da seleção dos canais de comunicação, tarefa complexa em função da fragmentação e do seu congestionamento. Os canais podem ser pessoais e impessoais, em função da possibilidade ou não de interação entre organização e cliente, durante a mensagem (KOTLER e KELLER, 2006).

Canais pessoais são importantes porque geram oportunidades de individualizar a apresentação e aumentar o retorno dos clientes. A influência pessoal desempenha papel especificamente importante no ato de compra de produtos caros (reduzindo a dissonância cognitiva), e no caso de tomada de serviços especializados. Kotler e Keller (2006) ainda citam estudo realizado por consultorias quanto ao alcance do boca-a-boca virtual: enquanto que o tradicional tende a afetar o comportamento de compra de, em média, duas pessoas, o virtual impacta oito pessoas, sendo desta forma importante administrar essa força, identificando os grupos de influência e dedicando mais atenção e condições especiais para testes de produto e posterior divulgação de seus resultados.

Mas a comunicação pessoal pode ser considerada agressivamente invasora. Assim, utilizam-se canais impessoais para atingir as pessoas de forma mais abrangente, via comunicação de massa.

A propaganda é o formato mais lembrado pelas pessoas, quando se referem a mensagens de *marketing*. Normalmente veiculada por meio de mídias pagas, denominação dada aos meios de comunicação escrita, transmitida, em rede,

eletrônica e expositiva, a propaganda pode ser utilizada para desenvolver uma imagem duradoura para um produto ou para estimular vendas rápidas de um patrocinador identificado. Ela pode alcançar clientes dispersos geograficamente, com mais facilidade. A propaganda pode ter cunho informativo, persuasivo, de reforço ou de estímulo à lembrança. Todas as mídias possuem vantagens e desvantagens, assim, é importante entender o estágio no ciclo de vida do produto, sua participação no mercado e a dispersão da base de consumidores, quem são os concorrentes, o grau de substituição do produto e a frequência necessária de repetição da propaganda para avaliar qual o melhor conjunto para a organização, inclusive pensando em opções alternativas, como o *merchandising*, informes publicitários, propaganda dentro das lojas e formas de diversão com a marca, expressão que se tem utilizado para denominar curtas-metragens e jogos virtuais patrocinados por organizações, para causar impacto na forma de entretenimento (KOTLER e KELLER, 2006).

As promoções de vendas consistem na distribuição de cupons, realização de concursos e sorteios, e podem ser utilizadas para atrair uma resposta mais rápida e intensa dos compradores no curto prazo e para chamar a atenção no lançamento de novos produtos. Portanto, é uma comunicação de incentivo à compra, voltado ao cliente final, ao intermediário e também para o setor e equipe de vendas. A demonstração de produtos no ponto de venda, a distribuição de bonificações e a participação em convenções são exemplos dos três tipos de promoção que podem ser efetuados. Em muitos setores industriais, a verba para promoção supera a verba para a propaganda, posto que 70% das decisões de compra ocorrem dentro dos pontos de venda (KOTLER e KELLER, 2006).

Os eventos e experiências incluem esportes, artes, entretenimento e eventos em defesa de causas, bem como atividades mais informativas que criam novas interações da marca com os consumidores. Atualmente são a maior força nos canais não pessoais, posto que geram identidade, são envolventes e são um tipo de venda não agressiva e indireta da imagem da organização (KOTLER e KELLER, 2006).

As relações públicas abrangem a comunicação direcionada internamente aos funcionários da empresa e externamente aos clientes, outras empresas, governo e imprensa. A comunicação por meio de relações públicas de *marketing* costuma ter alta credibilidade, além da possibilidade da dramatização e de pegar clientes desprevenidos (Kotler e Keller, 2006). As atividades de relações públicas de *marketing* podem ser divididas em: 1) assessoria de imprensa, que promove a geração de publicidade por meio dos *press-releases*; 2) entrevistas coletivas; e 3) desenvolvimento de eventos (Churchill Jr. e Peter, 2000). Apesar de gratuita, a publicidade gerada tem seu lado negativo – o pouco ou nenhum controle que a organização tem sobre o que será dito e sobre o público que recebe a comunicação. Por outro lado, exatamente essa falta de controle dá ao público impactado a sensação de que as informações são verídicas.

O *marketing* direto agrega todas as formas de comunicação realizadas pelo vendedor ou o fabricante dos produtos diretamente para os clientes, de forma personalizada, atualizada e interativa. Incluem-se mala direta, catálogos, *telemarketing*, TV interativa, quiosques, *sites* e outros dispositivos móveis, e servem para, além de proporcionar a venda, construir um relacionamento duradouro com o cliente por meio de comunicações que não objetivam diretamente a venda (Kotler e Keller, 2006). O *marketing* direto cresce à medida que os mercados perdem a

característica de massificados, fragmentando-se em segmentos e nichos com preferências distintas e difíceis de serem contactadas com comunicações de massa, sem grandes desperdícios de dinheiro.

A venda pessoal é a ferramenta mais eficaz em estágios mais avançados do processo de compra, especialmente para aumentar a preferência e a convicção do cliente e para levá-lo à ação, tendo em vista que proporciona interação pessoal, permite aprofundar o relacionamento com o cliente e, de certa forma, essa interação obriga-o a uma resposta, boa parte das vezes, favorável (Kotler e Keller, 2006). Os vendedores funcionam como um elo pessoal entre a empresa e os clientes, portanto, além de tiradores de pedido, são agentes de relacionamento sobre os quais as empresas devem considerar cuidadosamente, quando da formulação da estratégia de comunicação com o mercado (CHURCHILL Jr. e PETER, 2000).

Quanto às questões éticas e legais, Kotler e Keller (2006) atentam para a necessidade de a organização se certificar quanto a não infração de normas legais e sociais. O CONAR (Comissão Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária) e o Código de Defesa do Consumidor (CDC) são os responsáveis pela maioria das limitações da área de comunicação no Brasil. O CDC (Brasil, 1990) prevê, em seus artigos 36 e 37, a obrigatoriedade da veiculação da comunicação de forma que ela seja identificada como tal, fácil e imediatamente, da mesma forma que institui a proibição de toda comunicação enganosa e abusiva.

A questão ética é vista por Kotler e Keller (2006) como a necessidade de evitar a possibilidade de ofensa de grupos étnicos, minorias raciais ou grupos de interesses específicos, assim como o bombardeamento dos clientes com comunicação direta que não querem. Churchill Jr. e Peter (2000) vão além, e

questionam a comunicação voltada ao público infantil, que ainda não tem capacidade cognitiva para avaliar as mensagens, e as comunicações de bebidas, que associam seu consumo à conquista sexual ou à prática de esportes. A prática de promoções que visem somente à formação de *mailing list* ou que reduzam a venda dos produtos ofertados como brindes, prejudicando outras organizações, ou ainda a geração de dificuldades para o resgate de bônus previamente cedido ao cliente são consideradas antiéticas. Os autores 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 dos produtos que podem oferecer risco relativo, como as bebidas alcoólicas.

- *Gerenciamento do esforço de marketing*

De acordo com Churchill Jr. e Peter (2000), a implementação de planos e estratégias de *marketing* exige a coordenação do trabalho por meio da definição de prioridades, da programação de atividades e estímulos ao aumento da cooperação. Depois de definidas as ações táticas do plano de *marketing*, a colocação em prática das mesmas precisa ser estabelecida em um cronograma, que alerte para os custos e prazos de conclusão de cada uma das atividades planejadas, por pessoas de diferentes áreas da organização. Os autores acreditam que a cooperação aumenta, quando todos, individualmente e em equipes, entendem o que estão fazendo e seus porquês, além da importância do posicionamento dos gerentes ou coordenadores, que devem entender as preocupações e metas de todos os envolvidos, bem como da forma como as atividades de *marketing* os afetam. A

comunicação precisa ser efetiva para gerar comprometimento, além de ser de mão dupla – os coordenadores devem saber se comunicar e também saber ouvir, inclusive prestando atenção à comunicação não-verbal.

Os orçamentos de comunicação sempre são os mais difíceis de mensurar, e variam de setor para setor. Kotler e Keller (2006) descrevem quatro métodos para decisão do orçamento em comunicação: recursos disponíveis, percentagem sobre as vendas, paridade concorrencial e objetivos e tarefas, sendo este último mais competente por exigir que a administração explicita suas premissas sobre a relação entre a quantia gasta, o nível de exposição, o índice de experimentação e o uso regular do produto. De qualquer modo, os autores lembram que a resposta da comunicação e, portanto, o mix de comunicação a ser utilizado, depende do estágio no ciclo de vida do produto, grau de diferenciação dos mesmos, grau de utilização, apoio do canal, tipo de clientes, entre outros. Os demais orçamentos são conseguidos em função das decisões estratégicas tomadas pela organização e com base em pesquisa de mercado.

É interessante e necessário avaliar os impactos financeiros das estratégias a serem traçadas. Stevens *et alii* (2001) e Westwood (1996) recomendam, no mínimo, montar um demonstrativo de resultados e calcular o prazo de retorno do investimento.

O planejamento não é estático, posto que “o outro também joga” e, portanto, as condições objetivas que deram sustentação para a escolha das estratégias e táticas podem se modificar. Caso ocorram modificações, o plano deve ser ajustado. Para medir a sustentação das condições objetivas, a organização estabelece o controle do plano de *marketing*, definido por Churchill Jr. e Peter (2000, p. 547) como “o processo de avaliar o desempenho em relação a objetivos, planos e

estratégias e realizar mudanças quando e onde necessárias”. Juntamente com os pontos de controle, são estabelecidas as datas nas ações, a quantificação dos objetivos e outros itens que possam demonstrar a evolução ou não das condições do empreendimento.

Os pontos de controle mais comuns são análise das vendas, da lucratividade e da satisfação dos clientes, portanto, ligados aos objetivos. A verificação dos pontos de controle, dentro da lógica do planejamento, deve ter caráter preventivo, isto é, na medida do possível, ser realizada com o objetivo de verificar se mudanças estão sendo geridas no ambiente. Com isso se cumpre um dos papéis do planejamento: garantir o uso eficiente dos recursos da administração (STEVENS *et alii*, 2001).

Para Favareto (2004), a gestão dos planos deve ter três momentos:

- 1) Avaliação formal do planejamento: um balanço da realização das tarefas agendadas e do atingimento dos objetivos traçados, elencando os motivos para a não realização, quando o fato se der;
- 2) Avaliação estratégica: análise da situação do momento, com vistas a verificar se os pressupostos da análise estratégica se mantêm ou foram alterados por mudanças ambientais;
- 3) Momento prospectivo: levantamento das ações previstas para o próximo período e discussão da necessidade ou não de ajustes em função dos itens 1 e 2.

O autor recomenda que essa análise seja realizada no máximo mensalmente, enquanto Stevens *et alii* (2001) e Westwood (1996) se referem a bimestres ou trimestres entre uma análise e outra. Na verdade, esse espaçamento deve ser definido pela organização, em função do grau de escassez de recursos e da representatividade das perdas para o investimento.

Antes de prosseguir a análise sobre práticas atuais de *marketing* societal, é importante destacar as especificidades do *marketing* de alimentos, assunto do próximo tópico.

4.3. Marketing em Alimentos

A partir da década de 90, com a abertura de mercado, a estabilização da economia e o aumento da competitividade, empresários do setor de alimentos e produtores rurais buscaram novas alternativas para a valorização de seus produtos. Além da industrialização propriamente dita que viu o desenvolvimento de produtos prontos e semiprontos dos mais diversos tipos, abriu-se espaço para produtos semiprocessados, orgânicos e com certificação de origem, que passaram a disputar espaço nas gôndolas com produtos tradicionais. Também houve uma sobrevalorização da embalagem (formas, materiais, tamanhos), ativa participante da mudança de hábitos do consumidor, tornada *mini-outdoor* e fonte de percepção sobre o produto (Neves, 2003; Oliveira et al, 2003). A abertura de novos canais de distribuição e a competição entre os novos e os antigos tornaram a função mais complexa; a diferenciação de preços é outra tendência que trouxe uma miríade de possibilidades.

Dadas as características de distribuição de renda no Brasil, conforme visto no capítulo introdutório, aliadas à diversidade cultural, desequilíbrios nos níveis de informação e educação da população, além de contrastes climáticos e de outros de inúmeras origens, as necessidades, as expectativas e os desejos dos consumidores apresentam tremendas variações, no Brasil. Isso é particularmente notável em oportunidades para o mercado de alimentos.

Isso suscita uma reflexão sobre *marketing* no setor alimentício, o que requer uma rápida explanação sobre a cadeia de produção desse setor produtivo.

Segundo Silva e Batalha (2000), uma cadeia de produção agroindustrial genérica poderia ser dividida em três macrossegmentos: produção de matéria-prima, industrialização e comercialização, sendo cada um deles delimitado

por mercados com características próprias de funcionamento. Os autores identificaram quatro tipos de mercado, para os quais se requerem diferentes aplicações de atividades de *marketing*: *Marketing Rural* (estabelecido entre produtores de insumos e produtores rurais); *Marketing Agrícola* (que trata das relações entre o produtor rural e a agroindústria ou consumidores finais); *Marketing Agroindustrial* (ligação entre a indústria de transformação e o elo de distribuição dos produtos dessa indústria); e *Marketing Alimentar* (relacionado ao consumidor final).

Cada mercado apresenta seus desafios, que demandam uma adaptação especial de *marketing*. Quando se trata do *marketing* rural, a coexistência entre produtores artesanais, capitalistas e cooperativas induz a uma miríade em termos de concentração estrutural e utilização de técnicas modernas de gestão. No *marketing* agrícola, o elevado número de produtores face ao reduzido número de compradores, o desafio da diferenciação e a presença de forças oligopsônicas são questões importantes que traduzem oportunidades ou ameaças para as organizações. O *marketing* industrial, fortemente heterogêneo, em função da demanda derivada, requer colaboração entre comprador e vendedor, normalmente bem informados. Finalmente, o *marketing* alimentar deve ser analisado por duas vertentes igualmente importantes: o *marketing* dos produtos propriamente ditos e o *marketing* associado às empresas de distribuição. Entretanto, atuar em quaisquer desses mercados da cadeia de produção agroindustrial requer o enfrentamento de três desafios, comuns a todos eles: a necessidade de informação; a diversidade de interesses, necessidades e desejos dos clientes; e os novos imperativos em relacionamento.

Embora essa distinção faça sentido nos complexos agroindustriais ou sistemas agroalimentares (Neves, 2003), é importante salientar que os

empreendimentos estudados nesta tese devem buscar organizar-se por meio da intercooperação, a fim de que os complexos cooperativos possam buscar diretamente os consumidores finais, apropriando-se dos sobrevalores a que esses elos atravessadores fariam jus, se participassem dessas cadeias.

No que tange aos alimentos *in natura*, como salientam Machado e Silva (2004), frutas, legumes e, principalmente, verduras são altamente perecíveis, o que traz dificuldades para o sistema de distribuição desses produtos. Estudo realizado pelos autores demonstra que sacolões e varejões das cidades de São Carlos e Araraquara prefeririam adquirir toda a gama de produtos disponibilizados em seus pontos de venda diretamente dos produtores, por acreditar que possuem qualidade superior. No entanto, os produtores familiares não conseguem disponibilizar volume suficiente, sendo necessária a compra por meio de atacadistas e/ou de atravessadores (que, por sua vez, adquiriram os hortifrutis de pequenos produtores) para complementar o abastecimento das lojas. O mesmo acontece em supermercados de ambas as cidades.

Os produtos de origem familiar, na ótica dos supermercados, possuem preços melhores e qualidade entendida como superior, por serem colhidos no dia da entrega e permanecerem menor tempo em transporte. No entanto, a falta de diversidade de produtos e problemas na manutenção da regularidade de entrega dificultam a prática de negócios. Machado e Silva (2004) ressaltam a necessidade de resposta rápida dos produtores rurais familiares para as questões de falta de diversidade e regularidade de entrega, o que transformaria os hiper e supermercados em mais um canal de distribuição para os produtos, e apontam, para a resolução do problema, o caminho da associação.

No entanto, como salientam Waack e Machado Filho (1999), pela sua própria gênese, as cooperativas agroindustriais são fortemente orientadas para a produção, implicando muitas vezes em dissonância em relação à dinâmica de mercado. A atividade de *marketing* fica relegada a um plano inferior, normalmente circunscrita à atividade de comercialização da produção. No entanto, dependendo da natureza do mercado em que atua, a cooperativa necessita deter conhecimentos superiores aos necessários para a comercialização da produção. Os autores refletem que um processo de estruturação da área de *marketing*, em uma cooperativa, passa essencialmente pela implantação de um sistema de informações, pela interligação entre as atividades de produção e as oportunidades de mercado e a definição das estratégias de segmentação, diferenciação, posicionamento, diversificação e crescimento.

O sistema de informações é essencial ao pequeno produtor. Pesquisa realizada por Vilckas e Nantes (2003), analisando 33 agricultores familiares de São Carlos, observou o baixo índice de procura por informações, em especial aquelas relacionadas à comercialização, capacitação gerencial, necessidades dos clientes, padrão de qualidade, previsão do tempo, crédito e preço. Quanto a esse último fator, os autores ressaltam que tais agricultores acabam funcionando como tomadores de preço, não existindo nenhuma organização para estabelecer os preços de seus produtos. Apenas 51% dos produtores balizam-se no mercado para decidir o que produzir. No entanto, nenhum produtor relatou a busca de informações de futuro sobre esses mercados, o que pode levar à queda de preços por superoferta, fator comum na agricultura. Esses achados podem ser perfeitamente transplantados para a realidade dos empreendimentos cooperativos estudados nesta tese, como será visto no capítulo 7.

Segundo Nascimento (1998) o setor de alimentos, se devidamente apoiado com tecnologia, gerenciamento e *marketing*, poderá ser ocupado pelos pequenos produtores, utilizando-se para isso nichos específicos de mercado. Ele cita o nicho dos produtos artesanais, mas ainda existem os orgânicos, os mercados de vizinhança, entre outros, que devem ser estudados com a mesma atenção. No entanto, vale salientar a observação de Nascimento (1998): esses produtos devem apresentar aspectos de padrão, de embalagem, de sanidade e detalhes de *marketing* reconhecidos pelos clientes nos produtos do mercado tradicional.

Importante observar ainda que, em muitos casos, apesar dos canais oriundos da cooperação e intercooperação, a participação de canais de distribuição convencionais faz-se necessária, e não pode ser descartada, principalmente se houver um aumento da produção sem aumento de canais de distribuição alternativos, dada a capacidade dos canais tradicionais de escoar a produção e prestar serviços ao cliente.

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, buscarem entender as mudanças nos desejos e necessidades dos clientes, e adaptar suas estratégias às mudanças detectadas. Apesar de os fatores de escolha, considerados universalmente mais importantes, continuar sendo frescor, nutrição, sabor, segurança, preço e conveniência, o mercado se fragmentou, como visto na explanação sobre planejamento.

Para os produtores familiares analisados por Machado e Silva (2003), as cinco principais exigências citadas foram qualidade, preço, quantidade, variedade e efetuar as entregas no prazo. As exigências quanto aos produtos propriamente

ditos foram higiene e limpeza, tamanho, cor, quantidade de agrotóxicos usados e/ou atendimento dos prazos de carência e a maciez dos produtos. As pesquisadoras concluíram que os produtores devem segmentar melhor seus mercados de atuação e considerar que existem clientes potenciais para diferentes tipos de produtos, e que o mercado de hortaliças é extremamente homogêneo no que diz respeito às exigências dos clientes.

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 Giodano (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. Esses consumidores buscam, além da qualidade, e da ausência de aditivos químicos, que seu 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.

De acordo com Souza e Alcântara (2003), além de contracorrente 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 de uma localidade.

Da mesma forma, de acordo com Nantes e Leonelli (2000) cresce o mercado de frutas e vegetais minimamente processados, também um reflexo da busca do consumidor por segurança e garantia de origem, além da comodidade do pré-preparo. Machado e Silva (2003), analisando os canais de distribuição de agricultores familiares da cidade de São Carlos (SP), detectaram que empresas de refeições coletivas (restaurantes e cozinhas industriais) seriam clientes potenciais para produtos com maior valor agregado, como hortaliças picadas, cortadas e descascadas. No entanto, este nicho de mercado ainda não era explorado pelos produtores entrevistados.

Com a mudança da composição etária da população, que tende a envelhecer, destaca-se também a preocupação com a digestibilidade e composição dos alimentos. Outra mudança demográfica que influencia o consumo e a produção de alimentos é a expansão dos lares com menor número de moradores, que demanda por produtos de fácil preparo ou prontos para consumo, e embalagens

menores ou individualizadas. Em termos socioculturais, Neves (1999) também ressalta a valorização dos aspectos regionais e culturais, que têm levado à valorização de produtos típicos, porém adaptados às exigências de conveniência e segurança alimentar dentro e fora do país.

O aumento do fosso entre os mais ricos e os mais pobres no que tange à distribuição da renda, conforme visto no capítulo introdutório da tese, tem levado ao desenvolvimento de produtos populares, uma das tendências dos sistemas de distribuição de alimentos e bebidas mais importantes da atualidade. Apesar de, preconceituosamente, as organizações produtoras terem sido chamadas de “Talibãs” (Exame, 2002), atualmente até as empresas detentoras de marcas consideradas nobres têm procurado aproveitar o crescimento desse segmento de mercado, lançando novas linhas de produtos ou reduzindo o conteúdo de produto nas embalagens de suas linhas nobres, a fim de possibilitar o consumo pelas classes populares. Por outro lado, como salientam Dulley *et al. apud* Souza e Alcântara (2003), os preços muito elevados praticados pelos supermercados na comercialização dos alimentos orgânicos tornam o produto acessível apenas às camadas de mais alta renda da população, o que se constitui em barreira para a expansão desse nicho de mercado.

Em termos de distribuição, de acordo com Moura (2005), no Brasil, os formatos mais importantes para a distribuição de alimentos são: hipermercados, supermercados, lojas de especialidades (açougues, padarias, varejões, entre outros), mercearias e feiras-livres. No entanto, Neves (1999) aponta o aumento do consumo fora do domicílio, o *food service* e o *catering*, como tendências importantes de consumo, e principal substituta do varejo atual. Neves *et al.* (2003), citando dados da revista Distribuição, ressaltam que mercado teria aumentado 87,5%, entre 1995 e

2000, comparado com 46,5% do varejo alimentício do mesmo período. De pesquisa do IBGE em 2000, os autores destacam que, no final do século passado, as refeições fora de casa já representaram 25% do total, enquanto que o número de restaurantes aumentou 89% no mesmo período.

Além disso, Neves (1999) também ressalta que os canais tradicionais, como feiras livres, açougues e padarias estão perdendo expressividade, ao mesmo tempo em que se valoriza o relacionamento e a prestação de serviços, como entrega, comodidade e canais de comercialização virtuais. Portanto, trata-se de entender o que representa atrativo para o consumidor e, a partir daí, desenvolver o mix de produtos e serviços adequados ao público-alvo. Moura (2005) cita entrevista dada por um consultor de varejo a um jornal de grande circulação. Nessa entrevista, o consultor reflete que o alarde feito pelos hipermercados em relação ao preço baixo dos produtos já não tem mais importância – para ganhar e reter clientes, os hipermercados devem oferecer serviços, como locais para deixar crianças, empacotadores e balanças nos caixas para pesar hortifrutis. Por outro lado, empresas menores, com proprietários e gerentes mais próximos do cliente, têm sido mais ágeis no atendimento às queixas dos consumidores.

Neves e Castro (2003) desenvolveram uma abordagem sobre tendências de consumo que denominaram “ABC do consumidor”, uma lista de atributos buscados por diferentes segmentos de clientes e as oportunidades que cada um representa para as organizações que desejem aproveitá-las.

Ainda, como salientam Neves *et al.* (2003), não se pode esquecer a importância das organizações varejistas e atacadistas, cujos processos de compra diferem do processo do consumidor final, em função de fatores como racionalidade da compra, formalidade do ato e, um dos principais fatores, o fato de a demanda dos

mesmos ser derivada da demanda dos clientes finais. Independentemente de seu tamanho, as redes de distribuição acabam por impor alguns padrões de qualidade para os produtos e para a transação (por exemplo, o uso de pregões eletrônicos), o que pode se configurar como barreira de entrada para pequenos produtores que não possam adaptar-se às exigências. Ao mesmo tempo, conforme ressaltam os autores, a parceria com grandes redes pode trazer benefícios aos produtores, como o aumento do volume de vendas, redução de custos de transação e garantia de recebimento. No entanto, o aumento do poder de barganha do canal de distribuição, alçado à posição de coordenador da cadeia, pode trazer problemas em rendimento para os produtores, portanto a estratégia deve ser pesada adequadamente.

Para exemplificar as possibilidades em termos de bases de diferenciação dos alimentos, Neves (2003) aponta a aparência visual, origem, sanidade, qualidade, sabor, teor de ingredientes, desempenho, durabilidade, estilo, método de produção orgânico, livre de geneticamente modificados, entre outros como passíveis de gerar valor superior ao cliente. Também existe a possibilidade de diferenciação por serviços, tais como entrega, processamento, customização, treinamento do consumidor, atendimento, instalação e manutenção. A imagem também pode ser trabalhada por meio da exaltação da competência, da educação, credibilidade e reputação dos produtores, diferenciação que pode ou não ser auxiliada pelo desenvolvimento de uma marca.

Todas essas tendências representam oportunidades para os trabalhadores-empresendedores estudados nesta tese. Como salientam Nantes e Leonelli (2000), o interesse dos consumidores por vegetais minimamente processados gera para o produtor a possibilidade de agregar valor ao produto,

eliminar intermediários e obter preços constantes ao longo do ano sem depender de cotações sazonais. Agregado ao conceito de orgânicos, então, a vantagem duplica.

A mesma lógica pode ser utilizada para a produção de orgânicos. O MST, ideologicamente, estimula a produção de produtos orgânicos, e tem investido, por meio de parcerias com universidades do país e estrangeiras, na adaptação e no ensino de técnicas de produção orgânica. Dado o tamanho dos empreendimentos e a proximidade dos centros de consumo de vizinhança, os tamanhos de embalagens podem ser adaptados às necessidades dos clientes, ao mesmo tempo que o entendimento dos aspectos socioculturais, proporcionado pela vizinhança, constitui-se em substrato para a adaptação dos produtos às necessidades dos nichos de mercado detectados.

As principais mudanças de distribuição apontadas por Neves (1999) também podem se configurar como oportunidades. Pode-se explorar o consumo do primeiro setor – fornecimento para merenda escolar, refeições hospitalares, programas de combate à fome, entre outros. Além disso, conforme será visto nos resultados, em mercados tradicionais, os canais tradicionais de escoamento da produção (como as feiras livres) são valorizados, inclusive culturalmente, assim como o relacionamento de vizinhança, que podem ser aproveitados com resultados positivos para as organizações estudadas. Estudo realizado em 2004 pela LatinPanel e apresentado pela APAS (Associação Paulista dos Supermercados), citado por Moura (2005), mostra que, no nível nacional, uma média de 48% das compras de frutas, legumes e verduras acontecem em canais tradicionais, como as feiras. Portanto, o tamanho dos empreendimentos e desses mercados acabam por se constituir em uma combinação que os torna mais eficientes e eficazes no atendimento desses nichos, ao mesmo tempo que as possibilidades de

intercooperação podem oportunizar o fornecimento de variedade e comodidade aos clientes desses mercados locais.

Como visto no item 4.1, tendo em vista que a orientação societal de *marketing* foi destacada como a central para nortear a análise dos processos de comercialização dos empreendimentos que serão analisados no capítulo 6, é imprescindível analisar as práticas do comércio justo, à luz dos conceitos societais. Este é o assunto do próximo item deste capítulo.

4.4. Comércio Ético e Solidário

Primeiramente, é necessário tratar do significado do consumo. Nas palavras de Catapan e Thomé (1999, p. 97-98),

Quando se fala de produção e consumo, trata-se de um só e idêntico processo lógico de reprodução amplificada das forças produtivas e do respectivo controle. Esse imperativo é intrínseco ao sistema – passa para ética, para a ideologia cotidiana, e essa é a grande inversão sob a égide da satisfação das necessidades do indivíduo, do prazer e da abundância. Na verdade, o mercado de consumo é um gigantesco campo político. O discurso do consumo tem se instituído em transformar o consumidor em um ser universal, liberto dos limites, mas o consumidor é um ser político e social que se constitui nas relações que estabelece com os objetivos e signos que consome.

Para Andrade (2004), não restam dúvidas de que o consumo se apresenta como o mais importante fenômeno social mobilizador nas comunidades contemporâneas.

Os novos paradigmas produtivos e as lutas emergentes pelo necessário e pelo desejável mostram outro modo de estabelecer identidades e diferenças: este se configura no consumo, depende daquilo que se possui, ou daquilo que se pode chegar a possuir. As transformações acentuadas, tanto no modo de produção como no modo de consumo, determinadas pelos avanços científicos e tecnológicos, alteraram não só as propriedades dos objetos, mas as formas de os comunicar e de engendrar carecimentos e necessidades. A maioria das mensagens e dos bens que consumimos são produzidos no mundo todo e estão aqui, tornando-se difícil saber o que é próprio e o que é alheio. Com efeito, ao consumir também se pensa, se escolhe e se reelabora o sentido sociocultural da existência. É importante analisar como esta área de apropriação de bens e signos intervém nas

formas mais ativas do indivíduo de participar, de escolher, de ser autônomo ou de simplesmente nutrir-se no hábito do desperdício. Em meio a essa abundância de códigos e signos que nos unem e que nos separam ao mesmo tempo, pergunta-se: a que sociedade pertencemos em meio a uma reestruturação social segmentada no consumo? Podemos atuar apenas como consumidores submetidos à regulação do mercado? Ou podemos experimentar as multiplicidades dos objetos – bens materiais ou culturais – nos variados contextos em que as coisas que nos cercam nos permitem encontrar pessoas e encontrar-nos como pessoa? (CATAPAN E THOMÉ, 1999, p. 23-24)

A partir do momento em que se atende às necessidades e aos prazeres do consumo, também se atende às necessidades e aos prazeres da acumulação, posto que o consumo é dirigido por meio de símbolos e signos apropriados da arte e da cultura, transformados pela tecnologia em *design* e *marketing*, produzindo a cultura do consumo, que pode estar diretamente ligado às necessidades dos indivíduos e da sociedade, mas também pode se relacionar aos simbolismos que demarcam o *status* social.

Catapan e Thomé (1999) refletem que a humanidade vive uma época de fraturas, de heterogeneidades, de segregação social intra e inter-nações; no entanto, de forma contraditória, também vive um intenso processo de globalização de capital, via produção e consumo, e de cultura. O equilíbrio entre meios de produção e força de trabalho garante o sistema de produção, e o equilíbrio entre produção e consumo garante a existência humana e a preservação do sistema. O modo de produção capitalista se sustenta no consumo.

Culturalmente, o consumo tem alimentado o imaginário, fenômeno que passou a suscitar mais interesse em virtude do acirramento das experiências de consumo que se efetivam pura e simplesmente por meio de manipulação psicológica. Catapan e Thomé (1999) sugerem que se estabelece um novo *locus* de produção, a produção do consumo. Nas palavras das autoras,

As mercadorias adquirem um sentido singular, e o que é consumido não é propriamente a mercadoria e sim o signo. A publicidade é capaz de

subsumir os carecimentos por necessidades geradas. Por exemplo, a felicidade se reduz a uma máquina de lavar, um automóvel ou uma bebida, mesmo que não consumida no sentido atual, mas ofertada e disponível no sentido virtual. Essa é a sociedade da abundância a que se refere Baudrillard (1995). O consumo supõe a manipulação ativa do signo; a mercadoria e a publicidade juntam-se constituindo a **mercadoria-signo**. A manipulação do signo pela publicidade e pelos *media* mostram que o signo torna-se independente da mercadoria, ou seja, do objeto, e pode estar disponível e acessível em abundância e para a maioria das pessoas. Nesse caso a mercadoria ou os objetos produzidos tomam uma dimensão de reprodução e reduplicação infinita (CATAPAN E THOMÉ, 1999, p. 81).

Portanto, o consumo possui uma carga simbólica, que pode ser utilizada e negociada para demarcar relações sociais e estilos de vida. O consumo atua como um regulador da mobilidade social. De acordo com as autoras, a distribuição desigual da renda traduz-se em exclusão social, quando o sistema de valores de uma sociedade confere demasiada importância ao que uma pessoa possui, desvalorizando o que uma pessoa pode e sabe fazer. O consumo é um poderoso elemento de dominação social, apesar de exaltado como o reino da liberdade e da cidadania. Os avanços tecnológicos geraram um novo modo de produção que não tem garantido melhorias de qualidade de vida, e ainda geram mais poluição e desagregação social. Um consumo favorável ao desenvolvimento humano, que se traduzisse em um padrão diferente de consumo, menos desgastante ao meio ambiente e mais voltado às necessidades legítimas, seria ideal para a sustentabilidade, e se constitui no maior desafio a um regime democrático. Catapan e Thomé afirmam que as maneiras de consumir implicam as possibilidades de exercer a cidadania.

De fato, contrapondo-se ao movimento desse consumo manipulado pela mercadoria-signo, destaca-se o consumo crítico, que tem origem nos movimentos ecológicos e de defesa do consumidor. A lógica do consumo crítico 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 deve ser antecedido por uma análise crítica dos produtos em oferta sob os prismas econômico, ético e ecológico (Mance, 2003). Também denominado consumo responsável (Zerbini e Pistelli, 2004), o movimento representa uma proposta de repensar os atos de consumo como atos de escolha que, por sua vez, devem ser desenvolvidos com consciência crítica e a partir de informações fidedignas. Resgatando as histórias do consumo responsável, enquanto manifestação política, as autoras destacam os movimentos de resistência pacífica, a não violência e o boicote como as raízes do movimento de contracultura que, sob a economia solidária e o comércio justo, pode se constituir como a alternativa concreta e pacífica à atual ordem econômica e política, que classificam como absolutamente insustentável.

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 última edição da pesquisa (Instituto Akatu, 2005), 78% das pessoas entrevistadas diziam ter muito interesse em saber como as empresas se comportavam no campo da ética, e 88% delas acreditam ser responsabilidade das empresas o ajudar a resolver problemas sociais como pobreza, criminalidade e baixa educação.

O estudo mostra que o Brasil está bem perto da média mundial no que toca a duas questões: “tratar os empregados de forma justa” (25%) e “criar empregos/ dar suporte à economia” (18%). Ambas estão entre as três idéias-chave que determinam o que é Responsabilidade Social Empresarial (RSE) para a opinião pública. Quanto à proteção ao meio ambiente, a terceira idéia mais popular sobre o significado da RSE, é citada apenas por 11% dos brasileiros, contra 19% da média mundial. No Brasil, o consumidor associa com mais força a noção de RSE a

intervenções de caráter emergencial ou assistencialista, tais como fazer doações e adotar práticas de caridade (19%), ou investimentos focados em públicos carentes ou para complementar serviços sociais deficitários, tais como investir em educação (7%), em esportes (4%) ou em creches (3%).

Dos entrevistados brasileiros, 82% atribuem "total responsabilidade" às grandes empresas no que tange às garantias sobre os produtos oferecidos, sendo que 15% relataram haver deixado de comprar ou falaram mal de uma empresa como forma de puni-la, por defeitos de produtos ou por falhas éticas ou sociais. No grupo de pessoas que adotaram este comportamento, 44% são representantes das classes A e B e 57% são das classes C/D/E. Quanto ao grau de escolaridade, 23% da amostra possuíam curso superior, 40% tinham segundo grau completo e 37% sequer completaram o 1º grau, demonstrando, na prática, que o consumo consciente não é exclusividade dos mais ricos e instruídos (INSTITUTO AKATU, 2005).

Mance (2003) classifica o consumo em quatro classes, que se coadunam com a discussão de Catapan e Thomé (1999), Zerbini e Pistelli (2004) e as pesquisas do Instituto Akatu. O consumo alienado é aquele praticado por influência das semioses publicitárias, assegurando a completude do giro da produção capitalista. O consumo compulsório é aquele a que se é obrigado para satisfazer as necessidades biológicas, culturais e situacionais e que ocorre quando a pessoa tem poucos recursos para atendê-las ou não há alternativas para escolher. O consumo para o bem-viver ocorre quando as pessoas não se deixam levar por artimanhas publicitárias e, possuindo recursos para escolher, consomem produtos e serviços satisfatórios para realizar seu próprio bem-viver, buscando garantir sua singularidade como seres humanos. No contraponto à auto-satisfação, existe o consumo solidário, definido por Mance (2003 p. 44-45) como

Consumir bens ou serviços que atendam às necessidades e desejos do consumidor, visando: a) realizar seu bem-viver pessoal; b) promover o bem-viver dos trabalhadores que elaboram, distribuem e comercializam aquele produto ou serviço; c) manter o equilíbrio dos ecossistemas; d) contribuir para a construção de sociedades justas e solidárias.

O conceito de consumo solidário é sucedâneo à noção de consumo crítico. A distinção entre eles reside no fato de que o consumo solidário somente pode ser praticado com a compra de produtos e serviços da economia solidária, enquanto que o consumo crítico pode ser praticado com a aquisição de produtos de empresas capitalistas ou solidárias (MANCE, 2003).

Nas palavras de Rosa (2004, p. 53):

... o consumo solidário é uma alternativa para o bem-viver de todos, mas com uma preocupação especial com aqueles que de alguma forma estão excluídos do consumo necessário ao bem-viver. Embora ainda estejamos longe disso, somente o alcance de tal objetivo justifica de forma suficiente a nobreza e a pertinência que envolve a intencionalidade da Economia Popular e Solidária ao trazer para o nível das alternativas sociais o consumo solidário.

O consumo solidário caracteriza-se pela preferência objetiva por produtos e serviços oriundos de empreendimentos sob o marco da economia solidária, quando comparados a produtos de empresas capitalistas, buscando contribuir na geração de postos de trabalho, repudiar a exploração de trabalhadores e melhorar o padrão de renda dos participantes do empreendimento, de forma a combater a exclusão social e a degradação ambiental. De acordo com Mance (2003), o consumo solidário possibilitaria o equilíbrio dos ecossistemas, posto que o reinvestimento coletivo dos excedentes alcançados pela comercialização na implantação de novos empreendimentos gera novos postos de trabalho, a produção de novos bens com diversidade e qualidade e melhor distribuição de renda, que origina círculos virtuosos de produção e consumo solidários.

Sampaio e Flores (2002) argumentam que o que se busca com a economia solidária é um resgate de possíveis valores éticos do século XIX, como os ideais de liberdade e igualdade, ou mesmo a construção de uma nova ética para o mercado. Os primeiros registros de ações sistemáticas de comércio justo, ético e solidário são do final do século XIX, predominantemente de caráter filantrópico. Essas ações aproximavam os produtores pobres do Sul, do mundo do consumo da Europa. A partir dos anos 1960, consolida-se a idéia da formação de redes, posto que o fortalecimento da capacidade produtiva e comercial dos produtores somente se daria dessa forma, surgindo organizações, instituições e empresas de *fair trade*, conhecidas no Brasil como comércio justo, ético ou solidário. Tais organizações tomaram a si a responsabilidade do processo de realização das mercadorias.

Grüninger e Uriarte (2002), tecendo considerações sobre o *fair trade*, citam a definição de comércio ético, consensada entre os grupos da Europa: uma parceria comercial, baseada em diálogo, transparência e respeito, que busca maior equidade no comércio internacional, contribuindo para o desenvolvimento sustentável por meio do oferecimento de garantias de seus direitos e de melhores condições de troca a produtores marginalizados. A prática do comércio ético não significa reconhecer como injusta qualquer situação comercial convencional e, sim, em função das circunstâncias geradas para os elos mais fracos da cadeia produtiva.

Para Coelho (2002), a noção de comércio ético e solidário está fundamentada na garantia de direitos e condições de trabalho, em geral baseadas na OIT (Organização Internacional do Trabalho), determinando comportamentos e ações pautadas pela probidade, cidadania e objetivo social do trabalho, atendendo a maior parte da população. A definição de comércio justo amplia essa noção, posto

que introduz o fortalecimento da posição econômica dos produtores marginalizados por meio da construção de parcerias entre produtores e consumidores.

Para o FACES do Brasil – Fórum de Articulação do Comércio Ético e Solidário, consumo ético, justo e solidário é

... uma forma de empoderamento dos trabalhadores assalariados, produtores e agricultores familiares, que estão em desvantagem ou marginalizados pelo sistema convencional de comércio. O comércio ético e solidário possui as seguintes características: é baseado em relações éticas, transparentes e co-responsáveis entre diversos atores da cadeia produtiva; pressupõe uma remuneração justa e contribui para a construção de relações solidárias no interior da economia, respeita as diversidades culturais e históricas, além de reconhecer o valor do conhecimento e imagem das comunidades tradicionais. (FRANÇA, 2002, p. 10)

Para Diniz e Ferrari (2002), quanto ao caso brasileiro, a sociedade, principalmente a civil organizada, vem tomando conhecimento do mesmo sob os termos Comércio Solidário, Comércio Equo e Solidário, Comércio Ético e Solidário, *fair trade* e outros. Para fins de simplificação, chamar-se-á essas iniciativas de comércio ético e solidário. Para os autores, o assunto no Brasil carece de sistematização quanto a seu contexto histórico e mesmo atual, tendo em vista ser uma atividade difundida recentemente, sem que haja tido tempo suficiente para a construção de um marco teórico sobre o tema.

De qualquer modo, o comércio ético e solidário tem início no Brasil nos anos 1970, com o trabalho de ONGs européias, em sua maioria ligadas a igrejas na organização de grupos de trabalhadores rurais e na venda informal de artesanato. A experiência piloto com produtos industrializados deu-se por meio da ação da *Fairtrade Labelling Organization* (FLO), que viabilizou a produção e comercialização de suco de laranja para a Europa, e mais recentemente o café brasileiro também se encontra no mercado por meio da FLO. A partir de 2000, começam as discussões sobre o desenvolvimento do mercado solidário interno. Os autores relatam a experiência da Visão Mundial como uma das mais significativas nesse sentido, com

o desenvolvimento de parcerias com cadeias de supermercados e lojas comerciais para ampliar os canais de venda para os produtos solidários das comunidades apoiadas, cujos produtos passaram a ser encontrados em grandes redes supermercadistas (DINIZ e FERRARI, 2002).

Laforga (2005) analisou a dinâmica de certificação de produtores de suco de laranja para o comércio justo por meio da FLO, e evidenciou a melhoria da qualidade de vida dos produtores rurais, inclusive no que tange à remuneração, superior em até 150% da praticada pelas grandes indústrias que antes compravam suas matérias-primas. No entanto, em sua tese de doutorado, também identificou problemas da certificadora em encontrar grupos de produtores qualificados a oferecer produtos que atendam às exigências colocadas pela distribuição, dificuldades essas que dizem respeito principalmente às questões de qualidade do produto, volume crescente de produção, diversificação e diferenciação, em particular quanto ao lançamento de novos produtos. Para isso, a FLO vem buscando certificar as plantações; no entanto, a decisão trouxe uma sensível mudança quanto aos objetivos das primeiras iniciativas de comércio justo, o que resultou em dificuldades no relacionamento com as organizações de pequenos produtores. Essas se vêem ameaçadas de exclusão deste mercado, pois à medida que os critérios mínimos exigem organizações de produtores que já possuem qualidade, volumes e conhecimento para operar no mercado internacional, exclui-se uma grande parte da agricultura familiar, principalmente aquela mais marginalizada. Tal dilema é entendido pelo autor como inerente ao processo em construção, diante das contradições da aplicação de mecanismos extracomerciais em uma economia como a capitalista.

Além da FLO e outras redes de comércio solidário, o processo de realização das mercadorias pode ser fomentado de dentro para fora da organização. Fernando (2002), referindo-se à experiência da Arte Baniwa, marca que identifica o artesanato produzido pelas tribos indígenas da etnia Baniwa, relata o processo de construção da associação e sua busca pelo mercado. Anteriormente à estruturação do projeto, seus cestos eram apenas trocados por roupas usadas e regatões com missionários, o que, além de não remunerar o trabalho, os tornava dependentes desse canal de distribuição. A partir de 1992, foi estruturado um projeto em parceria com o Instituto Socioambiental (ISA), com investimentos de agências internacionais, do Fundo Nacional do Meio Ambiente e do CNPq. Em 1997, o trabalho começou a surtir efeitos. Os Baniwa participaram de uma exposição em Holambra (SP) e conseguiram um contato com a Tok&Stok. O ISA intermediou a negociação e auxiliou nas oficinas com os mestres-artesãos para a padronização dos processos e controle de qualidade, bem como para a definição do preço e elaboração do plano de negócios, com a definição de marca, embalagem e material informativo sobre a Arte Baniwa. No primeiro ano, venderam 400 dúzias de cestos para a rede. Também já venderam cestos para a Natura, na composição de uma linha de produtos com ingredientes da Amazônia; para o Pão de Açúcar e inclusive exportaram o produto para a Holanda. Segundo o autor, atualmente são nove associações, cada uma comercializando uma média de 400 dúzias de cestos. A meta proposta é de mil dúzias por ano, o que beneficiaria 20% dos Baniwa, entre os três países fronteiriços por onde a etnia está assentada: Brasil, Colômbia e Venezuela. Inclusive, a OIBI – Organização Indígena da Bacia do Içana, representante de 17 comunidades Baniwa, está construindo um interposto comercial para melhorar o gerenciamento das

negociações dos trabalhos, estoque da produção e controle de qualidade, a partir de recursos obtidos com a comercialização dos produtos.

Campos (2002), analisando a cadeia do leite, percebe que uma das conseqüências mais graves do processo de abertura comercial e financeira do setor, além da queda generalizada de preços, foi a grande exclusão, principalmente dos pequenos fornecedores, do mercado formal. Segundo dados obtidos pelo autor, foram excluídos mais de 107 mil produtores entre 1996 e 2001, em função da escolha das grandes empresas em favorecer os maiores produtores de matéria-prima, e os que tinham capacidade de investimento para as mudanças tecnológicas implantadas. Fortalecer e estruturar o cooperativismo tem sido uma das saídas na direção de um processo de comércio justo e solidário. A Coorlac (Cooperativa Rio-grandense de Laticínios e Correlatos) tem aproximadamente 8 mil agricultores familiares associados, organizados em 21 cooperativas, três delas com indústrias; a média de produção dos fornecedores de leite é de 38 litros/dia, menor que a média do estado, mas compensadora para a organização, tendo em vista que a produção é de baixo custo. Ao mesmo tempo, é compensadora para os fornecedores, que recebem remuneração maior do que seria obtida com o fornecimento para grandes agroindústrias.

A Coorlac abastece aproximadamente 10% do comércio de produtos lácteos do estado do Rio Grande do Sul, sendo que 70% da produção se destina ao abastecimento da Grande Porto Alegre, via pequenos e médios estabelecimentos de comércio, principalmente padarias e mercearias. Para os gestores do negócio, esse canal de distribuição é melhor porque acaba por contribuir para uma inserção mais competitiva: além de possibilitar a independência das grandes redes, o relacionamento, a fidelidade e a inexistência de pagamento de pedágios e

compromissos com promoções e outras despesas, obrigatórias nas grandes redes, e ainda as formas de pagamento e as margens de lucro, compensam a comercialização descentralizada.

O maior problema da Coorlac, na atualidade, é a capacidade de industrialização e de distribuição, pois a cooperativa não tem capacidade suficiente para atender a toda a demanda. Para Campos (2002), o exemplo é relevante porque a cooperativa trabalha com um produto de massa, em um mercado altamente competitivo e oligopolista, e a inserção competitiva é feita sem deixar de responder aos princípios de responsabilidade social e inclusão.

Pauli (2004) analisa a experiência da Cooperativa de Consumo Crítico e Solidário de Passo Fundo (RS), que congrega consumidores com o mesmo propósito: comprar, conjuntamente, produtos de melhor qualidade e preço, à luz do consumo crítico, solidário e coletivo, priorizando o consumo de produtos solidários. Inicialmente, somente 4% dos produtos adquiridos eram de procedência solidária, índice que, após 2 anos, passou para 46%, processo possível em função de um esforço coletivo de reeducação dos hábitos de consumo e aposta na organização coletiva para garantir o bem-viver de todos os envolvidos, de produtores a consumidores. Os maiores entraves do processo de construção e estruturação da cooperativa foi garantir o processo democrático, sem prejuízo da eficiência necessária para enfrentar o mercado; a dificuldade de infraestrutura e logística; o pouco apoio do poder público local e a dificuldade de disseminação da experiência, dada a novidade e os hábitos arraigados de consumo.

Kujawa e Botura (2004) analisaram a experiência da Cooperativa de Consumo Crítico e Solidário de Passo Fundo sob a ótica do consumidor. Os autores apontaram a ideologia como fator decisor inicial para integrarem a cooperativa,

sendo que a esse fator foram adicionados, após três anos de experiência, a praticidade de receber os produtos em casa, a possibilidade de consumir produtos agroecológicos e solidariamente produzidos, e o processo de reeducação para o consumo da família. Os autores apontam 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 está completa, restando itens que obrigatoriamente têm 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.

Ferreira (2002), refletindo sobre a experiência da organização da produção, beneficiamento e comercialização de produtos na região sisaleira de Valente, relata as dificuldades do processo, a iniciar pela própria estrutura de comercialização vigente à época do início das atividades, em 1980: a dependência e a troca de “favores” entre produtor e atravessador, que mantiveram os primeiros em situação de dependência econômica e política; a própria dificuldade do produtor, acostumado ao trabalho individual, em inserir-se em projeto participativo e construir um coletivo; o processo de padronização do produto e a busca de mercados. As primeiras experiências fracassaram, tendo em vista a ausência de diferenciais que fossem valorizados pelos compradores potenciais; o que interessaria para os mesmos seriam alternativas de preço, não havia valorização da solidariedade.

O autor relata que a associação percebeu a importância do planejamento orientado para o mercado, buscaram informações sobre exportação, passaram a agregar valor ao produto via fabricação de tapetes e carpetes, concretizada em 1996, mas continuavam a sofrer a pressão por redução de preços

das empresas compradoras. Em função disso, buscaram agregar mais valor e pular etapas do processo de comercialização, buscando a venda direta aos clientes finais ou a lojistas, evitando os atravessadores. O processo, em andamento, traz lições sobre as quais o autor reflete: levar em consideração as realidades locais de cada grupo, sem esquecer os fatores externos que podem impactar, como a concorrência, as necessidades dos clientes, os riscos de mercado e, ao mesmo tempo, planejar o processo, pensando nos aspectos produtivos, de qualidade e competitividade.

Para Diniz e Ferrari (2002), o problema básico para produtores solidários no Brasil é o acesso aos mercados, tanto nacional quanto internacional, além do fato que o mercado interno ainda não responde de maneira significativa ao apelo do comércio solidário, sendo que essa sensibilização deve ser alcançada por meio de processos educativos.

Pauli (2004), analisando dados do IBGE, afirma que 44,9% do consumo de alimentos no Brasil é feito por meio de aquisição em supermercados; 26,7%, via estabelecimentos especializados; 8,2%, em mercados e “sacolões”; e apenas 5,9% das compras são efetuadas em espaços alternativos, como feiras.

Para Diniz e Ferrari (2002) e Pauli (2004), a realidade brasileira requer a criação de oportunidades para a ampliação dos espaços de comercialização dos produtos solidários. Diniz e Ferrari complementam: esse passo é imprescindível e deve anteceder à busca de vantagens como preço-prêmio e outras. No entanto, não se descarta a adoção de um preço justo, ao menos suficiente para cobrir os custos de produção e melhorar a qualidade de vida do pequeno produtor e de sua família. Daí o grande desafio de como organizar os trabalhadores para que acessem os mercados e como financiar as operações de produção e reprodução das

mercadorias, posto que a maioria das associações de trabalhadores opera com dificuldades técnicas, financeiras e comerciais.

Peixoto (2002) inicia sua análise do tema acesso a mercados com uma pergunta capciosa: o mercado pode vir a ser um ambiente propício para trocas igualitárias? Do mesmo modo, Andrade (2004, p. 77), reflete:

muito se pergunta, entre diversos outros questionamentos, se seria possível (e necessário, inclusive), superar a lógica de mercado ou, se ao contrário, não bastasse mediá-la através de uma reformulação humanizante, tornando-a mais dócil e, portanto, menos excludente e cruel.

Taule (2001) inicia sua análise do fato reconhecendo, na atual configuração do sistema econômico, a existência dos mercados, isto é, a predominância ou hegemonia da atividade econômica que ocorre em função e através destes mercados, em detrimento de outras formas de produção e distribuição (ou apropriação) do excedente econômico, além de reconhecer a tendência da internacionalização dos circuitos mercantis mais expressivos e a crescente fetichização da mercadoria. Para o autor, a economia solidária possui inúmeros condicionantes e nuances de funcionamento que indicam possibilidades efetivamente viáveis de adoção bem sucedida e difusão de formas novas e alternativas de organização social da produção.

No entanto, Taule (2001) afirma que, ao livre sabor de uma economia de mercado, não adianta tecer considerações ou juízos de valor social se tais alternativas não forem economicamente viáveis, ou ao menos sem considerar a possibilidade de intervenção do Estado para arcar explicitamente com o ônus de determinados custos sociais. 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. Assim, é preciso atender o mercado em termos da especificação do que é demandado, em quantidade suficiente, preço

competitivo e qualidade assegurada, bem como diversificação do produto, serviços pós-venda e outras capacidades e competências econômicas indiretas à produção.

Assumpção (2003), analisando o negócio agrícola, aponta as mudanças na retenção de valores entre os elos da cadeia produtiva desde 1950 e projeta os números até 2028, conforme análise de Goldberg. O elo a montante (insumos, máquinas e equipamentos), viu sua participação no agregado cair a praticamente a metade (17,6% para 8,8%), enquanto que a produção agrícola propriamente dita teve sua participação reduzida em praticamente dois terços (de 32,4% para 9,6%). Já o elo a jusante (agregação de valor e comercialização) apresentou tendência de crescimento que demonstra sua importância na apropriação de parcela da renda gerada: representava 50% em 1950, e chegará a 81,6%, em 2028.

Lisboa (2003) lembra que, originalmente, mercado é o lugar em que se comercializam, em pequenas quantidades e a preços estabelecidos, os artigos de primeira necessidade. E que a *agora* grega, onde nasceu a idéia da democracia e do auto-governo, era também a praça onde se comercializavam os produtos. O mercado como se conhece hoje é o mecanismo da “mão invisível”, mas essa mão invisível nunca foi independente, mas impactada por contramovimentos da sociedade e pelo Estado, enfim, uma construção social.

Complementando a idéia, 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 das diversas 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. Nas palavras de Lisboa (2003, p. 190),

As relações mercantis sempre envolvem relações de poder. Os espaços de mercado que a Economia Solidária conquista permitem o empoderamento daqueles historicamente excluídos, revertendo o processo vicioso pelo qual os pobres, por não terem poder, são pobres. Em países como o Brasil, onde é imensa a exclusão, o acesso aos mercados representa um ato de democracia e até de rebeldia.

De qualquer modo, afora o ato de rebeldia, deve-se lembrar a advertência de Palloix (1982): processo de inserção dos produtos no mercado se dá por meio da circulação, que implica não apenas nas atividades de transporte, mas na comercialização, e pode de nada adiantar reivindicar controle da produção se não for confrontado diretamente o controle da comercialização dos produtos no mercado.

Nas palavras de Assumpção (2003, p. 112),

(...) a estratégia a ser adotada, visando o desenvolvimento econômico, deve estar calcada na viabilidade econômica-financeira dos camponeses, o que pode se tornar exequível à medida que incorpore as agregações de valor que consubstanciam o terceiro elo da cadeia produtiva, isto é, armazenamento, processamento e distribuição. Numa época em que os camponeses estão expostos às leis de mercado, sem nenhuma política agrícola (principalmente crédito e preço mínimo) que lhes sirva de anteparo em relação às oscilações próprias dos preços dos alimentos, que possuem demanda inelástica, só nos resta utilizar as técnicas administrativas que têm gerado experiências exitosas, sob pena de se agravar o processo de exclusão ora em curso – lutar usando as armas do dominante e ocupar o mercado.

No entanto, como o capitalismo sempre se adapta às novas interferências, pode existir a possibilidade de desvirtuamento do comércio ético e solidário. Grüninger e Uriarte (2002) tecem considerações sobre a possibilidade da prática combinada de comércio ético e convencional por uma mesma empresa, condição permitida por algumas associações certificadoras. Cita o exemplo da Starbucks, que conseguiu a certificação para a venda de café *fair trade*, embora seja essa comercialização apenas uma pequena porcentagem das vendas na rede.

De fato, Beattie (2006), descrevendo as discussões recentes sobre o comércio *fair trade*, chama a atenção para essa contradição: a “*Produce Red*”, empresa formada por Bono Vox, vocalista do U2, e um ex-produtor musical, arregimentou grandes marcas, como *American Express*, *Giorgio Armani*, *Gap* e *Motorola* para lançar versões de produtos cuja parte dos lucros será destinada ao combate da Aids na África. Essa, e a iniciativa da *Marks and Spenser*, de vender camisetas de algodão *fair trade*, se configuram como ações que são ao mesmo tempo ajuda a “desfavorecidos” e estratégia para melhorar lucros de empresas. Essa contradição, ainda nascente, pode desvirtuar a marca *fair trade* e seus esforços em relação ao comércio justo, e deve ser vista com cuidado.

Laforga (2005) salienta a mesma problemática. Nas palavras do autor,

Um risco importante à crescente notoriedade do comércio justo, especificamente para FLO, é a disseminação de propostas que se apresentam como sendo semelhantes através do uso de códigos de conduta por parte de multinacionais ou grandes distribuidores varejistas, confundindo os consumidores quanto à proposta do comércio justo, a exemplo de Utz Kapeh na Holanda. Essa ameaça também se verifica no Brasil, através de iniciativas como o Programa Caras do Brasil. Dessa forma, reforça-se o risco identificado em Eid *et al.* (2001) e LISBOA (2003), que apontam aos riscos à banalização dos conceitos e princípios da economia solidária ou, na expressão de Renard (2004), a captura ou recuperação pelo mercado da estratégia desenvolvida pelas iniciativas de comércio justo (LAFORGA, 2005, p. 315).

Portanto, o principal risco é a utilização oportunista da imagem positiva do comércio ético por parte de empresas convencionais, que não adotam realmente essa filosofia. No entanto, Grüniger e Uriarte (2002) apontam benefício potencial para essas práticas combinadas, posto que as mesmas abrem a possibilidade de participação de empresas e cadeias que não encontrariam escoamento no comércio ético para toda a sua produção. Cabe aos empreendimentos solidários buscar formas criativas para diferenciar sua oferta de modo perceptível, buscando politizar o

mercado, e ocupar os espaços alternativos e de mercado que forem sendo conquistados. Ainda utilizando o raciocínio de Laforga (2005, p. 315),

Isso, na prática, resulta nas seguintes possibilidades aos atores da economia solidária que buscam incluir um contingente cada vez maior de excluídos pela economia hegemônica; ou ocupam seu espaço no mercado, expondo de forma pragmática as vantagens dos empreendimentos econômicos solidários e também os riscos de uma prática contraditória aos princípios delimitados em modelos ideais, ou as próprias empresas capitalistas ocuparão esse espaço, apontando o quanto são solidárias e incluídas em produtos que ostentam certificações ditas justas, éticas, solidárias, cidadãs, entre outras designações possíveis.

Outra questão se faz importante, quando se analisa as experiências anteriormente relatadas – a presença, nas mesmas, das expressões “competição” e “cooperação” como passíveis de serem usadas em conjunto.

Apesar de ser um tema de destaque nos meios acadêmicos e governamentais, não existe consenso sobre o que significa competitividade. Ferraz *et al.* (1995, p. 3) propõem que competitividade é “a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição defensável no mercado”. Os autores afirmam que as formas possíveis de competição combinam níveis diferentes de preço, qualidade, serviços, vendas e diferenciação da oferta.

Assim, avaliar competitividade requer estudar as vantagens competitivas, geralmente vinculadas às especificações do produto, processo de produção, vendas, gestão, escalas de produção, tamanhos dos mercados, relações com fornecedores e usuários, condicionantes da política econômica, financiamentos, infra-estrutura disponível e aspectos legais para propor a modelagem mais adequada para o *marketing mix*.

Para Lisboa (2003), a competição se encontra no próprio seio da economia solidária, quando ocorrem situações em que, existindo produtos similares dentro das redes, se fizer necessário uma escolha entre os mesmos. Além disso, a

economia solidária existente se realiza no mercado, competindo no mercado. Singer (2003) afirma que a competição com empreendimentos capitalistas desafia as unidades econômicas solidárias a superá-los, estimulando-as a se atualizarem tecnologicamente, a melhorar a qualidade e a se constituírem enquanto um modo de produção de fato superior. Aceitar a dinâmica da competição em busca de benefícios é reconhecer a necessidade de submeter-se a uma certa arbitragem por parte dos consumidores (Lisboa, 2003), que podem, e devem, segundo Zerbini e Pistelli (2004) e Kujawa e Botura (2004), ser educados para o consumo responsável e entender sua relação com o exercício da cidadania, que, na ótica de Toro e Werneck (1997), é a capacidade de, com outros, criar ou transformar a ordem social.

Afirma Lisboa (2003, p. 191),

A competição, quando direcionada por um *ethos* não individualista-possessivo, e orientada pela dimensão da responsabilidade ecológico-social, além de estimular a inovação, proporcionar qualidade e multiplicar as energias produtivas, não traz os maléficos efeitos dos jogos de soma-zero (mercados tipo “ganha-perde”) da economia cassino hoje predominante, o que significa ir além das virtudes clássicas do mercado. A Economia Solidária é a afirmação da possibilidade de uma economia jogada com regras em que todos ganhem através de uma simbiose entre cooperação/competição.

Para Tauyle (2001), a busca da eficiência coletiva entre os empreendimentos solidários, por meio da atuação conjunta e concatenada entre os mesmos, traria “economias e ganhos de solidariedade” (aspas do autor) para atuar no mercado que ele mesmo qualificou como implacável até certo ponto. Essa busca remete à cooperação solidária, passível de traduzir para o plano concreto a definição de Ferraz *et al.* (1995) para competitividade, no âmbito da vantagem cooperativa.

De acordo com Costa (2007), é falso o dilema “cooperar ou competir”, porque a escolha entre uma das alternativas, ou a combinação entre elas, é fruto de uma decisão racional, e não emocional, histórica ou cultural. Um executivo bem preparado deverá ser capaz de escolher qual comportamento concorrencial adotar

em cada caso e contra cada antagonista – cooperativo ou competitivo –, bem como implementá-lo adequadamente.

As empresas capitalistas já se conscientizaram sobre a importância da cooperação, realizada internamente, inter-firmas e também com os públicos interessados, com vistas a melhorar a competitividade das empresas envolvidas. Nalebuff e Brandenburger (1996) firmaram o conceito “coopetição” para arranjos entre empresas de setores industriais complementares entre si, como *software* e *hardware*, sendo que esses arranjos fariam “crescer o bolo” a ser dividido entre as empresas participantes, ao invés de incitar a disputas por um “bolo menor” (expressões dos autores).

De fato, a crescente reestruturação produtiva e as pressões por redução de custos e aumento da produtividade têm levado a “arranjos cooperativos” entre empresas, principalmente entre fornecedores de grandes empresas. Olave e Amato Neto (2001), analisando a cooperação entre pequenas empresas, vêem a possibilidade de aumentar a competitividade das mesmas por meio da associação sinérgica de competências essenciais complementares e a conseqüente redução de custos passível de acontecer devido à otimização do uso comum de recursos como tecnologia de processo, suprimentos e habilidades pessoais e organizacionais, que a ação conjunta propicia.

De acordo com Costa (2007), para responder à questão “cooperar ou competir”, necessita-se fazer as seguintes considerações: a) Um jogador somente deve escolher a opção cooperação se, por um lado, ele tiver a convicção de que o resultado total tem condições de aumentar para todos os jogadores e se, por outro, tiver certeza e garantia de que os demais jogadores também jogarão e honrarão a cooperação. b) Se o jogo ocorre de uma maneira que o ganho para um competidor

implica, obrigatoriamente, perda de igual valor para o outro (e vice-versa), ou nas situações em que há condições de aumentar o bolo para todos os jogadores, no entanto, não existe confiança entre eles, tem-se, como único comportamento racional, a competição.

No entanto, refletir sobre competição e cooperação em empreendimentos capitalistas ou solidários requer cuidados. Florestan Fernandes explica o desenvolvimento econômico nacional a partir das relações de cooperação ou competição das classes sociais (Fernandes, 1968, 1972), que buscariam preservar, fortalecer, aperfeiçoar ou extinguir um regime social de produção. Os movimentos do empresariado capitalista brasileiro, apesar de competitivos em relação à classe trabalhadora (em função da sobreexploração do trabalho e da ameaça da precarização do trabalho inerentes à formação do exército-reserva de mão-de-obra), guardam no interior um movimento de cooperação em relação ao seu par, nacional ou internacional, visando à manutenção e ao fortalecimento de seu *status quo*⁸.

Como salienta Eid (2002), abrir mão dos princípios solidários a favor da competição seria não entender que as experiências da economia solidária são importantes para demonstrar ser possível, dentro do modo de produção capitalista, o surgimento e o crescimento de formas democráticas de organização do trabalho e da produção, superando a exploração do sobretabalho e a expropriação da mais-valia. O significado de cooperação entre empreendimentos solidários, portanto, difere da dinâmica das empresas capitalistas. Quando se fala da cooperação na

⁸ Um exemplo prático dessa posição pode ser encontrado em Hamel e Prahalad (2005). Analisando o universo das empresas capitalistas, os autores afirmam que as “oportunidades mais intrigantes do futuro” exigirão a integração de habilidades e capacidades residentes em uma ampla variedade de empresas. Assim, freqüentemente, a competição pelo futuro se dará entre coalizões organizacionais, formadas com o objetivo de juntar os recursos necessários para o desenvolvimento de produtos e serviços, além da energia para transformar a visão em realidade, numa ótica acumulativa. Outro objetivo das coalizões pode ser ainda o fortalecimento de grupos de pressão, a redução da rivalidade entre concorrentes, o acesso ao recurso estratégico do parceiro, e o compartilhamento dos riscos.

Economia Solidária, há que se deixar claro que se trata da cooperação entre trabalhadores que, livremente associados, buscam poder-agir na economia e, com isso, resistir à sobreexploração e à exclusão, estimulando cooperação e intercooperação como estratégias básicas para fornecer produtos com maior valor agregado aos mercados escolhidos, sendo essa agregação de valor conseguida por meio da conjunção das forças de vários trabalhadores e empreendimentos solidários.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na seqüência, apresentam-se os procedimentos metodológicos aplicados ao trabalho, cujos objetivos foram apresentados no capítulo introdutório. É importante ressaltar que os dados de campo da tese foram obtidos por duas metodologias básicas – a participativa e a pesquisa-ação. A primeira foi utilizada para traçar um panorama da realidade de produção e comercialização enfrentada por assentamentos de Pernambuco e Rio Grande do Sul. A pesquisa-ação visou ao desenvolvimento e ao teste de metodologia de capacitação técnico-administrativa em comercialização para educandos da reforma agrária.

5.1. Metodologia

A pesquisa foi desenvolvida por meio do estudo de casos múltiplos, com diferentes metodologias, em função de diferentes objetivos. 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 comercialização para os assentamentos de reforma agrária.

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. E, ainda, que a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas em um lado não perceptível e não passível de ser

captado nas equações, médias e estatísticas. Entretanto, o autor afirma que os conjuntos de dados quantitativos e qualitativos não se opõem; pelo contrário, complementam-se, pois a realidade abrangida por eles interage, dinamicamente.

Em termos metodológicos, a pesquisa foi conduzida sob duas perspectivas: a pesquisa-ação e a pesquisa participativa. O uso combinado das duas metodologias se justifica em virtude da necessidade de um maior conhecimento sobre a realidade das estratégias de comercialização utilizadas por assentamentos de reforma agrária, para o desenvolvimento de intervenções práticas e teóricas eficazes, ao mesmo tempo em que se busca desenvolver uma abordagem de pesquisa-ação que possa, se bem-sucedida, ser adaptada à realidade dos empreendimentos localizados nos estados.

5.2.A pesquisa participativa

Etimologicamente, participar – ou *participare*, do latim – significa “tomar parte”. Para Aguiar e Rocha (2003), trata-se de metodologia de pesquisa que articula prática e teoria, sujeito e objeto, e seus resultados estão vinculados à tomada de consciência dos fatores envolvidos nas situações imediatas de vida e na participação coletiva para a mudança da ordem social de um agrupamento. Trata, portanto, da produção de conhecimentos orientada à realidade de grupos, não generalizável a populações, que podem viver realidades semelhantes, porém possuem elementos culturais e sócio-grupais específicos.

Aguiar e Rocha (2003) encontraram condicionantes da pesquisa participativa em Oliveira e Oliveira (1985). Segundo a leitura das autoras, para desenvolver uma metodologia participativa, é necessária uma mudança na postura do pesquisador e dos pesquisados, uma vez que todos são co-autores do processo

de diagnóstico da situação-problema e da construção de vias que possam resolver as questões.

Segundo Thiollent (1997), a pesquisa participativa difere da pesquisa-ação porque a primeira, apesar do compromisso com a interação entre pesquisadores e pesquisados para o entendimento da situação pesquisada, nem sempre predispõe uma ação planejada, que já é típica da pesquisa-ação. Para o autor, uma das principais metas da pesquisa participativa é gerar conscientização sobre as situações. A partir desse pressuposto, no caso desta tese, a metodologia foi utilizada com o objetivo de envolver os agricultores na tomada de conhecimento de sua realidade quanto ao assunto comercialização, uma ação coletiva que sugere tomar decisões coletivas. Bordenave (1985) enfatiza a idéia de que participar é decidir, intervir no planejamento, na execução e avaliação das ações. No caso dos grupos estudados, participar corresponde a uma perspectiva de conquista emancipatória coletiva.

Por meio da pesquisa participativa, foi realizado um levantamento das estratégias de comercialização utilizadas por empreendimentos de dois estados brasileiros – Pernambuco e Rio Grande do Sul. Dados quanto à produção dos assentamentos, condições de vida e posse de bens foram captados com o objetivo de dar suporte ao entendimento dos dados qualitativos e dar uma dimensão dos problemas a serem enfrentados pelos atores do processo de pesquisa-ação. As questões do roteiro de dados sobre condições de vida, produção e posse de bens foram baseadas em Vazzoler (2004) e Pimentel (2000 e 2004).

A pesquisa participativa foi realizada em duas fases. No ano de 2005, os assentamentos foram visitados para uma análise exploratória sobre o tema comercialização, sendo os assentamentos de Pernambuco visitados em Janeiro e

Julho daquele ano e os do Rio Grande do Sul, em abril e novembro de 2005. Em 2006, foi realizada a fase conclusiva da pesquisa, com a aplicação dos roteiros de entrevista estruturados (apêndice 1) em ambos os estados: em janeiro, foi visitado o estado de Pernambuco. Em maio e julho, as áreas do Rio Grande do Sul foram visitadas.

Ao todo, foram ouvidas entre 5 e 10% das famílias de cada um dos assentamentos ou grupos de assentamentos pesquisados para entender como os principais interessados interpretavam o assunto comercialização e *marketing*. Exatamente por esse motivo, a amostragem selecionada foi do tipo não-probabilística intencional, que, segundo Mattar (2001), é a ideal quando o objetivo do pesquisador é obter multiplicidade de opiniões, mesmo que as mesmas não sejam passíveis de serem generalizadas para a população de pesquisa. Essa multiplicidade era importante para entender, mesmo que sob o formato de exploração, o universo de comercialização e produção desses assentamentos, e foi garantida por meio das informações sobre as condições dos assentados em termos de trabalhar ou não coletivamente, comercializar ou não diretamente, obtidas das lideranças de cada assentamento. Da mesma forma, foram ouvidas lideranças e técnicos do MST em ambos os estados, inclusive das agroindústrias, com vistas a comparar as informações obtidas.

A quantidade de entrevistados por assentamento e nas lideranças é descrita na tabela 1.

TABELA 1 – REPRESENTATIVIDADE DOS ESTADOS E DOS ASSENTAMENTOS ANALISADOS

ESTADO	ÁREA / ASSENTAMENTO	FAMÍLIAS ASSENTADAS	ENTREVISTAS EXPLORATÓRIAS	ENTREVISTAS PARTICIPATIVAS	TOTAL
PE	Complexo Nazaré da Mata (Pedro e Inácio / Campo Verde)	131	8	8	16
	Várzea Grande	40	3	4	7
	Lideranças	-	5	0	5
	Agroindústria			1	1
	TOTAL PE				29
RS	Lagoa do Junco	35	2	5	7
	Complexo Capão do Cipó (Santa Rita, 14 de Julho, Sepé Tiaraju, Nova Esperança)	201	28	5	33
	Lideranças	-	5	0	5
	Agroindústria			1	1
	TOTAL RS				46
TOTAL DE ENTREVISTAS					75

Fonte: pesquisa de campo

Addor (2006) reflete, a partir de taxonomia de Arnstein (1969), que a participação efetiva dos atores pode ter vários níveis, desde a desconsideração de suas reflexões até o controle completo dos atores, como pode ser visto na figura 1, abaixo:

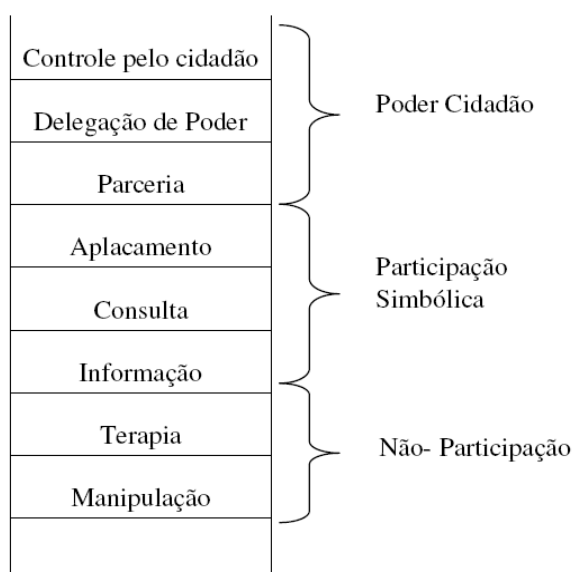


Figura 1: Níveis de participação cidadã (Arnstein, 1969:217) *apud* Addor (2006, p. 21)

A pesquisa participativa realizada no caso desta tese, no âmbito do projeto de pesquisa em que se originou (GEPES, 2006), situou-se no nível da parceria, posto que os atores e os pesquisadores trocaram informações e engendraram ações conjuntas para pensar em soluções para os agricultores no campo imediato. Nesse sentido, Oliveira e Oliveira (1984) salientam que o pesquisador, ao invés de se preocupar somente com a explicação dos fenômenos sociais, depois de ocorridos, deveria favorecer a aquisição de um conhecimento e de uma consciência crítica do processo de transformação pelo grupo que vivencia o processo, no intuito de assumir, lúcida e autonomamente, seu papel de protagonista e ator social. A postura do pesquisador deveria ser dupla: observador crítico e participante ativo.

Tendo em vista a importância dessa assertiva, mas salientando a importância da contribuição no longo prazo, a segunda parte da pesquisa da tese foi conduzida na linha da pesquisa-ação, conforme delineado no próximo tópico.

5.3.A metodologia da pesquisa-ação

O trabalho de pesquisa-ação foi desenvolvido com os educandos do ITERRA (Instituto Técnico de Capacitação e Pesquisa em Reforma Agrária), em relação à agroindústria Terra e Frutos, localizada no município de Veranópolis (RS). Visou ao desenvolvimento de uma metodologia de qualificação em estratégias de comercialização para os assentados da reforma agrária, a partir da discussão dos problemas e oportunidades vivenciados nos assentamentos, reflexão essa elaborada a partir da visão das lideranças em formação – os técnicos em administração do Curso Técnico de Administração de Cooperativas (TAC).

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. No caso concreto estudado nesta tese, a produção de saberes a respeito de como comercializar produtos, obter os melhores resultados possíveis nesse processo de troca, mas, ao mesmo tempo, manter os valores dos assentados e do MST, enquanto movimento social de resistência.

Como salienta Desroche (2006), os atores, de simples objeto de observação, explicações e interpretações, tornam-se sujeitos, partes atuantes da pesquisa, refletindo e descrevendo suas ações, propondo saídas para os problemas analisados, em co-autoria com pesquisadores. Analisando essas três vertentes de pesquisa – sobre, para e pelos autores, pode-se classificar a pesquisa-ação desta tese em pesquisa-ação integral, posto que se trata de uma pesquisa que reflete sobre formas de agregação de valor e comercialização de produtos fabricados pela Agroindústria Terra e Frutos, a partir da reflexão grupal e gerenciada pelos atores da pesquisa.

Thiollent (2006), analisando a articulação do projeto cooperativo com a pesquisa-ação, considera o método adequado para viabilizar a capacitação técnico-administrativa dos participantes do projeto, portanto, alinhado ao objetivo específico número 4 desta tese.

De acordo com Thiollent (1997), em essência, a pesquisa-ação consiste em acoplar pesquisa e ação, formando um contexto em que todos os atores – pesquisadores e pesquisados – participam, com a finalidade de elucidar a realidade em que estão inseridos e identificar problemas coletivos, e,

interativamente, chegar a experimentações, com o fulcro de buscar soluções para a situação real identificada. A dimensão ativa do método consiste no planejamento de ações e na avaliação de seus resultados.

O ponto de partida situa-se geralmente na demanda da organização-cliente, tendo em vista que a anuência é condição *sine qua non* para a interação necessária ao método. O nível dirigente deve ao menos anuir com o projeto. No entanto, em contextos mais abertos, a pesquisa-ação nem sempre é uma resposta a uma demanda explicitamente colocada; assim, o trabalho preliminar consiste em estimular a demanda, o que exige participação mais intensa e prolongada (THIOLLENT, 1997).

No contexto sócio-político, a pesquisa-ação necessita, para ser exitosa, esclarecer objetivos, implicações da ação e as condições de mobilização; isso requer uma cultura política aberta, despojada de dogmatismos, além de extremamente apegada à ética, promovendo um constante compromisso com a verdade e com a necessidade de que os atores se compreendam. Assim, a proposta da pesquisa-ação se distancia do uso gerencial sociotécnico para cooptação, já que não está posta a serviço do poder vigente. A pesquisa, apesar de não ser neutra, tem seus objetivos, metas, conteúdos, ações e propostas como objetos de negociação; portanto, nem sempre é possível direcionar a pesquisa e, em caso de recusa de parte dos membros da estrutura formal, pode haver pressão de outras partes para a realização da pesquisa. Segundo Thiollent (1997, p. 23), a pesquisa-ação torna-se possível e eticamente sustentável, quando estão reunidas condições tais como:

- A iniciativa de pesquisa parte de uma demanda de pessoas ou grupos que não ocupam as posições de topo do poder.
- Os objetivos são definidos com autonomia dos atores e com mínima interferência de membros da estrutura formal.

- Todos os grupos sociais implicados no problema escolhido como assunto da pesquisa são chamados para participar do projeto e de sua execução.
- Todos os grupos têm liberdade de expressão. Medidas são tomadas para evitar censuras e represálias.
- Todos os grupos são mantidos informados no desenrolar da pesquisa.
- As possíveis ações decorrentes da pesquisa são negociadas entre os proponentes e os membros da estrutura formal.
- Em geral, as equipes internas que promovem a pesquisa são auxiliadas por consultores ou pesquisadores externos.

A pesquisa-ação, necessariamente, precisa ser orientada para a interrogação e para a crítica. O caráter interrogativo se orienta na ênfase ao questionamento aos atores sobre a situação em que estão envolvidos; o caráter crítico se revela no ceticismo saudável quanto às explicações espontâneas dadas pelos atores e à busca de evidenciar aspectos problemáticos, em geral relacionados com interesses e conflitos. A combinação entre as modalidades de conhecimento (conhecer, acreditar, contrapor e outros) e de ação (querer, fazer, agir, mudar, lutar...) deixa claro o espaço da crítica e da relativização dos pontos de vista (THIOLLENT, 2006).

Os objetivos da pesquisa-ação se limitam a fatos e situações delimitados. Não se pretende resolver conflitos sociais fundamentais fora do *locus* e do foco da pesquisa. A pesquisa-ação é um esforço para aumentar o conhecimento e a consciência das pessoas e dos grupos envolvidos no processo. Entre as principais características da pesquisa-ação, destacam-se: a) possibilidade de criar soluções de futuro próximo desejadas pelos interessados; b) colaboração entre pesquisadores e clientes; c) desenvolvimento da capacidade de identificar e resolver problemas; d) geração de teoria fundamentada na ação; e) as relações e outros fatores são variáveis e não completamente previsíveis (THIOLLENT, 2006).

Quanto à questão da cientificidade da metodologia da pesquisa-ação, nas palavras de Thiollent (1997, p. 30-31),

(...) o ideal de cientificidade e objetividade é visto como busca de imparcialidade para retratar as visões de todos os atores da situação. Há também um esforço de busca de consenso entre pesquisadores para evitar excessos de subjetividade. Os princípios de explicação são assumidos no processo de argumentação (ou deliberação) para que os pesquisadores e os demais participantes cheguem a aceitar como resultados as informações que se revelam mais adequadas tanto do ponto de vista teórico como do prático. (...) Em situação conflitiva, não existe uma visão totalmente neutra. Nesse contexto, a busca de objetividade na pesquisa consiste em limitar a parcialidade ao retratar os vários pontos de vista, sem omissão de nenhum deles. (...) A visão de todo o leque é muito mais interessante que qualquer indicador sintético e é mais útil para planejar reformas ou qualquer mudança na organização. Uma pesquisa-ação bem conduzida alcança suficiente rigor científico quando retrata bem a realidade da organização e equaciona seus problemas sem parcialidade ou complacência relacionada com os interesses vigentes.

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. O autor assevera que as fases inicialmente são seqüenciais, mas que, na prática, existe entre as três últimas uma interação, produzindo, ao mesmo, tempo pesquisa e ação.

Na fase exploratória da pesquisa (importante porque dela depende o encaminhamento das fases subseqüentes), a maior preocupação se manifesta na obtenção de informações significativas para elaborar o projeto, fixar seus objetivos e as modalidades de participação dos atores, além da formação de um quadro conceitual de referência. O pesquisador não deve ter idéias preconcebidas e nem formular hipóteses, antes de ter um profundo conhecimento da situação. Também nessa fase se dá a pesquisa de diagnóstico do tipo interativo, que consiste na ampla

troca de informações com os interessados, o que está associado a um processo de aprendizagem dos participantes. Trata-se de reunir as pessoas e as competências que são necessárias para buscar soluções ou propostas imediatamente aplicáveis. No entanto, Thiollent (1997) salienta: não se trata de valorizar exageradamente o conhecimento popular em detrimento do conhecimento intelectual, mas de ambos combinados para a produção de soluções criativas. A exploração essencialmente se dá, na prática, pela discussão em grupos com membros da organização, em seus diversos níveis, e com os representantes dos atores implicados nos problemas designados.

De acordo com Thiollent (1997), na fase principal da pesquisa se dá a construção da ação que será colocada em prática na fase seguinte. Nesta fase, os pesquisadores e participantes se reúnem em um seminário permanente, com o objetivo de direcionar a investigação. Os participantes podem chamar grupos de apoio para estudos e pesquisas, quando necessário. O questionário dessa fase abrange os temas que foram escolhidos e trabalhados previamente na fase exploratória. No tocante ao conteúdo, as perguntas são de três tipos: a) identificação do respondente por variáveis de classificação; b) perguntas de descrição e avaliação sobre os problemas e a situação atual; c) perguntas sobre possíveis propostas de ação ou objetos de mudança. As perguntas podem ser abertas ou fechadas. A aplicação dos questionários pode ser feita individualmente ou em forma de seminário, sempre respeitando o anonimato dos respondentes. A decisão não é tomada somente pelos resultados, mas constantemente as prioridades são definidas e redefinidas pelo grupo. O papel do pesquisador consiste em facilitar a apresentação dos dados, animar a discussão a fim de evitar a monopolização de posições por subgrupos e facilitar a democracia nas discussões.

A fase de ação reúne os objetivos práticos. Neste caso, difundir resultados e implementar ações-piloto, que posteriormente, após avaliação, poderão ser assumidas e estendidas pelos próprios atores, sem a participação dos pesquisadores (Thiollent, 1997). A divulgação é destinada a todos os entrevistados e ao grupo como um todo, com o objetivo não apenas de informar, mas conscientizar. O encaminhamento de propostas é um passo importante da pesquisa-ação, e quando a gerência ou dirigentes apóiam o processo, a geração de propostas é maior. A apresentação de propostas dos vários grupos tem como objetivos: informar todos os membros da organização; socializar experiências; legitimar as propostas, que são negociadas no conjunto da organização.

A fase de avaliação tem, como objetivos, controlar a efetividade das ações intentadas e suas conseqüências no curto e no médio prazo; compilar conhecimentos que podem ser úteis para continuar a experiência; e estendê-los a outras atividades. Essa avaliação também é realizada de forma coletiva. Thiollent (1997) cita vários pontos, sendo escolhidos para avaliar os resultados da pesquisa-ação desenvolvido nesta tese: a capacidade de mobilização e de continuidade do projeto; e participação e efetividade das ações de formação.

5.4.A pesquisa-ação com os educandos do TAC/ITERRA

A pesquisa foi executada no acompanhamento de três turmas do curso Técnico em Administração de Cooperativas (TAC) do Instituto Técnico de Capacitação e Pesquisa em Reforma Agrária (ITERRA), a partir do processo de ensino-aprendizagem e da troca de conhecimentos teóricos e práticos desenvolvidos numa disciplina do curso, denominada Economia e Mercado. A composição das três

turmas trabalhadas, em termos de tamanho, sexo e estado de origem, encontra-se na tabela 2.

TABELA 2 – CARACTERIZAÇÃO DAS TURMAS TAC

TURMA	N DE ALUNOS	HOMENS	MULHERES	ESTADOS
TAC 7	22	18	4	RS, SC, PR, MT, MG, PA, ES
TAC 8	33	26	7	RS, SC, PR, MG, PA, ES, MS, CE
TAC 9	28	23	5	RS, SC, PR, ES, MS, SP, GO

Fonte: dados do IEJC (Instituto de Educação Josué de Castro)

Esta pesquisa-ação surgiu a partir de demanda do PAES – Programa de Acompanhamento das Empresas Sociais do MST, em 2003, quando, em parceria com o GEPES, foi realizado o primeiro projeto de pesquisa que abordou o assunto comercialização. À época, o coordenador do PAES solicitou ao GEPES o envio de estudantes do grupo para acompanhamento da sétima turma do TAC, que finalizava o curso. O objetivo desse acompanhamento era trabalhar estrategicamente o assunto comercialização e mercados com os educandos, demanda nova que surgia para escoamento da produção dos assentamentos.

No caso em tela, a intervenção didático-pedagógica, durante todos os módulos do curso, sempre foi mediada, em primeiro lugar, pela equipe pedagógica do IEJC, que refletia com os novos educadores sobre as necessidades das turmas, suas deficiências e suas aspirações. Nessa reunião, que abria todos os módulos, o processo de trabalho era revisado e os métodos de avaliação eram estudados. Sempre optou-se por trabalhos práticos, em grupos, e discussões em plenária, tendo em vista que o método refletia a organização dos grupos sociais, desde os acampamentos e até mesmo na escola, quando era acionado o sistema de autogestão do ITERRA.

A pesquisa em tela, no que tange à contribuição para o desenvolvimento de uma metodologia de capacitação em comercialização para agricultores, foi orientada para a interrogação e para a crítica, de forma participativa, dando voz e vez a todos os educandos. Os conceitos ligados a *marketing* e comercialização sempre eram apresentados a partir da teoria e da prática de mercado. Na seqüência, os grupos eram convidados a refletir sobre o estudado e, por meio de um exercício de crítica e comparação com sua realidade e necessidades, adaptar os conhecimentos ao caso concreto do escoamento da produção dos assentamentos.

Como a pesquisa-ação deve ser um esforço para aumentar o conhecimento de a consciência das pessoas, é importante salientar que a pesquisa desta tese apresentou resultado prático. No que tange ao desenvolvimento de estratégias de comercialização para o caso da agroindústria Terra e Frutos, buscou-se uma ponte entre prática e teoria, e ainda permitiu-se a avaliação dos resultados das intervenções dos grupos de educandos, que analisaram as potencialidades e oportunidades daquela pequena unidade produtiva.

No caso em tela, na fase exploratória da pesquisa, todos os três grupos de estudantes passaram pelo processo de receber conhecimentos, criticá-los, desconstruí-los e reconstruí-los a partir de sua visão de mundo e a partir de suas necessidades. A tomada de consciência sobre sua situação deu-se principalmente a partir da comparação de sua realidade de produção e comercialização com as práticas de mercado, utilizadas em canais de distribuição que seriam, potencialmente, alvo de ocupação.

Na fase principal do trabalho com os educandos, contou-se com a colaboração dos coordenadores da agroindústria Terra e Frutos, palco da prática do

trabalho das turmas. Presentes nas discussões das três turmas do TAC, os coordenadores foram questionados sobre os padrões de produção e apresentação dos produtos Terra e Frutos, dados de seu planejamento mercadológico atual e planos de futuro, a fim de orientar a ação. Em termos concretos, a turma 7 trabalhou padrões de identidade e qualidade para os doces da agroindústria; a turma 8 desenvolveu o planejamento mercadológico para o empreendimento; e a turma 9 debruçou-se sobre a questão do posicionamento da marca Terra e Frutos e do MST nos mercados a ocupar. Além dos dados obtidos da coordenação da agroindústria, os educandos realizaram pesquisas de dados secundários, utilizando a biblioteca do ITERRA e internet, e também contataram educadores de disciplinas ligadas à produção para balizar sua tomada de decisão.

As ações propostas pelos grupos de educandos na fase de ação foram avaliadas pelos coordenadores da agroindústria e, depois de devidamente negociadas, foram incorporadas às estratégias da organização. O PAES participou do processo de decisão das ações a serem implantadas, tendo em vista a importância da experiência para as demais empresas sociais acompanhadas, e também porque algumas ações (como o primeiro investimento em embalagens) foram realizadas com verbas externas à agroindústria, naquele momento sem condições de arcar com os investimentos necessários.

A fase final (avaliação) contou com a participação dos coordenadores da agroindústria junto com os educandos, pois os resultados práticos impactavam a vida da unidade produtiva. Da mesma forma, a equipe pedagógica do ITERRA avaliou os resultados do trabalho de capacitação e qualificação junto aos educandos, posto que, apesar de se prepararem para as práticas de mercado,

naqueles momentos eram alunos da instituição, e importava entender a ponte entre prática e teoria, realizada durante a experiência na disciplina Economia e Mercado.

O quadro abaixo sintetiza os períodos em que se deram as quatro fases da pesquisa-ação.

TABELA 3 – PERÍODOS DE 2003 A 2006 EM QUE OCORRERAM AS FASES DA PESQUISA-AÇÃO COM AS TURMAS TAC 7, 8 E 9.

FASE	TAC 7	TAC 8	TAC 9
Exploratória	07/2003	04/2004	04/2005
Principal	07/2003	10/2004	11/2005
Ação	07/2003	04/2005	05/2006
Avaliação	07/2003	11/2005	10/2006

Fonte: pesquisa de campo

Foram propostos os pontos abaixo para avaliar a experiência da pesquisa-ação. Essa avaliação foi realizada pelos pesquisadores e pelos atores, representados em seus diversos segmentos: educandos, equipe pedagógica, equipe da agroindústria e pesquisadores do GEPES:

- a) Capacidade de mobilização dos educandos;
- b) Capacidade de mobilização das bases e potencial de continuidade dos conhecimentos junto à base;
- c) Pessoal envolvido;
- d) Efetividade das ações de formação;
- e) Informações sobre satisfação de clientes;
- f) Novos produtos / novos projetos (utilizando a mesma metodologia ou uma melhoria dela);
- g) Avaliação da participação dos educandos e dos associados no processo;

- h) Ações de divulgação da experiência do Terra e Frutos para outras agroindústrias;
- i) Expansão da comercialização para mercados além dos já alcançados.

É importante destacar que a seqüência das fases foi realizada cuidadosamente com os três grupos de educandos, durante os encontros de aula entre 2003 e 2006. No entanto, com o objetivo de ressaltar a seqüência de ação, na agroindústria, e de amadurecimento do processo didático-pedagógico com as turmas, serão apresentados os resultados mais significativos em cada fase da pesquisa.

Os próximos dois capítulos apresentam os resultados da pesquisa participativa e da pesquisa-ação. A separação dos resultados em dois capítulos objetivou uma apresentação com maior clareza didática e melhorar o entendimento dos resultados obtidos.

O capítulo 6 tratará da realidade socioeconômica dos assentamentos que foram palco da pesquisa participativa. Além dos dados de campo, serão apresentadas informações sobre os estados e as áreas de assentamento, as primeiras de fontes bibliográficas, e as outras, da fase exploratória da pesquisa, já apresentadas pelo GEPES ao CNPq quando da prestação de contas do segundo projeto de pesquisa.

Os resultados da investigação sobre a realidade comercial e cooperativa dos assentamentos de ambos os estados e também os resultados da pesquisa-ação serão detalhados no capítulo 7.

6. CARACTERIZAÇÃO DOS ESTADOS E ASSENTAMENTOS

Primeiramente, a partir de fontes secundárias, será feita uma caracterização sócio-histórica dos estados-alvo da pesquisa e sobre a presença do MST nos mesmos. Na seqüência, serão apresentados resultados da pesquisa exploratória com as lideranças de ambos os estados, com a finalidade de entender a ação MST em cada um deles – ações diferentes, como será visto. Complementarmente, serão caracterizados os assentamentos escolhidos para análise nesta tese de doutorado. Além de apresentar dados de pesquisa quanto à questão sócio-econômica dos assentamentos, captadas durante os projetos de pesquisa do GEPES, este capítulo apresentará dados sobre as condições de vida e trabalho (tópicos I e IV da pesquisa participativa – apêndice 1).

6.1. Pernambuco

A Capitania de Pernambuco ou Nova Lusitânia, com 60 léguas, localizada entre os rios Igarapé e o São Francisco, foi concedida no século XVI ao navegador e soldado Duarte Coelho. Pernambuco foi uma das duas capitanias que obtiveram um relativo êxito e onde se estabeleceram vários engenhos de açúcar, sendo a cana cultivada por mão-de-obra escrava. Produto de exportação, era também o produto do poder dos senhores de engenho da região, que se auto-intitulavam como “nobres da terra”. Sem serem abastados, possuíam crédito porque, com seu açúcar, levantavam dinheiro para o movimento dos engenhos. Sem

serem propriamente ricos, eram os mais destacados da Província (DE CARLI, 1942; ANDRADE, 1989).

Analisando a indústria açucareira no estado, Andrade relata que os engenhos que produziam para exportação situavam-se na Zona da Mata. Foi a cultura da cana-de-açúcar que determinou, indiretamente, o povoamento do sertão, que ficava responsável por fornecer animais de tração e gado de corte para a zona açucareira. De acordo com o autor,

O crescimento dessa atividade foi tão rápido que em 1584 já existiam na Capitania 66 engenhos e, ao ser conquistada pelos holandeses, Pernambuco possuía 144 engenhos. Este número continuaria a crescer de forma quase linear até a segunda metade do século XIX, e ao se iniciar o processo de implantação de engenhos centrais e usinas eles eram em número superior a 3.500 (ANDRADE, 1989, p. 10).

Com a concorrência européia, baseada no açúcar de beterraba, de melhor qualidade, houve uma revolução no comércio e na indústria açucareira nacional, que precisou modernizar-se. A decadência dos engenhos bangüês, produtores de açúcar mascavo, e sua substituição por usinas modernizadas, produtoras de açúcar cristal, acarretou uma série de transformações econômicas e sociais. Dentre elas, a modificação do status dos senhores de engenho, que passaram a fornecedores de cana aos usineiros; e a constituição dos engenhos centrais, nos quais as atividades agrícola e industrial eram separadas. Os engenhos centrais tiveram curta vida na indústria nacional, apesar do apoio imperial, sendo suplantados pelas usinas, unidades agroindustriais que viviam não de cana fornecida e, sim, das produzidas nas terras da usina (DE CARLI, 1942).

A escravatura, em vias de abolição, não seria mais um entrave ao desenvolvimento das forças produtivas, e o governo republicano, implantado pouco tempo após a abolição, passou a financiar a atividade açucareira, não somente

buscando aumentar o número como fortalecer economicamente as usinas existentes (ANDRADE, 1989). Nas palavras do autor,

O processo de transformação dos bangüês em usinas teve conseqüências que iriam se acentuando à proporção que se consolidava. Quanto às marcas na paisagem, ele ia fazer desaparecer aquela sucessão de engenhos de pequenas dimensões e com chaminés baixas e quadradas, substituindo por usinas localizadas em galpões amplos e com chaminés redondas e altas, visíveis a grande distância. Também faria uma revolução nos transportes, com os carros de bois e os burros de carga diminuindo gradativamente de importância e de número, surgindo em seu lugar as estradas de ferro particulares que se articulariam com as estradas de ferro oficiais, facilitando o transporte da cana a grande distância. (...) Para implantar estradas de ferro, as usinas, muitas vezes, pagavam direitos para poder atravessar engenhos particulares que iriam gradativamente caindo em suas áreas de influência, facilitando a concentração fundiária. (...) A usina também provocou a formação de aglomerados concentrados no meio rural, construindo ao lado da fábrica e da destilaria a casa do usineiro ou dos sócios da usina e residências para o pessoal técnico (...). Foram ainda construídas vilas operárias, onde se concentraria uma grande quantidade de trabalhadores industriais sem qualquer identidade com os trabalhadores rurais. (...) Mas, se as usinas trouxeram modificações sensíveis à produção, contribuíram para aumentar a concentração de renda, ao mesmo tempo que estimulavam a concentração fundiária. Iriam acentuar as diferenças sociais no campo e estimular a monocultura; a cana, sempre esfomeada por terras, iria fazer diminuir as áreas em que os moradores cultivavam as lavouras de subsistência, contribuindo para proletarizar o trabalhador rural, de vez que exigia um mínimo de cinco dias de trabalho por semana, inviabilizando as atividades paralelas desenvolvidas pelos trabalhadores (ANDRADE, 1989.p. 32-34)

O século XX iniciou-se com uma grande crise econômica das usinas, em função do mercado interno ainda incipiente, aumento da competitividade externa e da baixa dos preços internacionais. Apesar da crise, numerosos bangüês se transformaram em usinas, e pequenas usinas sucumbiram e tornaram-se fornecedoras de matéria-prima para as grandes. Segundo Andrade (1989, p. 65),

No período entre 1907 a 1914 foi de séria crise e os usineiros, em grande parte endividados, procuraram transferir as conseqüências da crise para os fornecedores de cana, pagando um preço baixo pela tonelada do produto e ainda estabelecendo uma multa de 10% sobre o valor da matéria-prima se ela fosse considerada pobre em sacarose. Como todas as variedades de cana eram pobres em sacarose, o desconto era uma constante. Os fornecedores lutavam contra a discriminação sofrida e protestavam contra as multas sobre a qualidade da cana, e peso nas balanças das usinas, mas, por sua vez, transferiam os prejuízos para os lavradores que cultivavam suas terras e pagavam ao proprietário, a título de arrendamento, de 30 a 50% da cana que era produzida. Tratava-se, assim, de uma luta entre agricultor e industrial, luta que vinha dos tempos coloniais.

Os fornecedores lutaram para manter seu *status quo*. Nas palavras de De Carli (1942, p. 165),

Esperar, resistir, porque senão nada mais lhe restará a não ser a transmissão da propriedade, o desemprego, o pauperismo e o pior de tudo, a proletarização de toda a Zona da Mata de Pernambuco, com a ampliação do domínio territorial das usinas, porque somente elas possuem dinheiro ou crédito para a aquisição de terras. Que paisagem social será então a de Pernambuco?

Os moradores, os trabalhadores rurais, ex-escravos ou descendentes, recebiam salários irrisórios que oscilavam de acordo com o preço da cana; enquanto as fábricas se multiplicavam e os canaviais se expandiam, os contrastes sociais se acentuavam. De fato, alegando a disposição dos sítios para a cultura de subsistência, os fornecedores dos engenhos reduziram em até 60% o salário dos lavradores. A queda-de-braço entre usineiros e fornecedores acabou por fazer com que os primeiros passassem a fazer ou ampliar culturas próprias de cana por meio de arrendamentos de terra, a fim de eliminar ou reduzir fornecedores, enquanto estes últimos buscaram aumentar a quantidade de cana produzida em detrimento das áreas dos lavradores, que caminharam, como grupo social, para a extinção (De Carli, 1942; Andrade, 1989).

Os trabalhadores que eram moradores com direito ao “sítio” ou “roçado” tiveram suas áreas de cultura própria restringidas, a fim de que os canaviais se expandissem. O latifúndio se tornava cada vez mais exclusivista, mais integrado, e na década de 20 os proprietários já não falavam como no Congresso Agrícola de 1878, na necessidade de se estimular a policultura ou de se fazer contratos escritos entre proprietários e lavradores a fim de garantir os direitos destes, mas em aumentar a produção da cana e do açúcar, a fim de que se pudesse concorrer com o açúcar produzido em Campos e em São Paulo. Pediam também a intervenção do Estado, de forma mais efetiva e planejada, a fim de “salvar” o parque açucareiro de Pernambuco (Andrade, 1989, p. 66).

O Estado garantiu sua intervenção, posto que os próprios usineiros tinham o controle político do poder público, que sempre o assistiu nos vários governos. As políticas modernizadoras da produção e de defesa do preço do açúcar

e do álcool fizeram com que houvesse uma trégua entre usineiros e fornecedores de cana. No entanto, a crise de 1929-30 atingiu o país e conseqüentemente o setor, e a implantação do Estado Novo entregou o poder a um usineiro de discurso liberal que, no entanto, com suas ações, intensificou a luta entre usineiros e fornecedores. Essa luta respingava nos trabalhadores que, divididos em dois grupos – os operários e os lavradores – assistiram passivamente à luta entre seus senhores, somente organizando-se anos mais tarde, para exigir o cumprimento de seus direitos (ANDRADE, 1989).

De fato, foi a partir da década de 1950, com a melhoria da comunicação, que os trabalhadores rurais tiveram consciência de sua situação de miséria e reagiram diante das exigências de usineiros e fornecedores, o que era respondido com repressão violenta. O primeiro Congresso Nordestino de Trabalhadores Agrícolas, em 1954, foi encerrado violentamente pela polícia, tendo como contrapartida a ação do sindicato rural de Goiana, que ocupou a cidade com trabalhadores armados de foices, facões e enxadões, expulsando as autoridades policiais. As Ligas Camponesas ressurgem nesse mesmo ano, organizando os camponeses (arrendatários, parceiros, ocupantes e pequenos proprietários) ameaçados pelas arbitrariedades do latifúndio canavieiro, ao mesmo tempo em que procuravam sensibilizar as massas urbanas com relação ao meio rural. Para Moraes (2002), as Ligas deixaram de ser organizações para se tornarem um movimento camponês de repercussão internacional, e com importante papel na criação de uma consciência nacional em favor da reforma agrária.

O temor do avanço comunista pelo campo incitou a Igreja a prestar auxílio na instituição de sindicatos e buscando o reconhecimento dos mesmos pelo Ministério do Trabalho. Após o golpe de 1964, as Ligas foram fechadas e os

sindicatos foram mantidos sob intervenção, abandonando a linha de apoio a reivindicações trabalhistas e desenvolvendo um trabalho assistencialista, em que se ampliaram os direitos sociais dos trabalhadores camponeses. Por outro lado, grande parte se viu despojada do “sítio” onde morava e produzia para subsistência, passando a viver em cidades e povoados, dependendo totalmente do salário para a manutenção da família (ANDRADE, 1989; MORAIS, 2002).

Boa parte dos assentados de Pernambuco é descendente desses lavradores, como será visto quando da caracterização socioeconômica dos assentados.

O MST iniciou sua atuação em 1985, com a ocupação da Fazenda Caldeirão, na cidade de Pedra. As cem famílias foram assentadas no local, após ações de resistência que duraram um ano. No entanto, resolveram desvincular-se do MST e organizar-se isoladamente. A consolidação do movimento no estado deu-se em 1989, com a ocupação do complexo de Suape, no município de Cabo, e as ocupações de três fazendas em Petrolina e o assentamento de famílias nessas terras. Em 1990, três fazendas foram ocupadas em Floresta, exigindo o cumprimento da lei que predizia que terras envolvidas com tráfico de drogas seriam desapropriadas. Essas terras, envolvidas no “escândalo da mandioca”, demarcaram mais uma vitória do movimento.

Nos primeiros anos de atuação, o MST de Pernambuco priorizou a difusão da luta no estado, por meio das ocupações de terras (Morissawa, 2001). O período de 1997 até 2000 se caracteriza pela política de ocupação de áreas de usina: ocupação da Usina Aliança, no município de Aliança, em 1997, com 1.200 pessoas, na Mata Norte; ocupação da Usina Central de Barreiro, município de Barreiro, Mata Sul, com 540 famílias; ocupação da Usina Liberdade, município de

Cabo de Santo Agostinho, região Metropolitana, em 1999, com cerca de 1.200 pessoas.

Em 2004, o MST atuava em 96 dos 189 municípios do Estado, organizando 128 assentamentos (com 8.738 famílias) e 168 acampamentos (23.584 famílias). Segundo levantamento do MST-PE (2003), na região canavieira pernambucana, eram 34 os assentamentos na Zona da Mata Sul, com 2.499 famílias assentadas, e 15 os assentamentos da Mata Norte, com 803 famílias.

Em termos de ação das lideranças e objetivos primários do MST no estado, levantou-se, em entrevistas exploratórias com líderes e pessoal técnico da secretaria estadual, que a mesma se orienta para a maximização das ações de ocupação e assentamento. Realmente, nota-se que o estado é o segundo com o maior número de famílias acampadas no país, perdendo apenas para a Bahia (MST, 2007).

Exatamente nesse sentido, as ações de organização da produção acabam por ter caráter secundário, apesar de essa posição não ser assumida pelo estado. No entanto, pode-se corroborar essa afirmação com dados coletados durante as entrevistas exploratórias nas secretarias: os dados sobre produção dos assentamentos, bem como mercados atingidos, não são atualizados constantemente, e experiências de designação de pessoas para cuidar especificamente da organização da produção entre assentamentos não foram bem-sucedidas entre 2005 e 2007.

Todos os assentamentos, segundo a secretaria, possuem figuras jurídicas instituídas para tratar coletivamente a questão da produção e dos mercados. No entanto, são apenas figurativas no que tange à organização da comercialização, mais se prestando a proporcionar o acesso a linhas de

financiamento para os assentados. Em muitos casos, os financiamentos não são pagos por problemas práticos da produção. Por exemplo, na Zona da Mata Norte, os assentados tiveram acesso a linhas de crédito para plantio de limão e coco. Metade das mudas, pelo menos, perdeu-se por falta de água, e a outra metade produz frutos ainda insuficientes para honrar o pagamento do financiamento, em função tanto da quantidade quanto pelos mercados pelos quais são escoados – normalmente atravessadores. A falta de pagamento é imputada mais ao descaso governamental, que não proporciona assistência técnica de qualidade não somente na questão da adequação das linhas de plantio ao local, como também não os capacita em agregação de valor.

Ainda, as lideranças ressentem-se de ingerências praticadas pelo INCRA e outros órgãos governamentais sobre a realidade dos assentamentos. Uma das ingerências consideradas mais graves foi a liberação do plantio de cana nos lotes da Zona da Mata, restrita a um hectare. De qualquer modo, apesar de o plantio da cana⁹ ser visto como um retrocesso pelas lideranças, muitas vezes é vista pelos assentados como a única fonte segura de renda financeira. Nos assentamentos da Zona da Mata, ter cana plantada é a única forma de se ter crédito na praça para a aquisição de bens de consumo para a família, durante as entressafas de outros produtos.

Percebe-se que produção e comercialização são tratados internamente aos assentamentos, não havendo coordenação entre eles. Essa fragmentação tem impedido que o estado se aproveite melhor de oportunidades ímpares como o

⁹ Esta situação de assentados recorrendo ao plantio de cana também é observada no estado de São Paulo. No assentamento Bela Vista do Chibarro, situado em Araraquara, de acordo com um levantamento da Fundação Instituto de Terras do Estado de São Paulo (Itesp), na safra 1999/2000, apenas quatro assentados plantavam cana-de-açúcar. Em 2007, 80% dos 176 produtores plantavam cana. Dos 118 agricultores que plantavam milho, apenas 20 mantiveram a cultura em 2007. Na mesma época, 52 assentados plantavam arroz, 26 feijão e 7 sorgo vassoura. Em 2007, três ainda cultivam arroz e feijão para consumo e nenhum cultivava sorgo. As hortaliças eram plantadas por nove famílias, caindo para apenas quatro em 2007 (MDA, 2007).

acesso a 200 boxes do CEASA de Recife, no pavilhão da Agricultura Familiar. Esses boxes foram uma conquista a partir da intercooperação de movimentos pela terra no estado, que se mobilizaram para exigir um determinado pavilhão que, apesar de construído no CEASA com dinheiro da agricultura familiar, estava em vias de ser cedido a atravessadores. O pavilhão foi inaugurado em 2005, mas pouco dele tem sido efetivamente aproveitado pelos agricultores desde então.

As lideranças do MST no estado justificam o baixo aproveitamento dos boxes pela falta de uma estrutura de organização de base. Como acham que os agricultores, sozinhos, não seriam capazes de levar suas produções para aquele espaço, pensaram em organizar uma estrutura central que comprasse a produção dos assentados e a levasse para o galpão, mas não conseguiram fundos para tanto. Assim, o espaço está subutilizado e, pouco a pouco, vai sendo tomado por atravessadores, como pôde ser observado em 2006. na última visita *in loco*, e corroborado pelo acompanhamento virtual, de 2007. Nesse último ano, foi dissolvido o conselho gestor do galpão, formado pelas entidades de luta pela terra e defensoras da agricultura familiar. O espaço passou a ser gerenciado pelo próprio CEASA.

Uma comparação do espaço entre 2005 e 2006, portanto na utilização do espaço somente por agricultores e com a ocupação gradual de atravessadores, pode ser vista no esquema das fotos 1 e 2, a seguir.



Foto 1 – Pavilhão em julho de 2005
(somente agricultores)



Foto 2 – Pavilhão em janeiro de 2006
(já com atravessadores)

As lideranças afirmavam, em 2006, sua vontade de desenvolver e aprovar projetos para organizar produção dos assentamentos do estado e também a comercialização dos produtos. Exemplos desses projetos eram o investimento na agroindústria de Escada para agregar valor a frutas e ajudar no escoamento para mercados urbanos; participar do sistema de compra antecipada da CONAB; produção de galinha caipira e sua ração; investimentos na cadeia produtiva da mandioca para produção de matéria-prima, sua transformação em farinha e empacotamento da mesma; além de buscar incentivar a participação em feiras municipais pelos assentados.

Além desta última ação, mais levada a termo pelos assentamentos do que pela organização central, nenhuma outra saiu da esfera de planejamento em 2007, em função do acirramento político no estado. As questões produção-escoamento ainda estão em aberto no estado, portanto.

6.2. Rio Grande do Sul

A política brasileira de colonização no sul do país começou no início do século XIX, efetivamente com a vinda de D. João VI para o Brasil, quando o processo assumiu um caráter de renovação das estruturas existentes, com mão-de-obra européia, a fim de tornar o país independente e criar novas condições econômicas, políticas e sociais. O objetivo era formar uma mentalidade que permitisse ao país superar todos os obstáculos decorrentes de sua formação inicial, sustentada pelo tripé latifúndio, monocultura e escravidão. Para Heredia (2001), a ocupação dos espaços vazios propiciaria o desenvolvimento da agricultura, do comércio e da indústria, criando classes sociais intermediárias entre o senhor de terras e o escravo.

A colonização no Rio Grande do Sul foi fundada, em grande medida, sob o regime da pequena propriedade. A autora, estudando o processo, ressalta que a colonização do estado foi feita essencialmente por açorianos, alemães e italianos. D. João VI e D. Pedro I, na fase da colonização alemã e mais tarde D. Pedro II, na fase da colonização italiana, não criaram objeções, facilitando essa iniciativa.

O programa inicial de colonização foi chamado de *Walkerfield*, que constituía na distribuição aos agricultores de lotes de terra, ferramentas, animais, sementes, pagamento de módicos subsídios para a alimentação dos colonos, no primeiro ano de estabelecimento. Entre 1824 e 1830, aproximadamente 5300 colonos alemães foram enviados para a província, mas no período entre 1830 e 1840 a migração foi suspensa pela pressão que os latifundiários do Sul fizeram ao governo imperial, justificando que destinar verbas à colonização significava mais uma concessão à política abolicionista preconizada pela Inglaterra do que propriamente uma proposta de desenvolvimento. Em 1848, a política de colonização

é retomada, e em 1851 as terras são cedidas a título gratuito para colonos “provindos da migração dirigida”. Em 1854, muda-se o estatuto para a venda de terras e reembolso das despesas com o assentamento, a serem pagas em cinco anos, no máximo, a contar da posse da terra (Heredia, 2001).

Nas palavras da autora,

Após essas considerações, pode-se afirmar que a necessidade de intensificação do povoamento nas zonas fronteiriças da Província do Rio Grande do Sul, a estrutura organizada pelo sistema de colonização oficial, concedendo vantagens pelas leis que a precediam; a inexistência de concorrência entre a atividade que se desenvolvia no latifúndio e a que seria desenvolvida na pequena propriedade e a exigência de consumo nos centros urbanos foram elementos que influíram no sucesso da Imigração no Rio Grande do Sul e na consolidação da pequena propriedade rural nesta província. Por todos esses elementos integrados, a Imigração no Sul do País assumiu um caráter especial que a diferenciou essencialmente daquela de São Paulo que tinha o intuito de fornecer um contingente de mão-de-obra para a grande lavoura do café ameaçada pelos movimentos abolicionistas na metade do século passado. Em São Paulo, o processo "migratório" apresentava como objetivo principal a busca de um contingente de imigrantes que substituísse a mão-de-obra escrava que diminuía gradativamente nas fazendas de café. Ao contrário do processo colonizatório do Rio Grande do Sul, que visava a formação de colônias agrícolas, produtoras de gêneros necessários ao consumo interno, implantadas longe da grande propriedade para não criar problemas à hegemonia do latifúndio. A grande diferença entre as políticas do processo de imigração e de colonização era que do primeiro alterava o regime de trabalho e do segundo o regime de propriedade. Portanto, a imigração no Brasil assumiu aspectos diversos, dependendo da região em que se desenvolveu, dos fins propostos, do sistema de produção, das iniciativas e dos financiamentos (HEREDIA, 2001 *online*).

O governo de 1859 a 1875 registra o número de 12.563 estrangeiros entrados na Província, das seguintes nacionalidades: alemães (8.412), austríacos (1.452), italianos (729), franceses (648), suíços (263) e outros (105) (Manfroi *apud* Heredia, 2001). Com a aproximação da abolição da Escravatura, a obra da colonização continuava. Com a Proclamação da República, o Governo Federal, através da Delegacia das Terras e da Colonização, assumiu essa grande obra e em 1895 transferiu a responsabilidade desta para o Governo do Estado. Entretanto, em 1892, através de um ato firmado pelo Presidente da Província, foram estabelecidas novas regras referentes à colonização do Rio Grande do Sul, que limitavam os lotes

coloniais ao máximo de 30 hectares. A dimensão das terras para a lavoura seria de 100 hectares e das destinadas à área de colonização, de 400 hectares, tendo cinco anos de prazo para o pagamento final sob condição de perda da própria terra.

Os pequenos proprietários de terra tornaram-se pequenos produtores que, através da mão-de-obra familiar, iniciaram a história da zona colonial com muito trabalho e esforço. A agricultura inicial foi marcada por culturas da sobrevivência, sem traços de cultura permanente. O lote era aproveitado em parreiral (2 hectares), potreiro (4 hectares), lavoura em rotação de terras (19 hectares), cultivo (3 hectares). Com a implantação das vinhas (50 hectares), o processo na viticultura caracterizou a economia local, como fonte de lucros, perpassando o consumo doméstico para se caracterizar como uma das principais culturas permanentes da região e como o principal produto comercial. A política de colonização no Rio Grande do Sul foi exitosa, uma vez que os resultados históricos desse processo redundaram na construção de um Estado de economia diversificada, na qual a colonização representou a riqueza da sua proposta (Heredia, 2001). No entanto, citando Dalboni, a autora ressalta: a pequena propriedade colonial no Brasil e, especificamente, no Rio Grande do Sul não foi resultado da conquista de grupos subalternos nacionais, nem o resultado de transformações sociais que tivessem tornado inviável a grande propriedade monocultora: foi uma concessão das classes dominantes, latifundiárias para com os estrangeiros, tendo como finalidade salvar os interesses da grande lavoura.

Assim, não se pode esquecer a existência do latifúndio no estado, cujos antecedentes históricos encontram-se nas sesmarias e sua legalização se deu a partir da Lei de Terras. O reconhecimento das posses era uma oportunidade para poucos, pois os custos dos autos de medição eram altos. O latifúndio, no estado, se

localiza principalmente na região Sul. De acordo com Rodrigues (2006), com a decadência da pecuária, base da economia da região, em face de conjunturas de preços e comercialização desfavoráveis, esse segmento incorpora mais capital à terra através da prática do arrendamento à lavoura empresarial.

No Rio Grande do Sul, a busca do direito à terra confunde-se com a própria criação do MST, dado que a primeira ocupação, que originou a gestação do movimento, deu-se no estado. Morissawa (2001) demarca como início da atividade organizada do MST a ocupação da fazenda Annoni, em 1985, caso em que a imissão de posse¹⁰ somente aconteceu em 1992. Foram vários os conflitos entre sem-terra, polícia e União Democrática Ruralista (UDR), publicados no documentário Terra para Rose (1987), dirigido por Tetê Moraes. No final da década de 80, foram conquistados 60 assentamentos no estado, abrigando 2.200 famílias.

De acordo com Krupinski (2003), a história do MST no estado do RS é marcada por lutas, marchas, ocupações, greves de fome, conquistas e produção, que sensibilizaram a sociedade e conquistaram o respeito e o reconhecimento da população, o que pode ser comprovado pelo consumo dos produtos dos assentamentos.

Os anos 90 foram marcados, de um lado, pelo acirramento dos conflitos com o poder público estadual, que fez promessas de assentar famílias em troca de uma trégua nas ocupações (no ano de 1997, eram quase sete mil famílias acampadas) e, por outro lado, pela organização dos trabalhadores em associações e cooperativas, visando à melhoria da situação dos assentamentos existentes e ao fomento de condições para a pressão por novos assentamentos.

¹⁰ Conceito jurídico do meio processual, cabível para conferir posse a quem ainda não a tem.

Segundo levantamento do MST (2006), no Rio Grande do Sul existiam organizados 224 assentamentos (com 9.600 famílias) e o estado possui 2.765 famílias acampadas.

A ação das lideranças e os objetivos primários do MST, no estado do Rio Grande do Sul, está orientada para o aproveitamento das oportunidades de realização da produção no estado e para o fortalecimento das posições políticas do MST, sendo o escoamento da produção considerado um fator importante para que a imagem do movimento, enquanto produtor de alimentos saudáveis e de bom preço, seja disseminada, em contrapartida à imagem de depredadora do patrimônio público e privado, veiculada pelos canais de comunicação. As lideranças apontam, principalmente, a retransmissora da rede Globo no estado como difusora dessa imagem.

Para reverter esse quadro, as ações de organização da produção acabam por ter caráter primário, tendo o estado uma equipe técnica exclusiva para cuidar do assunto junto aos assentamentos. Essa equipe possui profissionais que anteriormente prestavam serviços ao PAES e, portanto, a outros estados, e passaram, a partir de 2005, a ocupar-se exclusivamente dos assentamentos e experiências de agroindustrialização do MST gaúcho. De acordo com a liderança, essa iniciativa representa um avanço no processo de agregação de valor do estado, que deve ser encarada como referência para os demais do país. O estado realmente possui experiências de referência, conforme relatado no capítulo 4.

Corrobora esse esforço, na prática, a organização de uma cooperativa central, que cuida dos dados da produção dos assentamentos, canais de distribuição utilizados e empresta personalidade jurídica à produção dos assentados, estimulando a cooperação. Os produtos são trabalhados em termos de padrão de

identidade e qualidade por uma dupla de engenheiras de alimentos, e a produção das matérias-primas, nos assentamentos, é acompanhada por técnicos de campo. Destaque-se que o estado aproveita-se bem do contingente de mão-de-obra qualificada que consegue formar no TAC do ITERRA, e tem absorvido os Técnicos em Administração de Cooperativas em tarefas que vão desde a orientação da produção, passam pelo auxílio nas análises de mercado e acabam no estímulo à cooperação entre assentados e áreas de assentamentos. Sempre que possível, caminhos para evitar atravessadores e agregar valor são sugeridos, pela escolha de linhas de produção nos assentamentos, e entra em campo a equipe de engenharia.

Percebe-se que a questão comercialização tem sido tratada com maior seriedade, em termos de ação política no estado, também pela existência e manutenção da loja do MST no mercado municipal de Porto Alegre, como pode ser visto nas fotos abaixo.



Foto 3 – Loja da Reforma Agrária
(vista da rua)



Foto 4 – Loja da Reforma Agrária
(vista da fachada externa)

Essa loja foi conquistada por meio de pressões do movimento junto à prefeitura, em época de boas relações com o poder instituído e tem sido mantida desde então. No ano de 2008, a loja completa 7 anos de funcionamento no mercado público, e goza de boa localização, abrindo para a frente de um terminal rodoviário

interno do município. Por ali passam mais de 200 ônibus por dia – são 20 linhas de ônibus, conseqüentemente o número de pedestres é alto.

Como pode ser visto nas fotos 5 e 6, abaixo, a loja é bem organizada, possui uma seqüência agradável de exposição de mercadorias e bom sortimento de produtos, que vêm dos assentamentos dos estados do Sul e de cooperativas da Via Campesina.



Foto 5 – Loja da Reforma Agrária
(vista dos produtos granelados)



Foto 6 – Loja da Reforma Agrária
(vista do caixa e prateleiras)

Os produtos mais comercializados são erva-mate, produtos de panificação, banana, geléia e doces, e açúcar mascavo. Também são comercializados grãos a granel, como arroz e feijão orgânicos, mas 90% dos produtos possuem embalagens apenas razoáveis no que tange à aparência, mas boas no que tange às informações legais obrigatórias.

A secretaria estadual utiliza a loja como uma via de avaliação de satisfação dos clientes com os produtos da reforma agrária, além de ponto de escoamento e promoção do movimento. Essa avaliação é realizada por meio da fidelidade. Segundo os coordenadores da loja, boa parte dos clientes sempre retorna e traz novos clientes, portanto estariam satisfeitos.

Além da loja, que proporciona um canal de distribuição direto dos produtos dos assentamentos, as lideranças do estado buscam aproveitar o máximo possível as oportunidades de escoamento da produção para canais institucionais. Assim, os assentamentos são estimulados a realizar contatos com as prefeituras para conquistar espaços no fornecimento para a merenda escolar, assim como são auxiliados a fechar contratos de compra antecipada da CONAB e outros programas de aquisição de alimentos.

As lideranças apontavam, em 2006, a existência de projetos para organizar a produção de *biodiesel* e melhorar a produção de sementes orgânicas, além de estimular a criação e profissionalização das atividades de agroindustrialização de alimentos nos assentamentos do estado. Uma das iniciativas desse esforço será aprofundada na caracterização da agroindústria Terra e Frutos, mais à frente, em que se descreve o processo de criação de uma agroindústria de sucos que, em parceria com um produtor de vinhos, poderá atender ao mercado nacional e internacional com o produto e melhorar o escoamento dos doces da agroindústria.

Finalmente, entre 2006 e 2007, foi idealizado pelo Estado, com apoio do GEPES, um projeto para fomentar a cadeia produtiva das hortaliças na grande Porto Alegre, desde a produção até a entrega porta-a-porta de cestas de produtos orgânicos. A idéia do movimento é estreitar ainda mais os laços com a sociedade, além de agregar valor por meio da entrega dos produtos. O projeto, que envolve fases de capacitação, incentivo à produção, pesquisa de mercado e distribuição, estava, no início de 2008, em fase de busca de linhas de investimento.

6.3. Caracterização dos assentamentos estudados

A pesquisa foi conduzida comparando-se os assentamentos de Pernambuco e Rio Grande do Sul, indicados pelas lideranças do MST, em ambos os estados, em função das necessidades de comercialização. Foram analisados os assentamentos Lagoa do Junco (RS) e Várzea Grande (PE), e grupos de assentamentos de ambos os estados, tratados aqui como complexos, tendo em vista a proximidade geográfica dos mesmos e a possibilidade de trocas entre eles ser maior, devido à vizinhança. Deste modo, os assentamentos Pedro e Inácio e Campo Verde, sediados em Nazaré da Mata (PE), assim como Santa Rita, 14 de Julho, Sepé Tiarajú e Nova Esperança (RS), localizados na cidade de Capão do Cipó (RS), serão, no que tange ao item em curso, tratados pela denominação “grupo de assentamentos”, seguido do nome da cidade que os sedia.

TABELA 4 – ASSENTAMENTOS PESQUISADOS

ESTADO	ASSENTAMENTO	FAMÍLIAS ASSENTADAS	ÁREA (ha.)	MÉDIA ha. / FAMÍLIA	DATA DA CRIAÇÃO
PE	Pedro e Inácio	75	506	4,61	30/12/1997
	Campo Verde	56	285	3,47	17/12/1996
	Várzea Grande	36	385	7,31	30/12/1996
RS	Santa Rita	44	1000	22,73	08/04/1987
	14 de Julho	32	530	16,56	18/05/1992
	Sepé Tiarajú	25	480	19,20	29/04/1993
	Nova Esperança	100	1837	18,37	11/12/2001
	Lagoa do Junco	35	807	23,06	15/12/1995

Fonte das informações: secretarias estaduais do MST em PE e RS

▪ Assentamentos de Nazaré da Mata (PE)

Localizados na Zona da Mata Norte, os assentamentos pertencem aos limites geográficos de Nazaré da Mata, a 68 Km de Recife, região que, segundo Andrade (1989), teve sua exploração açucareira intensificada a partir da terceira década do século XX. A cidade foi uma em que se deu início ao processo de

formação do MST na Mata Norte (Silva, 2001). A cidade sobrevive do monocultivo da cana, não tem distritos, nem grandes indústrias, e cerca de 32% da população vive na zona rural. Segundo Medeiros *apud* Silva (2001), a região possui uma das maiores densidades demográficas do estado, devido ao fluxo migratório, quando das épocas de colheita da cana-de-açúcar.



Foto 7 – Assentamento Campo Verde



Foto 8 – Assentamento Pedro e Inácio

O assentamento Campo Verde era um engenho, denominado Lagoa, e foi ocupado em 1996 por 32 famílias remanescentes de um despejo no município de Vicência. O engenho era de propriedade da usina Barra, possuidora de 23 engenhos. No mesmo ano, essas famílias e outras 23, que eram moradoras do engenho, foram assentadas na área (SILVA, 2001).

A única parte do assentamento que possui energia elétrica é a área próxima à antiga sede do engenho, atualmente transformada em um centro de reuniões para o coletivo. Existe uma associação de produtores, denominada Campo Verde, como o assentamento, que cuida da captação de projetos para o coletivo.

Cada família possui uma média de 4 hectares, sendo que o assentamento foi dividido em “quadrados burros”¹¹, isto é, não existe proximidade de

¹¹ Nesse modelo, os lotes são divididos de forma igualitária dentro do terreno e, semelhante a qualquer loteamento urbano, as casas ficam dentro de seu próprio lote. Ou seja, é um modelo externo que não considera as

moradia entre os assentados. A demarcação dos lotes dificulta a utilização da área coletiva, encarece a instalação da rede elétrica, favorece a entrada de desconhecidos e dificulta a organização dos núcleos de base. Inclusive, apesar de propícia para a produção de hortaliças, a área do lago não é aproveitada por nenhum dos assentados porque está sujeita a furtos. Assim, os assentados compram as verduras que consomem. O presidente da associação via como vantagem do sistema de “quadrados burros” o fato de o produtor ficar mais próximo de sua produção, o que poderia evitar furtos. Mas via também desvantagem na organização do assentamento, já que ficava difícil chamar reuniões, em função das distâncias (GEPES, 2005a).

A comercialização dos produtos dos assentados é realizada individualmente e, quando necessário, os associados usam o CNPJ da associação para validar essa comercialização. Os principais produtos comercializados são a farinha, goma e casca de mandioca, produzidas em pequena casa de farinha coletiva existente nas proximidades da antiga sede do engenho. Em casos isolados, os assentados também produzem inhame, cana, macaxeira e frutas, principalmente banana. Apesar da existência de feira no centro da cidade, que dista 7,5km do assentamento, a maior parte da produção é escoada para o mercado, por meio de atravessadores.

Na fase exploratória da pesquisa, os assentados relataram que, em 2004, a venda de farinha foi realizada a R\$ 18,00 o saco de 50 Kg. Quanto à

especificidades do terreno onde vai ser implantado. Segundo Novaes e Barriento Jr. (2005), trata-se na verdade de um modelo adotado devido ao fato deste possuir muitas vantagens para o Incra, como a de não haver necessidade dos estudos criteriosos das particularidades dos terrenos divididos individualmente, assim barateando e acelerando o processo. Este modelo mostra-se simples, rápido e bem fácil de ser feito, pois não exige muitos cálculos e/ou uma reflexão crítica envolvendo assentados x produção x meio ambiente x sociedade. No entanto, apresenta desvantagens no que tange à socialização no assentamento e na implantação da infra-estrutura, que fica mais cara. Contrapondo-se a esse modelo, o MST propõe o assentamento no formato de agrovilas ou núcleos de famílias. Nesse sistema, as moradias ficam próximas umas das outras, trazendo vantagens tanto no barateamento da infra-estrutura, quanto na socialização, permitindo uma mobilização mais rápida dos assentados.

mandioca bruta, o atravessador pagou, no mesmo ano, R\$ 70,00 a 80,00 a tonelada. Os assentados relataram que, quando conseguem vender farinha diretamente ao consumidor, podem fazê-lo a R\$ 1,00 o quilo, o que mostrava a distância entre os preços praticados pelos atravessadores dos preços passíveis de prática, quando do acesso direto aos mercados.

Apesar de ter idéia dos preços de venda, os assentados não tinham noção precisa quanto ao custo da produção de farinha, situando seus custos entre R\$ 5 e R\$ 10,00 a saca de 50 kg (GEPES, 2005a).

A capacidade diária possível de produção de farinha era de 1000 Kg, de acordo com o presidente da associação. Em 2005, estavam produzindo apenas 150 kg / dia, em função da falta de matéria-prima, que se deu em função das chuvas (janeiro a agosto de 2004), que acabaram por apodrecer as plantações. Assim, a maior parte da farinha produzida destinou-se ao autoconsumo, naquele ano.

A mandioca ainda rende a borra e goma. A associação possui uma manipueira, equipamento que possibilita fazer a reserva da borra, que pode ser usada para alimentação do gado e para a retirada da goma, que era vendida no mercado a R\$ 3,00 o quilo. A construção da manipueira foi sugerida pelo Sebrae, pois, além do aspecto comercial, evita a degradação do meio ambiente. Os assentados alugavam seu trator para um vizinho por R\$ 700,00 semanais, sendo o dinheiro destinado à saúde e emergências, além de ser investido na farinheira. O inhame era escoado via atravessador, que o comprou, em 2004, a R\$ 10,00 a arroba. De acordo com os assentados, o atravessador vendeu por R\$ 22,00. A banana é escoada a R\$ 20,00 o milheiro via atravessador que, segundo assentados, a revende, em Recife, a R\$ 40,00. Além disso, alguns assentados criavam gado. Compram o bezerro a R\$ 450,00 e vendem, após um ano de engorda, a R\$ 700,00

via atravessadores, que ganham, segundo os assentados, R\$ 6,00 a R\$ 7,00 por quilo de carne.

Diante da pergunta de o porquê de não venderem eles mesmos no mercado, utilizando o abatedouro municipal para preparar a carne para a venda, os assentados, na fase exploratória da pesquisa, alegaram o problema da falta de certeza da venda do produto. Como na feira as carnes são vendidas sem refrigeração (o que limita a vida útil do produto a um dia), o que não for vendido se perde. O mesmo raciocínio foi utilizado para justificar a pouca presença na feira com frutas e legumes, acrescido dos custos da empreitada. Para levar a produção para a feira, os assentados pagam R\$ 15,00 por frete. A licença da feira custa R\$ 2,00 por evento. (GEPES, 2005a).

Em 2006, retornando ao assentamento, percebeu-se que os assentados pouco avançaram, inclusive passaram por retrocesso na produção de farinha. De acordo com os assentados, eles não tinham mandioca, e nem a estavam plantando, posto que o produto estava com baixo preço de mercado. Continuavam com o problema de falta de acesso à energia elétrica e água encanada, o que piorava as condições de vida dos assentados. Além disso, o assentamento estava em processo de mudança política interna. Em 2007, mesmo com a situação política interna normalizada, os assentados pouco haviam avançado em termos de produção e comercialização da produção, estando ainda presos a atravessadores e pouco utilizando as feiras como escoadouro direto de seus produtos. A produção de farinha ainda se dava mais para autoconsumo, devido ao baixo plantio da mandioca e seu escoamento via atravessadores. A continuidade desse canal de escoamento da produção se justificava, de acordo com os assentados, pela necessidade de fazer dinheiro para as despesas das famílias.

Já o assentamento Pedro e Inácio ocupa as terras antigamente conhecidas como engenho Camarazal. Em meados de 1997, 30 famílias de trabalhadores rurais, procedentes de Vicência, acamparam nas terras. Para evitar atritos com o proprietário da terra e, ao mesmo tempo, pressionar pela desapropriação, a ocupação chegou a contar com a presença de mil famílias. A imissão de posse da área foi concedida ao final do ano de 1997 (SILVA, 2001).

O assentamento é totalmente eletrificado e existe uma agrovila, que aproxima os assentados. O tamanho médio dos lotes é de 5 hectares, mas existem aposentados assentados com terrenos de 2 hectares (GEPES, 2005a).

Na fase exploratória da pesquisa, viu-se que o assentamento possui uma cooperativa, que funcionava como intermediadora de projetos e representava individualmente os assentados quando da comercialização de seus produtos. A produção era individual por assentado, e concentrada em itens como inhame, mandioca, macaxeira, batata doce, milho, feijão, fava, coco e limão, sendo que cerca de 20% era destinada para autoconsumo e o restante era escoado para o mercado, por meio de atravessadores. O presidente da cooperativa, à época, citou desunião na hora da comercialização. Ele próprio comercializou, em 2004, mandioca a R\$ 80,00 a tonelada e inhame a R\$ 20,00, sendo que houve casos de venda por outros assentados a preços mais baixos. Os atravessadores são vistos como um “mal necessário”, posto que garantem renda monetária imediata, enquanto que iniciativas de venda direta podiam não dar certo e levar à perda dos produtos.

Um dos assentados ouvidos na fase exploratória vendia uma parte de sua produção de verduras na feira de Nazaré da Mata. Dizia ser difícil vender na feira, por ser Nazaré uma cidade pobre, e que as pessoas acabavam comprando produtos nos supermercados, por facilidade de pagamento. Sua produção também

era escoada para Recife, onde vendia para feirantes (por exemplo, a macaxeira era vendida a R\$ 32,00 o saco de 60 Kg, enquanto o atravessador pagaria apenas R\$ 20,00). Esse assentado, além de vender sua produção, intermediava produtos de outros assentados para revender. Sua impressão era de que os assentados deveriam aproveitar melhor as entressafras, o que não tinha sido possível em virtude da falta de irrigação e também por problemas de organização interna. Esse assentado tinha, à época, a percepção de que poderia ganhar mais com agregação de valor à macaxeira: analisando o mercado, percebeu que o quilo do produto, com casca, era vendido a R\$ 0,60 e a mandioca descascada era vendida a R\$ 2,00. Perguntado o porquê de não fazer isso, disse que não tinha produção suficiente, nem o mercado local comportaria (GEPES, 2005a).

Em 2006, percebeu-se um aumento da presença dos assentados de Pedro e Inácio na feira municipal. Inclusive, existiam assentados participando das três feiras que ocorriam semanalmente (segunda, quinta e sábado). Na feira de sábado, acompanhada na pesquisa de campo, a renda auferida com a comercialização oscilou entre R\$ 40,00 (produtos básicos de consumo) e R\$ 320,00 (venda de inhame). No entanto, também foi detectada a existência de assentados plantando cana (inclusive, o presidente da cooperativa tem metade de seu lote – 2,5 ha. – plantado), aumentando o número de itens de consumo sendo comprados no comércio, ao invés de produzidos para autoconsumo (GEPES, 2006). Essa situação de plantio de cana, dependência de atravessadores e pouco aproveitamento das feiras, considerando-se a totalidade de assentados da área, perdurou pelo ano de 2007, de acordo com o captado através do acompanhamento virtual das áreas.

- **Assentamento Várzea Grande (PE)**

O assentamento Várzea Grande fica na cidade de Gravatá, que dista 56 Km de Recife e 47 Km de Caruaru, a segunda maior cidade do estado. Gravatá é uma das estâncias do chamado Circuito do Frio de Pernambuco. O município é conhecido como o maior produtor de flores de Pernambuco, concentrando cerca de 70% da produção estadual, e também pelo cultivo de vegetais orgânicos.



Foto 9 – Assentamento Várzea Grande



Foto 10 – Assentamento Várzea Grande

A área do assentamento fica a 16 Km do centro da cidade, o que facilita os processos de troca com a comunidade. As 40 famílias fazem parte da COOPAVARG – Cooperativa de Produção Agropecuária do Assentamento de Várzea Grande, criada com a finalidade de representar os produtores na comercialização de produtos. No entanto, a cooperativa está irregular, e a principal carência dos assentados é de planejamento, a fim de superar seus problemas. Os assentados produzem individualmente e comercializam da mesma forma sua produção.

O assentamento possui lotes de 8 hectares, e os assentados podem usar mais outros dois da área coletiva. Em 2006, parte dessa área coletiva estava sendo utilizada em conjunto. As mulheres do assentamento estavam desenvolvendo

uma horta coletiva de produtos orgânicos, assessoradas por um assentado associado à AMA Gravatá, organização difusora da agricultura ecológica no município. Essa horta comunitária foi possível graças ao projeto de irrigação para um hectare, cedido a custo zero pelo IPA. A tendência era distribuir pelos mesmos canais da AMA Gravatá – feiras de orgânicos no município e em Recife (GEPES, 2006) – o que realmente aconteceu em 2007, de acordo com o acompanhamento virtual da área.

Existia, em 2006, um grupo de assentados produzindo pimenta em conserva para comercialização. Um assentado produzia aproximadamente 2 mil vidros por mês em 2005, quantidade em crescimento em 2006 e 2007, em função da abertura de novos canais de distribuição. No entanto, os agricultores tinham dificuldade de vender em supermercados por falta de código de barra no rótulo. No início, comercializavam a pimenta solta, na feira. Hoje vendem embalagens de 50 e 30g (GEPES, 2006).

Outro produtor ouvido na fase exploratória fabricava um produto mais artesanal, voltado principalmente para decoração. Decidiu trabalhar com pimenta decorativa porque ela agregava mais valor. Mas o produtor não gostava da comercialização, e repassou a função a outro assentado, iniciando um processo de intercooperação. O assentado dizia lucrar aproximadamente mil reais ao mês com as pimentas, dinheiro que estava sendo utilizado para diversificar a produção, direcionando o investimento para frutas (GEPES, 2005b). O assentado, em 2006, estava vendendo vidros decorativos pequenos, que tinham mais saída que os grandes, única apresentação de 2005. Ele estava escoando parte da produção por meio do mesmo distribuidor utilizado por outro assentado, mas se ressentia de não ter tino comercial, o que atrapalhava negociações e recebimentos (GEPES, 2006).

As frutas representavam a terceira linha de produção do assentamento. Existia a produção de pasta de graviola, comercializada via atravessador, que produzia polpa e a comercializava. Esse produtor havia desistido de produzir polpa pelo trabalho e pouca recompensa, de acordo com seus cálculos. Ele não sabia, na fase exploratória da pesquisa, quanto ganhava ou perdia, vendendo polpa ou pasta, mas relatava já ser um avanço o fato de “sempre ter dinheiro em casa e não receber ordens de ninguém” (GEPES, 2005b).

O processo de intercooperação nas frutas, aos poucos, também parecia se fortalecer em 2006, posto que estava havendo trocas entre esse assentado e os produtores das conservas, aumentando a produção de frutas e de pimentas (GEPES, 2006). Em 2007, o acompanhamento virtual percebeu a intensificação dessa parceria, no entanto também as mesmas dificuldades de acesso a mercados e os problemas de agregação de valor, que reduziam o retorno do trabalho dos assentados.

▪ **Assentamentos de Capão do Cipó (RS)**

Capão do Cipó está a 500 Km da capital do RS. Possui cerca de 3.300 habitantes, mas apenas 320 residem na zona urbana. O município é essencialmente agrícola e os principais produtos da economia são soja, milho, trigo e bovinocultura leiteira, sendo esta última mais expressiva nas entressafras de soja.

A cidade, de 1007 Km², abriga quatro assentamentos, que fazem fronteiras entre si: Sepé Tiaraju, 14 de Julho, Santa Rita e Nova Esperança. Ao todo, os assentamentos ocupam 3.847 hectares. A produção é individual e os assentamentos foram planejados no formato de “quadrados burros”. Os primeiros assentamentos foram marcados por grandes dificuldades, posto que a sociedade da

região, marcada pela propriedade privada e pela monocultura, era tradicional e conservadora (FREITAS, 2005).



Foto 11 – Assentamentos de Capão do Cipó



Foto 12 – Assentamentos de Capão do Cipó

Na fase exploratória da pesquisa, viu-se que, para autoconsumo, os assentados produziam leite, galinhas, abóbora, amendoim, milho de pipoca, mandioca, mel, milho, batata doce, beterraba, cenoura, cebola, alho, feijão, arroz de sequeiro e hortaliças. A produção se dava individualmente, dentro dos lotes, e apareceram poucas alusões de trocas de produtos entre assentados.

Em 2005, se produzia soja, milho, trigo e leite para a venda. A alegação da escolha dessas culturas era a tradição e o conhecimento do cultivo. A última soja daquele ano foi vendida para um atravessador em função da quantidade, mas já chegaram a vender em conjunto no porto, fechando carga. Parte da soja, em 2005, era transgênica, reduzindo seu volume entre 2006 e 2007 em virtude da obrigatoriedade do pagamento de *royalties*.

A produção do grão se dava individualmente, bem como a venda. Existiam, à época, quatro cooperativas que adquiriam o produto na região, por isso a plantação acabava sendo uma fonte de renda monetária segura para os assentados. Outra fonte de renda monetária era o leite, entregue para a COOPERVIDA (50 mil

litros) e para a ELEGÊ (20 mil litros). Os assentados trabalhavam com intercooperação na venda do produto. Não existiam cotas, e todos recebiam o mesmo valor por litro produzido. Queijo e outros derivados eram produzidos apenas para autoconsumo (GEPES, 2005c).

O milho era comercializado *in natura*, e não era uma cultura considerada segura pelos assentados, devido à oscilação de preços e menos compradores. O conjunto de assentamentos planejava utilizar essa matéria-prima para produção de farinha de milho no moinho, que estava no final do processo de construção, quando da fase exploratória da pesquisa. Esse moinho foi construído com verba a fundo perdido, cedida pelo governo do Estado. A idéia era que o moinho atendesse ao conjunto de assentamentos e também à região. O prédio estava pronto à época, mas ainda faltavam algumas peças do equipamento.

Essa estrutura tinha capacidade de moer 40 sacas de milho, em cada turno de 8 horas de trabalho. Acreditavam faltar poucos recursos para colocar o moinho em funcionamento, e estavam tentando levantar esse dinheiro com ações coletivas. Estava sendo formada uma associação entre os quatro assentamentos para explorar o moinho. A tendência, no futuro, era evoluir para uma cooperativa (GEPES, 2005c).

Entre 2006, quando da pesquisa conclusiva, viu-se que o moinho havia começado a funcionar experimentalmente. Os assentados que tinham milho estavam produzindo fubá para autoconsumo e planejavam fazer experiências de campo para avaliar a aceitação do produto. À época, os técnicos do PAES foram acionados para pesquisar a melhor qualidade de milho para o plantio, já que os assentados viam-se motivados a produzir um fubá de primeira linha.

Apesar de a aceitação do teste de campo ter sido boa e de a pesquisa de potencial de mercado efetuada pelo PAES trazer resultados positivos, em 2007, de acordo com o acompanhamento virtual da área, ainda faltavam decisões de marca e embalagem para a fabricação do produto em escala industrial, além da aquisição de equipamentos para embale industrial do produto. O fubá continuava sendo produzido em pequena escala para consumo dos assentados.

- **Assentamento Lagoa do Junco**

Segundo Krupinski (2003), em 1995, foram assentadas 35 famílias no município de Tapes, que possui uma população de aproximadamente 17.500 habitantes. A área dista 12 km da cidade, e era uma fazenda cujo proprietário estava em dívida com o governo e bancos. A área possui 807 hectares. Das 35 famílias, vinte optaram por formar um grupo coletivo, nove famílias optaram por trabalhar individualmente. As seis famílias restantes eram de ex-empregados da fazenda e também resolveram trabalhar individualmente.

O grupo de 20 famílias trabalhou e discutiu por mais três anos e, em 1998, com o apoio de outras cooperativas e dirigentes, acabou por formar a COOPAT – Cooperativa de Produção Agropecuária dos Assentados de Tapes. A cooperativa tinha o objetivo de melhorar a qualidade de vida das famílias, aumentar a produção e, sendo um grupo legalizado, conseguir mais recursos, investimentos ou empréstimos bancários para os cooperados. Krupinski (2003) apontava como fatores relevantes para o primeiro período a conquista, em 1999, do Prêmio Canudos de Produção Coletiva no encontro estadual do MST e o fato de, em 2000, a abertura da safra de arroz no estado ter sido feita no assentamento, com a presença do governador da época, sendo a primeira vez, na história do Rio Grande

do Sul, que um governador fez a abertura de safra em um assentamento. Em 2001, começou a discussão sobre a mudança do modelo tecnológico para a agroecologia e, no ano seguinte, ocorreu a primeira safra de arroz agroecológico.



Foto 13 – Assentamento Lagoa do Junco



Foto 14 – Assentamento Lagoa do Junco

Em termos de organização de moradia e lazer, as famílias associadas moram em uma agrovila, desde o início do assentamento. Nesse mesmo local, as famílias dispõem de uma área de lazer onde se encontra o campo de futebol, quadra de vôlei, bocha e um refeitório que serve para alimentação coletiva das famílias, reuniões e festas. As crianças que moram no assentamento se deslocam até a cidade para freqüentar escolas públicas. Krupinski (2003) salienta que a participação dos jovens era boa, no entanto, à época de sua pesquisa, seis já tinham buscado opções de trabalho nas cidades, o que revelava uma fragilidade da cooperativa em criar novos postos de trabalho e reter os jovens trabalhando no empreendimento.

A alimentação e os produtos de subsistência são diversificados, como alface, beterraba, batata, mandioca, melancia, abóbora, milho verde e outros. O assentamento possui árvores frutíferas, criação de gado e de pequenos animais como porcos e frangos, que são utilizados para alimentação dos assentados. A produção está organizada em setores e unidades, e os investimentos e gastos são

realizados coletivamente, bem como coletivamente se faz a distribuição das sobras ou prejuízos. As sobras são distribuídas pela quantidade de horas que cada sócio trabalhou, durante o período do ano agrícola (KRUPINSKI, 2003).

No aspecto econômico, a matriz mais representativa da renda baseia-se na produção de arroz. O arroz ecológico é produzido pela técnica da rizipiscicultura, que possibilita o não uso de agrotóxicos por meio da utilização de peixes para fazer a limpeza da plantação. Com o modelo agroecológico que a COOPAT, adotou reduziram-se os custos de produção, houve recuperação do solo e a preservação do meio ambiente. Na fase exploratória da pesquisa, constatou-se que, em 2004, a produção de arroz foi de 5.000 sacas em 60 hectares de plantio. Pretendiam aumentar a produção de arroz, e estimavam que produziriam 9.500 sacas em 130 hectares, para 2005. Em 2006, devido à reposição de fósforo do solo, acreditavam que a produção chegaria a 14 mil sacas (GEPES, 2005c), e houve novo recorde interno em 2007, de acordo com o acompanhamento virtual da área.

A experiência de diversificação da produção iniciou-se em janeiro de 2002, por meio da produção de leite e derivados, carnes de aves e porcos, produtos da horta, todos comercializados na cidade de Tapes, gerando renda durante o ano todo. Nesse sentido, Krupinski (2003) ressaltava que um dos maiores desafios era a comercialização dos produtos, a fim de sustentar o desenvolvimento da cooperativa.

De fato, na pesquisa exploratória (GEPES, 2005c), o arroz era plenamente comercializado, excetuando a parcela para autoconsumo. Em 2004, 30% foram escoados como agroecológico e o resto como convencional, tendo em vista a urgência. Em 2005, o arroz foi certificado pela IMO (Suíça), no padrão exigido pelos EUA e CEE. A certificação custou R\$ 7 mil, e foi paga por um cliente interessado na produção. No entanto, a empresa somente quer parte dessa

produção (2500 sacas), e eles foram liberados para comercializar o restante (GEPES, 2005c). Atualmente escoam o produto via MST (RS e PR, começando SC) e CONAB (em 2004, 2 mil sacas). O preço praticado para o produto é similar ao preço do convencional, por escolha ideológica – produção de alimentos saudáveis a baixos custos para toda a população e não para um segmento de mercado mais endinheirado.

Para escapar dos atravessadores e conseguir chegar ao consumidor final ao menor preço, compraram, em 2005, um silo de R\$ 60 mil. Ao todo, os investimentos giraram em torno de R\$ 200 mil e ainda achavam que faltavam R\$ 100 mil para concluir o projeto.

Entre 2006 e 2007, nova linha de produção veio somar esforços à comercialização externa. Foi criado um panifício, cujos principais clientes, além da cozinha do assentamento, eram a loja do MST em Porto Alegre e a merenda escolar do município de Tapes. O assentamento aproveitou bem, nesse período, as chances de comercializar seus produtos por canais institucionais. Inclusive, estimulou um processo de intercooperação, entregando leite Terra Viva, produzido pela COOPEROESTE (SC), no caso da merenda do município. As crianças recebem leite e pão do MST diariamente, e o assentamento tinha planos de fornecer também as verduras e legumes para o almoço dessas crianças, demonstrando bom aproveitamento das oportunidades institucionais oferecidas.

6.4. Caracterização socioeconômica dos assentamentos pesquisados

No subitem acima, as áreas de assentamento foram descritas com base nos resultados da fase exploratória da pesquisa. Este destina-se a apresentar parte dos resultados da fase conclusiva do estudo de campo, aqueles que

caracterizam os assentados em termos de condições de vida e características socioeconômicas básicas.

Comparando-se os assentamentos e grupos de assentamentos de Pernambuco e Rio Grande do Sul, apresentam-se semelhanças e disparidades de situação. Uma das semelhanças reside na alta participação dos assentados entrevistados no cotidiano decisório das áreas. A grande maioria dos assentados participou de processos de acampamento antes de ser fixado à terra. Pelo menos nessas áreas, percebe-se a existência de vínculo entre a realidade da condição de assentado com a busca da terra: foram poucas as desistências relatadas pelos entrevistados, e em grande parte elas foram atribuídas à rudeza das condições de vida, e poucas devidas à venda de lotes.

A totalidade dos assentados entrevistados tinha ligação com a terra, antes de participar das ocupações que deram origem a seus assentamentos. No entanto, essa ligação está presente apenas como local de trabalho para os assentados do complexo de Nazaré da Mata, que eram bóias-frias e trabalhadores no trato da cana para as usinas da região. Quanto aos agricultores dos demais assentamentos, percebe-se que eram pequenos proprietários ou arrendatários de terra ou ainda eram colonos, portanto, já tinham contato com a produção rural. Este pode ser um fator que auxilie na explicação sobre a condição dos assentamentos do complexo de Nazaré da Mata, os com maior grau de subutilização da terra, dentre os assentamentos pesquisados.

Em ambos os estados, as casas são de alvenaria, e foram construídas com verbas públicas, no processo de assentamento das famílias. As áreas não contam com serviço de saúde próprio ou de coleta pública de lixo, posto que estão localizadas nas áreas rurais dos municípios. Somente no assentamento Campo

Verde (Nazaré da Mata, PE) não existia eletrificação na área total, mas apenas na área coletiva, onde se situa a casa de farinha e a casa sede da cooperativa. Em todos os assentamentos, o fornecimento de água é garantido por mananciais próprios, vindos da terra.

A tabela 5, abaixo, compara os assentados de ambos os estados em termos de quantidade de residentes por unidade familiar, escolaridade dos chefes de família (o casal) e forma de exploração dos lotes.

TABELA 5 – CONDIÇÕES DAS FAMÍLIAS – NÚMERO DE MORADORES, ESCOLARIDADE DOS CHEFES, TIPO DE EXPLORAÇÃO DOS LOTES

	MÉDIA DE RESIDENTES (Nº)	ESCOLARIDADE MÉDIA	EXPLORAÇÃO DO LOTE
Tapes (RS)	4	1º grau completo	Coletiva
Gravatá (PE)	6	1º grau completo	Individual
Nazaré da Mata (PE)	7	1º grau incompleto	Individual
Capão do Cipó (RS)	4	1º grau incompleto	Individual

Fonte: pesquisa de campo

Como se pode perceber, a partir dos dados da tabela 5, as famílias pernambucanas são maiores que as gaúchas. Quanto ao aspecto escolaridade, apesar da pouca diferença entre as áreas de ambos os estados, nas entrevistas ressaltou-se o fato de que os líderes dos assentamentos de Tapes e Gravatá têm segundo grau completo e profissionalizante, assim como suas famílias apresentam maior grau de escolaridade.

A exploração dos lotes se dá individualmente na maior parte dos casos, excetuando-se o assentamento de Tapes, em que 20 famílias decidiram trabalhar coletivamente a terra, conforme histórico da área relatado anteriormente. Também existe a necessidade de ressaltar a experiência da horta coletiva de Gravatá, criada e gerenciada por um coletivo feminino, dentro do assentamento.

A tabela 6 compila dados sobre a renda familiar média¹² nas áreas pesquisadas. Nota-se que, apesar do tamanho das famílias nordestinas, a renda auferida nas áreas visitadas não acompanha as necessidades desses agrupamentos familiares, muitas vezes levando as famílias a buscar formas alternativas para garantir renda, trabalhando fora da propriedade.

TABELA 6 – CONDIÇÕES DOS ASSENTADOS – DISPONIBILIDADE DE POSTOS DE TRABALHO E RENDA MÉDIA MENSAL

	TRABALHO FORA DO ASSENTAMENTO	RENDA FAMILIAR MÉDIA (R\$)
Tapes (RS)	Não	450,00
Gravatá (PE)	Não	600,00
Nazaré da Mata (PE)	Sim	350,00
Capão do Cipó (RS)	Não	350,00

Fonte: pesquisa de campo

A renda em Pernambuco se mostra ainda menor, quando se leva em consideração a baixa produção para autoconsumo, o que eleva a dependência do mercado para as primeiras necessidades ligadas à alimentação, conforme pode ser visto no quadro 1.

	Tipo de produção para autoconsumo (individual/coletiva)	Produtos	Dependência do mercado em primeiras necessidades
Tapes (RS)	Coletiva	Hortifruti, leite, arroz, feijão, carne	Baixa
Gravatá (PE)	Individual	Hortifruti, macaxeira	Alta
Nazaré da Mata (PE)	Individual	Macaxeira, feijão, milho, ovos, frango	Alta
Capão do Cipó (RS)	Individual	Feijão, milho, mandioca, hortifruti	Baixa

QUADRO 1 - Condições das famílias: produção para autoconsumo e dependência do varejo tradicional

Os assentamentos pernambucanos dependem mais dos pontos de venda das cidades para adquirir boa parte dos produtos de primeira necessidade,

¹² Os dados foram coletados em 2006, quando o salário mínimo nacional estava fixado em R\$ 350,00.

como carnes, leite, ovos e outros produtos da cesta básica, em comparação com os assentamentos gaúchos analisados. Em Nazaré da Mata, quase toda a cesta, excetuando feijão, milho e macaxeira, são adquiridos no comércio, muitas vezes às custas de créditos gerados pelo plantio da cana. Em Gravatá, são poucos os assentados que possuem até mesmo galinhas. O fator diferenciador entre os assentamentos do Sul, quanto ao plantio para autoconsumo está no fato de que a produção se dá coletivamente em Tapes e individualmente em Capão do Cipó. Além disso, essa produção é mais diversificada na área de Tapes, em que tanto hortifrutis quanto leite, carnes, ovos, pães e cereais são frutos da terra.

Um fator importante para reflexão sobre a produção para autoconsumo é que foram escassas as citações de trocas de produtos entre assentados, o que denota baixa intercooperação, mas uma grande oportunidade de encetá-la.

Todos os assentados, em ambos os estados, possuem os documentos básicos de cidadania – certidão de nascimento, carteira de identidade, CPF, título de eleitor e carteira de trabalho. Poucos assentados, nos dois estados, possuem contas bancárias ou poupanças, não havendo diferenças entre os estados em ambos os aspectos.

Os agricultores foram questionados sobre se a posse de eletrodomésticos (máquina de costura, geladeira, fogão, televisão, rádio/aparelho de som, videocassete/DVD, chuveiro elétrico, freezer, máquina de lavar) e bens de deslocamento (carro, moto) ocorreram antes ou depois do assentamento. Da mesma forma, a frequência de compra de itens de desejo¹³ (alimentos processados,

¹³ Desejo, de acordo com Sheth *et al.* (2000), é o afã de obter mais satisfação do que é absolutamente necessário para melhorar uma condição insatisfatória. Denominou-se aqui “itens de desejo” àqueles que, menos voltados à sobrevivência do indivíduo, são adquiridos em função da necessidade de experiências e prazer. Sheth *et al.* (2000) salientam que os desejos variam de acordo com o contexto individual (poder aquisitivo, instituições e cultura) e em função do ambiente (economia, tecnologia e políticas públicas) com o qual as pessoas convivem e realizam trocas.

produtos de higiene e beleza, vestuário, materiais de construção) foi analisada, conforme tabela 7.

TABELA 7 - CONDIÇÕES DOS ASSENTADOS – PROPRIEDADE DE ELETRODOMÉSTICOS E ITENS DE DESEJO

	Posse de eletrodomésticos	Aquisição de itens de desejo
Tapes (RS)	Depois do assentamento	Mensal / semestral
Gravatá (PE)	Depois do assentamento	Mensal / semestral
Nazaré da Mata (PE)	Depois do assentamento	Mensal / semestral
Capão do Cipó (RS)	Depois do assentamento	Mensal / semestral

Fonte: pesquisa de campo

Quanto à posse de eletrodomésticos, a maior parte dos assentados chegou à terra com poucos bens, muitas vezes resumidos a roupas e escassos itens de cozinha. A maior parte dos eletrodomésticos e outros bens móveis, portanto, foram comprados após o assentamento.

Aparece a propriedade de um carro e uma moto em Gravatá, idem em Nazaré da Mata e em Capão do Cipó, adquiridos individualmente, após o assentamento, e um carro em Várzea Grande, cedido por familiares, ligados ao lazer e ao trabalho das famílias. Os maiores hiatos entre compra de bens de desejo esteve ligada à aquisição de roupas e materiais de construção, que se deram semestralmente ou até anualmente, em alguns casos de assentados.

Por outro lado, percebeu-se que boa parte dos orçamentos domésticos acabam mensalmente presos a produtos que poderiam ser fabricados dentro das propriedades, como sabão em barra, salgadinhos, doces e sucos prontos/refrigerantes.

Nos assentamentos do Rio Grande do Sul, a tradição do preparo de alimentos parece maior, mas, em ambos os estados, a compra de sabão e refrigerantes é preponderante à fabricação de sabão e produção de sucos de fruta.

Apenas em duas entrevistas com assentados gaúchos aparece a produção de sabão, para limpeza pesada, mas o produto é considerado de qualidade inferior, se comparado ao adquirido no mercado tradicional e, portanto, não deixam de considerar sua compra, quando podem e, se possível, adquirem detergentes, considerados ainda melhores para lavar louças e outros objetos de cozinha.

No caso dos assentamentos da Zona da Mata, aparece um fator preocupante na produção dos lotes: o aparecimento de hectares de cana sendo plantados para as usinas da região. Usando as palavras de um assentado:

A gente já tem área pequena, e o pessoal está vindo aqui e plantando cana. Umhas 25 famílias têm cana na metade da área. A maioria do pessoal que planta cana compra o sustento na cidade, o arroz na cidade, aqui só não compra mais é a farinha, aqui todo mundo tem a sua farinha pra comer, macaxeira, batata, e feijão também. Agora cebolinha, coentro, hortaliças, o resto, ele compra na rua, e crédito na praça só tem quem planta cana para a usina. Não pode deixar plantar cana. A cana só vem a favorecer o latifundiário. Eu mesmo, na minha opinião, sou totalmente contra e acho que a direção do MST, junto com a equipe técnica, não pode deixar fazer isso. Porque o pessoal quer terra, quer, mas tu vai plantar só o básico pra suas necessidades e pra vender. Mas plantar cana não. Aliás, o custo é muito alto para o cara manter uma roça de cana, tem que ter um kit de irrigação, tem que ter dois trabalhadores para ajudar porque é muito trabalho. Dá dinheiro, mas o custo é muito alto. Então, quando vende a cana, todo o dinheiro vai para pagar a dívida no comércio, e às vezes ainda falta.
(Entrevista concedida em janeiro/2006. Conjunto de Assentamentos de Nazaré da Mata, Pernambuco)

Apesar das dificuldades enfrentadas, principalmente ligadas às condições para produzir na terra, e comercializar produtos, como será visto no próximo capítulo, os assentados de ambos os estados são unânimes em afirmar que a vida melhorou sensivelmente no que tange às condições de moradia, lazer, educação e mesmo renda. Ressalta outro assentado:

Quando eu vim pra cá só tinha um bocado de menino. Não trouxe nada. Eu trouxe uma lona e um bocado de menino. E minha velha. Eu trabalhava numa rua, e lá mesmo arranjava o que trabalhar, o que comer, não dava nem para o pão dos meninos. Hoje eu agradeço porque eu tenho o pão na mesa, eu vou lá embaixo tenho uma pá, tenho o coentro. Bem diferente. Chego lá no supermercado eu faço uma feira... posso botar umas 10 mercadorias que eu posso comprar. Antigamente, na hora do almoço, não tinha nem um pão para botar para os meninos. Hoje eu estou bem de vida.
(Entrevista concedida em janeiro/2006. Conjunto de Assentamentos de Nazaré da Mata, Pernambuco)

A mesma posição é corroborada no assentamento Nova Esperança, em Capão do Cipó (RS):

Eu estou vivendo em outro mundo. Eu tenho a possibilidade de trabalhar no que é meu, implantar meus projetos, dar estudo para meus filhos para evoluir. Poder plantar e viver e não ter patrão, posso ter o ritmo de vida que eu quero.

(Entrevista concedida em julho/2006. Conjunto de Assentamentos de Capão do Cipó, Rio Grande do Sul)

Quanto às condições de trabalho, os assentados vêem a necessidade de recursos para melhorar o aproveitamento da terra e das oportunidades de mercado, sendo a primeira demanda mais ligada a Pernambuco e a segunda, ao Rio Grande do Sul, mais avançado em termos produtivos.

Transporte e saúde são preocupações em todos os assentamentos, mas esse item não é considerado pelos assentados como demanda particular, mas comum a todos os habitantes dos municípios. Os assentados ainda consideram que, em termos de saúde, estão melhores que os habitantes dos centros urbanos, dado o consumo de alimentos frescos e o contato com ervas medicinais, além da pouca ou nenhuma utilização de agrotóxicos nas plantações. A demanda por melhores condições de transporte e saúde é vista como uma bandeira de luta que pode unir campo e cidade nos assentamentos de Pernambuco e do Rio Grande do Sul.

7. PRODUÇÃO, COMERCIALIZAÇÃO E CAPACITAÇÃO NO MST

Primeiramente, serão apresentadas as estratégias de produção e comercialização adotadas nos assentamentos de Pernambuco e do Rio Grande do Sul, e os resultados das entrevistas com os responsáveis pelas agroindústrias, conhecidas em função dos dados coletados na fase conclusiva da pesquisa participativa, realizada no ano de 2006. Na seqüência, a experiência da pesquisa desenvolvida na agroindústria Terra e Frutos será relatada e apreciada.

7.1. Estratégias de produção e comercialização adotadas

Durante a coleta de dados da fase participativa da pesquisa de campo, foram solicitadas informações aos assentados sobre as linhas de produção para mercado e as estratégias de produção adotadas (apêndice 1). Os dados estão sintetizados na tabela 8, abaixo.

TABELA 8 - CONDIÇÕES DE PRODUÇÃO

	PRODUTOS	PRODUÇÃO	VALOR AGREGADO	PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO
Tapes (RS)	Arroz Padaria Leite	Coletiva Coletiva Coletiva	Processado Processado <i>In natura</i>	Não Não Não
Gravatá (PE)	Pimentas Hortaliças Frutas	Individual Coletiva Individual	Conserva Orgânico <i>Pasta/In natura</i>	Não Não Não
Nazaré da Mata (PE)	Hortaliças Macaxeira Frutas Cana	Individual Individual Individual Individual	<i>In natura</i> <i>In natura</i> <i>In natura</i> <i>In natura</i>	Não Não Não Não
Capão do Cipó (RS)	Soja Milho Leite	Individual Individual Coletiva	<i>In natura</i> <i>In natura</i> <i>In natura</i>	Não Não Não

Fonte: pesquisa de campo (2006)

Em relação ao planejamento da produção para o mercado consumidor, percebe-se que, em todas as áreas, independentemente do estágio de desenvolvimento atual, não houve planejamento das linhas de produção a partir de uma análise completa do ambiente externo – pesquisa de mercado, potencial de mercado, expectativas dos clientes, preços praticados, etc. Em todos os casos, a tradição, a experiência e a existência de linhas de financiamento ditaram as escolhas dos assentados. Segundo assentado gaúcho:

Não fazemos estudo de mercado. Nós montamos uma estrutura pequena para a produção para a família e essa estrutura foi aproveitada, ou seja quem produz isso produz mais e não tivemos uma pesquisa para dizer isso, não tinha uma pesquisa de mercado para dizer que o pão daria certo, a gente não domina isso, utilizamos o que temos e tiramos o máximo e vendemos, aproveitamos a mão-de-obra e as máquinas e, claro, nossa vocação de produzir alimentos.

(Entrevista concedida em maio/2006. Assentamento Lagoa do Junco, Tapes, Rio Grande do Sul)

Em Pernambuco, uma família produtora relatou que, apesar de ter realizado pesquisa de mercado para planejar sua produção, não teve êxito na tarefa.

A gente estudou o mercado, aí tinha daquelas de caldo de cana. Aí a gente conversou com várias pessoas, aí disseram pra gente 'tem saída, é muito boa a saída'. A gente se animou, até porque a gente tem uma parte molhada que quando chega no inverno é uma área perdida. Mas até a cana da gente ficar grande, quem tem caldo de cana plantou também. Tiramos umas cinco toneladas e foi tudo para a usina, foi o jeito, tava passando da época.

(Entrevista concedida em janeiro/2006. Assentamento Várzea Grande, Gravatá, Pernambuco)

Ainda, foi analisada a presença de elementos de cooperação e/ou intercooperação em suas atividades produtivas para o mercado, e no que tange à propriedade de equipamentos.

Percebe-se, na totalidade dos assentamentos pesquisados em Pernambuco, a presença marcante no trabalho individual, mesmo quando o objetivo é a comercialização em mercados. Excetuando a produção de Tapes, o restante do trabalho é individual, assim como os resultados do trabalho. Os assentados alegam

que o trabalho individual é típico da cultura camponesa, e também que existem diferenças de “dedicação entre os companheiros”, o que poderia inviabilizar o trabalho conjunto:

Porque tem vezes que dá rolo: fazemos um coletivo numa parte e não dá pra completar – uns vão saindo, outros não querem, um trabalha mais que o outro, né? Outra: tem vezes que eu tava lá trabalhando e a bomba deu bronca. Aí vão me chamar para eu ajeitar a bomba da minha casa. É assim. Então eu não tenho como falar não... na hora que o povo tiver trabalhando lá comigo aí eu preciso de vir cá... Aí eu trabalho para a minha família e faço meu coletivo aqui. E se precisa de uma instalação, fazer uma gambiarra, aí a gambiarra na casa do companheiro não tem e eu vou fazer, uma tomada que parte eu boto outra, e vai levando. O que precisar eu faço como ajuda, porque eu tô ajudando os companheiros.

(Entrevista concedida em janeiro/2006. Conjunto de Assentamentos de Nazaré da Mata, Pernambuco)

A mesma posição é sentida em Capão do Cipó:

Eu acho assim no meu pensamento que essas pessoas que plantam num lote individual que planta mais e colhe mais. Porque acontece isso aí: dentro da área coletiva, quando trabalha todo mundo coletivo, tem gente que vai e trabalha à vontade, e tem outros que só trabalham uma hora. Assim é complicado. Eu trabalho coletivo, todo mundo trabalha no coletivo, agora tem gente que não trabalha e vem comer.

(Entrevista concedida em julho/2006. Conjunto de Assentamentos de Capão do Cipó, Rio Grande do Sul)

Em Pernambuco, um produtor individual de frutas complementa:

Eu diria que isso não faz parte da cultura do nosso povo. Até houve aqui no assentamento um pessoal que formou grupos de trabalho, foi como uma experiência, passou um tempo, tipo um trabalho de mutirão, um dia vinham para o meu lote, no outro dia eu ia para o lote de outra pessoa, mas só que também não ajuda, quando você tem uma tarefa pra fazer, atrapalha outra. Por exemplo, como a gente trabalha com fruta, com a graviola, precisa que a gente esteja cotidianamente aqui dentro. Se a gente vem hoje aqui muita gente, faz um trabalho mais grosso, mais bruto, e no outro dia vai para outro e no outro dia vai para outro quer dizer, são dois dias fora né? Vai fazer que a planta sinta. Ela requer que a gente esteja cotidianamente aqui dentro do lote.

(Entrevista concedida em janeiro/2006. Assentamento Várzea Grande, Gravatá, Pernambuco)

Já para Tapes, o trabalho coletivo significa mais força para vencer os desafios do mercado. Segundo o coordenador de comercialização do assentamento Lagoa do Junco (RS), o único totalmente coletivizado que foi analisado para esta tese,

Eu já fui individual, e as dificuldades sempre são em dobro, e no coletivo sempre alguém tem uma solução, a própria estrutura ajuda, porque tu não tem secador, trator etc, primeiro tem que pagar para plantar, para secar, para armazenar, então tu joga 100% na regra capitalista. Tu fica na mão dos outros. Nós conseguimos escolher entre um preço ou outro, e isso é diferente do individual que tem que optar pelo preço de mercado e pronto. (...) Temos que propor alguma coisa para a sociedade, e nossa proposta é essa, estamos fazendo que cada pequeno agricultor na sua dimensão, é claro que no coletivo tem outra dimensão de mercado, chegue até onde alcança os braços e pernas, a partir daí outro pequeno grupo também fazer a mesma coisa, e assim vamos distribuir a renda no Brasil.
(Entrevista concedida em maio/2006. Assentamento Lagoa do Junco, Tapes, Rio Grande do Sul)

Um produtor de pimentas em conserva, em Várzea Grande, tem uma posição mista sobre trabalho coletivo. Apesar de produzir individualmente e ser o único dos agricultores entrevistados que possui trabalhadores assalariados, em tempo integral, ajudando-o na produção, vê seu trabalho como coletivo, tendo em vista que disponibiliza informações sobre sua atividade e motiva outros agricultores a produzir pimentas para ele ou para industrializar. Com suas palavras:

A minha visão do coletivo, eu acho que é um grande trabalho... eu acho que se eu trabalhasse somente no individual eu não ia indicar você pra plantar pimenta. Eu acho que é um coletivo meio diferente mas que eu considero coletivo. Porque a individualidade é você produzir uma coisa e não querer que o vizinho produza a mesma coisa, e aqui eu estou incentivando... eu queria umas 20 pessoas, mas acho que vai ter umas 10 pessoas que vão plantar pimenta comigo. Mesmo que a gente não produza muito, mas a gente vai produzir a mesma cultura, porque para vender, a gente aqui sempre vende coletivo porque o incentivo é esse, hoje só eu estou engarrafando minha pimenta, mas aí você pega a pimenta e vai acompanhando o processo daqui até lá. Se você vir que é melhor você vender a pimenta natura você vende, senão passa pra mim que vai passar pelo mesmo processo, gerando emprego pra outras pessoas que também precisam, e assim vamos tocando pra frente.
(Entrevista concedida em janeiro/2006. Assentamento Várzea Grande, Gravatá, Pernambuco)

Quanto à questão da agregação de valor à produção dentro dos assentamentos, existem resistências. As principais justificativas são a dificuldade de entendimento das necessidades do cliente, as exigências legais e de mercado, e a falta de tempo para a ação. Como sintetiza um assentado pernambucano:

Não, acho que não vale a pena. Pelo seguinte: o trabalho é maior, (...) se eu fosse entregar de casa em casa 100 quilos eu ia passar a semana só entregando. Então tem essa questão também de industrializar, o pessoal

começa a ficar de olho porque tem que ter código de barra, rótulo, tudo bonitinho. Aí entra numa questão mais complexa. Eu acho que se o produtor tiver uma pessoa que pegue a mercadoria dele e pague um preço legal, acho que vale mais a pena ele entregar diretamente na fábrica ou no atravessador, desde que seja uma pessoa competente e se não for um sujeito enrolado, porque ele ganha tempo e não se preocupa em estar diretamente com o consumidor, que é cheio de dedos. O consumidor é cheio de dedos. O negócio tem que estar ali bem feitinho, o negócio tem que estar bem bonitinho. Aí é melhor produzir, entregar em grosso e o outro que se preocupe com o consumidor. Eu vejo assim. O consumidor é muito chato mesmo, se for analisar direitinho, é chato. Eu me lembro quando eu entregava a polpa, tinha semana que eu chegava um dia e o cara chegava e dizia: “ô, rapaz o saquinho essa semana não dava 100 gramas não”. Puxa, o cara faz tudo direitinho, na outra semana eu caprichava, botava o negócio maior, aí as mulheres já diziam que estava fraco, não sei o quê... aí eu pensava, “rapaz... boto esse negócio para fábrica aí que o cara se vira com o consumidor”. Porque ele tem a fábrica, consegue colocar o código de barra tudo direitinho, aí vende para supermercado, e etc.
(Entrevista concedida em janeiro/2006. Assentamento Várzea Grande, Gravatá, Pernambuco)

No entanto, mais clara é a posição de que a agregação de valor ajuda a evitar atravessadores. Apesar da dificuldade em entender as necessidades dos clientes, e mesmo apesar de haver resistências ideológicas a uma pesquisa mais formal junto a mercados (considerada por alguns assentados como “de ideologia capitalista”), todos percebem que os investimentos são altos e, portanto, precisam de segurança para fazê-lo.

Comecei entregando pra gente em natura e ele começou me explorando, começou pagando R\$ 5, depois pagava de R\$ 4, R\$ 3, e eu vendo que ele estava me roubando, porque no Mercado de São José ele entregava a R\$ 7. Eu não queria mais entregar minha mercadoria nas mãos de quem não tinha compromisso comigo, aí ele disse: ‘sábado você vai trazer?’, eu disse ‘vou’, mas não levei. (...) A mulher dizia: ‘rapaz, você está louco, o que você vai fazer com tanta pimenta?’ Aí eu saí procurando garrafa, comprei garrafa, comecei engarrafando e levando para o Mercado São José, companheiros levavam para Gravatá e Recife, porque não dava para pagar a passagem não, assim eu comecei devagarzinho. Depois meu irmão me deu um empurrão, eu coloquei rótulo e começou a aumentar as vendas. Mas eu corri demais... teve hora de eu pensar que não ia conseguir, que a dificuldade de vender era muito grande porque três pessoas disseram: ‘como você se passa a vender pimenta, uma coisa ruim dessas?’ Eu disse ‘é...’, mas eu fui vendendo, e foi dando certo e hoje em dia ta muito bom, a coisa crescendo, o pessoal gostando, e eu precisando de mais pimenta do que produzo aqui.
(Entrevista concedida em janeiro/2006. Assentamento Várzea Grande, Gravatá, Pernambuco)

É patente a todos os assentados, mesmo aos que recorrem a atravessadores, que esse canal de distribuição é danoso, principalmente se a área

de assentamento fica presa a uma única linha de produção. Segundo assentado em Lagoa do Junco (RS), essas são as principais razões da agregação de valor.

A saída é retirar o atravessador, porque o capitalismo estruturou toda a sua economia no “mega”, quer dizer, uma empresa capitalista dificilmente produz, ela compra, não tem fronteiras, ela vende muito longe, tem que crescer muito e arrasar seus fornecedores, essa é a lógica do capitalismo. O modelo que a gente tem apresentado à sociedade é que nós tiramos o atravessador e completamos o ciclo econômico e a dimensão da nossa comercialização é do nosso tamanho, e isso respeita a participação de outros. (...)A agricultura não tem recursos, não tem políticas. A crise do arroz, o preço e a produção é pequena, então diversificamos a produção, organizando a comercialização e o ciclo produtivo econômico. Fizemos isso com o arroz, com a padaria e vamos fazer com o leite também. Acho que a padaria é mesmo uma mina de ouro, tem uma capacidade produtiva muito grande e o leite também.

(Entrevista concedida em maio/2006. Assentamento Lagoa do Junco, Tapes, Rio Grande do Sul)

Em termos de equipamentos, percebe-se, pela listagem apresentada no quadro abaixo, que existem menos resistências à cooperação para sua aquisição, porque, muitas vezes, não seria possível ter um trator, uma unidade de produção ou estender a irrigação sem contar com o investimento coletivo.

TABELA 9 - CONDIÇÕES DOS ASSENTAMENTOS – PROPRIEDADE DE MAQUINÁRIOS E EQUIPAMENTOS

	Maquinários e Implementos	Propriedade
Tapes (RS)	Caminhão Trator / Arado Motor elétrico Cavalos e muares Pulverizadores / Irrigação Processamento de panifício Processamento de arroz Resfriador de leite	Associativa Associativa Associativa Associativa Associativa Associativa Associativa Associativa
Gravatá (PE)	Motor elétrico Pulverizadores / Irrigação Processamento de pimentas Processamento de frutas	Associativa Individual Individual Individual
Nazaré da Mata (PE)	Casa de farinha Trator / Arado Motor a óleo	Associativa Associativa Associativa
Capão do Cipó (RS)	Motor elétrico Trator / Arado Carroça Pulverizador Processamento de leite Processamento de milho	Associativa Individual Individual Individual Associativa Associativa

Fonte: pesquisa de campo

Ressalte-se que não foram relatados conflitos na utilização dos equipamentos ou das unidades de produção, o que denota a iniciativa como uma potencial geradora de maiores níveis de cooperação no futuro.

7.2. Estratégias de comercialização e distribuição

O item II do questionário procurou levantar, junto aos assentados, as estratégias de comercialização e distribuição utilizadas por eles. Os dados das linhas de produção para comercialização, bem como sobre os canais de distribuição utilizados, estão sintetizados na tabela abaixo.

TABELA 10 – CONDIÇÕES DE COMERCIALIZAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO

	PRODUTOS	VALOR AGREGADO	COMERCIALIZAÇÃO	DISTRIBUIÇÃO
Tapes (RS)	Arroz	Processado	Coletiva	Loja do MST CONAB Merenda escolar Exportação
	Padaria	Processado	Coletiva	Loja do MST Merenda escolar
	Leite	<i>In natura</i>	Coletiva	Atravessador
Gravatá (PE)	Pimentas	Conserva	Individual	Varejo / Atravessador
	Hortaliças	Orgânico	Coletiva	Feira
	Frutas	Pasta/ <i>In natura</i>	Individual	Atravessador
Nazaré da Mata (PE)	Hortaliças	<i>In natura</i>	Individual	Feira
	Macaxeira	<i>In natura</i>	Individual	Feira / Atravessador
	Frutas	<i>In natura</i>	Individual	Feira / Atravessador
	Cana	<i>In natura</i>	Individual	Atravessador
Capão do Cipó (RS)	Soja	<i>In natura</i>	Individual	Atravessador
	Milho	<i>In natura</i>	Individual	Atravessador
	Trigo	<i>In natura</i>	Individual	Atravessador
	Leite	<i>In natura</i>	Coletiva	Atravessador

Fonte: pesquisa de campo

A única linha que utiliza embalagens e marcas, no estado de Pernambuco, é a de conservas de pimenta. No Rio Grande do Sul, arroz e produtos

de panifício usam essa estratégia para destacar sua produção dentre os concorrentes.

O caso da pimenta é o mais emblemático do assentamento Várzea Grande, tanto por ser o primeiro caso de ruptura, mesmo que informal, do individualismo na área, quanto pelo processo de tentativa-e-erro em “fazer mercado”, um dos primeiros bem-sucedidos em afastar atravessadores no estado. A produção começou com um assentado, que plantou alguns pés de pimenta e comercializava o produto a granel, na feira da cidade. A baixa durabilidade do produto levou o produtor a desenvolver uma conserva simples, à base de vinagre e cachaça, que foi inicialmente oferecida em garrafinhas de 50g. Análise empírica dos concorrentes levou o produtor a engarrafar a pimenta em recipientes menores, de 30g, seu carro-chefe, atualmente.



Foto 15 – Envase da pimenta



Foto 16 – Produtor e a esposa com seu produto

Essa análise empírica também o estimulou a desenvolver uma rotulagem, o que elevou o preço de venda do produto em 30% e ampliou sua distribuição. Anteriormente, a comercialização se dava no entorno, em restaurantes e nos encontros do MST. Na seqüência, com a marca Mandacaru, embalagem e rotulagem, o produto passou a ser oferecido em supermercados de pequeno porte e

também em restaurantes. As garrafas de 30g eram, em 2006, vendidas entre R\$ 1,00 e R\$ 1,30, dependendo do canal de distribuição que o produto percorre.

Apesar de não haver planilha de custos, o produtor tinha a impressão de que o negócio trazia retorno, impressão corroborada pelo autofinanciamento do aumento da escala de produção, do pagamento de quatro ajudantes fixos e ainda por sobrar dinheiro para investir em frutas, segundo seu relato. Em 2006, a produção era de 2500 garrafinhas, sendo mil delas escoadas pelo próprio produtor a varejistas, e outras 1500 absorvidas por um distribuidor, que repassava a restaurantes e outros pontos de venda.

A iniciativa do produtor é emblemática não somente por se mostrar bem-sucedida, mas também porque tem estimulado outros a produzir pimenta em conserva. Outro assentado optou pela produção de um visual mais voltado à decoração. No entanto, não possuindo “tino comercial”, como salientou, passou a comercialização de seu produto para o outro assentado.



Foto 17 – Pimenta “Mandacaru”
(conserva alimentícia)



Foto 18 – Pimenta “Tropical”
(conserva para decoração)

Essa preocupação quanto ao entendimento das necessidades dos clientes e às exigências de mercado apareceram em todos os processos de

agregação de valor analisados na tese. Nos casos da venda para feiras, pontos de venda estratégicos em Pernambuco, percebe-se a existência de uma boa relação com a sociedade.

Nós resolvemos ir para a feira porque é o que nós temos que fazer a venda da nossa produção. (...) É um meio que se encontrou de vender tua produção e também estar divulgando, porque no momento o que a gente quer é divulgar. Todo sábado eu digo "ó, isso é lá do assentamento, eu que produzo, isso aqui é orgânico", então o pessoal se interessa em comprar porque ta sabendo. Compra o inhame, compra o limão, compra o milho, compra tudo. A gente leva daqui pra lá e não sobra nada. (...) Na feira dá mais que vender para o atravessador, porque na feira a gente vai pegar o preço natural. Se o quilo de macaxeira está a R\$ 0,80, nós podemos até ultrapassar mais R\$ 0,10 e vender a R\$ 0,90 que o pessoal compra com mais gosto porque sabe que é novo e é nosso, e a gente lucra mais. (...) A relação com o pessoal da cidade é boa. O pessoal da cidade gosta do assentamento, e gosta muito porque tem muitos que saem da cidade para vir comprar aqui. Família mesmo, vem aqui e "ó, eu quero comprar tantos quilos de macaxeira, que mais 'tu' tem? Batata? Me dá um quilo de batata". Vem buscar aqui também. Ou encomenda de uma semana para outra. Já leva encomendado. (...).

(Entrevista concedida em janeiro/2006. Conjunto de Assentamentos de Nazaré da Mata, Pernambuco)

A mesma questão da boa relação com a sociedade é narrada no Rio Grande do Sul, o que, segundo assentados, tem garantido o acesso aos canais institucionais:

Fornecemos bastantes coisas para a merenda escolar. Hoje, a prefeitura não é [de partido aliado], mas vivemos uma relação de seriedade na sociedade, e as portas estão abertas para quem quer trabalhar, e temos demonstrado um esforço muito grande, temos uma força grande na área de projetos, temos alguém para fazer negociação específica, e essa relação nos deu oportunidades que aproveitamos. Acho que deu certo e a impressão que deu é que a gente passou para fora é queremos crescer, nos desenvolver. É visível nosso trabalho, de todas as cooperativas que têm essa relação com a Conab, a nossa é a que deu mais atenção e se preocupou mais, viu com bons olhos e os resultados estão aí. Temos um projeto com o município de Tapes no período de maio a dezembro de receber R\$ 5 mil reais e tem mais uma doação do município, o governo compra para doar, e tem outros como no ano passado tivemos uma negociação com a merenda de Bajé, de 42 mil quilos de arroz, a prefeitura de Cruz Alta e Porto Alegre, há possibilidades se você quiser trabalhar sério. (Entrevista concedida em maio/2006. Assentamento Lagoa do Junco, Tapes, Rio Grande do Sul)

No caso gaúcho, o caso pioneiro de agregação de valor aconteceu no assentamento Lagoa do Junco, com o cultivo e a comercialização de arroz orgânico.

O início da transição para a agroecologia deu-se em 2001, e a produção atualmente se dá com a conjugação da criação de peixes, que facilita a limpeza do arroz e ainda serve de complemento à alimentação dos assentados. Em 2004, a produção do assentamento foi certificada pela IMO, organização suíça, no padrão exigido pela União Europeia e Estados Unidos. A certificação foi paga por um comprador solidário, que se interessou pelo produto. No entanto, como não absorve toda a produção, o comprador liberou a comercialização do restante da produção como os cooperados quisessem.

O arroz orgânico não absorvido pelo cliente solidário passou a ser comercializado na loja do MST do mercado municipal de Porto Alegre, nas lojas dos demais estados da região sul do país, além de ser oferecido a pequenos supermercados da região de Tapes. Ainda, o assentamento vende esse arroz para o ITERRA. Outros canais de distribuição utilizados são a CONAB e a entrega para a prefeitura da cidade de Tapes, que compra o produto para a merenda escolar.

Para escapar dos atravessadores e conseguir chegar ao consumidor final ao menor preço, os assentados investiram em equipamentos de beneficiamento e na silagem do produto. A aquisição de empacotadoras possibilitou o envase do produto e sua distinção dos produtos concorrentes por meio do uso de uma marca própria. Consta na embalagem o termo “arroz agroecológico” e a bandeira do MST, e o produto é oferecido em sacos transparentes de 1 kg e 5 kg, como pode ser visto nas fotos a seguir.



Foto 19 – Apresentação do Arroz Agroecológico



Foto 20 – Vista das informações da embalagem

Da produção de pães e outros panificados, vale destacar que a distribuição dessa linha de produtos também se expandiu para além da loja própria do MST, em Porto Alegre. Os cooperados ganharam status de fornecedores desses produtos para a merenda escolar do município de Tapes. O aumento da produção resultante da abertura desse novo canal levou ao investimento em novas instalações, subsidiado pelas sobras da cooperativa.



Foto 21 – Apresentação dos produtos panificados



Foto 22 – Produtos panificados em envase

Esses casos são exemplos de que a agregação de valor sempre traz retornos mais significativos aos produtores, mesmo comparando aos investimentos,

porque permite ilidir o canal atravessador de matérias-primas. É patente a todos os assentados, mesmo os que recorrem a atravessadores, que esse canal de distribuição é danoso. Segundo assentados de Pernambuco,

Chegou uma pessoa aqui e viu um hectare de macaxeira que eu tinha aqui e falou para comprar. Eu disse 'quero vender não', aí ele disse 'mas eu quero comprar', aí a gente arrancou a macaxeira e deu duas toneladas e meia e a gente apurou R\$ 550 nessa macaxeira. Da vez seguinte ele voltou pra comprar mas eu não vendi não porque tava muito baixo o preço e eu preferi a gente consumir e dar pros outros, botando de molho pra fazer massa de mandioca, fazer bolo, essas coisas, mas vender não. Não é bom vender para atravessador porque eles querem explorar muito.
(Entrevista concedida em janeiro/2006. Conjunto de Assentamentos de Nazaré da Mata, Pernambuco)

Quanto às estratégias de precificação, percebe-se que os preços dos produtos são ditados pelos compradores, principalmente quando se diz respeito aos *commodities*.

Olha, normalmente a gente nunca faz este preço. A cana a gente procura saber na usina quanto é que ta pagando. Mandioca também, Eles é que dizem por quanto compram. Macaxeira também e inhame também. Eles é que fazem o preço. Eles falam "ó, eu to comprando por tanto" ou então a gente ouve falar que um companheiro de outro lugar ta vendendo por tanto, aí a gente fala "o preço é tal, que meu amigo falou". Aí a gente vende assim. De acordo com o mercado. A gente não bota o preço. E tem vez que começa pegando preço bom, vendemos mandioca a R\$ 200 a tonelada, e depois caiu para R\$ 80, e zera tudo, a gente fica sem nada, ainda perde dinheiro, mas se não vende perde mais, porque apodrece aqui.
(Entrevista concedida em janeiro/2006. Conjunto de Assentamentos de Nazaré da Mata, Pernambuco)

A mesma situação é vista no conjunto de assentamentos de Capão do Cipó (RS), altamente dependente das cotações internacionais de soja e trigo para comercializar seus produtos. Essa dependência é vista como danosa pelos assentados, e eles pretendem, como narrado na caracterização das áreas de assentamento, reduzi-la a partir da fabricação de produtos de milho no moinho.

No entanto, mesmo nos produtos de maior agregação de valor, existe um cunho ideológico que impede a prática de hiatos mais generosos entre custos e preços de venda. Como afirma um assentado de Tapes (RS),

Nosso preço só nos baseamos no nosso custo, aqui no município ganhamos 5 centavos e isso cobre todos os gastos. Isso não é consenso, mas é nossa prática. Existe outra visão que também quer a questão da margem de lucro, mas não podemos deixar a idéia de produto barato, que é a idéia do produto da reforma, agrária ir por terra.

(Entrevista concedida em maio/2006. Assentamento Lagoa do Junco, Tapes, Rio Grande do Sul)

Cabe salientar que, questionados todos os assentados sobre a política de custeio de produtos, de forma geral os entrevistados de ambos os estados não souberam separar adequadamente preço de custo. Quando questionados sobre os itens utilizados para o custeio, normalmente citaram sementes, mão-de-obra terceira, suprimentos de produção, mas nunca sua própria mão-de-obra e a depreciação de equipamentos, como itens levados em consideração para analisar o custo. Normalmente, tem-se que o preço de venda é imposto pela concorrência e pelo comprador, restando ao produtor adequar-se a esses imperativos externos.

A análise da concorrência para estipular preços ou estratégias de agregação de valor ainda parece esbarrar em questões ideológicas ou, então, até mesmo utópicas: a crença de que existiria mercado para todos.

Tem mercado pra todo mundo, né? Ele procura o mercado dele e eu procuro o meu. Que nem diz o povo, um olho no padre e outro na missa.

(Entrevista concedida em janeiro / 2006. Assentamento Várzea Grande, Gravatá, Pernambuco)

Cabe uma última menção à estratégia de diferenciação mais usada em alimentos frescos na atualidade – a agroecologia. Em Lagoa do Junco, com o modelo agroecológico, reduziram-se os custos de produção, houve recuperação do solo e a preservação do meio ambiente no assentamento. Em 2004, a produção de arroz foi de 5.000 sacas em 60 ha., e em 2006 a produção chegou a 14 mil sacas em 130 ha., em função de investimentos no solo, o que demonstra ser viável a produção agroecológica, principalmente entre atores cooperados, como salientou um assentado, que lembrou que a produção sem agrotóxicos, com a ajuda da

natureza e cuidada pelas mãos de homens e mulheres cooperados e diretamente interessados no resultado da atividade, incide em menores custos que uma produção convencional, portanto, mesmo praticando preços menores que os concorrentes do mesmo ramo, ainda auferem margens maiores. Esse assentado, um dos líderes da cooperativa, ainda filosofou: “o lucro é a medida da ganância do homem, e estes homens e mulheres estão satisfeitos com o resultado de nosso arroz agroecológico”.

7.3. Caracterização das agroindústrias

Com a finalidade de compreender particularidades de produção e comercialização com agregação de valor dentro dos estados analisados, procedeu-se à visita e ao acompanhamento da história e situação de duas unidades de agroindustrialização de frutas. A do estado de Pernambuco situa-se no município de Escada, na Zona da Mata Sul, e provisoriamente utiliza a marca Mandacaru para comercializar seus produtos. A agroindústria gaúcha, denominada Terra e Frutos, situa-se no município de Veranópolis, na região da serra gaúcha, dentro das dependências do ITERRA.

A comparação entre as situações das unidades de produção traz à tona as características específicas de cada estado, como pode ser visto abaixo, no quadro 2, que resume os principais aspectos de produção e comercialização levantados junto às coordenações de ambas as unidades produtivas.

	Agroindústria “Mandacaru”	Agroindústria Terra e Frutos
Decisão do investimento em agroindustrialização	Aproveitamento de matéria-prima (banana)	Treinamento em boas práticas de fabricação para camponeses
Produtos fabricados	Conservas de frutas, doces cristalizados	Conservas de frutas, conservas de tomate, sucos
Decisão dos produtos	Disponibilidade de matérias-primas	Tradição camponesa
Planejamento da atuação nos mercados	Produção antecedeu a comercialização	Produção antecedeu a comercialização
Aquisição de matérias-primas	Difícil (com assentados)	Fácil (com assentados e agricultores familiares)
Mercados atingidos	Local (pequenos mercados e porta-a-porta) Eventos do MST	Sul e Sudeste (lojas do MST e de parceiros) Eventos do MST e públicos
Planejamento da produção	Função da disponibilidade de matérias-primas	Necessidades de mercado e disponibilidade de matérias-primas
Disponibilidade de tecnologia para fabricação	Necessidade de investir no local e equipamentos	Investimentos em equipamentos e local sendo realizados
Acompanhamento da aceitação dos clientes	Acompanhamento incipiente Boa aceitação	Acompanhamento incipiente Boa aceitação
Desenvolvimento de novos produtos	Em plano, mas não em ação concreta (polpas)	Em plano e em ação concreta (doces de corte e sucos)
Responsabilidade pela comercialização	Coordenador agroindustrial	Coordenador agroindustrial
Custeio e precificação dos produtos	Parcial (custos de matérias-primas, insumos e embalagens)	Completo (custos de matérias-primas, insumos, embalagens, depreciação, investimentos)
Dependência de investimentos externos	Alta (da secretaria estadual)	Média (para crescer, linhas de investimento a fundo perdido)
Marca e visual dos produtos	Precários	Bons e definitivos

QUADRO 2 - Condições das agroindústrias – produção e comercialização

As informações completas, coletadas por meio de entrevistas presenciais, entre 2005 e 2006, e dados do acompanhamento, por meios virtuais, da situação de ambas, em 2007 e início de 2008, encontram-se mais detalhadas a seguir, com a apresentação de extratos dos relatos dos coordenadores das unidades produtivas.

▪ **Agroindústria “Mandacaru” (PE)**

A estrutura da agroindústria, sediada no município de Escada, na Zona da Mata Sul, do estado de Pernambuco, é independente dos assentamentos do município, situada em terreno doado pela prefeitura. Possuía, em 2005, duas

câmaras de climatização de frutas, uma câmara de resfriamento e uma unidade de produção de doces. A estrutura iniciou suas atividades em 28/05/2004. De acordo com o coordenador da agroindústria,

A idéia inicialmente era uma agroindústria de doces, onde iríamos processar banana, já que estamos numa região onde cultiva a banana, na zona rural passa de geração em geração e isso é preservado. Então existia muita banana mas não com qualidade de ir para os mercados, para os Compre Bem, e atender a exigência da qualidade. Então para que esse produto não fosse perdido, então pensamos em algo para beneficiá-lo para que a gente pudesse levar para outro tipo de mercado e agregando valor, valorizando o produto e a mão-de-obra do trabalhador.
(Entrevista concedida em janeiro/2006 pelo coordenador da agroindústria Mandacaru, no município de Escada, Pernambuco)

Na agroindústria, eram fabricados doces em calda (abacaxi, jaca, banana, mamão e goiaba), doces em pasta (banana, manga e goiaba), doces cristalizados (banana e jaca), mariola e “nego bom”. A produção era, em 2005, realizada em três dias por semana, sendo que em cada um dos dias eram produzidos 280 vidros de doce em calda, 20 Kg de “nego bom” e 10 Kg de mariolas (GEPES, 2005a). Alegavam não produzir mais em função da dificuldade de acesso ao mercado e falta de capital de giro. Segundo o coordenador da agroindústria, já tiveram proposta de produzir 5 toneladas de “nego bom” para um comprador, mas ele não oferecia constância na compra do produto, e por isso a proposta foi recusada.

A decisão sobre quais os produtos seriam produzidos na agroindústria se dava em função das frutas disponíveis, e não de um planejamento visando mercados específicos.

Eu diria que a gente teve um vacilo, a questão da produção e planejamento de mercado aconteceu durante o processo, isso não aconteceu antes, e o que mais nos impede hoje é não ter feito o planejamento anteriormente. A questão é o mercado, para onde nós iríamos levar nossos produtos. Mercado existe, mas o que nós não pensamos é que tipo de produto nós íamos produzir, (...) quanto de produto acabado e que mercado e público nós iríamos atingir. Isso foi uma barreira que nos impede de avançar. Justamente por conta disso, de a gente não ter analisado, pensando num projeto, que o mercado tem uma exigência, acabamos sendo muito superficiais, não fomos ao pé da letra e isso veio aparecer justo agora, (...)

qual o caminho da comercialização, como apresentar o produto, como nós vamos vender, que público a atingir, se é competir ou melhorar nosso produto, agregar valor nos produtos dos nossos assentados, direcionar a um outro tipo de mercado... Agora com o barco andando é que as perguntas estão surgindo e nós já estamos com o carro andando!

(Entrevista concedida em janeiro/2006 pelo coordenador da agroindústria Mandacaru, no município de Escada, Pernambuco)

A partir de 2005, perceberam a necessidade de se valer de pesquisa de mercado para detectar quais sabores e tipos de doces seriam melhores oportunidades. O coordenador da agroindústria citou uma pesquisa realizada no município, que detectou que os doces em calda tinham um mercado menor que os doces do tipo cristalizado, em função da renda da população e sua ocupação (ou trabalham na prefeitura ou na cana) e, no entanto, doces em calda eram os mais produzidos.

No espaço, trabalhavam dois cooperados na fabricação dos doces e dois ajudantes, todos uniformizados (GEPES, 2005a). O planejamento da produção dos doces era efetuado em função das frutas que conseguiam colher no campo para a semana, posto que as câmaras passavam a maior parte do tempo desligadas, por problemas de energia e ocupação – desde 2005 até os dias atuais (2008), o processo de captar frutas nos assentamentos é difícil.

(os assentados) Estão produzindo mas muitos deixam perder graviola, caju, acerola, perdem mas não vendem, dizem que não dá dinheiro, pois está barato demais. Outros vendem para o atravessador com o preço lá em baixo e não quer nem saber... Se hoje fosse comprar mil bananas prata para doce na Ceasa, eu iria comprar a R\$ 16 ou R\$ 17 reais. Quando a gente vai para o assentamento comprar essa banana lá, nós oferecemos R\$ 17 ou R\$ 18, um real ou dois reais a mais do preço do mercado. A maioria dos produtos acontece isso, não pagamos nem mais nem menos, porque está dentro do nosso limite também, e se comprarmos por um preço muito alto vai encarecer no produto final na fábrica, então vamos depender de mais dinheiro, o pote de doce vai ficar mais caro pra gente vender. (...) Nós vamos até o assentamento, andamos lá dentro e conversamos com os assentados, e eles vão dizendo o tipo de fruta que têm e a quantidade. Aí juntamos dois ou três assentados, pegamos as frutas que eles têm, pagamos no ato e trazemos a fruta para cá para ser processada. Existiu fato de a gente pegar para pagar em oito dias, começamos a criar essa relação, mas depois não deu mais certo, porque existe muito atravessador aqui na

região. Eles começaram a colocar preço na produção e os assentados deixaram de fornecer para nós, os próprios assentados começaram a fornecer para os atravessadores. (...) Somente cinco por cento dos assentados vendem para a agroindústria. Eu vejo da seguinte forma: quando a gente fala de uma fábrica do movimento, muitos estão se lixando se é do movimento ou não, eles querem saber que é uma empresa que tem muito dinheiro que pode pagar o preço que for pelo produto. Essa foi a minha leitura em duas compras de jaca que eu fiz em assentamentos. Teve um assentado que falou: “você querem subir nas minhas costas e não vão subir não!”.

(Entrevista concedida em janeiro/2006 pelo coordenador da agroindústria Mandacaru, no município de Escada, Pernambuco)

Em 2006, captavam frutas de sete assentamentos. Para resolver o problema da participação dos assentados da cidade, foi criada uma equipe de apoio, com técnicos de várias formações, denominada “equipe pedagógica”.

Foi constituída a equipe justamente para ajudar a pensar em como nós iríamos melhorar a produção dos assentamentos e como iria melhorar a produção da fábrica. São vários profissionais, com várias formações, agrônomos, técnicos agrícolas, veterinário, técnico em economia doméstica, pedagogo, técnico em administração, técnico em enfermagem... essa equipe tem a tarefa de discutir nos assentamentos da região da Zona da Mata, principalmente aqui em Escada, onde a fábrica está localizada, a importância da fábrica e fortalecer porque a discussão já foi feita antes. Todo assentado sabe a importância da fábrica e sabe qual é o objetivo dela, que é de absorver a produção deles e interferir no projeto da monocultura da cana, que é o projeto da burguesia. Se melhora a produção nos assentamentos, e os companheiros estão cientes da importância de escoar a produção para aqui, então nós vamos aumentar a nossa produção. Vamos de fato produzir dentro da capacidade da unidade da fábrica. Justamente porque vivemos numa região da cana de açúcar, de exploração e de miséria (...). Quando a gente fala em reeducar, é justamente trazer (o agricultor) de volta, acordado, para que ele possa ver que tem outros caminhos, que ele tem condições e possibilidade de pegar um lote, ele tem condições de produzir e ter como vender aquela produção, trazer dias melhores de vida tanto para ele como para a família, dar melhores condições de escola de saúde para os filhos, para ele e para a esposa. Melhores dias para a família, por isso eu digo reeducá-lo. (...) Se não houver uma reeducação, uma preparação, uma formação para que esses companheiros venham a trabalhar para si, eles vão desistir e ficar com a parcela, vão se fichar na usina para trabalhar na fábrica, vão vender para atravessador.

(Entrevista concedida em janeiro/2006 pelo coordenador da agroindústria Mandacaru, no município de Escada, Pernambuco)

A idéia das lideranças, desde 2005, era que a estrutura da agroindústria recebesse, em suas câmaras as frutas, de todos os assentamentos da região, a fim de facilitar a logística para o Ceasa de Recife ou para outros mercados, como a CONAB. As frutas não classificadas para a venda seriam aproveitadas para

os doces e para a fabricação de polpa de fruta, novo produto em gestação, se conseguirem resolver o problema do fornecimento de matérias-primas. Assim, a questão da produção emperra no fornecimento de frutas, apesar da boa aceitação do produto no mercado.

Em pouco tempo que a gente está produzindo doces aqui, já existe uma aceitação muito boa por parte dos consumidores, onde a gente passa o pessoal fala: olha o pessoal da fábrica de doces, fábrica dos sem-terra, tem uma aceitação muito boa, tem que fazer mais e vender mais, principalmente o mariola e o nego bom, que são os que mais saem, e o doce de jaca em calda. Todo mundo quer provar e quando prova, quer comer direto e a aceitação pelo pouco que a gente vende é satisfatória. O que a gente poderia, não sei se é reclamação, mas foi sugerida, e foi uma quantidade até relevante de gente que sugeriu, era melhorar o doce em calda de banana, sugeriram melhorar a padronização do tamanho e cor. A gente acabou fazendo um doce mais claro e outro mais escuro, pedaços grandes e outros pequenos, e isso foi questionado. Tem gente que olha para a calda de banana se ela ficar clara, ela fica roxa e se ficar mais escura, ela fica vinho. Isso aconteceu com o nego bom, sugeriram que fizesse um nego bom mais fofinho, diferenciado dos outros que existem no mercado que são duros, mais consistentes e quando você fica mastigando ele pega no dente e quase não sente gosto. Então essas idéias são levadas em conta, essas reclamações, se é que são reclamações, são levadas em conta e a gente acabou melhorando a cor do doce em calda, padronizamos e o nego bom... (Entrevista concedida em janeiro/2006 pelo coordenador da agroindústria Mandacaru, no município de Escada, Pernambuco)

Em 2006, a comercialização era feita por meio de uma equipe de três pessoas (2 acampados e 1 filho de assentado), que ganhavam comissão pela venda dos produtos.

Botavam no carrinho de mão e saíam no bairro para fazer a venda, eles tinham uma porcentagem sobre cada pote vendido. Pela quantidade que eles levavam, não dá pra dizer que [o resultado] foi bom, mas que para o que a gente estava produzindo foi satisfatório. Mas a nossa maior necessidade era em escoar o doce em calda. Os jovens que foram vender o produto, levavam nego bom, mariola, cristalizados, os doces mais baratos. O doce em calda quase eles não levavam, pois quando levaram, voltaram com tudo. Então o principal é que a gente emprega mais dinheiro, mais valor nele e acaba ficando no estoque, é isso que nos preocupa. (Entrevista concedida em janeiro/2006 pelo coordenador da agroindústria Mandacaru, no município de Escada, Pernambuco)

No entanto, 50% das vendas eram efetuadas na própria agroindústria, posto que os comerciantes da cidade e ambulantes da região iam buscar o produto diretamente na fábrica. Outros espaços de comercialização eram os eventos do MST

e as feiras do município. Assim, o coordenador acabava acumulando as funções de comercializador e gestor do processo produtivo. Percebe-se a falta do pensamento estratégico para o negócio.

Os clientes seriam os supermercados, aqui na região existe muito a questão dos tabuleiros, banquinhas de confeito, vende muita bala e esses tipos de doces. Os doces em calda são vendidos principalmente em eventos do movimento e supermercados. Então a idéia é atingir esses públicos e depois fazer o porta-a-porta, oferecer direto nas casas. Mas, de início, os clientes seriam os supermercados grandes e pequenos, os mercadinhos, as barraquinhas, ponto de ônibus. Infelizmente a gente não conseguiu avançar nesse campo (supermercados) e ficou a minha pessoa ainda para fazer a articulação de venda. (...) Fazemos cadastro de clientes, endereço, dados pessoais, que estabelecimento, e a frequência de compra. Então é uma coisa muito simples. Seria bom avaliar quem compra mais e quem compra menos, para melhorar a produção, para planejar a produção aqui dentro da fábrica. É justamente essa necessidade que a gente acaba sentindo. Várias cabeças para pensar estratégia, como trabalhar a questão dos nossos clientes, quem poderia ser nosso cliente, essa é a minha maior preocupação.

(Entrevista concedida em janeiro/2006 pelo coordenador da agroindústria Mandacaru, no município de Escada, Pernambuco)

Outro aspecto analisado foi a questão do custeio dos produtos e a estratégia de precificação utilizada na agroindústria. Percebe-se que ambos os processos são superficiais. O custeio leva em consideração somente fatores visíveis – custos de matérias-primas, embalagens, mão-de-obra, energia etc., mas não importa manutenção de equipamentos e sua depreciação, por exemplo. A agroindústria ainda não é independente da secretaria estadual, que realiza, de tempos em tempos, pequenos aportes de capital para as despesas.

A gente tem aí que dar uma ajeitada nessa questão. A fábrica não se sustenta hoje, Não, ela acaba não tendo um capital. O nosso caminhão tem sempre que estar fazendo uma viagem, prestando serviço justamente para que esse dinheiro mantenha a despesa do carro e ajudar na despesa da fábrica. Até porque a gente empregou uma quantia “x” em dinheiro e não conseguimos ter o retorno. Então aí fica a despesa, a gente tem que se virar. É por isso que eu digo: por não existir venda, porque mercado existe, a gente acabou não sendo auto-sustentável, dependendo de alguma coisa para pagar despesa, pagar energia, pagar funcionário e comprar até matéria-prima. A Secretaria Estadual nos ajuda sempre quando a gente está com a corda no pescoço, já se afogando, levanta a mão e pede socorro, então eles estão sempre contribuindo também, prestando socorro.

(Entrevista concedida em janeiro/2006 pelo coordenador da agroindústria Mandacaru, no município de Escada, Pernambuco)

A precificação dos doces parece mais voltada à recuperação de custos do que à transação de valor, afirmação que pode ser embasada na própria estratégia de produção – mais voltada aos doces mais baratos e populares do que aos doces de melhor margem, como os em calda, e mais voltada ao desconto em relação aos concorrentes encontrados no ponto de venda do que ao estabelecimento de um posicionamento de valor para os produtos.

O preço está abaixo do mercado, de outras empresas como a Pajuçara, a Canarinho, que produzem doce em calda também. O pote de doces que a gente vende de R\$ 3,50, a Juçara, Pajuçara e da Canarinho vendem a R\$ 5,40. Mais caro uns trinta ou quarenta por cento, mais caro que nós no mesmo ponto de venda. O deles é mais aceitável e mais vendido do que os mais baratos. As marcas Juçara e Pajuçara têm muito tempo no mercado com a questão de doces. Então você é avaliado pelo consumidor que é um doce bom, que todos já conhecem não tem problema então botar o preço lá em cima vai ser vendido do mesmo jeito porque já são conhecidos. (Entrevista concedida em janeiro/2006 pelo coordenador da agroindústria Mandacaru, no município de Escada, Pernambuco)

Quanto ao visual dos produtos e os elementos de rotulagem, percebem-se pontos a melhorar tanto para que pudesse se estabelecer uma estratégia de posicionamento por valor, quanto também para facilitar a entrada dos produtos em pontos-de-venda tradicionais, como os supermercados.

Não tem ação para o ponto de venda, até porque o meu medo de expor o produto é principalmente por conta da embalagem e do rótulo, a apresentação dele em si. Como é que eu ia apresentar o meu produto ao mercado? Então tivemos alguns problemas com a questão de rótulo, e ainda estamos tendo, eu vou colocar esse produto no mercado com esse rótulo que pode ser “repensado” e depois, vou colocar outro produto com outro rótulo? Então tem essa divergência. E o supermercado exige código de barra. Recolhi, fiquei com pé atrás justamente por causa disso. (Entrevista concedida em janeiro/2006 pelo coordenador da agroindústria Mandacaru, no município de Escada, Pernambuco)

Os rótulos passaram por uma discussão na secretaria estadual para a definição dos elementos, sendo que a proposta foi feita a partir de análise de produtos da concorrência. Existem duas bandeiras: a do Brasil (“nós somos brasileiros”) e do MST (“porque o produto é o fruto da nossa luta”) (GEPES, 2005a).

Quanto à questão marca, em 2005, a agroindústria, informalmente, utilizava a marca Mandacaru, que a liderança estadual do MST pretendia registrar para uso em todo o estado, caracterizando os produtos da reforma agrária para qualquer assentamento interessado em usá-la. No entanto, foi verificado que a mesma já pertencia a outra organização, em algumas categorias pretendidas. Em 2006, por solicitação do estado, o GEPES apresentou proposta de marca, que, aprovada pela liderança, deveria ainda ser ratificada pelas regionais do estado. No entanto, dado o apego à marca Mandacaru, o estado ainda buscava meios de registrar a marca, e pedido de registro no INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial) foi depositado para as classes “plantas, flores naturais, sementes de plantas, frutas, verduras e legumes frescos”, “ovos, leite, compotas, frutas, legumes e verduras em conserva, geléias para uso alimentar” e “chá, farinhas para uso alimentar, mel, especiarias e doces”. Além de perceber-se que carnes e conservas de laticínios ainda permanecem fora do contexto de solicitação do registro da marca, o que trará problemas *a posteriori*, oposições ao pedido de registro ainda entravam o processo (INPI, 2008). Essa demora em resolver o problema traz conseqüências na disseminação da comercialização dos produtos, reduzindo os possíveis resultados da atividade.

A estrutura de equipamentos era, em 2005, formada por dois tachos manuais, duas mesas, uma despoldadeira, tanque de esterilização de vidros e de exaustão e uma caldeira para fornecimento de vapor. A sala não era azulejada, nem mesmo pintada com tinta impermeabilizante. O telhado estava esburacado devido às fortes chuvas recentes. Existiam espaços sem tela de proteção contra insetos, e a fábrica ficou mais de um mês sem energia (GEPES, 2005a). Em julho do mesmo ano, a agroindústria paralisou suas atividades, em função de reforma, que seria

realizada com dinheiro recebido a fundo perdido de projeto aprovado junto à Fundação Banco do Brasil (GEPES, 2005b). A agroindústria estava, em janeiro de 2006, em fase final de reforma, com nova caldeira e construção de sala para isolar o local de fabricação dos doces. Além disso, o novo espaço contaria com uma sala para laboratório e estoque, o que vai auxiliar o processo de produção e comercialização dos doces. O responsável pela agroindústria relatou que não tem tido dificuldades em comercializar os doces mais baratos (mariolas e “nego bom”), no entanto continuavam com problemas quanto aos doces em calda. Estavam planejando aumentar o espaço de comercialização, inclusive existia um contato com uma certificadora orgânica, que pretende distribuir parte da produção de doces, desde que orgânicos, mantendo a marca da agroindústria (GEPES, 2006).

Eu sinto uma grande necessidade de planejamento para hoje, para o futuro. Eu me preocupo com a unidade que criou e gerou grande expectativa para grande parte dos assentados, assim como em qualquer outra atividade do movimento. Eu nunca me senti tão bem como eu estou me sentindo aqui, como esses dois anos, pois eu estou fazendo uma coisa que eu gosto de fazer, eu acabei me preparando para fazer isso e eu me encaixei justamente, a direção do movimento me deu a tarefa, justamente para uma coisa que eu acabei gostando de fazer, não apenas com a burocracia. Eu quase não fico dentro do escritório, o necessário para controlar e mais é lá dentro, negociar, comprar e conversar com os trabalhadores. Mas por outro lado eu sinto outra necessidade que é justamente vender. Eu não sei se seria se seria isso, mas como eu tenho meu produto eu ia oferecer para o mercado ou para quem queira comprar.
(Entrevista concedida em janeiro/2006 pelo coordenador da agroindústria Mandacaru, no município de Escada, Pernambuco)

Em 2007, a estrutura continuava trabalhando lentamente pelos mesmos problemas: dificuldades na captação de frutas dos assentamentos e ausência de pensamento estratégico para a unidade produtiva. O investimento realizado ainda não tinha dado retornos, e o MST de Pernambuco afirmava a necessidade de encontrar saídas para o problema, mas não avançava em discussões e ações nesse sentido, apesar da consciência que existia quanto à

importância da comercialização para a imagem do MST perante a sociedade e para a própria sustentação dos assentados.

Mas não conseguiremos chegar a lugar nenhum se nós não organizarmos o coletivo. O individualismo está mostrando, já mostrou para nossos trabalhadores, nossos assentados, que não vamos chegar a lugar nenhum assim. Então eu esperaria que fosse possível que a gente possa melhorar as condições da nossa fábrica e levar a proposta de desenvolvimento para outros assentamentos. Se nós não industrializarmos, vamos ficar para trás, (...) se não estivermos preparados politicamente, só tecnicamente, virá um burocrata da vida e cai no desvio de outras empresas. Então, nós temos que ter claro que a tecnologia e a ciência vão nos dar [meios] para avançarmos, e não que essas duas coisas vão servir para nos dominar. A gente tem que dominar elas, saber trabalhar elas. (...) Devemos colocar nossos produtos na maioria das prateleiras dos supermercados, mostrar para a sociedade que a fábrica que é dos trabalhadores do MST, é uma coisa nossa para a sociedade, e que este é um novo futuro. É o caminho que todos devem trilhar para que possamos ter uma renda, ter produtos saudáveis no mercado para todo mundo e com preço barato.

(Entrevista concedida em janeiro/2006 pelo coordenador da agroindústria Mandacaru, no município de Escada, Pernambuco)

▪ **Agroindústria Terra e Frutos e o ITERRA (RS)**

A agroindústria Terra e Frutos foi fundada em 1996, como uma unidade inicialmente voltada ao consumo interno. Os educandos produziam doces, geléias e conservas para abastecer a cozinha do ITERRA, além de funcionar como uma unidade de ensino, voltada à difusão de práticas agroindustriais corretas e de produção sem insumos químicos.

Primeiro o curso técnico surgiu, principalmente para capacitar os educandos nessa área de processamento de frutas, verduras, legumes e também produzir para o consumo, e são os principais objetivos até hoje. Quando eu cheguei aqui, ela já funcionava, bem pequena com passos bem lentos em 1996, e depois em 97 é que ela tomou uma extensão maior e eu cheguei aqui em 99 e já tinha um processo de funcionamento, bem menos da escala de hoje, mas já funcionava organizada, mas não tinha os objetivos de mercado. Desse período de 99 para cá que nós pensamos ela... Porque ela funcionava bem artesanal e sem nenhuma preocupação com o mercado, apenas para difundir a agroindustrialização, mas aí, pelos contatos que a escola tem, pelas pessoas que circulam por aqui, que vêm dar aula, que vêm estudar ou visitar, as pessoas começaram a ter contato com os produtos que a gente produzia aqui e começou a se espalhar para vários lugares, não em grande quantidade, mas espalhando pelo Brasil todo.

(Entrevista concedida em julho/2006 pelo coordenador da agroindústria Terra e Frutos, no município de Veranópolis, Rio Grande do Sul)

Assim, a agroindústria ganhou *status* de unidade produtiva, passando a produzir para comercialização externa, além de exercer as atividades anteriormente a ela atribuídas. A linha de produtos, decidida a partir da tradição da agricultura familiar na fabricação de doces caseiros, aliada à oferta de matérias-primas, precisou de acertos em termos de padrões de identidade e qualidade.

(...) Começamos a ter uma preocupação com a qualidade do produto que a gente começou a comercializar naturalmente. Então começou também a ter a preocupação de ter um produto com padrão porque vai estar submetido à legislação de processamento industrial, então começamos a nos preocupar, pois o mercado foi pegando importância, e se está dentro dele você tem que se submeter às normas de mercado, não do mercado financeiro, mas como legislação, como padrão. (...). A gente começou a pensar que tinha que ter um padrão e um processo ali, então isso acabou mudando um pouco. Começou a tomar corpo o produto no mercado e hoje, na verdade, o objetivo principal do nosso produto é mercado. A gente ainda mantém a idéia de que tem que cumprir a tarefa de capacitar as pessoas, mas menos pessoas, através de oficinas, cursos, enfatizando um pouco mais quem tem interesse na área, dar uma noção geral para todo mundo, mas aprofundar mais para quem está interessado na área e que vai atuar depois. (Entrevista concedida em julho/2006 pelo coordenador da agroindústria Terra e Frutos, no município de Veranópolis, Rio Grande do Sul)

Essa virada de produção para autoconsumo e treinamento para unidade de mercado e qualificação profissional aconteceu de 2000 para 2001, quando o ITERRA recebeu uma estagiária de engenharia química. Até esse momento, a produção dos doces era realizada em mutirões, sem padronização, e a engenheira auxiliou no processo da criação de padrões de identidade e qualidade para os produtos que seriam destinados ao mercado e no processo de qualificação de educandos da reforma agrária em boas práticas de fabricação.

A partir de 2001, tomou corpo a terceira contribuição da agroindústria para o ITERRA: a geração de renda para ajudar no sustento das atividades de capacitação e qualificação dos educandos da reforma agrária.

Desde 23 de julho de 2001, a gente separou as contas do ITERRA. Eu lembro na época que nós ficamos com 1.500 potes de doces em estoque e zero em caixa. Começamos dali, tínhamos algumas coisas de estoque de matéria prima que não lembro de cabeça, mas pouca coisa, e hoje mantemos um estoque girando em torno de 25 mil unidades acabados e mais umas 11 toneladas de matéria prima estocados e um caixa equilibrado

que é o nosso capital na verdade e de lá para cá nós investimos algo em torno de mais de 50 mil reais com capital nosso. Acho que mais que triplicamos os investimentos que nós tínhamos na fábrica em equipamentos, valor e quantidade de equipamentos.

(Entrevista concedida em julho/2006 pelo coordenador da agroindústria Terra e Frutos, no município de Veranópolis, Rio Grande do Sul)

Com a passagem para unidade produtiva, a agroindústria necessitou resolver a questão da mão-de-obra. Em função da alternância entre tempo-escola e tempo-comunidade, e a alternância de turmas, o trabalho perdia em ritmo e qualidade.

Aí começamos a ter a preocupação, bom, sem padronizar não dá, (...) a forma que a gente trabalhava, em forma de mutirão, não dava padrão. O problema é que todas as vezes que ia processar mudavam as equipes, pessoas diferentes, então nunca tinha um padrão, nunca era o mesmo produto, hoje e amanhã eram produtos diferentes. (...) Nem usávamos equipamento para determinar o ponto, então era feito os processos pelos agricultores mesmo, não por ser os agricultores, mas não dava para processar em mutirão e padronizar. Então a gente acabou tendo que mudar essa forma de produzir.

(Entrevista concedida em julho/2006 pelo coordenador da agroindústria Terra e Frutos, no município de Veranópolis, Rio Grande do Sul)

Assim, foi fixado um trabalhador em tempo integral, cuja responsabilidade se voltava à produção e ao acompanhamento do processo de capacitação dos educandos que trabalham na agroindústria nos tempos-escola. Esse trabalhador é ligado ao MST, formado na 8ª turma do TAC. Sua família é assentada em Santa Catarina, e ele presta serviço à agroindústria como tarefa delegada do MST, para a difusão e desenvolvimento do projeto de reforma agrária.

Da mesma forma que se resolveu o problema da padronização da produção, era necessário trabalhar a questão das matérias-primas. Adquiridas de agricultores familiares da região e de assentamentos, quando possível, em função das distâncias, eram compradas em grandes quantidades e processadas rapidamente, visando evitar a deterioração. Assim, a agroindústria vivia de grandes picos produtivos (safra) e picos sem produção (entressafra), o que prejudicava

tanto a rotina de mão-de-obra quanto o caixa da unidade produtiva, que necessitava de grandes aportes para fazer frente às necessidades de suprimentos e embalagens nessas épocas, ao mesmo tempo que aumentava o custo com os estoques. O problema foi resolvido com investimentos.

A gente chegou a ter um estoque de 70 mil unidades de produtos acabados. Quando terminava a safra estávamos com o estoque abarrotado, e agora nós invertemos, estamos estocando mais matéria-prima do que produto acabado, o que permitiu fazer outros investimentos. A gente comprou uma câmara fria, gastamos em torno de 32 mil. Além desse investimento com recursos próprios, nós investimos, em 2006, R\$19.600 reais com recursos do Banco do Brasil em equipamentos para a fabricação de doces – tachos, mesas – e para a fabricação de suco de uva – equipamentos e estrutura física para produzir e vender suco, que tem um bom mercado e hoje não tínhamos como vender mais porque não tínhamos estrutura para fabricar e vender dentro dos padrões da legislação.

(Entrevista concedida em julho/2006 pelo coordenador da agroindústria Terra e Frutos, no município de Veranópolis, Rio Grande do Sul)

O coordenador da agroindústria afirmava, em 2006, não haver problemas em captar frutas de assentamentos e dos agricultores familiares. O preço pago era semelhante aos preços praticados no mercado e, além disso, em função do bom relacionamento da agroindústria com a comunidade, mesmo a não ligada ao MST, nunca faltava matéria-prima para processamento. A escolha entre adquirir de agricultores familiares e de assentamentos dava-se pela disponibilidade e pela distância para a entrega. Não existem muitos assentamentos pela região, e a busca de frutas em regiões distantes aumentaria os custos dos produtos.

Em relação ao custeio dos produtos, percebe-se que não somente os custos de matérias-primas e embalagens são levados em consideração para a elaboração do preço de venda, mas também a depreciação dos equipamentos, as posições de estoque e as necessidades de reinvestimento de capital para continuar o processo de melhoria de estruturas e produtos.

A gente tem retorno financeiro, mas o retorno ainda tem que ser reinvestido todo para a gente atingir um patamar que nós precisamos e determinamos como ponto de equilíbrio da fábrica, considerando ela como potencial de produção, que seriam cem mil unidades por ano. Mas não temos o padrão

de produção que nós precisamos ter em termos de quantidade e mesmo de mercado, então precisamos reinvestir tudo o que a gente ganha. (...) A partir dali estaremos tendo renda sobre o processo que a gente faz, (...) então precisamos disso aí. Se a gente começar a retirar esse dinheiro agora e repassar para o instituto para outros fins, manutenção do instituto etc., não vamos estar reinvestindo para chegar lá.

(Entrevista concedida em julho/2006 pelo coordenador da agroindústria Terra e Frutos, no município de Veranópolis, Rio Grande do Sul)

A questão dos mercados, inicialmente tratada como apêndice da produção, é considerada entre as preocupações prioritárias da unidade fabril, desde 2004. Apesar disso, os maiores esforços de comercialização são efetuados pelo próprio coordenador da agroindústria, que realiza os contatos com os principais clientes da Terra e Frutos e as cobranças. Isso se dá em função de que a maior parte dos produtos (60%) é escoada via lojas do MST, no Sul e Sudeste, além de pequenos mercados com contato direto com a agroindústria (40%), que possuem relação de parceria ou simpatia com o movimento. O coordenador da agroindústria enfatiza a dificuldade de achar bons parceiros comerciais além das estruturas do MST e afins, além do crescimento lento da produção, como entraves atuais à expansão de seus mercados.

Tem toda hora gente entrando em contato para trabalhar conosco, representar nossos produtos, mas como não temos uma estrutura, alguém que cuide especificamente de comércio, é difícil, não temos noção de como funcionam as coisas e acabamos nos expondo a picaretas. Teve um caso de um representante comercial que pegou para vender nossos produtos, nós combinamos que não era para vender para atacados nem para redes, e que o preço era à vista ou cheque para 30 dias e nem pensar em outro tipo de cobrança. No primeiro pedido, ele vendeu para um atacado, deu um desconto que nós não tínhamos combinado, vendeu duas ou três caixas por produto e 35 caixas de pêssego em calda, que não podia vender tanto porque tínhamos pouco produto. Até agora não recebemos tudo, precisamos duas vezes cobrar e ainda o último cheque não tinha fundos. (...) No final de 2006, tivemos contato com uma rede de supermercado de Criciúma através de um representante comercial de lá que atende aqui (...) mostrou o produto e eles gostaram. Mas a gente não se sentiu seguro porque nós não conhecíamos nem a ele nem ao supermercado. (...) Quando nós tentamos afunilar o contato e ir lá para conhecer ele e o pessoal da rede de supermercado para sentir como era realizada a coisa, o representante disse que não, pois o mercado era cliente dele e não nosso. Daí a gente saiu fora, pois a gente não pode vender, pois não estamos vendendo para ele, estamos vendendo através dele. Então eu ia vender para o mercado, ia emitir nota para o mercado e ia cobrar do mercado, como é que eu vou vender e cobrar dele, se eu não sei quem ele é? Pode ser que eu estou

emitindo uma nota para o Angelone e eles nem estão sabendo. (...) Desses você consegue pegar um que é sério e que dá para confiar. (Entrevista concedida em julho/2006 pelo coordenador da agroindústria Terra e Frutos, no município de Veranópolis, Rio Grande do Sul)

Também apontou como dificuldade a questão dos processos de negociação das redes de supermercados, que acabam se configurando como barreiras à entrada. Bonificações, estoque mínimo e processos de intermediação são considerados excessivos para pequenas agroindústrias.

(...) Tem um problema para entrar nesse tipo de mercado, tem todo um mecanismo que os supermercados, principalmente as redes, adotam, tem que colocar produtos de graça (...) e nós não temos condições de fazer isso, não está previsto hoje, nosso produto já tem um custo alto e não dá para nós. As poucas vezes que a gente fez uma tentativa, acabamos esbarrando nesse problema. No caso do Angelone, era um valor alto, o pedido dele dava uns R\$ 18 mil reais, muito acima do valor que nós trabalhamos hoje. Eles têm 29 lojas e eles queriam uma caixa de cada produto para cada loja e isso dava R\$ 18 mil. Aí, depois de 21 dias, tinha que refazer o pedido. São dois problemas: um é que ficamos nessa dúvida e dar uma cartada dessa e enfiar o pé na lama e outra é que é um giro muito grande para nós no momento e não damos conta de abastecer, não temos estrutura montada para arrumar tanta fruta, a cada 21 dias, para abastecer as 29 lojas deles. Para abastecer isso durante o ano se tem ou que estocar produto acabado ou estocar matéria-prima e a gente não tinha capital. (...) Seria um salto que a gente precisava dar, mas não me senti seguro e preferi não arriscar muito. (Entrevista concedida em julho/2006 pelo coordenador da agroindústria Terra e Frutos, no município de Veranópolis, Rio Grande do Sul)

A questão da marca Terra e Frutos e a exposição dos símbolos do MST nas embalagens é uma questão pacífica para a coordenação da agroindústria desde 2004 – representa uma identidade a ser preservada, tanto no aspecto da exaltação da cultura camponesa e da reforma agrária, quanto de posicionamento de produtos. A escolha foi política e ideológica, baseada em informações dadas pelos clientes habituais e pela estratégia do MST, mas sem dados de mercado que sustentem seu acerto ou não.

(...) Nós nunca vamos esconder quem somos através dos produtos, o produto vai ser aquilo que tem que ser, e quem gosta, gosta, e quem não gosta, não compra. Por um lado, a gente tem mercado que a gente atinge exatamente por ser do movimento dos sem-terra, (...) tem pessoas que vão comprar independente dos que estiverem em volta porque tem uma referência. (...) Não sei se é para um público muito grande, mas é o público que existe. Para nós, dá uma segurança, a gente sabe que esse público

existe, não sabemos se é 10% ou quanto, a gente não tem essa pesquisa. Seria interessante saber e um dia a gente trabalha isso. Seria bom saber quantos consumidores comprariam nossos produtos em iguais condições, mas a gente sabe que existe um percentual de pessoas que fariam isso, e isso já é uma segurança para nós, a gente sabe que tem mercado, então não tem do que a gente esconder isso.

(Entrevista concedida em julho/2006 pelo coordenador da agroindústria Terra e Frutos, no município de Veranópolis, Rio Grande do Sul)

Além disso, todo ano o coordenador participa de feiras e exposições da agricultura familiar, dentro e fora do estado, com os produtos Terra e Frutos, que inclusive ganhou prêmio na Feira da Agricultura Familiar 2005, em Brasília. A aceitação dos produtos é considerada positiva, e o registro de reclamações e sugestões de clientes, apesar de incipiente, é usado para corrigir processos de produção e também para orientar o desenvolvimento de novas linhas de produtos.

A partir de 2006, existem dois projetos em gestação. Um deles é a criação de uma linha de doces de corte (figada, pessegada etc.), que está em processo de desenvolvimento de formulação e embalagens. Em 2007, o projeto ainda não tinha saído do papel por falta de equipamentos e estrutura para fabricação, além da falta de informações sobre o potencial de mercado para a linha.

O segundo projeto, mais significativo, é a criação de uma agroindústria para processamento de suco de uva. A ser localizada em Cotiporã, município próximo a Veranópolis, o empreendimento será construído e administrado em parceria com um produtor de vinho local, com investimentos do BNDES e de países interessados em importar o produto. A parceria entre os produtores é considerada a melhor forma de levar a cabo o processo:

Isso é antigo, (...) além das amizades, temos essa parceria com os vinhos, eles fabricam o vinho para nós. Então, a gente sempre trabalhou um pouco com suco, mas para consumo interno, e vimos que tem um potencial muito grande, o pessoal gosta muito e procura muito, mas a gente nunca conseguiu fazer estoque para o ano inteiro. É um produto que vende fácil demais, porque tem um custo baixo para fazer, mas o difícil dele é que exige uma estrutura muito cara e uma escala muito grande. A gente sempre teve esse sonho, e da mesma forma esse parceiro também, eles têm esse mercado de vinhos e esses mercados pedem muito o suco. Todos os

restaurantes em que eles vendem, pedem o suco de uva também, e eles nunca tiveram. Aí um dia surgiu essa oportunidade do projeto, a gente tinha, na verdade, esse projeto em conjunto. Nós sozinhos era realmente um sonho por causa dessa questão de mercado. Essa é uma deficiência nossa muito grande: organizar a estrutura de comércio no movimento para atender o todo, de não ser profissional nessa área, em não ter uma estrutura montada para isso. Então a idéia de fazer uma parceria com eles, eles tinham o interesse e nós também tínhamos, mas ambos não tínhamos dinheiro e o movimento conseguiu um financiamento. Então eles têm uma estrutura além de uma experiência como empresa, tem uma estrutura de mercado já montada no país inteiro, por conta dos vinhos. Isso significa que nós temos venda garantida para provavelmente 50% do produto que a gente produzir só nos canais de vinhos. E a gente ganha um canal para distribuir os doces também, então os dois lados ganham.

(Entrevista concedida em julho/2006 pelo coordenador da agroindústria Terra e Frutos, no município de Veranópolis, Rio Grande do Sul)

O ano de 2007 foi consumido no processo de projetar a unidade produtiva, os moldes da parceria entre as duas organizações e o plano de negócios que assegurava a liberação do investimento, sendo que o GEPES auxiliou na questão mercadológica do mesmo. Os produtores contam com a liberação do montante de investimentos, neste início de 2008, para começar o projeto de construção e a construção do planejamento de produção e mercado, para o que ainda contam com a parceria do GEPES. O suco será comercializado com a marca Terra e Frutos e a simbologia do MST. A estrutura deverá estar disponível para processar a safra 2008/2009.

7.4.A pesquisa-ação com os educandos do TAC para Terra e Frutos

Nesta seção, serão tratadas as fases da pesquisa-ação desenvolvida no ITERRA, com as turmas 7, 8 e 9 do curso Técnico em Administração de Cooperativas (TAC), com vistas ao desenvolvimento de ações para a agroindústria Terra e Frutos, localizada no município de Veranópolis (RS), durante as aulas de Economia e Mercado. A matéria é oferecida em quatro módulos de 20 horas. Excepcionalmente, a turma 7 teve todos os módulos condensados em um único,

enquanto que as turmas 8 e 9 tiveram 4 encontros com os educadores e, portanto, a possibilidade de apreender os conhecimentos com mais vagar. A experiência com o TAC 7 acabou por se configurar como o piloto para as ações educativas dos outros dois grupos.

- **Fase exploratória**

No caso em tela, a fase exploratória consistiu na discussão dos conceitos de *marketing* com as turmas. Durante os módulos de aula, os educandos tiveram contato com os conceitos de *marketing* e foram estimulados a criticá-los e desconstruí-los, a fim de que, caso encontrassem interesse em aplicar os mesmos, pudessem fazer sua reconstrução à luz da cultura e dos valores do grupo e do MST.

O primeiro módulo do curso, para todas as turmas, destinou-se a clarificar os conceitos de *marketing*. A apresentação dos mesmos foi realizada sob forma de discussão participativa. No primeiro momento, os educandos e os educadores se apresentam e é iniciada a troca de experiências. Os educandos, de uma forma geral, apresentam suas situações em termos de assentamentos. A maior parte deles vêm de assentamentos que produzem para autoconsumo e escoam o excedente via atravessadores, sendo esses excedentes qualificados como “produtos em estado bruto” (expressão dos educandos), isto é, sem nenhum tipo de agregação de valor. Por exemplo, os cereais básicos da alimentação (arroz e feijão) são, na maioria das vezes, vendidos ainda na casca, e a preços baixos. Os compradores beneficiam os produtos, identificam-nos e os comercializam, perdendo-se a noção da origem dos mesmos.

Exatamente em função dessa problemática é que começa a explanação de conceitos de *marketing* para as turmas. Relembrando o processo de

abertura da economia no Brasil e a diversidade de consumo decorrente do aumento da concorrência, os educandos são incentivados a refletir sobre a forma como as empresas passaram a desenvolver suas ofertas para o mercado – a partir da demanda dos clientes, ao invés da ótica de “dentro para fora”, prevalecente nos próprios assentamentos, conforme os próprios educandos salientam. De fato, em função da cultura camponesa, os produtores comercializam excedentes de produção não absorvidos pelo autoconsumo, e sem a preocupação de adequar as ofertas aos símbolos e padrões de qualidade aos quais os mercados consumidores foram acostumados.

É nesse ponto que o conceito de *marketing* foi explanado. Utilizando a orientação de *marketing*, os educandos foram convidados a expor suas visões sobre o tema. As respostas sobre o significado de *marketing* encontradas nas turmas foram invariavelmente ligadas à “propaganda”, “estratégia de mercado”, “fazer o consumidor comprar o que não precisa”, “coisa de empresa capitalista”. A turma 7 ainda salientou o fato de as empresas utilizarem “o *marketing*” para aumentar os preços dos produtos, buscando, acima de tudo, aumentar os lucros do produtor, lógica rechaçada pelos agricultores ligados ao MST.

Neste ponto, foi apresentado para as turmas o trabalho desenvolvido por Oliveira (2003), que analisou a COPAVI, caso que demonstra a utilização dos conceitos de *marketing* num caso concreto ligado ao MST. De fato, conforme visto no capítulo 4, a COPAVI utilizou, de forma empírica, os conceitos de *marketing* para melhorar a comercialização de seus produtos, inclusive desenvolvendo embalagens e buscando canais de distribuição que ilidissem a presença de atravessadores de matérias-primas, mas utilizando-se de parcerias com mercados da cidade de Paranacity, para aproximar os produtos dos mercados consumidores, e utilizando

também o porta-a-porta para escoar outra parte da produção. Fazendo a comparação entre esse caso e um texto sobre uma empresa tradicional produtora de frangos e laticínios, que os educandos foram instados a ler e a discutir, chegou-se à conclusão de que o conceito de *marketing* (na ótica da orientação de *marketing*), servia para a empresa tradicional analisada, mas não servia para as cooperativas do MST, posto que “o motivo de vender não é fazer dinheiro a qualquer preço”, “nossos produtos não levam hormônios ou conservantes para aumentar a produção”, “existe o problema dos transgênicos, que mexe com o meio ambiente e com a liberdade de plantar sem pagar licença das sementes”, “produtos bons são produzidos para burgueses que têm dinheiro para pagar, e queremos alimentar o povão com bons produtos”.

Foi apresentado, em função dessa discussão, o conceito de *marketing* sob a orientação societal. O conceito foi visto como não interveniente na cultura dos empreendimentos solidários do MST e, a partir do mesmo, toda a conceituação de planejamento de *marketing*, conforme exposto no capítulo 4 desta tese, foi feito nas três etapas restantes da disciplina.

Na fase exploratória, as turmas passaram por dinâmicas de prática de mercado, como a pesquisa em supermercados, com o objetivo de captar o processo de agregação de valor às ofertas da concorrência. As questões a serem resolvidas eram:

- a) Fazer uma varredura das marcas oferecidas nos pontos-de-venda e as variações dos produtos;
- b) Quantidade de produto por embalagem e respectivos preços;
- c) Aparência dos produtos e noção de qualidade que a apresentação suscitava;

- d) Posicionamento dos produtos nas gôndolas dos supermercados;
- e) Reflexão quanto à correspondência do preço com a aparência do produto.

A turma TAC 7 trabalhou com leite, frango inteiro, ovos, frutas in natura, cachaça, doces e geléias. A turma 8 trabalhou com açúcar mascavo, pêssego em calda, mel, vinho, queijo, e verduras. A turma 9 trabalhou com vinho, doces e mel, e produziu informações que, devidamente aprofundadas junto a seus coletivos, poderiam ser aproveitadas nos assentamentos.

O processo de pesquisa de campo deflagrou diferentes linhas de atuação entre as turmas, quanto aos produtos Terra e Frutos. Cabe salientar que a idéia de utilizar os conhecimentos gerados pelos educandos surgiu com os resultados do trabalho da turma 7 que, analisando as ofertas concorrentes em doces e geléias, percebeu que os produtos Terra e Frutos não eram devidamente valorizados quanto à questão da aparência.

Já a turma 8 concluiu o trabalho de análise e melhoria da aparência dos produtos, realizado pela turma 7 (vide fase de ação), e desenvolveu experimentalmente um planejamento para a agroindústria Terra e Frutos.

A contribuição do TAC 9 se deu no desenvolvimento de uma identidade de marca para os mesmos produtos. Os processos de desenvolvimento na prática das experiências serão elucidados nos próximos tópicos.

▪ Fase principal

Com turma 7 do TAC, em função de sua posição quanto ao aspecto visual dos produtos Terra e Frutos, foram realizadas duas seções de análise

sensorial comparativas entre ofertas concorrentes (vistas como referenciais em aparência) e as ofertas da agroindústria, com a finalidade de comparar os demais aspectos sensoriais dos produtos, fase importante no desenvolvimento de novas ofertas para o mercado. Em Betanho *et al.* (2003), Betanho *et al.* (2005), essa fase da pesquisa-ação foi relatada a respeito de um dos principais produtos da Terra e Frutos – a geléia de morango, comparada com uma marca comercial de nome Maribo, encontrada pelos educandos na pesquisa de mercado e considerada unanimemente a mais convidativa em termos de aparência e embalagem.



Foto 23 – Processo de análise sensorial (TAC 7)



Foto 24 – Análise sensorial (TAC 7)

A análise sensorial desse produto foi realizada no sistema aberto, isto é, os educandos manipularam as embalagens de ambas as amostras e experimentaram ambos os produtos comparativamente, sabendo a identidade de ambos. Ficou decidida pela plenária a análise dos seguintes elementos: cor, odor, textura e sabor. A aparência da marca concorrente foi considerada desde o início superior, portanto não foi objeto de análise. A turma analisou que a embalagem da concorrente era mais “nobre”, além da própria cor do produto, que se assemelhava à cor de morangos frescos, sendo portanto mais convidativa. A tabela 11 sintetiza a

posição dos 20 educandos quanto à comparação entre os produtos, inclusive com o preço de venda de ambos.

TABELA 11 – PREFERÊNCIA EM ANÁLISE SENSORIAL COMPARATIVA ENTRE AMOSTRAS DE GELÉIA DE MORANGO, REALIZADA PELA TURMA 7 DO TAC EM 2003.

ASPECTO	GELÉIA TERRA E FRUTOS PESO LÍQUIDO: 295g PREÇO: R\$ 1,95	GELÉIA MARIBO PESO LÍQUIDO: 270g PREÇO: R\$ 3,68
Cor	03	17
Odor	19	01
Sabor	17	03
Textura	19	01

Fonte: pesquisa de campo (preferência em número de pessoas).

O resultado da análise demonstrou que a geléia Terra e Frutos era muito superior em termos de odor, sabor e textura. A geléia concorrente apresentava a cor mais convidativa e aparentava ter pedaços da fruta, no entanto essa expectativa não correspondeu à realidade, durante a análise sensorial.

Nesse momento, em função das dúvidas que surgiram quanto aos motivos de os produtos serem tão diferentes em termos de aparência e sabor, foi solicitada a cooperação da engenheira química responsável pela agroindústria. A mesma explicou, após a análise da rotulagem, que o uso de corantes e espessantes proporcionava aquelas características diferenciadas ao produto da concorrência, e que esses insumos não eram utilizados nos produtos Terra e Frutos. Os educandos questionaram se haveria possibilidades de tornar o produto mais atraente em cor, sem a utilização desses elementos, posto que a cultura de alimentos mais saudáveis é inerente à produção do MST. Respondida a questão técnica – a reação química normal do produto (reação de *mayllard*, que confere escurecimento em presença de açúcar) sempre aconteceria no processo de fabricação, característica natural de produtos como geléias, mas o processo poderia ser controlado e o produto poderia ter um escurecimento menor. Os educandos, então, propuseram essa mudança no

processo de produção, o que foi submetido à análise da engenheira química quanto à possibilidade de mudança dos processos industriais.

Outra questão levantada pelos alunos foi quanto à presença de lacre na amostra concorrente, enquanto que o produto da agroindústria não o possuía. Para os educandos, a presença do lacre traria segurança aos consumidores quanto ao produto não ter sofrido violação da embalagem.

Essa interação entre a produção e os educandos foi aprofundada com a solicitação da engenheira química para que a turma analisasse mais um produto – o pêssego em calda, segundo em vendas, da planta produtiva. Ficou decidido, em conjunto, dessa vez, aplicar um teste sensorial “cego”, isto é, os educandos analisariam as amostras sem saber a origem de cada uma delas. O produto concorrente estava apresentado em lata, diferentemente do pêssego Terra e Frutos, cuja embalagem é de vidro. Apesar da diferença, como a maior parte dos pêssegos em calda encontrados no mercado são envasados em latas, a análise se justificava, inclusive porque não se encontrou amostra em vidro. Os aspectos analisados foram textura da fruta e da calda, sabor característico, doçura, aroma, aparência e cor. O resultado está sintetizada na tabela 12, e tem três respondentes a mais, oriundos da planta produtiva, que também quis participar da análise.

TABELA 12 – PREFERÊNCIA EM ANÁLISE SENSORIAL COMPARATIVA ENTRE AMOSTRAS DE PÊSSEGO EM CALDA, REALIZADA PELA TURMA 7 DO TAC EM 2003.

ASPECTO	PÊSSEGO CANTARELLI PESO LÍQ. DRENADO: 440g PREÇO: R\$ 3,70	PÊSSEGO TERRA E FRUTOS PESO LÍQ. DRENADO: 450g PREÇO: R\$ 4,50
Textura da fruta	11	12
Textura da calda	08	15
Sabor característico	08	15
Doçura	16	07
Aroma	13	10
Aparência	02	21
Cor	03	20

Fonte: pesquisa de campo (preferência em número de pessoas).

A análise trouxe resultados interessantes no que tange ao aspecto formulação dos produtos. O pêssego Terra e Frutos foi considerado superior no que tange à textura da calda, aparência e cor. No entanto, empatou tecnicamente na textura da fruta e foi considerado inferior nos itens doçura e aroma, itens que novamente chamam a atenção para o processo de fabricação do produto concorrente, que utilizava aditivos na formulação e mais açúcar, o que foi considerado pelos educandos como superior em apresentação, no entanto deletério no que tange à saúde dos consumidores.

Quanto à textura da fruta, o empate técnico levou os educandos a refletir sobre a necessidade de realizar a análise com consumidores, quando do desenvolvimento de novos produtos, posto que a característica não foi elucidada no que tange à qualidade, portanto devendo ser resolvida com os clientes. Inclusive, segundo a engenheira química, a diferença de textura (o pêssego Terra e Frutos é mais resistente à mordida do que a marca concorrente), se dá em razão da idade da fruta e também em função do processo de produção, tendo em vista que o produto em lata sofre um processo térmico mais severo do que o em vidro, alterando esse aspecto.

A turma 8 do TAC repetiu a avaliação da geléia de morango e, a partir das análises realizadas da apresentação de produtos concorrentes nos pontos-de-venda da cidade, comparando-os com as apresentações de seus produtos, refletiu sobre as estratégias de comercialização atualmente utilizadas pelo MST. O quadro a seguir sintetiza a discussão da turma, em termos mercadológicos.

Produto	Preço	Promoção	Praça
<ul style="list-style-type: none"> • A maior parte in natura • Falta de padronização de cor, peso, formulação e tamanho • Muitas vezes, falta matéria-prima • Falta de cuidados com embalagem e rotulagem 	<ul style="list-style-type: none"> • O atual objetivo é sobrevivência, em função de “deficiências para competir” (produtos, canais de distribuição, comunicação, comparação com a concorrência) 	<ul style="list-style-type: none"> • Os esforços da comunicação não estão integrados com o setor de produção • O setor de produção não está integrado (fornecimento de matérias-primas e insumos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Boa parte da produção é escoada via “atravessador” • Necessidade de conjugar esforços com as lojas do MST e de simpatizantes (intercooperação)

Quadro 3 – Avaliação das estratégias gerais para os “4P’s” utilizadas atualmente pelas associações e cooperativas de produção do MST, na visão da Turma Antônio Conselheiro (TAC 8) (Betanho *et al.*, 2005)

Essa análise levou o grupo a pensar na formulação de um planejamento de *marketing* para a agroindústria Terra e Frutos, conforme será visto no próximo subitem.

Já os educandos da turma TAC 9, durante as análises dos produtos nos pontos-de-venda da cidade, perceberam a importância da sistematização da pesquisa de mercado, e desenvolveram, no primeiro módulo, uma ação mais próxima ao panifício do ITERRA, com perguntas voltadas a entender o valor da entrega porta-a-porta para os clientes, trazendo informações relevantes para a monografia de um aluno do TAC 8 (Ivan Testa, citado na bibliografia desta tese). Além dessa ação de intercooperação, outro resultado da análise de mercado das marcas de pães e biscoitos foi o questionamento, por parte da turma, quanto à identidade visual da marca Terra e Frutos – todos os produtos de mercado tinham logomarcas, enquanto que o produto da agroindústria não o tinha. Questionado quanto à importância do item, o gerente da Terra e Frutos endossou a necessidade e solicitou o desenvolvimento dessa identidade, o que foi realizado com a participação dos educandos.

De fato, no segundo módulo do curso, ao trabalhar os conceitos do *marketing* mix, os educandos participaram de uma oficina de construção de marca.

Receberam informações teóricas sobre a construção de marcas, tipologia, desenhos e análise de categorias de produtos para balizar o desenvolvimento. O resultado da oficina foi uma série de desenhos feitos à mão, defendidos por grupos de educandos, enfatizando elementos gráficos e tipológicos que, segundo eles, evidenciariam os valores da marca Terra e Frutos. O resultado do processo encontra-se no próximo subitem.

▪ Fase de ação

A turma 7 do TAC, em função de suas observações a respeito dos produtos Terra e Frutos, desenvolveu uma análise do composto de *marketing*, visando à melhoria do visual do produto, conforme quadro 4.

PRODUTO	PREÇO	PROMOÇÃO	PRAÇA
<ul style="list-style-type: none"> • Dar maior visibilidade ao produto; • Melhorar a cor; • Usar lacre; • Melhorar rótulo: formato, desenho da fruta, expor que o produto não contém conservantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Deve ser o mais baixo possível para possibilitar o acesso das classes menos favorecidas ao produto; • Deve ser coerente com o público-alvo (quem pode pagar mais, deve fazê-lo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Usar as mídias do MST e de simpatizantes; • Desenvolver panfletos junto com o doce; • Participar de festas temáticas, feiras e eventos; • Estreitar laços com a comunidade e com a imprensa • Fazer cadastro de clientes para comunicação um a um 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver as lojas do MST (canal exclusivo); • Aumentar a distribuição para outros pontos; • Desenvolver o mercado institucional (hotéis, creches, hospitais, escolas) • Melhorar a entrega porta-a-porta

Quadro 4 - Revisão dos “4P’s” dos produtos Terra e Frutos, após a análise sensorial pela 7 do TAC

Os aspectos de posicionamento indicados para os produtos Terra e Frutos, segundo a turma, devem ser ligados a argumentos como “qualidade”, “orgânico”, “saúde”, “respeito ao meio ambiente”, “política e economicamente correto”, “solidário”, “leva o homem de volta para o campo”. Portanto, na terminologia de Ferraz *et al.* (1995), os produtos da reforma agrária devem competir em

“especificações do produto”, “processo de produção”, “vendas” e “relação com fornecedores e usuários”, relação essa pautada pela cooperação e pela lógica solidária.

O ITERRA possui uma padaria que, além de abastecer a escola com produtos, realiza venda do excedente no sistema porta-a-porta. Os educandos sugeriram que os doces e geléias Terra e Frutos também fossem agregados nesse sistema de comercialização, para o aumento das vendas, posto que até o momento as mesmas somente aconteciam via supermercados ou na loja existente na escola, o que dificultava o acesso dos clientes aos produtos.

Quanto ao preço, além de revelarem a possibilidade de segmentação de mercado, os educandos sugeriram que a agroindústria fizesse um trabalho de redução de custos, com vistas a proporcionar acessibilidade aos produtos para as classes mais baixas, que deveriam ter acesso aos produtos da agricultura familiar. Portanto, novamente surge o componente solidário nas táticas de comercialização.

Em relação à comunicação, conforme sintetizado no quadro 4, a turma ressaltou a necessidade de melhorar a relação com os clientes, posto que os produtos seriam a melhor demonstração do “real papel da reforma agrária – vender produtos saudáveis a baixos preços para quem precisa se alimentar”.

Em função dos resultados da ação dos educandos (fase inicial e principal), passou-se à concretização prática das sugestões. A equipe de pesquisadores do GEPES elaborou uma nova identidade visual para os produtos Terra e Frutos a partir das sugestões, ressaltando os componentes de posicionamento indicados pelos educandos, e as identidades podem ser comparadas nas fotos a seguir.



Foto 25 – Identidade visual dos produtos Terra e Frutos (antes)



Foto 26 – Identidade visual dos produtos Terra e Frutos (depois)

Conforme pode ser notado, inclusive os vidros passaram por sugestão de mudança, tendo em vista que a preservação do meio ambiente também passa pela redução de materiais descartados. Os vidros sextavados utilizados para as geléias é atraente para aproveitamento de artesanato e a agroindústria passou a recolher os vidros usados, caso não fossem utilizados pelos clientes, trocando por produtos, a fim de manter o consumo e reutilizá-los na fábrica, após conveniente higienização.

Para os responsáveis, a nova identidade visual não aumentou significativamente os custos dos produtos (8% à época), no entanto tornou-os mais atrativos. A agroindústria, em função das sugestões dos educandos, não aumentou os preços de venda, confiando na redução de custos oriunda do aumento do faturamento para diluir os custos e, assim, tornar os produtos acessíveis à população.

A turma 8 do TAC, conforme sua decisão, resolveu contribuir sugerindo um planejamento estratégico de *marketing* para a agroindústria Terra e Frutos. Tendo em vista ser a agroindústria um empreendimento coletivo, o trabalho

foi realizado com a presença de trabalhadores da fábrica, que também eram educandos da turma. Inicialmente, o grupo fechou a declaração de missão:

A agroindústria Terra e Frutos, uma empresa social da Reforma Agrária, tem como objetivo produzir alimentos de qualidade, saborosos e saudáveis, para seus consumidores.

(Elaborado pelos Educandos do TAC 8, em 11/2005)



Foto 27 – TAC 8 em planejamento



Foto 28 – TAC 8 em aula

Quanto aos valores, a turma resolveu desenvolver uma lista para o MST, que deveria, segundo os educandos, ser compartilhada por todos os empreendimentos solidários ligados ao movimento. São, segundo a turma 8 do TAC, os Valores do MST:

- Trabalho: emancipa o homem e a mulher;
- Terra: bem comum ao qual todos e todas devem ter acesso;
- Solidariedade: compartilhar os saberes, a terra, o trabalho e seus frutos;
- Indignação: não aceitar e se contrapor às injustiças;
- Estudo: a libertação e a transformação dos sujeitos se dá por meio da construção de uma práxis que leva em conta os conhecimentos técnicos, científicos, políticos e sociais do povo.

(Elaboração dos alunos do TAC 8, em 11/2005)

Analisando os ambientes externo e interno, os educandos chegaram à seguinte análise PFOA (Potencialidades, Fragilidades, Oportunidades e Ameaças) para a agroindústria Terra e Frutos:

<p style="text-align: center;">POTENCIALIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do produto • Embalagens chamam a atenção • Aparência do produto • Diversidade da produção • Não tem conservantes • Preço acessível 	<p style="text-align: center;">FRAGILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Localização dos fornecedores de matérias-primas • Produção baixa • Baixo capital de giro • Localização da fábrica • Baixa qualificação da força de trabalho • Baixa divulgação • Problemas de distribuição • Tecnologia ultrapassada
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Simpatizantes do MST podem ser consumidores • Aumenta o número de pessoas preocupadas com a saúde • Redes de economia solidária • Lançamentos de novos produtos 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poucas fontes de crédito para inovação • Concorrentes do mesmo ramo fortes • Legislação é complicada para pequenas empresas • Existem substitutos para doces e geléias, como os chocolates, e produtos caseiros • Compradores por preço compram produtos de menor qualidade • Os não-simpatizantes não comprariam produtos do MST

Quadro 5 – Análise estratégica da agroindústria, realizada pela turma 8 do TAC.

Os educandos determinaram objetivos ligados ao aumento da produção, redução de defeitos de produtos e aumento do faturamento, além de reinvestimento em aquisição de novas tecnologias. Outro objetivo importante foi redigido quanto ao direcionamento de parte da produção para projetos de intercooperação, a fim de fortalecer redes de economia solidária.

Questionados quanto ao conjunto de estratégias que poderiam e outras que não deveriam ser utilizadas para atingir os objetivos, os educandos apontaram que a estratégia de autolimitação (Gracioso, 1996) não deveria ser usada por não se coadunar com o caráter societal, mas que a estratégia financeira (Gracioso, 1996) poderia ser adaptada ao contexto societal, via intercooperação, visando a penetrar mercados com um mix maior de produtos, todos oriundos de assentamentos de reforma agrária ou produzidos por outros movimentos sociais. As estratégias básicas seriam foco em diferenciação (Porter, 1986) e *marketing* (Gracioso, 1996), tendo em vista a possibilidade de atuar em segmentos e nichos de mercado com produtos diferenciados, que valorizassem os aspectos saúde e

solidariedade. O conjunto de táticas para o mix de *marketing* sugeridas pelos educandos estão no quadro 6.

PRODUTO	PREÇO	PROMOÇÃO	PRAÇA
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento: MST, saúde • Diferenciação: frutas da região, produtos sem conservantes • Intercooperação para produção de matérias-primas orgânicas • Fortalecer produção de novos produtos / produtos típicos • Treinar e qualificar mão-de-obra • Treinar vendedores e promotores de venda 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar constantemente o preço da concorrência • O preço deve ser adequado à quantidade de produto adquirida • O preço deve ser apostado de acordo com a segmentação de mercado • Usar preço de penetração para entrar em supermercados • Buscar projeto para aumentar o capital de giro 	<ul style="list-style-type: none"> • Usar a mídia do MST (site, jornal, revistas, boletins) • Fazer acordo para uso de mídia de simpatizantes (movimentos sociais e sindicatos) • Fazer folhetos, cartazes e materiais para vendedores • Atendimento ao consumidor: sugestões, críticas, desenvolvimento e envio de receitas, informações sobre MST e ITERRA • Atendimento ao cliente: pedidos, informações sobre a linha de produtos, oferecer degustação e promoção de vendas • Doação a carentes • Os vendedores devem usar camisetas do MST 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer vendas onde o produto não existe, e onde a fruta é rara • Abrir como canal os supermercados tradicionais • Intercooperação no transporte para as lojas • Intercooperação nas vendas (oferecimento de produtos de vários assentamentos)

Quadro 6 – Táticas para os “4P’s” para a agroindústria Terra e Frutos, propostas em planejamento pela turma TAC 8

Na seqüência, foram elaborados cronogramas e o demonstrativo de resultados das ações propostas. Na atribuição de responsabilidades, deu-se o jogo comum da fuga, o que serviu para alertar a turma quanto à cooperação e ao trabalho coletivo. O demonstrativo de resultados deu negativo, e os educandos escolheram reduzir investimentos ao invés de aumentar a expectativa de faturamento, demonstrando o conservadorismo do agricultor. Os investimentos a serem reduzidos seriam ligados à aquisição de novas tecnologias, contando com projetos a fundo perdido. Além disso, os educandos contaram com a redução dos defeitos de

produtos para reduzir custos de produção, a fim de que as táticas de comunicação e intercooperação fossem mantidas.

Na discussão sobre os controles do plano, os educandos sugeriram que as “cobranças” fossem feitas pelo coletivo e em nome do coletivo, pois todos seriam donos do plano e dos resultados. Assim, além de levantar problemas, haveria uma reflexão sobre alternativas de planos de ação.

A turma 9 TAC preparou, a partir da oficina de construção de marcas, várias propostas que foram estudadas em seu aspecto mercadológico por técnicos do GEPES. De fato, combinando os elementos oferecidos pelos alunos – a terra, os frutos, as plantas, pessoas oferecendo frutos da terra etc., chegou-se ao aspecto visual da marca, aprovada pelos educandos, conforme figura 2.



Figura 2 – Identidade visual da marca Terra e Frutos

Essa turma, estimulada pelos resultados práticos de seu trabalho, solicitou uma oficina sobre *design* de embalagens, tendo em vista que esse aspecto normalmente é negligenciado nos assentamentos e que, na visão dos educandos, acaba por fechar as portas em várias oportunidades de comercialização. Assim, elaboraram, após recebidos conceitos teóricos, modelo de *briefing* e análise da concorrência, estando as propostas resumidas no quadro 7.

PRODUTO	CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO	SUGESTÕES PARA EMBALAGENS DO MST
Arroz	Produzido em Tapes, pela técnica da rizipsicultura. Começaram com produção para autoconsumo, e hoje o produto é vendido para a CONAB e nas lojas do MST, principalmente. Produto certificado como orgânico.	Introduzir “ <i>splash</i> ” para chamar a atenção para o fato de o produto ser agroecológico. Explicar o processo de rizipsicultura.
Mel	Produto artesanal, produzido a partir de flores silvestres, em áreas livres de agrotóxicos. Cor amarelo-avermelhada.	Utilizar potes de 250 a 750g, a fim de que todos os segmentos de renda possam consumir o produto. Utilizar os elementos flor / abelha / favo no rótulo. Chamar a atenção para a agroecologia.
Cachaça	Cana 100% orgânica, produzida em Quixeramobim (CE). A cachaça fica 9 anos curtindo no carvalho.	Trabalhar com embalagens diferenciadas, como garrafas pequenas e tampa de rosca. Fazer folheto com informações sobre o processo de envelhecimento e a forma de produção, que não polui o meio ambiente.
Pães e biscoitos ITERRA	Produtos artesanais, produzidos pelos educandos. Não contêm conservantes e, por isso, o prazo de validade é curto – “direto do forno para a mesa”.	Utilizar material de embalagem mais resistente, com alça para carregar. Usar “ <i>splash</i> ” para salientar as características diferenciais do produto. Usar a denominação colonial, bem aceita naquele mercado.
Doces COPAVA	Os pêssegos são produzidos sem conservantes pelos próprios assentados, de forma coletiva. São 18 famílias beneficiadas pelo processo de produção, que é fortemente artesanal.	Utilizar vidros menores, a fim de dar acesso a todas as classes sociais. Destacar que o produto não contém conservantes e que é artesanal. Colocar a bandeira do MST na tampa.

Quadro 7 – propostas dos educandos do TAC 9 para embalagens de produtos do MST.

▪ Fase de avaliação

A turma 7 não viu os resultados de sua obra, tendo em vista que o trabalho com a turma foi realizado totalmente em um único módulo. No entanto, em vários assentamentos, a proposta de cuidar dos aspectos visuais dos produtos acabou por se acender, a partir da volta dos educandos para suas casas. De fato, em função do trabalho, foram realizados vários cursos em assentamentos do estado de São Paulo e um seminário no Paraná, com vistas a aprofundar o estudo de *marketing* para as cooperativas do MST.

A turma 8, avaliando o processo do planejamento, viram-no como um desafio que precisa ser assumido pelo coletivo. A metodologia participativa foi considerada adequada porque as escolhas em um empreendimento solidário são coletivas, mesmo que seja a de rejeitar o planejar. Se houvesse uma proposta fechada para discutir, essa rejeição poderia ser maior, apesar de haver a possibilidade de o projeto ser melhor. No entanto, os educandos avaliam que quem decide é quem age, os envolvidos tomam uma decisão consciente e realmente coletiva. Portanto, a metodologia poderia ser trabalhada em todos os assentamentos, a partir da variante participativa.

A turma 9 avaliou o resultado gráfico de sua proposta para a marca Terra e Frutos e aprovou o resultado, fazendo uma reflexão combinando sua arte (normalmente repleta de elementos significativos) e uma logomarca, que deve ser limpa e fácil de identificar e, ao mesmo tempo, a origem dos produtores.



Foto 29 – TAC 9 em oficina



Foto 30 – TAC 9 em aula

Finalizando, foram propostos os pontos acordados para avaliação da experiência da pesquisa-ação. Como informado no capítulo 6, essa avaliação foi realizada pelos pesquisadores e pelos atores, representados em seus diversos

segmentos: educandos, equipe pedagógica, equipe da agroindústria e pesquisadores do GEPES. As considerações foram as seguintes:

a) *Capacidade de mobilização dos educandos.* Percebeu-se, pelas avaliações do trabalho aos finais dos módulos, que os educandos sentiram que os conhecimentos eram importantes e que seriam importantes, quando voltassem às bases.

b) *Capacidade de mobilização das bases e potencial de continuidade dos conhecimentos junto à base.* Os educandos, principalmente do TAC 8, perceberam a importância de envolver as bases e afirmavam que o trabalho não seria fácil, porque esbarraria em fatores culturais, mas os educandos achavam-se aptos a conduzir a tarefa.

c) *Pessoal envolvido.* Dentro de sala de aula e durante as oficinas, o envolvimento foi total, inclusive resultando na indicação de educandos do TAC 8 e 9 para compor um coletivo que pensaria a comercialização no Rio Grande do Sul.

d) *Efetividade das ações de formação.* Alguns educandos continuam procurando o GEPES para aconselhamento e para trocar informações sobre ações que tentam efetivar nas áreas de assentamentos. Essas ações estão presentes principalmente nos estados do Sul do país.

e) *Informações sobre satisfação de clientes.* Além de a agroindústria Terra e Frutos ganhar um prêmio de melhor exposição na feira da Agricultura Familiar, ocorrida em Brasília, no ano de 2006, a loja de Porto Alegre relata a boa aceitação dos produtos comercializados, o que tem motivado a agroindústria a continuar o processo.

f) *Novos produtos / novos projetos (utilizando a mesma metodologia ou uma melhoria dela).* Como salientado na exposição sobre a agroindústria, percebeu-se

que a metodologia criada a partir da reflexão com os educandos passou a permear o processo de criação de novos produtos e projetos. A nova linha de doces de corte está em fase de pesquisa com consumidores, e a fábrica de sucos passa por processo de planejamento de mercado.

g) *Avaliação da participação dos educandos e dos associados no processo.*

Todos avaliam sua participação como efetiva e, de fato, as discussões em sala de aula e nas oficinas sempre foram intensas, necessitando de mediação constante para que todos fossem ouvidos. Esse cuidado com a participação de todos era realizada pelos próprios educandos, o que se considera positivo e indício de processo participativo.

h) *Ações de divulgação da experiência do Terra e Frutos para outras agroindústrias.* A planta é considerada referência dentro do movimento como agregadora de valor. O ITERRA sempre sedia oficinas patrocinadas pelo PAES para a divulgação das técnicas de boas práticas de fabricação e também de comercialização e mercados, sendo a equipe do GEPES chamada semestralmente para aplicar oficinas de qualificação e discussão sobre o assunto. Além disso, a experiência foi tornada oficial para cooperativas do MST a partir da solicitação ao GEPES da organização de um capítulo sobre comercialização e mercados para integrar o MAE – Manual de Apoio às Empresas Sociais, organizado pelo PAES e destinado ao acompanhamento das empresas sociais de todo o país.

i) *Expansão da comercialização para mercados além dos já alcançados.* A agroindústria pensa, conforme relatado na sua descrição, em estender, a partir do projeto de sucos, a comercialização dos doces e conservas para além dos canais de distribuição solidários, aproveitando as equipes de comercialização de seu parceiro

comercial. Assim, prepara-se também para uma possível expansão de produção dessas linhas.

Na prática, os resultados de algumas das ações indicadas pelos educandos já se fazem sentir. A agroindústria Terra e Frutos aumentou seu faturamento em 30% entre 2004 e 2005, a partir da implantação da nova identidade visual dos produtos, e traçou como objetivo mais um aumento de 30% de faturamento até 2008. Esse novo aumento seria possível em função da aprovação, em 2006, de verba a fundo perdido para a compra de uma câmara fria para estoque das frutas e conseqüente produção o ano todo, além da melhoria tecnológica de seu processo produtivo. Em 2008, a planta se prepara para exportar produtos derivados de frutas e legumes para a Europa, aproveitando canais de comercialização solidários, por meio de uma parceria com a cooperativa Mondragón, da Espanha. Além disso, existem projetos de exportação de suco de uva para a Venezuela e para a Palestina a partir da nova planta produtiva a ser construída na cidade de Cotiporã, próximo a Veranópolis, permitindo ir além dos canais cativos de mercado. Sem perder de vista o caráter solidário do empreendimento e seu principal objetivo – auxiliar no sustento do ITERRA – a agroindústria pretende ajudar na divulgação de um dos resultados da reforma agrária, nas palavras do coordenador da agroindústria: “homens e mulheres solidários e produtivos”.

8. CONCLUSÕES

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

As estratégias de produção e comercialização utilizadas em assentamentos dos estados do Rio Grande do Sul e Pernambuco foram analisadas.

Na prática, percebe-se que em ambos os estados a produção antecedeu o consumo, isto é, os assentados decidiram pelas linhas de produção a partir do conhecimento do cultivo e, com o fato consumado da matéria-prima à mão, buscaram mercado para escoar a produção. Essa lógica tende a gerar mais custos aos empreendimentos e um processo de tentativa-e-erro muitas vezes difícil de suportar, dada a convivência em um ambiente de muitas oportunidades a aproveitar, mas com poucos recursos para tanto.

A proposição de ações e a avaliação de resultados foram realizadas a partir da pesquisa-ação. Percebeu-se a melhoria das condições de comercialização dos produtos e foi possível contribuir para o desenvolvimento de uma tecnologia de ensino-aprendizagem de técnicas de comercialização voltada à realidade daquele agrupamento de pessoas.

No entanto, é importante refletir que o entendimento da lógica de mercado não é uma coisa que se aprende do dia para a noite, o mesmo acontecendo com o estabelecimento de laços sólidos com a comunidade. Como salienta o Relatório do PNUD (2007), por vezes afirma-se que os pobres são pobres porque são menos “empreendedores” e que optam por evitar investimentos de risco. A falácia desta idéia reside na confusão entre aversão ao risco e capacidade de inovação. À medida que as famílias se aproximam da pobreza extrema, tornam-se adversas ao risco porque os maus resultados podem afetar as oportunidades de vida em muitos níveis.

Se os empreendimentos estudados “farão mercados” dentro da atual economia, como salientava Gaiger (2000), não se pode esquecer o consumo de símbolos e signos. Portanto, é de suma importância que os produtos sejam desenvolvidos de acordo com as perspectivas dos clientes. Entender de pesquisa e de planejamento é crucial para o sucesso desses empreendimentos, não só pelo aspecto da customização das ofertas, mas também pelo aspecto da eficiência no uso dos recursos organizacionais. Deste modo, entende-se que o assunto *marketing* deve ser tratado com propriedade, e todo e qualquer planejamento de produção deve ser antecedido por um planejamento profundo de mercado.

Nesse sentido, insere-se a experiência com a pesquisa-ação desenvolvida com os educandos do TAC. Quando estudaram as variáveis de mercado, puderam realizar contribuições sólidas à agroindústria Terra e Frutos, que aproveitou exitosamente os conhecimentos refletidos pelas três turmas e conseguiu resultados concretos em termos de melhoria de condições da agroindústria. O próprio projeto pedagógico foi beneficiado a partir da criação coletiva de

mecanismos de transmissão de conhecimentos sobre as técnicas e ferramentas de gestão, prospecção de mercados e comercialização.

A escolha da nova identidade visual dos produtos da agroindústria Terra e Frutos pelos educandos, indica ter sido adequada. Segundo a coordenação da planta agroindustrial, as vendas dos produtos aumentaram 30% nos doze meses, após a implantação da nova identidade visual, em relação às vendas dos produtos com as embalagens e rótulos antigos, sem alteração significativa de custos, o que possibilitou o não repasse dos mesmos para os preços. Tal postura remete à posição de Churchill Jr. e Peter (2000) quanto ao estabelecimento de relações mais sólidas e éticas com os clientes. Além disso, deve-se salientar que a indicação de estabelecimento de preços, os mais baixos quanto possível, foi também indicação dos educandos (Betanho *et al.*, 2003).

Da mesma forma, a construção da marca valorizou aspectos de posicionamento dos produtos e o resultado do trabalho dos educandos parece apto a alcançar cinco metas estratégicas da comunicação, conforme proposto por Churchill Jr. e Peter (2000) e, ao mesmo tempo, evitar ruídos de comunicação (Kotler, 2000) como a descaracterização dos empreendimentos pela ausência dos elementos que os caracterizam: a terra, o sol e a vida.

As oficinas práticas de embalagem, rotulagem e marca despertaram nos educandos a necessidade de estudar formas de melhorar a apresentação dos produtos e, com isso, serem percebidos no mercado. Considerando que os produtos são consequência da organização dos produtores assentados e da luta pela reforma agrária, estes espelham os valores que defendem; no entanto, conclui-se a necessidade de cuidar dos aspectos visuais e de apelos de comunicação, de forma

que possam ser identificados pelos consumidores como produtos de origem distintiva, portanto, diferenciados.

A terceira turma do TAC produziu rascunhos de planejamentos de *marketing* para seus empreendimentos solidários, esboços que deveriam ser completados e ratificados com suas bases e acompanhados na prática. O objetivo seria o de implantar novas políticas de mercado, que priorizassem a criação de sistemas de informação e visassem à adequação dos produtos às necessidades da demanda, por meio do uso de estratégias de *marketing*, devidamente adaptadas ao contexto dos empreendimentos da economia solidária.

Porém, a proposta de um projeto mais estruturado de qualificação e sua prática real parece mais próximo de ser realizado no estado do Rio Grande do Sul e mais longínquo em Pernambuco. Direcionando-se a reflexão para a formação da cultura dos agricultores, para o papel que creditam ao poder público e às características do movimento social nesses estados, observam-se alguns elementos que ratificam essa afirmação.

Como se viu no capítulo 7, Pernambuco foi uma das duas capitanias que obteve um relativo êxito e onde se estabeleceram vários engenhos de açúcar. A “nobreza da terra” – os senhores de engenho – sempre respondeu com repressão à organização dos trabalhadores rurais (Andrade, 1989) e, depois, dos movimentos sociais em busca da distribuição da terra. Essa luta histórica de classes pode ser um determinante para a ação do MST no estado. A análise do estado de Pernambuco para a tese revelou que a preocupação imediata da liderança é a da política de ocupação, sendo boa parte dos esforços do movimento voltados à consecução desse objetivo. Assim, resta uma quantidade menor de energia para tratar o assunto da organização da produção e da comercialização. Os assentados reclamam falta de

assistência técnica e de suporte à comercialização. Também ressentem-se de falta de qualificação. Esse ambiente tem prejudicado o aproveitamento de oportunidades ímpares, como o acesso aos boxes do CEASA em Recife, no pavilhão da agricultura familiar, que estão subutilizados por falta de organização da produção para o abastecimento, enquanto a venda a atravessadores acontece dentro dos assentamentos. Esse ambiente também pode trazer empecilhos para a organização da produção, necessária ao aproveitamento do canal institucional da CONAB, importante pela garantia de renda monetária para os assentados. Essa renda poderia reduzir a dependência dos agricultores em relação ao plantio de cana para os usineiros da região, e a oportunidade pode ser perdida sem a devida organização.

Já a colonização no Rio Grande do Sul, em parte, foi fundada sob o regime da pequena propriedade. Como boa parte dos assentados tem raízes na terra, a produção não gera grandes complicações. Análise do estado mostrou um bom aproveitamento de políticas públicas para a distribuição dos produtos dos assentamentos, havendo a ocupação de espaços em feiras, na merenda escolar, programas de combate à fome e na criação de lojas próprias, estimulado pelas lideranças, que têm se mostrado politicamente fortes para abrir e manter esses espaços. No entanto, no campo mediato de planejamento, é necessário preparar-se para “dias magros”, resultantes da perda desses canais de distribuição expressivos, que são governados por interesses nem sempre de acordo com os dos atores sociais. A ameaça de mudanças de orientação governamental deve ser enfrentada com a abertura de novos canais de distribuição e com o aumento da proximidade com o consumidor final, a fim de se reduzir paulatinamente a dependência dos canais governamentais.

Foi possível afirmar, analisando os resultados para a agroindústria Terra e Frutos que, quando devidamente estudados e refletidos a partir da realidade dos agricultores, os conhecimentos de *marketing* podem trazer significativos resultados em melhoria de renda e dividendos para a causa que defendem, ao mesmo tempo trazendo aproveitamento de oportunidades de mercado e defendendo o núcleo das crenças do MST. Da mesma forma percebe-se que, nas experiências exitosas de comercialização, nos assentamentos Várzea Grande (PE) e Lagoa do Junco (RS), a geração de excedente possibilitou realizar reinvestimentos nos empreendimentos.

Enquanto referencial teórico, *marketing* também é formado por modelos pelos quais a realidade pode ser descrita e compreendida, e toda prática depende da adaptação desses conhecimentos ao caso concreto – a partir das orientações de *marketing*. Assim, depreende-se que essas ferramentas, analisadas sob a orientação societal de *marketing*, podem ser de grande ajuda na viabilização econômica dos empreendimentos, a fim de que realmente se constituam numa alternativa ao desemprego e à precarização do emprego, auxiliando no rompimento das relações de dependência com atravessadores, sem, no entanto, descaracterizá-los como populares e solidários e, ao mesmo tempo, preservando os princípios e valores do próprio MST e da Economia Solidária – que convergem na busca por uma sociedade solidária, que inclui o feminino, valoriza o trabalho humano acima do capital, que respeita o meio ambiente e valoriza a cooperação como base do relacionamento humano.

Exatamente nessa direção é que torna-se novamente necessário salientar que o resultado das discussões com os grupos de educandos não representa uma visão imparcial de mundo, mas a visão de integrantes de um

movimento social de resistência, que vivem, na prática, as oportunidades e ameaças à sobrevivência ideológica e material de seu projeto de coletividade. Apesar dessa advertência, pode-se afirmar que a análise dos mercados efetuada pelas turmas TAC, com vistas a buscar oportunidades e neutralizar ameaças para os produtos da reforma agrária, visou não apenas à presença no mercado tradicional, mas, conforme Lisboa (2003), demonstrar que há outras forças econômicas além da hegemônica, que buscam construir a possibilidade de uma maior democratização da economia e, portanto, da sociedade, alicerçadas num controle genuinamente social sobre os meios de produção, realizado por indivíduos cooperativamente associados.

Um bom exemplo da intenção de disseminar as práticas de orientação societal da comercialização é a inserção de um capítulo sobre comercialização e *marketing* no Manual de Apoio às Empresas Sociais (MAE) do Programa de Acompanhamento das Empresas Sociais (PAES). Esse esforço de padronização demonstra que o MST pretende cuidar da questão.

O uso eficiente da filosofia de *marketing*, sob a orientação societal, ainda pode auxiliar na construção da imagem do MST. Em pesquisas exploratórias realizadas pelo GEPES, com consumidores nas feiras pernambucanas e na loja gaúcha, observou-se que os clientes acreditam que os produtos dos assentados realmente são livres de agrotóxicos; mesmo quando não apóiam as ações no plano imediato, adquirem os produtos, pelo preço e pela qualidade. Uma comunicação mais estruturada pode vir ao encontro da desmistificação das ações do MST perante a sociedade e de um aspecto importante do posicionamento dos produtos, buscando espaços para politizar o mercado já que, como salientam Zerbini e Pistelli (2004), Kujawa e Botura (2004) e Laforga (2005), os consumidores podem, e devem, ser educados para o consumo responsável e entender sua relação com o exercício da

cidadania. Os relatos sobre as redes de consumo solidário e do comércio justo parecem justificar esta posição dos autores e da pesquisadora.

A cooperação autogestionária pode ser uma oportunidade tanto sob o aspecto da redução do risco quanto para a inovação. De acordo com os resultados da pesquisa de campo e autores, apresentados na referenciação teórica desta tese, existem indicações de que a cooperação traz resultados significativos, mesmo quando aparece de forma rudimentar: as condições de vida dos assentados são melhores em relação à vida anterior ao assentamento, e melhor é a produção para autoconsumo, reduzindo a dependência das famílias dos pontos de venda. Lagoa do Junco, o caso mais institucionalizado, possui uma infra-estrutura ímpar: área de lazer coletiva, instalações produtivas com maior escala de produção e alimentação farta e de boa qualidade para todos, inclusive carnes.

A mesma coisa pode ser afirmada para a produção voltada para o mercado. Tanto em Lagoa do Junco quanto em Várzea Grande, percebe-se a formação de uma malha de competências em formação que, devidamente compartilhada, reduz os erros, pela transferência de saberes sobre as experiências exitosas. Em Tapes, o grupo tem se decidido a realizar reduzidas distribuições de sobras, reinvestindo grande parcela dos resultados na cooperativa, com vistas a ampliar as instalações produtivas, de propriedade coletiva.

As relações comerciais travadas em Várzea Grande e Lagoa do Junco, e no complexo de Capão do Cipó (no que tange à produção do leite e à futura produção de farinha de milho), revelam a orientação societal. Mesmo em Nazaré da Mata, percebe-se que os produtores melhoraram suas condições de vida, em relação ao estado anterior de assentado, sem reproduzir o paradigma da geração de excedente de capital a qualquer custo. Essas experiências podem ser replicadas,

com as devidas adaptações, em outros assentamentos e no universo de empreendimentos sob controle dos trabalhadores, contribuindo para a disseminação da Economia Solidária.

Essas organizações de agricultores familiares podem tornar-se entidades capazes de reter maior excedente econômico. A cooperação entre os trabalhadores, nesses casos, mostrou-se como um caminho para ir-se além da economia popular e além das relações capital-trabalho do modo de produção capitalista.

No entanto, como toda experiência em empreender sob o marco teórico da economia solidária, ainda existem contradições que necessitam de reflexão. Existe plantação de soja transgênica no complexo de Capão do Cipó. Em Várzea Grande, o produtor de pimentas em conserva para alimentação tem funcionários assalariados, portanto existe, embutida na relação, a exploração da capacidade de trabalho e da mais-valia. Nos demais, exceto o assentamento de Lagoa do Junco, existem resistências à cooperação mais institucionalizada, em função da desconfiança entre os assentados, conforme descrito no capítulo 6.

Ainda, os mercados são organizados aos moldes capitalistas, portanto, apesar de haver redução ou eliminação da exploração dentro dos empreendimentos, seus produtos ainda estão presos à lógica da mercadoria, da competição e da exploração – portanto, ainda existe a subordinação real ao mercado. Essa contradição já era captada por Luxemburgo (2000), que via como únicas saídas a dissolução das cooperativas ou sua subsunção à lógica capitalista.

Como salientava Gaiger (2000), para que os empreendimentos da economia solidária mantenham seus traços distintivos, haveria a necessidade de cumprir três exigências: a) assumir a base técnica herdada do capitalismo, porém

sem se corromper e usá-la para a construção de sua própria forma social de produção; b) provar ser superior na comparação a empreendimentos capitalistas; c) resistir às pressões do ambiente econômico. Daí a importância das redes de solidariedade mas, principalmente, das escolhas. Mais importante que o tempo, normalmente apontado pelo leigo como o responsável pelos resultados, são as escolhas. São elas as reais responsáveis pelas construções humanas.

Ficam, como recomendações aos empreendedores solidários da reforma agrária: 1) a institucionalização da pesquisa com consumidores além da pesquisa de mercado; 2) a formulação de planejamento estratégico de *marketing* – embalagem, produto, canais, preço, comunicação – além do projeto de captação de recursos; e 3) o acompanhamento de informações de inteligência de mercado, por meio do estreitamento de relações com clientes. Além disso, é essencial a definição de critérios para avaliar os resultados das experiências de agregação de valor e permitir a correção rápida de curso. Finalmente, é indispensável documentar as melhores práticas, com vistas à disseminação das mesmas.

Neste trabalho, foram analisados assentamentos nos estados de Pernambuco e Rio Grande do Sul. Apesar de representarem realidades diferentes, no entanto não representam a miríade de possibilidades de tratamento do assunto produção-comercialização, nos demais estados do país. Da mesma forma, diferentes assentamentos, em diferentes regiões dos estados pesquisados, poderiam refletir resultados diferentes. Na região Sul do Rio Grande do Sul, existem enfrentamentos com o latifúndio parecidos com os ocorridos em Pernambuco e, no sertão pernambucano, existem regiões com uma relação mais estreita com a sociedade. Essas possibilidades merecem ser exploradas.

Outra lacuna que oferece boa oportunidade para futuros trabalhos reside no fato de que a sistemática de avaliação de custos de produção e comercialização nos assentamentos não foi aprofundada, o que traria contribuições significativas para o planejamento dos empreendimentos solidários.

Também vale a pena explorar melhor a temática dos canais de distribuição e da confiança entre os agentes, dada a necessidade de escoar, e escoar com qualidade, os produtos da reforma agrária.

Finalmente, este trabalho não evidenciou a voz do cliente, apesar de ter, na prática da pesquisa-ação, trabalhado a importância desse aspecto em planejamentos de *marketing*. Entrevistas com consumidores de produtos dos assentamentos foram realizadas apenas na fase exploratória da pesquisa. O aprofundamento das motivações dos clientes em consumir ou não produtos da reforma agrária também poderia merecer atenção de futuros pesquisadores e contribuir nas decisões de planejamento dos empreendimentos da reforma agrária.

9. 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.

AMA. American *Marketing* Association. **Dictionary of Marketing Terms**. Internet <http://www.marketingpower.com/mg-dictionaryM.php> Acesso em 21/07/2006.

ANDRADE, Jair. Consumo Solidário e Políticas Públicas. In PAULI, Jandir; ROSA, Enéias (org.) **Consumo Crítico, Solidário e Coletivo**. Passo Fundo: Clio Livros, 2004. 148p.

ANDRADE, Manuel C. **História das usinas de açúcar de Pernambuco**. Recife: FUNDAJ / Massangana, 1989. 114p.

ANTUNES, Ricardo. A era da informatização e a época da informalização. In: ANTUNES, Ricardo (org.) **Riqueza e Miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006.

ANTUNES, Ricardo. Anotações sobre o capitalismo recente e a reestruturação produtiva no Brasil. In: ANTUNES, Ricardo; SILVA, Maria A.M. (orgs.) **O avesso do trabalho**. São Paulo: Expressão Popular, 2004.

ASSUMPÇÃO, Roberto de. **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.

BAPTISTA, Marcelo H. **A comercialização nas empresas associativas dos assentamentos do estado de São Paulo**. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso Técnico em Administração de Cooperativas, Veranópolis: ITERRA, 1996.

BARROS, Antonio E.A. **Planejamento da Produção e rentabilidade dos assentamentos do MST em PE**. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso Técnico em Administração de Cooperativas, Veranópolis: ITERRA, 1997.

BEATTIE, Alan. Caridade e Lucros se confundem com avanço da 'Fairtrade'. **Valor Econômico**, ano 7, nº 1563, 31/07/2006. p. A14.

BETANHO, Cristiane. Segmentação de mercado e identificação de clientes-alvo. In: SILVA, Fábio G.; ZAMBON, Marcelo S. (org.). **Gestão do Relacionamento com o Cliente**. São Paulo: Thomson Leading, 2006. 191p.

BETANHO, Cristiane; EID, Farid; OLIVEIRA, Rosaura M.C. *Marketing* e Economia Solidária no Cooperativismo de Reforma Agrária: um estudo com Educandos do ITERRA. In: **Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Ouro Preto, 21 a 24/10/2003.

BETANHO, Cristiane; EID, Farid; OLIVEIRA, Rosaura M.C. Economia Solidária e

Marketing no Cooperativismo de Reforma Agrária: um estudo com Educandos do ITERRA. Anais do **XLIII Congresso da SOBER**. Ribeirão Preto, 24 a 27/07/2005.

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

BORGES, Guilherme R. Os princípios cooperativistas na lei e no estatuto. In: GEDIEL, José A. **Os caminhos do cooperativismo**. Curitiba: Editora UFPR, 2001. 176p.

BRASIL. Código de Defesa do Consumidor. Lei nº 8.078 de 11 de Setembro de 1990. Internet <http://www.mj.gov.br/DPDC/servicos/legislacao/cdc.htm> acesso em 24/07/2006.

BURAWOY, Michael. A transformação dos regimes fabris no capitalismo avançado. In: **RBCS** nº 13 ano 5, jun. 1990. p. 29-50.

CACCIAMALI, M.C. "Princípios e direitos fundamentais do trabalho na América Latina". In: *São Paulo em Perspectiva*, Abril/Junho 2002, vol. 16, n. 2, pp. 64-75.

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

CAMPOS, Arnaldo. A cadeia produtiva do leite. In: FRANÇA, Cássio L. (org.) **Comércio Ético e Solidário**. São Paulo: Fundação Friederich Ebert / ILDES, 2002. 168p.

CARLI, Gileno de. **O processo histórico da usina em Pernambuco**. Rio de Janeiro: Irmãos Pogetti, 1942.

CERTO, Samuel C.; PETER, John P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo : Pearson Education, 1993. Reimpressão 2004.

CHURCHILL Jr., Gilbert A. & PETER, Paul J. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COELHO, Franklin D. Comércio Solidário, cadeias de valor e políticas públicas. In: FRANÇA, Cássio L. (org.) **Comércio Ético e Solidário**. São Paulo: Fundação Friederich Ebert / ILDES, 2002. 168p.

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento. **A CONAB no Fome Zero**. Internet <http://www.conab.gov.br/conabweb/index.php?PAG=37> acesso em 05/05/2008.

CONCEIÇÃO, Júnia C.P.R.; ALMEIDA, Mansueto. Inovação na indústria de alimentos no Brasil: identificação dos principais fatores determinantes. In: DE NEGRI, J.E.; SALERNO, M.S. (orgs.) **Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras**. Brasília: IPEA, 2005.

CONCRAB. **Sistema Cooperativista dos Assentados**. Caderno de Cooperação Agrícola nº 5. São Paulo, 1997.

CORIAT, Benjamin. O taylorismo e a expropriação do saber operário. In: **Sociologia do trabalho – organização do trabalho industrial**. Lisboa: A Regra do Jogo Ed., 1985.

COSTA, Eliezer A. **Gestão Estratégica** – da empresa que temos para a empresa que queremos. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COUTINHO, Luciano G.; FERRAZ, João C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papyrus, 1995. 3ª ed.

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

DEDECCA, Cláudio S. **Brasil, o novo Governo e o Desenvolvimento Social**. 2004. Internet http://www.ie.ufrj.br/aparte/pdfs/cdedecca_governoedesenvolvimentosocial.pdf acesso em 17/01/2007.

DEDECCA, Cláudio S.; ROSANDISKI, Eliane; CARVALHO, Marcelo S.; BARBIERI, Carolina V. Mudanças na Distribuição de Renda Individual e Familiar no Brasil. I **Congresso da Associação Latino Americana de População, ALAP**. Caxambu (MG), 18-20/09, 2004. Internet http://www.abep.nepo.unicamp.br/site_eventos_alap/PDF/ALAP2004_319.PDF acesso em 15/12/2006.

DESROCHE, Henri. Pesquisa-ação: dos projetos de autores aos projetos de atores e vice-versa. In: THIOLENT, Michel (org.) **Pesquisa-ação e projeto cooperativo na perspectiva de Henri Desroche**. São Carlos: EDUFSCar, 2006.

DINIZ, João H.; FERRARI, Glayson. Comércio solidário no Brasil: esta idéia tem futuro? In: FRANÇA, Cássio L. (org.) **Comércio Ético e Solidário**. São Paulo: Fundação Friederich Ebert / ILDES, 2002. 168p.

DURAND, Claude. A ideologia tecnocrática na organização do trabalho. In: **Sociologia do trabalho – organização do trabalho industrial**. Lisboa: A Regra do Jogo Ed., 1985.

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

EID, Farid. Descentralização do Estado, Economia Solidária e Políticas Públicas: construção da cidadania ou reprodução histórica do assistencialismo? In: **IX Congresso da Federação Internacional dos Estudos sobre América Latina e Caribe – FIEALC**. Osaka, Japão, 2003.

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

EID, Farid; GALLO, Ana R.; PIMENTEL, Andréa H.B. Desemprego, Exclusão e Desafios para o Desenvolvimento da Economia Solidária no Brasil. **Revista da ABET**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 66-93, 2001.

EID, Farid.; PIMENTEL, Andréa E.B. Dinâmica da organização social e produtiva em cooperativas de reforma agrária no Brasil. In: **X World Congress of Rural Sociology**. São Paulo, 2000.

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

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

FERNANDES, Florestan. **Sociedade de Classes e Subdesenvolvimento**. Rio de Janeiro: Zahar, 1968.

_____. **Capitalismo Dependente e Classes Sociais na América Latina**. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.

FERNANDES, José Eduardo. **Fotos das áreas de assentamentos e produtos**. 2003/2006. Vários álbuns (30 fotos): color.; digitais.

FERNANDO, André. A volta do tempo ao tempo real: projeto Arte Baniwa como prática loca de comércio justo e solidário. In: FRANÇA, Cássio L. (org.) **Comércio Ético e Solidário**. São Paulo: Fundação Friederich Ebert / ILDES, 2002. 168p.

FERRAZ, João C.; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. Competitividade, padrões de concorrência e fatores determinantes. In: **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. São Paulo: Campus, 1995.

FERREIRA, Ismael. Práticas locais de comércio ético e solidário. In: FRANÇA, Cássio L. (org.) **Comércio Ético e Solidário**. São Paulo: Fundação Friederich Ebert / ILDES, 2002. 168p.

FLIGSTEIN, N.; SHIN, T.J. **The shareholder value society: a review of the changes in work conditions and inequality in the U.S. 1976-2000** Working Paper, University of California, Berkley, 2003. 64p.

FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Carta de Princípios**. III Plenária Nacional da Economia Solidária – junho/2003. Internet http://www.fbes.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=63&Itemid=60 Acesso em 25/05/2008.

FRANÇA, Cássio L. (org.) **Comércio Ético e Solidário**. São Paulo: Fundação Friederich Ebert / ILDES, 2002. 168 p.

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

FREITAS, Altemar M. **O que leva as famílias do assentamento Nova Esperança no município de Capão do Cipó a aderir à produção de soja transgênica**. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso Técnico em Administração de Cooperativas, Veranópolis: ITERRA, 2005.

FURTADO, Celso. **Análise do Modelo Brasileiro**. São Paulo: Civilização Brasileira,

1986, 8ª ed.

GAIGER, Luiz I. **A economia solidária diante do modo de produção capitalista**. 2000. Internet http://www.itcp.unicamp.br/site/downloads/ext_doc5.doc Acesso em 12/07/2005.

GANDRA, Rodrigo M. O debate sobre a desigualdade de renda no Brasil: da controvérsia dos anos 70 ao pensamento hegemônico dos anos 90. **Textos para Discussão**. Rio de Janeiro: UFRJ: Instituto de Economia, 2004. Internet http://www.ie.ufrj.br/publicacoes/discussao/o_debate_sobre_a_desigualdade_de_renda_no_brasil.pdf acesso em 18/12/2006.

GALLO, Ana R.; DAKUZAKU, Regina Y.; EID, Farid; VALÊNCIO, Norma F.L.S.; SHIMBO, Ioshiaki; MASCIO, Carlos C. Incubadora de Cooperativas Populares: uma alternativa à precarização do trabalho. **Congresso da ABET**. 1998. Internet <http://www.race.nuca.ie.ufrj.br/abet/3reg/29.DOC> acesso em 17/01/2007.

GALLO, Ana R. **Empreendimentos Econômicos Solidários: alternativas organizacionais de (re) inserção social e econômica**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, São Carlos: UFSCar, 2003. 271 p.

GEPES – Grupo de Extensão e Pesquisa em Economia Solidária. **Projeto de Pesquisa “Implementação de estratégias de comercialização de produtos da Reforma Agrária”. Relatório Preliminar de Pesquisa Exploratória no Estado de Pernambuco – 26/01/2005 a 04/02/2005**. MCT/CNPq/UFSCar/GEPES/CONCRAB, 2005a. Mimeo.

GEPES – Grupo de Extensão e Pesquisa em Economia Solidária. **Projeto de Pesquisa “Implementação de estratégias de comercialização de produtos da Reforma Agrária”. Relatório Preliminar de Pesquisa Exploratória no Estado de Pernambuco – 18/07/2005 a 29/07/2005**. MCT/CNPq/UFSCar/GEPES/CONCRAB, 2005b. Mimeo.

GEPES – Grupo de Extensão e Pesquisa em Economia Solidária. **Projeto de Pesquisa “Implementação de estratégias de comercialização de produtos da Reforma Agrária”. Relatório Preliminar de Pesquisa Exploratória no Estado do Rio Grande do Sul – 10/04/2005 a 16/04/2005**. MCT/CNPq/UFSCar/GEPES/CONCRAB, 2005c. Mimeo.

GEPES – Grupo de Extensão e Pesquisa em Economia Solidária. **Projeto de Pesquisa “Implementação de estratégias de comercialização de produtos da Reforma Agrária”. Relatório Preliminar de Pesquisa Exploratória no Estado de Pernambuco – 02/01/2006 a 21/01/2006**. MCT/CNPq/UFSCar/GEPES/CONCRAB, 2006. Mimeo.

GERMER, Claus. O desenvolvimento do capitalismo no campo brasileiro e a reforma agrária. In: STÉDILE, João Pedro (org.). **A questão agrária hoje**. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

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.

GOES, Jonas A. **Implantação de uma agroindústria no assentamento Carlos Marighella – Santa Maria (RS).** Trabalho de Conclusão de Curso. Curso Técnico em Administração de Cooperativas, Veranópolis: ITERRA, 2005.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento Estratégico orientado para o mercado.** São Paulo: Atlas, 1996.

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

GRAZIANO DA SILVA, José. **Nova dinâmica da Agricultura Brasileira.** Campinas: Unicamp, 1996.

GRÜNINGER, Beat; URIARTE, Alex. Fair Trade: uma introdução e algumas considerações. In: FRANÇA, Cássio L. (org.) **Comércio Ético e Solidário.** São Paulo: Fundação Friederich Ebert / ILDES, 2002. 168p.

GRZYBOWSKI, Cândido. Movimentos Populares no Brasil: desafios e perspectivas. Palestra no Simpósio do 47th International Congress Americanista, de 07 a 11/07/1991, Tulane University, New Orleans, Estados Unidos. In: STÉDILE, João Pedro (org.). **A questão agrária hoje.** Porto Alegre: UFRGS, 2004.

GUIMARÃES, Alberto P. **A crise agrária.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

GUTIERREZ, Gustavo L. Autogestão de empresas: novas experiências e velhos problemas. In: VIEITEZ, Cândido G. (org.). **A empresa sem patrão.** FINEP, 1997.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro.** 10ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HEREDIA, Vânia. A imigração europeia no século passado: o programa de colonização no Rio Grande do Sul. **Scripta Nova** n 94(10), 01/08/2001. Internet <http://www.ub.es/geocrit/sn-94-10.htm#53> acesso em 03/09/2006.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo.** São Paulo: Prentice Hall, 2001. 2ª ed.

ICAZA, Ana M.S.; TURIBA, Lia. Economia Popular. In: CATTANI, Antônio D. (org.) – **A outra economia.** Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

INCRA. **Atlas Fundiário Brasileiro.** Internet <http://www.incra.gov.br/> Brasília, 1996. Acesso em 05/05/2008.

INPI – INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. BRASIL. Consulta à Base de Marcas. Internet <http://pesquisa.inpi.gov.br/MarcaPatente/servlet/MarcasServletController?action=detail&codProcesso=1889262&F286C8C13B4913749932772FD1771F18.jbosserver1=2> acesso em 12/01/2008.

INSTITUTO AKATU. **Pesquisa 2005: Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do Consumidor Brasileiro.** São Paulo: Instituto Akatu, 2005. 40p.

JESUS, Paulo; TIRIBA, Lia. **Cooperação**. In: CATTANI, A.D. (org.) – **A outra economia**. Porto Alegre : Veraz Editores, 2003.

KÄDTLER, J.; SPERLING, H.J. Financialization – a new software for car manufacturing? In: **CoCKEAS (Cordinating Competencies and Knowlegde in European Automobile System) Workshop**, 2001, 33p.

KAGEYAMA, Angela. A questão agrária Brasileira: interpretações clássicas in: **Revista Reforma Agrária**. Revista da Associação Brasileira de Reforma Agrária, ABRA, nº3, volume 23, set/dez 1993.

KALECKI, Michal. **Teoria da dinâmica econômica – ensaio sobre as mudanças cíclicas e a longo prazo da economia capitalista**. São Paulo: Nova Cultural, 1977.

KAUTSKY, Karl. As sociedades cooperativas. In: CONCRAB – Caderno de Experiências Históricas da Cooperação 2. **O cooperativismo no pensamento marxista**. São Paulo: CONCRAB, 2000.

KEYNES, John M. **A teoria geral do emprego, do juro e da moeda**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 10ª ed.

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

KRUPINSKI, Nelson L. **Processo de transição na produção agroecológica da COOPAT (Tapes, RS)**. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso Técnico em Administração de Cooperativas, Veranópolis: ITERRA, 2003.

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.

LAFORGA, Gilmar. **Dinâmica do Comércio Justo, Associativismo e Agricultura Familiar na citricultura brasileira**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, São Carlos: UFSCar, 2005. 348 p.

LEITE, Sérgio; HEREDIA, Beatriz; MEDEIROS, Leonilde; PALMEIRA, Moacir; CINTRÃO, Rosângela. **Impactos dos Assentamentos – um estudo sobre o meio rural brasileiro**. Brasília: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura: Núcleo de Estudos Agrários e Desenvolvimento Rural; São Paulo: Edunesp, 2004.

LINHARES, Maria Y.L.; SILVA, Francisco C.T. **Terra Prometida: uma história da questão agrária no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LISBOA, Armando M. Mercado Solidário. In: CATTANI, Antônio D. (org.) – **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

LUXEMBURGO, Rosa. Os sindicatos, as Cooperativas e a Democracia Política. In: CONCRAB – Caderno de Experiências Históricas da Cooperação 2. **O cooperativismo no pensamento marxista**. São Paulo: CONCRAB, 2000.

MACHADO, Melise D.; SILVA, Andréa L. Distribuição de produtos da agricultura familiar: uma análise do setor produtivo. **III JCCOEA** (Jornada Científica do Centro-Oeste de Economia e Administração) - Campo Grande, MS, Brasil, Outubro de 2003.

MACHADO, Melise D.; SILVA, Andréa L. Comercialização de produtos da agricultura familiar: uma análise exploratória do varejo. **IV JCEA** - Campo Grande, MS, Brasil, 6 a 8 de outubro de 2004.

MAGALHÃES, Reginaldo S. **A nova economia do desenvolvimento local**. Artigo publicado pela Agência de Desenvolvimento Solidário (CUT-UNITRABALHO-DIEESE), 2001.

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

MARTINS, José de Souza. **Exclusão social e a nova desigualdade**. São Paulo: Paulus, 1997.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de Economia – tratado introdutório**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

MARX, Karl. **Capítulo VI Inédito de O Capital – resultados do processo de produção imediata**. São Paulo: Moraes, 1985.

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

MARX, Karl. **O Capital: crítica da economia política – Volume I tomo 2**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

MARX, Karl. **O Capital: crítica da economia política – Volume V**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTOSO, J. “Tecnologia e emprego: uma relação conflituosa”. In: **São Paulo em Perspectiva**. Jul. 2000, vol. 14, n. 3, pp. 115-123.

MILANEZ, Francisco. Desenvolvimento Sustentável. In: CATTANI, A.D. (org.) – **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

MILL, John S. **Princípios de Economia Política – com algumas de suas aplicações à filosofia social**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

MINAYO, Maria C.S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MDA – MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO, BRASIL. Intensificadas ações no assentamento Bela Vista do Chibarro (SP). Notícia de 22/10/2007. Internet <http://www.mda.gov.br/portal/index/show/index/cod/134/codinterno/14716> acesso em 15/05/2008.

MIOR, Liuz C. **Agricultores familiares, agroindústrias e redes de desenvolvimento rural**. Chapecó: Argos, 2005.

MOLLER, Marcelo A. **Marketing Responsável? Um estudo em empresas brasileiras**. Dissertação de Mestrado. Instituto de Pós Graduação e Pesquisa em Administração de Empresas, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2006. 105p.

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

MORISSAWA, Mitsue. **A história da luta pela terra e o MST**. São Paulo: Expressão Popular, 2001. 256p.

MOURA, Iracema F. **Assentamentos Rurais: agregação de valor e comercialização – o caso do Assentamento Santa Maria (Paranacity – PR)**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico, Espaço e Meio Ambiente, Campinas: UNICAMP, 2005. 125 p.

MOURA, Thais L. **Formatos de varejo de alimentos: um estudo sobre as preferências do consumidor**. Dissertação de Mestrado. Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, 2005. 210p.

MST. Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra. Internet <http://www.mst.org.br> Acesso em 03/08/2006.

MST-PE. **Planejamento estratégico 2004-2007**. mimeo.

NALEBUFF, Barry G.; BRANDENBURGER, Adam M. **Co-opetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996. 308p.

NANTES, José F. D.; LEONELLI, Fabiana C. V. **A estruturação da cadeia produtiva de vegetais minimamente processados**. Curitiba: Revista FAE, v. 3, n. 3, p. 61-69, set/dez 2001.

NAPOLEONI, Cláudio. **Lições sobre o capítulo VI (inédito) de Marx**. São Paulo: LECH, 1981.

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. Introdução ao *Marketing*, networks e agronegócios. In: NEVES, Marcos F.; CASTRO, Luciano T. (org.) **Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

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.

297p.

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, Marcos F.; CASTRO, Luciano T.; CONSOLI, Matheus A. Serviços e *marketing* em empresas de alimentação. In: NEVES, Marcos F.; CASTRO, Luciano T. (org.) **Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

NEVES, Marcos F.; CONSOLI, Matheus A.; LOPES, Frederico F. Atacado e varejo. In: NEVES, Marcos F.; CASTRO, Luciano T. (org.) **Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

NEVES, Marcos F.; PAVAN, Tiago A.; CARVALHO, Dirceu T.; CASTRO, Luciano T. Comportamento de compra das grandes redes varejistas. In: NEVES, Marcos F.; CASTRO, Luciano T. (org.) **Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

NOVAES, Leandro A.D.; BARRIENTOS Jr., Lourival G. A (re)produção do espaço nos assentamentos do MST: as possibilidades inscritas no processo de divisão das glebas do Assentamento dois de Julho – MG. **III Simpósio Nacional de Geografia Agrária – II Simpósio Internacional de Geografia Agrária**, Jornada Ariovaldo Umbelino de Oliveira – Presidente Prudente, 11 a 15 de novembro de 2005.

OLAVE, Maria E.L.; AMATO NETO, João. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão e Produção**. v.8, n.3, p.289-303, dez. 2001. Internet <http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a06.pdf> Acesso em 01/08/2006.

OLIVEIRA, Cristiane L.; NEVES, Marcos F.; SCARE, Roberto F. Embalagens para alimentos com enfoque em *marketing*: projetos e tendências. In: NEVES, Marcos F.; CASTRO, Luciano T. (org.) **Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Rosiska D.; OLIVEIRA, Miguel D. Pesquisa social e ação educativa: conhecer a realidade para poder transformá-la. In: BRANDÃO, Carlos R. (org.). **Pesquisa participante**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

OLIVEIRA, Vanderli F.; SOUZA Jair T.; ROCHA, Guilherme O. Organização da produção de cooperativas populares: problemas, soluções e mudanças culturais. In: HECKERT, Sônia M.R. (Org.). **Cooperativismo Popular: Reflexões e Perspectivas**. Juiz de Fora: EDUFJF, 2003, 222p.

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.

PASQUETTI, Luiz A. O MST como uma empresa social. In: **Revista Estudos 2**. UNESP/NERA, Presidente Prudente, 1998. Internet <http://integracao.fgvsp.br/11/ArtigoMST.doc> Acesso em 10/08/2006.

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 2005**. Internet http://www.pnud.org.br/arquivos/rdh/rdh2005/rdh2005_brasil.pdf Acesso em 25/07/2006.

PNUD – Programa das Ações Unidas para o Desenvolvimento. **Relatório de Desenvolvimento Humano 2007/2008**. Internet http://www.pnud.org.br/arquivos/rdh/rdh20072008/hdr_20072008_pt_complete.pdf Acesso em 11/02/2008.

POSCHMANN, Márcio. Desempregados do Brasil. In: ANTUNES, Ricardo (org.) **Riqueza e Miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006.

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

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 7ª ed.

RAZETO, José Luiz. Educar para a subsistência e a solidariedade: requisitos de formação e capacitação para o mundo do trabalho autônomo e associativo. In: SOUZA, João Francisco e PORTO, Zélia Granja (orgs.) **Educação popular: participação, exclusão na América Latina hoje**. Recife : Nupep, 2000.

RICARDO, David. **Princípios de Economia Política e Tributação**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

RICHES, Raimar. Segmentação de mercado: uma visão de conjunto. In: RICHES, Raimar e LIMA, Célia P. **Segmentação - Opções estratégicas para o mercado brasileiro**. São Paulo: Nobel, 1991. p. 14-24.

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.

ROBINSON, Joan. Concorrência imperfeita reexaminada. **Economic Journal**, Set/1953.

ROCHA, Marisa L.; AGUIAR, Katia F. Pesquisa-intervenção e a produção de novas análises. **Psicol. cienc. prof.** vol.23, no.4 p.64-73, dez. 2003. Internet http://scielo.bvs-psi.org.br/scielo.php?pid=S1414-98932003000400010&script=sci_arttext acesso em 10/12/2007.

RODRIGUES, Aline L. O latifúndio no Rio Grande do Sul: velhas formas na funcionalidade de novos atores econômicos na microrregião geográfica da campanha central. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Geografia. Universidade Federal de Santa Maria, 2006. 167p.

ROSA, Enéias. Consumo Solidário e Segurança Alimentar e Nutricional: uma relação necessária. In PAULI, Jandir; ROSA, Enéias (org.) **Consumo Crítico, Solidário e Coletivo**. Passo Fundo: Clio Livros, 2004. 148p.

SACHS, Ignacy. Inclusão social pelo trabalho decente: oportunidades, obstáculos, políticas públicas. **Estudos avançados**, São Paulo, v. 18, n. 51, 2004 . Internet http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142004000200002&lng=en&nrm=iso Acesso em 13/07/2007.

SALERNO, Mário S. Da rotinização à flexibilização: ensaio sobre o pensamento crítico brasileiro de organização do trabalho. **Gestão e Produção**. V. 11, n. 1, p. 21-32, jan.-abr. 2004

SAMPAIO, Felipe; FLORES, Murilo. Comércio Ético e Solidário e a agricultura familiar brasileira: um outro mercado é possível? In: FRANÇA, Cássio L. (org.) **Comércio Ético e Solidário**. São Paulo: Fundação Friederich Ebert / ILDES, 2002. 168p.

SANTOS, Ernandi R. **Organização e controle de qualidade agroindustrial da unidade de beneficiamento de frutas e verduras do ITERRA**. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso Técnico em Administração de Cooperativas, Veranópolis: ITERRA, 2000.

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSI, Gary J. **Princípios de Marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari; NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do Cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.b

SILVA, A. L; BATALHA, M. O. *Marketing & Agribusiness- repensando conceitos e metodologias*. In: **Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**. SOBER. Rio de Janeiro, 2000.

SILVA, José R. **Dificuldades e alternativas para uma proposta de desenvolvimento nos assentamentos Campo Verde e Pedro e Inácio, no município de Nazaré da Mata – PE**. Monografia de Especialização e Extensão em

Administração de Cooperativas (CEACOOB). Universidade de Brasília, Universidade de Campinas, ITERRA, 2001. 59 p.

SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Perseu Abramo, 2002.

_____. Economia Solidária. In: CATTANI, Antônio D. (org.) – **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

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

SCHMIDT, Derli; PERIUS, Vergílio. Cooperativismo - Cooperativa. In: CATTANI, A.D. (org.) – **A outra economia**. Porto Alegre : Veraz Editores, 2003.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações – investigação sobre a sua natureza e suas causas**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

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.

STEVENS, Robert E.; LOUDON, David L.; WRENN, Bruce; WARREN, Willian E. **Planejamento de Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

TAUILE, José Ricardo. **Do socialismo de mercado à economia solidária**. Texto submetido ao seminário internacional “Teorias do desenvolvimento no novo século”, 2001. Internet [<http://www.ie.ufrj.br/prebisch/pdfs/16.pdf>] Capturado em 02/09/2002.

TEIXEIRA, Maria L.M; MAZZON, José A. Orientação Ética quanto à mudança social envolvendo stakeholders. **Revista de Administração Mackenzie**. Ano 1 n.1, 2000. p. 51-65.

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

THIOLLENT, Michel. Síntese e perspectivas. In: THIOLLENT, Michel (org.) **Pesquisa-ação e projeto cooperativo na perspectiva de Henri Desroche**. São Carlos: EDUFSCar, 2006.

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

TOLEDO, Geraldo L.; AMIGO, Ricardo J.R. Orientação de mercado e competitividade em mercados industriais. **Caderno de Pesquisas em Administração / Programa de Pós-graduação em Administração da FEA/USP**. Volume 1, n. 10, 1999.

TORO, José B.A., WERNECK, Nísia M.D. **Mobilização Social: um modo de construir a democracia e a participação**. Brasília: Ministério do Meio Ambiente,

Recursos Hídricos e Amazônia Legal, Secretaria de Recursos Hídricos, Associação Brasileira de Ensino Agrícola Superior – ABEAS, UNICEF, 1997. 104p.

TOSATTO, Marcos V. **Mecanismos de vendas e comercialização na região metropolitana de Porto Alegre**. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso Técnico em Administração de Cooperativas, Veranópolis: ITERRA, 1998.

VARGAS, Nilton. Gênese e difusão do taylorismo no Brasil. In: **Ciências Sociais Hoje**, 1985, p. 155-189.

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.

VIA CAMPESINA. **A natureza do agronegócio no Brasil**. São Paulo, 2005.

VIEIRA, Edson T. **A distribuição funcional da renda e a economia solidária**. Internet http://www.unitau.br/nupes/artigos/distribuicao_funcional.htm Acesso em 03/12/2006.

VIEITEZ, Candido e DAL RI, Neusa M. **Trabalho associado: cooperativas e empresas de autogestão**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

VILLELA, Moacir U.; WILKINSON, John. Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária e a inovação agroindustrial. In: LIMA, Dalmo M.A.; WILKINSON, John (org.) **Inovação nas tradições da agricultura familiar**. Brasília: CNPq/Paralelo 15, 2002. 400p.

VILCKAS, Mariângela; NANTES, José F.D. Critérios para a tomada de decisão em unidades de produção rural familiares: um estudo no segmento de hortaliças. **IV EGNA** (Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares) - Ribeirão Preto, SP, Brasil. Outubro, 2003.

WAACK, Roberto S.; MACHADO FILHO, Cláudio P. Administração estratégica em cooperativas agroindustriais. **II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares**, PENSA/FEA/USP, Ribeirão Preto, 1999.

WATSON, T.J. "Work: meaning, opportunity and experience". In: _____ **Sociology, work and industry**. Londres e Nova Iorque, Routledge, 1995. pp. 111-167.

WAUTIER, Anne M. Economia social na França. In: CATTANI, Antônio D. (org.) – **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1996. 2ª ed.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 2.ed. 205 p.

ZERBINI, Fabíola; PISTELLI, Renata. Um ensaio sobre a educação para o consumo responsável: reflexões, pedagogia e prática. In PAULI, Jandir; ROSA, Enéias (org.) **Consumo Crítico, Solidário e Coletivo**. Passo Fundo: Clio Livros, 2004. 148p.

APÊNDICE 1 – Instrumentos de Coleta de Dados (pesquisa participativa)

Objetivo 1 – Analisar a produção atual dos empreendimentos, especificando o processo decisório de produção e o estado de agregação de valor das ofertas.

Objetivo 2 – Analisar as práticas de comercialização, bem como seus resultados, detectando limites e possibilidades.

(PARA ASSENTAMENTOS)

Entrevistado: _____ Idade: _____ Assentamento: _____

I – PRODUÇÃO, COOPERAÇÃO E INTERCOOPERAÇÃO

- 1) Como o lote é explorado produtivamente: mão-de-obra familiar, trabalho coletivo, misto de ambos? Justifique a escolha da forma.
- 2) Existe mão-de-obra assalariada prestando serviços no lote? Permanente ou temporária? Que funções desempenha?
- 3) Existe capacidade ociosa de produção? Por quê?
- 4) Existem áreas coletivas de trabalho no assentamento? Costuma trabalhar nela? E a família?
- 5) Existe troca de trabalho entre os vizinhos ou amigos? Com que periodicidade? Que atividades são trocadas?
- 6) Algum membro da família participa de alguma organização da sociedade civil (cooperativa, associação, sindicato, grupos coletivos, outras instituições)? Descrever a participação (associado, cargo eletivo) e periodizar.
- 7) Quais são as culturas produzidas, área cultivada, volume produzido, forma de comercialização e canal de distribuição?

Produto	Área cultivada	Volume de Produção	Destino: (1) mercado ou (2) autoconsumo (%)	Valor: (1) in natura ou (2) processado (especificar)	Preço de venda	Comercialização*** e Distribuição****
Arroz						
Feijão						
Milho						
Mandioca						
Macaxeira						
Cana						
Algodão						
Frutas (especificar)						
Café						
Hortaliças (especificar)						

*** Comercialização: (1) individual; (2) coletiva

**** Distribuição: (1) atravessador (2) diretamente ao consumidor (especificar como); (3) varejo tradicional (especificar e distâncias); (4) outros (especificar)

8) Produtos de origem animal:

Produto	Cabeças	Volume de Produção	Destino: (1) mercado ou (2) autoconsumo (%)	Valor: (1) in natura ou (2) processado (especificar)	Preço de venda	Comercialização*** e Distribuição****
Vaca						
Boi						
Bezerros						
Porco						
Galinhas						
Frangos						
Cavalos						
Bodes						
Cabras						
Muare						
Ovos						
Leite (vaca)						
Leite (cabra)						
Mel						
Outros						

*** Comercialização: (1) individual; (2) coletiva

**** Distribuição: (1) atravessador (2) diretamente ao consumidor (especificar como); (3) varejo tradicional (especificar e distâncias); (4) outros (especificar)

9) Da lista abaixo, quais maquinários e equipamentos são utilizados para a produção, assinalando sua propriedade e o período em que ocorreu a aquisição, se próprio ou do coletivo.

Maquinários / implementos	Quantidade	Propriedade*	Aquisição**
Carro de passeio			
Caminhonete			
Caminhão			
Motocicleta			
Trator			
Arado			
Motor elétrico			
Cavalos / muare			
Pulverizadores			
Irrigação			
Unidades de processamento (quais)			
Outros (especificar)			

* Propriedade: Coletivo do assentamento (1); Individual (2); Individual de outro assentado (3); Coletivo de outro assentamento (4); Outros – especificar (5)

** Se (1) ou (2), tempo de aquisição: Antes do assentamento (1) ou depois do assentamento (2)

II – ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO

- 10) Como foi realizado o planejamento da produção e da comercialização dos produtos?
- 11) Como é a apresentação (visual) do produto para venda (perguntar sobre características do produto, uso de marca, comunicação...)?
- 12) Quem realiza a comercialização? Como foi definido (a pessoa se apresentou, foi escolhida)? Que materiais usa para realizar a comercialização?
- 13) Qual o custo de produção (ÚLTIMOS 3 ANOS)? O que o compõe?
- 14) Quem são os atuais clientes? Como foram definidos?
- 15) Existem clientes em desenvolvimento ou em vista? Como foram definidos?
- 16) Quem são os concorrentes? É realizado algum acompanhamento de suas ações?
- 17) Como são as relações com os poderes públicos e com a comunidade?
- 18) Existem planos de futuro em termos de produção (outros produtos, agregação de valor)?
- 19) Existem planos de futuro em termos de canais de comercialização?

III – CONDIÇÕES DE VIDA

20) Há quanto tempo está assentado? Qual o tamanho de seu lote?

21) Qualificação dos moradores do lote:

Nome	Idade	Parentesco	Escolaridade	Ocupação principal

22) Na família, existem pessoas que moram no assentamento e trabalham na cidade? Quais funções desempenham? Qual o motivo de trabalhar na cidade?

23) Tipificação da Residência (material predominante)

24) Acesso a água, luz, coleta de lixo, serviços de saúde

25) Posse de documentos

26) Sabe escrever e ler?

27) Nível de renda

Rendimentos Permanentes		Rendimentos Temporários	
Salário		Diárias	
Aluguel		Ajudas	
Aposentadoria		Outros:	
Ajuda			
Outros:			

28) Posse de eletrodomésticos e deslocamento

Itens	Antes do assentamento	Depois do assentamento

Máquina de costura		
Geladeira		
Fogão		
Televisão		
Rádio		
Aparelho de som		
Chuveiro elétrico		
Liquidificador		
Automóvel		
Máquina de lavar		
Videocassete / DVD		
Freezer		
Motocicleta		
Outros (especificar)		

29) Dos produtos abaixo, quais são comprados ou produzidos para autoconsumo? Dentre os adquiridos, quais são comprados ou trocados com outros assentados, e quais são comprados no comércio local:

Alimento	Produz?	Troca: (1) dentro do assentamento ou (2) outro assentamento?	Compra: (1) de outro assentado ou (2) no comércio	Local de compra
Arroz				
Feijão				
Macaxeira				
Tomate				
Batata				
Macaxeira				
Cenoura				
Outros legumes (especificar)				
Cebola				
Alho				
Outros condimentos (especificar)				
Banana				
Outras frutas (especificar)				
Leite				
Queijo				
Manteiga				
Requeijão				
Carne bovina				

Carne suína				
Carne de frango				
Carne de bode				
Ovos				
Peixe				
Farinha de mandioca				
Farinha de trigo				
Fubá				
Polvilho				
Macarrão				
Biscoito				
Pão				
Óleo de soja				
Massa / extrato de tomate				
Sal				
Vinagre				
Café				
Açúcar				
Doces				
Rapadura				
Bebidas (especificar)				
Outros (especificar)				

30) Freqüência de compra de itens de desejo (alimentos processados, vestuário, material de limpeza e beleza, materiais para construção)

Produtos	S/N	Local / cidade	Freqüência anual
Roupas			
Material de construção			
Eletrodomésticos			
Sabonete			
Xampu			
Pasta de dente			
Papel higiênico			
Aparelho de barbear			
Absorvente			
Sabão em pó			
Sabão em barra			
Detergente			

Água sanitária			
Cera			
Palha de aço			
Gás			
Fósforo			
Pilha			
Vela			
Querosene			
Álcool			
Inseticidas / venenos para pragas domésticas (formiga, barata, pernilongo)			
Tempero pronto			
Batata frita / salgadinhos			
Doces			
Sucos			
Alimentos processados			
Outros (especificar)			

31) A vida melhorou ou piorou (M/P):

Itens de qualidade de vida	Antes do assentamento	Depois do assentamento
Moradia		
Transporte		
Saúde		
Educação		
Renda		
Lazer		
Outros (especificar)		

Objetivo 1 – Analisar a produção atual dos empreendimentos, especificando o processo decisório de produção e o estado de agregação de valor das ofertas;

Objetivo 2 – Analisar as práticas de comercialização atuais, bem como seus resultados, detectando limites e possibilidades;

(PARA AGROINDÚSTRIAS)

Entrevistado: _____ Idade: _____ Agroindústria: _____

- 1) Histórico da agroindústria – fundação, objetivos, forma jurídica.
- 2) Sua função na agroindústria. Há quanto tempo trabalha nela?
- 3) Histórico dos produtos produzidos e de mercados atendidos.
- 4) Houve aporte de recurso externo? Que tipo?
- 5) Foi realizado um planejamento de produção e de comercialização quando da abertura do empreendimento?
- 6) Principais clientes. São ligados ao MST ou não? % da produção para cada mercado?
- 7) Existe busca de novos clientes? Como é feita?
- 8) Quem ocupa a função de comercializador? Como foi escolhido? Passa por treinamentos, de que tipo?
- 9) Existe planejamento atual ou isso ainda vai ser um processo? Comentários.
- 10) Quem seriam os principais concorrentes da agroindústria? É realizado monitoramento das ações dos concorrentes? Que tipo de ações?
- 11) Como é adquirida a matéria-prima para processamento?
- 12) O preço segue o praticado pelo mercado?
- 13) Quais são dos doces que menos saem?
- 14) Quais são dos doces que mais saem?
- 15) Existe histórico de sugestões e reclamações? Como são aproveitados?
- 16) Existe ações promocionais, e de vendas para clientes atuais ou para atrair novos clientes?
- 17) Quais as maiores dificuldades pelas quais passa a agroindústria? Quais os principais pontos fortes, na sua opinião?
- 18) Existem planos de futuro para a agroindústria?

Dados coletados junto às secretarias estaduais dos estados de PE e RS (técnicos e lideranças):

- 1) Local do assentamento: história, ocupação, características dos ocupantes, caracterização do espaço físico (área total do assentamento, tamanho dos lotes, formato dos lotes).
- 2) Existência ou não de figura jurídica (Cooperativa / Associação), como e quando se se formou, quantos cooperados / associados existiam no início e quantos existem atualmente (2006).
- 3) Existência ou não de levantamento dos produtos dos assentamentos, bem como informações sobre os mercados para os quais se destinam.
- 4) Relação entre assentamentos e secretaria (ou seus postos avançados) – como se dá, que tipo de assistência técnica oferece, periodicidade, resultados
- 5) Desafios da questão comercialização na ótica de técnicos e lideranças.
- 6) História e andamento das lojas próprias (PE: Box CEASA; RS: Loja RA no mercado de Porto Alegre)
- 7) Tratamento da questão comercialização: marca; embalagem; agregação de valor; relacionamento com os clientes.
- 8) Histórico de realização de esforços de coletivização da produção e da comercialização nesses assentamentos e seus resultados práticos e políticos.
- 9) Existência ou não de planos futuros de projetos de produção coletiva entre assentamentos e seus resultados.
- 10) Conjuntura atual e perspectivas futuras quanto a produção e comercialização.

APÊNDICE 2 – Proposta de capacitação em comercialização e *marketing* para educandos do curso Técnico em Administração de Cooperativas (TAC) do Instituto Técnico de Capacitação e Pesquisa em Reforma Agrária (ITERRA) – resultado da pesquisa-ação

Módulos da capacitação em comercialização e marketing para os educandos do curso Técnico em Administração de Cooperativas (TAC) – disciplina Economia e Mercado (total: 80h/a)

Módulo 1: Economia e Mercado

- Noções de Economia Solidária
- Distinção entre “Economia de Mercado” e “Economia e Mercado”
- Definição de *Marketing*, discussão sobre a necessidade ou não de *marketing*
- Conceito de *marketing* passível de ser aplicado
- Composto de *Marketing*
- Atividade prática: análise das ofertas nos supermercados

Módulo 2: Segmentação de Mercado e Pesquisa de *Marketing*

- Rememoração do módulo anterior
- Gancho: de produtos da concorrência para produtos orientados para o cliente
- Definição de pesquisa de *marketing*
- Noções metodológicas
- Atividade prática: construção de questionários, coleta e análise de dados

Módulo 3: Análise do Ambiente de Mercado

- Rememoração dos módulos anteriores
- Gancho: de produtos orientados para o cliente para empresas sociais inseridas no mercado
- Definição de macroambiente e explicação dos itens de análise
- Definição de ambiente de mercado e explicação dos itens de análise
- Atividade prática: coleta de dados sobre concorrentes e macroambiente pela *Internet*

Módulo 4: Planejamento Estratégico de *Marketing* à luz societal

- Rememoração dos módulos anteriores
- Análise do ambiente interno
- Definição de objetivos, estratégias e táticas
- Controles do plano
- Como fazer o planejamento participativo
- Atividade prática: esboço de planejamento para um produto ou linha de produtos do assentamento, visando a incrementá-lo / discuti-lo participativamente com o coletivo