

**MARKETING E ECONOMIA SOLIDÁRIA: LIMITES E DESAFIOS DOS
AGRICULTORES FAMILIARES DO PROJETO DE ASSENTAMENTO JAGUARI
PARA PRODUZIR E COMERCIALIZAR SEUS PRODUTOS.**

Cristiane Betanho; Bernadete de Paiva Miranda; Sílvio Alberto Robeiro Melo; José Eduardo
Fernandes

MARKETING E ECONOMIA SOLIDÁRIA: LIMITES E DESAFIOS DOS AGRICULTORES FAMILIARES DO PROJETO DE ASSENTAMENTO JAGUARI PARA PRODUZIR E COMERCIALIZAR SEUS PRODUTOS

Cristiane Betanho (UFU-Universidade Federal de Uberlândia)

Bernadete de Paiva Miranda (UNIFAE-Centro das Faculdades Associadas de Ensino/SP)

Sílvio Alberto Robeiro Melo (UFU-Universidade Federal de Uberlândia)

José Eduardo Fernandes (UFU-Universidade Federal de Uberlândia)

RESUMO

A produção de hortifrutis orgânicos é altamente atrativa para o agricultor familiar, dada a utilização intensiva de mão-de-obra, abundante nesses empreendimentos. Além disso, dadas as características superiores dos produtos e a crescente demanda dos consumidores por saúde, possibilita aumentar a parcela da renda “para dentro da porteira”, retendo valores que seriam apropriados por atravessadores. No entanto, está o agricultor familiar preparado para deixar de “plantar” e passar a produzir – isto é, entender o que, como, quando, quanto, para quem produzir? Estão preparados para entender o cliente, agregar valor, responsabilizar-se pela comercialização? O objetivo deste trabalho é analisar limites e desafios apresentados nos processos de produção e comercialização de produtos da agricultura familiar. Para tanto, realizou-se um estudo exploratório comparativo de três agrupamentos de agricultores familiares em diferentes etapas do ciclo empreendedor. Com essa análise, buscou-se traçar uma perspectiva para os agricultores acampados no Projeto de Assentamento Jaguari, a partir das experiências dos três assentamentos, ressaltando estratégias de produção e comercialização e chamando a atenção para processos que incidiram em erros e que devem ser evitados. Os resultados apontam que as organizações estão em processo de aproximação com os clientes, provendo relativamente os atributos desejados a partir de suas ofertas, mas esse processo precisa aprofundar-se. Serve para o Projeto Jaguari o entendimento de que as organizações precisam cuidar de todas as dimensões do marketing mix de forma integrada e entender a ótica de mercado para fornecer produtos e relacionamentos que, no limite, permitam legitimar a presença dos agricultores por seus produtos.

Palavras-chaves: marketing, sustentabilidade e reforma agrária.

1 Introdução

A partir da década de 1990, com a abertura de mercado, a estabilização da economia e o aumento da competição pelos mesmos espaços de mercado, empresários do setor de alimentos e produtores rurais buscaram novas alternativas para a valorização de seus produtos. Além da industrialização propriamente dita, que proporcionou o desenvolvimento de produtos prontos 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.

Produtos orgânicos, semiprocessados e certificados são intensivos em mão-de-obra e, por força do processo, espera-se baixa produtividade, portanto, são adequados para a agricultura familiar e para nichos de mercado. No entanto, essas linhas de produção carecem

do desenvolvimento de competências em organização da produção, em comercialização e sistemas de informação, muitas vezes fora do alcance dos agricultores familiares.

O objetivo deste trabalho é analisar os limites e os desafios apresentados nos processos de produção e comercialização de produtos da agricultura familiar e traçar uma perspectiva para os acampados do Projeto Jaguari, a partir das experiências dos três assentamentos estudados, ressaltando as estratégias de produção e comercialização e chamando a atenção para processos que incidiram em erros e que devem ser evitados.

A legislação brasileira entende por agricultor familiar o detentor de área menor ou igual a quatro módulos fiscais, que utiliza predominantemente mão-de-obra familiar para as atividades econômicas, administrando ela própria o empreendimento e, finalmente, a renda familiar deve ser predominantemente dependente da atividade do empreendimento (BRASIL, 2006). Pela caracterização pode-se perceber o quão importante é a renda da produção para esses agricultores, dado que os mesmos tiram da terra seu sustento direto.

No entanto, a agricultura em si perde a cada ano sua importância na apropriação de parcela da renda gerada no negócio agrícola. Assumpção (2003), apontando as mudanças na retenção de valores entre os elos da cadeia produtiva desde 1950 e projetando os números até 2028, aponta que o elo a montante (insumos, máquinas e equipamentos), viu sua participação no agregado cair 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%).

Entende-se que a lógica de mercado impõe a esses agricultores dificuldades potencializadas em relação aos maiores, dado que não têm acesso a informações e tecnologia, portanto, estão mais sujeitos à exacerbação do poder de barganha de seus compradores. Em Betanho (2008), viu-se que aproximadamente 70% dos produtos dos agricultores familiares em assentamentos são matérias-primas de baixo valor agregado, comercializadas via atravessadores.

Essa realidade poderá ser a enfrentada pelos agricultores que estão acampados no Projeto de Assentamento Jaguari, localizado no município de Mogi Guaçu, SP. Os acampados são famílias de origem rural, oriundas da região mogiana e remanescentes de um assentamento do estado de SP, e estão acampadas desde maio de 2009. Esses agricultores esperam a posse da terra. Neste momento em que sonham com o alcance do objetivo, também sonham torná-la produtiva. Como escapar aos atravessadores?

Retomando Assumpção (2003), o elo agregação de valor e comercialização apresentou tendência de crescimento na apropriação de parcela da renda gerada: representava 50% em 1950 e chegará a 81,6%, em 2028. Portanto, os agricultores que quiserem reter para si parte significativa da renda precisarão agregar valor e aproximar-se do cliente final.

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

Buscar-se-á elementos para essa reflexão a partir da comparação entre três agrupamentos de agricultores familiares que buscaram, na cooperação, aumentar suas forças para o enfrentamento dos desafios de mercado, e mercados específicos para enfrentar o poder de barganha dos compradores organizacionais, por meio das redes de consumo solidário.

2 Fundamentação teórica

2.1 Economia Solidária

Para França Filho e Laville (2004), a vertente econômica solidária é um dos contramovimentos que questionam *o laissez-faire* na economia. Inscrita tanto na esfera social quanto econômica, a Economia Solidária funda um movimento social de empreendedores rurais e urbanos que não é movido apenas pela rentabilidade do capital investido, mas, indo além dos interesses privados, busca no espaço público um poder-agir na economia.

A partir do final da década de 1980, no Brasil, a abrupta abertura dos mercados internos foi um dos fatores que redundaram na quebra das forças produtivas nacionais, gerando níveis alarmantes de desemprego. Com a perda dos postos de trabalho, mais e mais pessoas passaram a viver do subemprego e de práticas da economia informal, que, no entanto, representam um simulacro das práticas mercantis oficiais e podem dar guarida à precarização das relações de trabalho (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004). Aí se insere o estudo da Economia Solidária e seus empreendimentos. Vieira (2006) considera a ES uma alternativa de emprego e renda que, propondo uma nova relação capital-trabalho, contribui para aumentar a produtividade, no entanto, distribuindo seus ganhos de forma mais justa. Ou seja, empreendimento e forma de produção estão intimamente ligados a um tipo de sociedade. “Só dá para entender economia solidária como um projeto político em sociedade.” (LECHAT, 2002, p. 78). As estratégias e decisões são tomadas por todos e as responsabilidades são compartilhadas. Nesse sentido, a economia solidária tem colaborado efetivamente para a redução de desigualdades no Brasil (SINGER, 2002). O autor reflete que se busca um equilíbrio entre a dimensão social e a econômica, visando a encontrar alternativas para os momentos de crise do que o simples repasse à sociedade de seus custos, como se observa nas empresas capitalistas.

Na agricultura familiar, essa prática de cooperação se dava naturalmente, com a organização de mutirões e troca do excedente de alimentos produzidos para o consumo (SINGER, 2010). Em 1986, no I Encontro Nacional de Assentados, discutiu-se a necessidade de se organizar a produção nos empreendimentos, através do cooperativismo. Nos anos que se seguiram, as associações rurais se tornaram crescentes, e a aceitação da cooperação como um sistema de produção e comercialização evoluiu gradualmente. Em 1989, surgiram as primeiras Cooperativas de Produção Agropecuária (CPAs) no Rio Grande do Sul, e em 1991, foi criado, nos assentamentos do MST, o Sistema Cooperativista dos Assentados, formado por Cooperativas Agropecuárias, Cooperativas de Comercialização Regionais, Grupos Coletivos e Associações. Apesar dos benefícios trazidos pelo modelo, falhas administrativas e técnicas – em razão da falta de preparo dos assentados em rotinas administrativas – comprometeram a continuidade dessas organizações. Mesmo diante de tais dificuldades, os princípios da economia solidária e as características dos Empreendimentos Econômicos Solidários constituem-se o caminho mais provável para se chegar a um modelo sustentável e alcançar mercados. Nesse sentido, Peixoto (2002) afirma que, tendo em vista que tanto mercado quanto as trocas são construções sociais, e sua concretude é relacional, é possível utilizar os mercados como instrumento de apoio ao desenvolvimento sustentável, a partir da integração de políticas e experiências localizadas, fazendo valer a cooperação e a solidariedade como forças políticas e econômicas de quem produz, reconhecer o trabalho como a fonte de valor, articular a produção com o consumo.

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. 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.

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.

Para ocupar o mercado, deve-se conhecer marketing, assunto da próxima seção.

2.2 Marketing em alimentos

A expressão marketing há algum tempo já foi incorporada à língua portuguesa e é usada frequentemente. No entanto, o que poucos sabem é que seu significado muda com a evolução da sociedade e das práticas que configuram o mercado. O processo, normalmente, é tratado a partir das orientações de marketing, ou seja, produto, produção, vendas, marketing, marketing societal, marketing holístico (KOTLER, 2000; CHURCHILL E PETER, 2000; KOTLER E KELLER, 2006).

Ao se considerar os aspectos solidariedade e participação dos empreendimentos aqui analisados, destaca-se a orientação societal para analisar estratégias de marketing: a busca de equilibrar objetivos conflitantes entre os grupos de *stakeholders* no processo de produção e consumo. As preocupações desses agricultores quanto às formas de “fazer mercado”, passíveis de utilização prática, foi 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.

Para Morgan (1996) a força do termo marketing fica evidente no constante desejo de se rever e questionar seu domínio. A atual definição da *American Marketing Association* (2006) fala de uma tentativa de reunir as orientações de marketing: “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 seus públicos interessados” (AMA, 2006, *online*).

Os conceitos centrais de marketing focam os níveis estratégico e operacional. Importante lembrar que as duas dimensões são complementares, e não fazem sentido separadamente – enquanto o nível estratégico é formado por fatores incontrolláveis, que necessitam monitoramento das organizações, o nível operacional trata de aproveitar as oportunidades e buscar soluções a fim de neutralizar ou reduzir o impacto das ameaças

identificadas. Sob o ponto de vista societal, reflete-se essas questões sob o prisma das considerações sobre o relacionamento ético com a sociedade.

Para os agricultores, destacam-se as oportunidades a seguir, tratando-se do marketing aplicado ao setor industrial, ao qual pertencem os agricultores analisados: o de alimentos.

No Brasil, as expectativas e os desejos dos consumidores apresentam significativas variações em razão de algumas características, como: distribuição de renda, diversidade cultural, desequilíbrios nos níveis de informação e educação da população, além outros contrastes e necessidades. No mercado de alimentos, isso é particularmente notável.

Para Silva e Batalha (2000), há quatro tipos de mercado que requerem diferentes aplicações de marketing: rural, agrícola, industrial e alimentar. Contudo, atuar em quaisquer desses mercados da cadeia de produção agroindustrial requer lidar com três desafios comuns a todos eles: necessidade de informação; diversidade de interesses, necessidades e desejos dos clientes; e os novos imperativos em relacionamento.

Alimentos *in natura*, frutas, legumes e verduras são altamente perecíveis, o que traz dificuldades na distribuição. Estudo realizado por Machado e Silva (2004) indica que sacolões e varejões de São Carlos e Araraquara (SP) preferiam adquirir produtos diretamente dos produtores, dada a sua qualidade superior e melhor preço. No entanto, os produtores familiares não conseguem volume suficiente. Os autores destacam 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 a prática da cooperação como o caminho para a resolução do problema.

No entanto, como salientam Waack e Machado Filho (1999), pela sua própria gênese, as cooperativas agroindustriais são orientadas para a produção, em dissonância à dinâmica de mercado. A atividade de marketing é relegada a segundo plano, restrita à comercialização. No entanto, dependendo da natureza do mercado, a cooperativa necessita deter conhecimentos superiores.

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 o mesmo cuidado. No entanto, vale salientar a observação do autor: esses produtos devem apresentar aspectos de padrão, de embalagem, de sanidade e detalhes de marketing reconhecidos pelos clientes nos produtos do mercado tradicional.

Neves e Castro (2003), observando o comportamento do consumidor de alimentos, salientam a importância de os empreendedores do setor buscarem compreender as mudanças nos desejos e necessidades dos clientes, e moldar suas estratégias às mudanças detectadas. Apesar de os fatores de escolha, considerados universalmente mais importantes continuarem sendo frescor, nutrição, sabor, segurança, preço e conveniência, o mercado se fragmentou. Também houve uma sobrevalorização da embalagem (NEVES, 2003; OLIVEIRA et al, 2003) e 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 abriu uma gama de possibilidades.

Neves (1999), analisando novas tendências de consumo, aponta a preocupação com a sustentabilidade ambiental, que tem levado organizações produtoras de alimentos a investir em produtos para o segmento de “consumidores verdes”, que representam, de acordo com Giordano (2003), 40% de todos os novos produtos introduzidos nos Estados Unidos. Esses produtos surgiram do questionamento dos sistemas de produção sob o enfoque do

ambientalmente sustentável. Consumidores buscam, além de qualidade e ausência de aditivos químicos, produtos cujo consumo tenham baixo impacto ambiental. Preferem 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 destacar que uma das grandes preocupações do consumidor de alimentos, em um ambiente de muitas ofertas e insegurança com o conceito de transgenia, tem sido a origem e segurança.

De acordo com Souza e Alcântara (2003), além de contrarrente de desenvolvimento científico e tecnológico, a agricultura orgânica é reconhecida pelos órgãos oficiais de pesquisa como importante método na busca da conciliação entre a produção agrícola e a preservação de recursos naturais. Nessa visão, a certificação contribui na diminuição das desigualdades 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 acessível, por meio de recursos como a certificação solidária, que acontece entre grupos de produtores de uma localidade.

Ainda, de acordo com Nantes e Leonelli (2000) cresce o mercado de frutas e vegetais minimamente processados – outro reflexo da busca do consumidor por segurança e garantia de origem – além da comodidade do pré-preparo. Machado e Silva (2004), ao analisar os canais de distribuição de agricultores familiares da cidade de São Carlos (SP), notaram que empresas de refeições coletivas seriam clientes potenciais para esses produtos.

Outra mudança, como a composição etária da população, que tende a envelhecer, traz a preocupação com a digestibilidade e composição dos alimentos. Também a questão demográfica influencia o consumo e a produção de alimentos: trata-se do aumento do número de lares com poucos moradores, que demandam por produtos de fácil preparo ou prontos para consumo, e embalagens menores ou individualizadas. Em termos socioculturais, Neves (1999) destaca a valorização dos aspectos regionais e culturais, que têm levado à valorização de produtos típicos. Como salientam Neves *et al* (2003), não se pode esquecer a importância das organizações varejistas e atacadistas, dado que, independentemente de seu tamanho, acabam por impor alguns padrões de qualidade para os produtos e para a transação, o que pode se configurar como barreira de entrada para pequenos produtores. Ainda, o aumento do poder de barganha do canal de distribuição, na posição de coordenador da cadeia, pode trazer problemas em rendimento para os produtores. Por outro lado, a parceria com grandes redes pode trazer benefícios como o aumento do volume de vendas, redução de custos de transação e garantia de recebimento. Portanto a estratégia deve ser pesada adequadamente.

Ainda, Neves (1999) trata do aumento do *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 o mercado teria aumentado 87,5%, entre 1995 e 2000, comparado com os 46,5% do varejo alimentício no mesmo período. Os autores destacam pesquisa do IBGE em 2000, que mostra que no final do século passado, as refeições fora de casa já representaram 25% do total e o número de restaurantes aumentara 89% no mesmo período.

Tendo em vista que a orientação societal de marketing foi destacada como a central para nortear a análise na seção, é imprescindível discorrer sobre as práticas do comércio justo, à luz dos conceitos societais. Esse tema será tratado na próxima seção deste artigo.

2.3 Comércio Ético e Solidário

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, 1999). 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.

Para o FACES do Brasil – Fórum de Articulação do Comércio Ético e Solidário (2011, *online*), 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.

Sampaio e Flores (2002) afirmam que 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 ideia da formação de redes, surgindo organizações, instituições e empresas de *fair trade*. Tais organizações tomaram a si a responsabilidade do processo de realização das mercadorias.

Laforga (2005) analisou a dinâmica de certificação de produtores de suco de laranja para o comércio justo por meio da *Fairtrade Labelling Organization* (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.

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 de mesmo nome, relata o processo de construção da associação e sua busca pelo mercado. Anteriormente seus cestos eram apenas trocados por roupas usadas e regatões com missionários. 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. 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.

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.

Essa experiência do consumo solidário é importante *benchmark* para o empreendimento para o qual estas reflexões são trabalhadas.

3 Procedimentos metodológicos

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

No caso deste artigo, são confrontados os desafios e as oportunidades de agrupamentos de agricultores familiares em três estados diferentes: Rio Grande do Sul, Minas Gerais e em São Paulo. Os agrupamentos escolheram estratégias de coletivização, e ainda produzir orgânicos e agregar valor, com diferentes abordagens. Portanto, compartilham desafios e oportunidades.

Além disso, os estágios de desenvolvimento e aplicação das estratégias são diferentes, o que pode trazer indicativos sobre novos rumos para o empreendimento mais novo. O caso do Rio Grande do Sul é um extrato da tese de doutorado de Betanho (2008), enquanto que o caso de Minas Gerais é descrito com dados iniciais do processo de incubação no Centro de Incubação de Empreendimentos Populares Solidários da Universidade Federal de Uberlândia (CIEPS), em 2008, estrutura que apoia as iniciativas produtivas autogestionárias de geração de trabalho e renda surgidas nas camadas populares, a partir da perspectiva teórico-prática da Economia Solidária. E o caso de São Paulo é parte integrante da

dissertação de Miranda (2011), que relaciona o assentamento ao Projeto de Assentamento Jaguari, também em SP.

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

No caso desta pesquisa, são relatados parte dos resultados das entrevistas com os líderes dos três agrupamentos de agricultores familiares para entender como os principais trabalhadores-gestores interpretavam o assunto comercialização e marketing. Assim, a amostragem selecionada foi do tipo não-probabilística intencional, que, segundo Mattar (2001), é a ideal quando o objetivo do pesquisador é obter diversidade de opiniões, mesmo que as mesmas não sejam passíveis de serem generalizadas para a população de pesquisa.

Como o objetivo era entender os limites e desafios da produção e comercialização dos produtos dos assentamentos analisados e estender as experiências relatadas aos acampados do Projeto de Assentamento Jaguari, optou-se por, primariamente, entender como as linhas de produção foram escolhidas e depois como as mesmas foram estruturadas sob a ótica do cliente. Para tanto, usou-se um extrato da abordagem sobre tendências de consumo desenvolvidas por Neves e Castro (2003), por eles denominada “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.

Para esta pesquisa, foram usadas as dimensões para analisar a estrutura dos processos de orientação para o cliente, e, portanto, entendimento da lógica produção-comercialização na ótica do mercado:

Atributos	Descrição das oportunidades para empresas
Autenticidade	Seguir as necessidades dos clientes; respeitar o consumidor
Beleza	Cuidar da aparência dos produtos em termos de cor, embalagem e ponto de venda
Conveniência	Manuseio e canais de distribuição escolhidos do ponto de vista do cliente
Cidadania	Criação e manutenção de vínculos comunitários das organizações
Diversidade	Opções e alternativas
Envelhecimento	Produtos saudáveis
Meio ambiente, Orgânico	Sustentabilidade, ambiente limpo

Quadro 1 – ABC do consumidor – extrato das dimensões apresentadas por Neves e Castro (2003, p. 83-84)

Os resultados da pesquisa são apresentados na seção a seguir.

4 Resultados e discussões

4.1 Limites e desafios dos agricultores familiares estudados

Os agrupamentos de agricultores estão organizados juridicamente, os agricultores são oriundos de processos de assentamento de reforma agrária. O empreendimento do Rio Grande do Sul, criado sob a forma de cooperativa, congrega agricultores moradores em um

único assentamento. O empreendimento de Minas Gerais se trata de uma associação formada por agricultores oriundos de vários assentamentos na mesma cidade, unidos pelo interesse comum e por tecnologia de produção comum. No Estado de São Paulo, o assentamento reúne assentados pela reforma agrária e outros pequenos agricultores da região, em uma cooperativa, interessados na produção, compra e comercialização coletiva. No entanto, 40% dos produtores assentados não aderiram ao modelo associativista e comercializam por conta própria.

No caso do empreendimento gaúcho, a escolha da linha de produção principal – o arroz orgânico – antecedeu a análise de mercado. Os assentados estão localizados em área de cultivo desse grão e continuaram o processo. No entanto, a troca de arroz convencional por arroz orgânico foi motivada pela oportunidade de explorar um novo mercado e também pela questão ideológica, dado que os agricultores tinham visão contrária ao uso de agrotóxicos.

Contrariamente, o empreendimento mineiro escolheu o mercado antes de começar a plantar. A associação de agricultores está ligada a uma franquia social de produção orgânica, o Projeto Mandallas, que prevê a produção sustentável de hortifrutis e ainda de permaculturas em círculos concêntricos, sendo no centro localizada uma reserva de água para irrigação (AGÊNCIA MANDALLA, 2011).

Os agricultores de SP já vivenciaram diversas experiências relacionadas ao que plantar, em seus 30 anos de existência. A produção atual baseia-se na fruticultura e hortaliças para consumo e resultou das aptidões individuais somadas à demanda de mercado, detectada pela associação.

A síntese da análise da situação atual dos empreendimentos em relação ao atendimento dos atributos valorizados pelos clientes está apresentada no quadro 2.

Atributos	Empreendimento do RS	Empreendimento de MG	Empreendimento de SP
Autenticidade	Ligação com um movimento social	Ainda não firmou o atributo	Ligação com um movimento social
Beleza	Embalagens chamativas, de beleza relativa, no entanto salientando os atributos do produto	Ainda não firmou o atributo	Ainda não firmou o atributo
Conveniência	Distribuição por meio de loja do movimento social, de pontos de venda da cidade e por canais de intercooperação	Alguns agricultores firmaram contrato com supermercados da cidade e pretendem outros canais, e outros vendem em feiras livres	Venda para o Programa de Aquisição de Alimentos do Ministério de Desenvolvimento Social, outros vendem em feiras livres e diretamente no assentamento logo após a colheita
Cidadania	Buscam “colar” sua imagem ao movimento social e como produtores de orgânicos	Buscam o “consumo solidário” como estratégia de aproximação com o consumidor	Relacionam a venda de produtos saudáveis ao movimento social
Diversidade	Produzem, além do arroz, leite e produtos de panificação	Produzem hortifrutis	Produzem frutas, especialmente goiaba, banana, figo e uva
Envelhecimento	Produzem produtos orgânicos	Produzem produtos orgânicos	Produzem produtos orgânicos

Meio ambiente, Orgânico	Sustentabilidade: rizipsicultura e combinação de culturas	Sustentabilidade: as mandalas combinam culturas, peixes e patos e irrigação	Sustentabilidade: projeto de recuperação da mata ciliar; inclusão de jovens do assentamento da área urbana
-------------------------	---	---	--

Quadro 2 – análise das estratégias dos empreendimentos estudados em relação aos atributos valorizados pelos clientes. Fonte: pesquisa de campo

Os atributos serão analisados de forma combinada.

No assentamento do Rio Grande do Sul, o arroz orgânico é produzido por meio da técnica da rizipsicultura, que combina a criação de peixes e o controle das pragas do arroz, e foi certificado por uma organização europeia de consumo solidário, que fica com uma parte da produção.

Os empreendedores mineiros aliaram-se a uma franquia social ligada ao cultivo de orgânicos e permaculturas em equilíbrio, que fornece a tecnologia de produção, mas não se envolve nos processos de comercialização, apenas recomenda a utilização de canais diretos.

Os assentados de SP têm, atualmente, a fruticultura como ponto forte de sua produção. A comercialização é feita via associação, que elimina atravessadores, e os principais clientes são prefeituras de Sumaré, Campinas e Guarulhos, que participam do programa governamental de aquisição de alimentos. A produção é orgânica, o que representava vantagem num mercado que tem-se tornado mais exigente no que diz respeito à busca por produtos saudáveis. Na ocasião de sua pesquisa, Miranda (2011) constatou que a cooperativa buscava recursos financeiros junto a programas de crédito para a construção de um galpão, a exemplo do Ceasa, às margens do assentamento, para diversificar os canais de escoamento da produção.

Os empreendimentos do Rio Grande do Sul e de São Paulo estão em estágio mais avançado no que tange à ligação entre os processos de produção e comercialização de seus produtos em relação ao empreendimento coletivo do estado de Minas Gerais. Uma das explicações para tanto está na própria conformação jurídica dos mesmos: o RS e SP escolheram fundar cooperativas, formato em que os agricultores, obrigatoriamente, compartilham mais profundamente os desafios e os limites dos processos de produção e comercialização, enquanto que em MG os agricultores escolheram o formato de associação, em que as decisões de produção e comercialização não são necessariamente compartilhadas. Como evidência está a análise do atributo conveniência: alguns agricultores decidiram fornecer, por meio de atravessador, para uma rede de supermercados regional.

A parte dos associados de MG que não aderiu ao contrato não o fez por considerá-lo absurdo em termos de remuneração, o que realmente o é. No entanto, os agricultores que aderiram consideraram a oportunidade de escoar a produção de forma segura e o pagamento dos custos de produção como interessante, mesmo que o resultado fosse soma-zero. O presidente da associação pensa em acesso direto ao cliente e canais próprios como alternativas para evitar o poder de barganha dos compradores organizacionais e dos atravessadores. Para tanto, terão de desenvolver atributos visuais e posicionamento que lhes permitam gozar legitimamente das redes de consumo solidário, como a cooperativa do RS.

A cooperativa gaúcha escoar sua produção de arroz por meio de uma loja mantida pelo movimento social ao qual está ligada, loja essa que serve como canal de distribuição para os produtos de vários assentamentos. Lá eles também vendem produtos de panificação. Além desse canal de distribuição, os assentados fornecem carne, verduras e leite para a merenda escolar do município, além de entregar uma parte da produção para a Conab, o que lhes

garante, atualmente, rendimentos que permitem investir em equipamentos para melhorar a produção e ainda uma renda monetária para os cooperados. Os agricultores mineiros escoam sua produção por meio da participação em feiras livres, além do intermediário citado anteriormente.

No início de sua constituição, o assentamento de SP teve como meta produzir alimentos básicos, especialmente arroz, feijão, milho e mandioca, no entanto, agricultores enfrentaram problemas de volume na comercialização. A decisão do que produzir resultou de experiências anteriores e do processo tentativa-erro. Atualmente, a cooperativa reúne 60% dos produtores assentados e tem como principal cliente o Programa de Aquisição de Alimentos, do Ministério de Desenvolvimento, que abastece a merenda escolar, igrejas, instituições e restaurantes populares, mas ocupa espaços de comercialização em feiras livres e vende no próprio assentamento para moradores da região.

Em relação à beleza, a cooperativa gaúcha usa embalagens para o arroz bastante chamativas, com os símbolos do movimento social e também com um destaque para a rizicultura. Ainda existe um vídeo no Youtube comunicando o processo de produção do empreendimento (TERRA SOL, 2011), que liga o produtor e o consumidor, dado que este último aproxima-se do processo produtivo e o vê como autêntico. A associação mineira e o assentamento de SP ainda não firmaram esse atributo, o primeiro porque está em fase inicial de trabalho e o segundo porque vende produtos a granel. Os produtos escoados em feiras livres não são identificados, nem as barracas o são, e os produtos entregues ao atravessador perdem ligação com sua origem.

A intenção dos agricultores associados de MG é agregar valor via processamento mínimo – descasque, higienização, picagem etc. 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.

Para 59% dos consumidores entrevistados em pesquisa do Instituto Akatu (2010), “produtos que não provocam problemas de saúde” aumentam a atratividade de marcas. Em pesquisa exploratória desenvolvida por Betanho (2008) com consumidores da Loja da Reforma Agrária de Porto Alegre, manifestações dos clientes em relação à confiança nos produtos e nos produtores foram significativas. Os clientes podiam discordar da posição dos agricultores em relação ao movimento social ao qual eram ligados, no entanto, não duvidavam da seriedade e da ética dos mesmos, portanto confiavam na indicação da qualidade de orgânicos dos produtos, o que não acontecia com a produção capitalista.

5 Considerações Finais

A organização em sistemas cooperativos visa não apenas a rentabilidade, mas busca profundas mudanças na esfera econômica, com bons reflexos na sociedade e no meio ambiente. No caminho da economia solidária, fundada no cooperativismo, os assentamentos da reforma agrária podem contribuir grandemente para a redução de desigualdades no Brasil e promover importantes transformações na agricultura familiar e na qualidade de vida dessa população rural. Os resultados apontam que as organizações estão em processo de aproximação com os clientes, provendo relativamente os atributos desejados a partir de suas ofertas, mas esse processo precisa aprofundar-se – as organizações precisam capacitar-se tanto no que diz respeito a entender “o que” o cliente quer e “como” quer, “quando” e “quanto” quer, portanto, deve-se cuidar de todas as dimensões do marketing mix de forma integrada e entender a ótica de mercado, sem afastar-se da lógica societal de marketing. Redes

solidárias podem tolerar frustração no processo de aprendizagem dos fornecedores, mas os compradores tradicionais não consideram, em sua esmagadora maioria, deslizos na curva de aprendizagem.

Nesse sentido é que deve ser entendido este estudo: a observação das experiências exitosas dos casos estudados assim como o entendimento das falhas e decisões errôneas para levar aos acampados do Jaguari, a fim de que observadas as diferenças e peculiaridades de cada situação possam ser absorvidos os aprendizados e evitados os erros. A experiência do assentamento do RS, ao inovar com o cultivo do arroz orgânico, mostrou que há uma demanda de mercado a ser atendida e que a agricultura familiar, com sua abundância em mão-de-obra, pode suprir, uma vez que tal cultura necessita de cuidados redobrados no evitar pragas, sem o uso de agrotóxicos. A experiência dos mandaleiros, com o cultivo de horti-fruti no sistema agroecológico de mandalas e organização coletiva de produção e comercialização, a exemplo dos agricultores do RS e de SP, também é prova de que a cooperação é o caminho viável para agricultores familiares. Ganhar mercados e superar dificuldades tornam-se desafios possíveis quando se escolhe a organização coletiva para superar a etapa do plantar e atingir a do produzir. Estruturas cooperativas permitem, por exemplo, compras coletivas a custos reduzidos e captação de recursos financeiros junto a bancos. Outro desafio a ser enfrentado em grupo é a familiarização com processos técnicos e administrativos a fim de garantir o sucesso do processo de conquista de mercados. Nesse sentido, incubadoras universitárias e outras cooperativas da agricultura familiar já estruturadas podem contribuir para evitar o processo de tentativa-erro – decisão acertada dos mandaleiros.

Como observa Nunes (2002), deve-se enfrentar o desafio da dependência de agentes externos. Os agricultores devem buscar apoio em universidades e incubadoras para apreender as habilidades necessárias ao empreendedorismo solidário, caso contrário, ficarão presos às cadeias de atravessadores, que retêm para si parcela significativa da renda que pode ser gerada pela produção.

A questão do escoamento da produção também deve ser observada. Os agricultores de RS vendem seus produtos em loja do movimento social, pontos-de-venda da cidade e por canais de intercooperação. Já alguns dos mandaleiros firmaram contrato com supermercados da cidade e estão prospectando outros canais, outros vendem em feiras livres. No caso do assentamento de SP, o maior volume da produção é escoado via Programa de Aquisição de Alimentos e parte da produção é comercializada em feiras livres.

Os acampados do Jaguari, até o momento do término desse artigo, não haviam sido assentados. O local desejado pelo grupo para o assentamento ainda representa um limite, dado os procedimentos burocráticos e a morosidade das políticas públicas da reforma agrária. Ainda não se sabe qual será a área destinada pelo Incra para o assentamento. Portanto, sem o conhecimento do mercado consumidor, da proximidade que terão ou não com este, com a área urbana, dificulta-se nesse momento a definição de um planejamento mais detalhado. No entanto, o grupo deve observar experiências exitosas, que devem ser replicadas, observando-se as peculiaridades de cada caso, e erros cometidos que podem ser evitados. Assim que definida a área do assentamento, os acampados do Jaguari devem observar as demandas regionais e organizar o que produzir, como, quanto e quando produzir. Da mesma forma, buscar abrir possibilidades de comercialização diversificadas a fim de “evitar colocar todos os ovos em uma única cesta”. Limitar-se ao abastecimento de Programas Governamentais é tornar-se refém de políticas públicas que podem mudar com a troca de governos. A exemplo do arroz orgânico dos produtores de RS, de MG e de SP, a inserção no mercado de produtos livres de agrotóxicos representa estratégia interessante dada crescente busca por produtos que contribuam para uma alimentação mais saudável. As dimensões do marketing, como indica o

ABC do consumidor, devem ser observadas. Aspectos como autenticidade, beleza, conveniência, cidadania, diversidade, envelhecimento, meio ambiente/orgânico contaram pontos e atraíram clientes para os produtores assentados de RS, MG e SP.

A reflexão sobre o preparo dos agricultores para o desafio de deixar de “plantar” e passar a produzir é mais do que atual e imprescindível. O que se percebe é que os empreendimentos precisam aprofundar seu conhecimento e seu relacionamento com seus mercados, possibilitando, no limite politizar as relações com o mercado (BETANHO, 2008), dado que dentro da ótica da economia solidária fala-se em poder-agir sobre a economia. No entanto, sem aprofundar suas competências em cooperação, produção e comercialização, esses esforços podem ser vãos, por isso a importância do investimento em formação e acompanhamento dos empreendimentos dentro da lógica de mercado e da economia solidária.

Resumindo, os agricultores precisam se organizar para atender às demandas do mercado sem promover frustração do não-fornecimento ou da não-qualidade.

Assim, o objetivo de analisar os limites e desafios da produção e comercialização da agricultura familiar foi alcançado, por meio da comparação de três empreendimentos diferentes. Percebeu-se que os mesmos compartilham limites e desafios, alguns sintetizados nas dimensões escolhidas do “ABC do consumidor” e outros explorados nas descrições de suas realidades.

6 Referências

- AGÊNCIA MANDALLA. **Site institucional.** Internet http://www.agenciamandalla.org.br/modules.php?name=FAQ&myfaq=yes&id_cat=1&categories=Mandalla acesso em 24 abr 2011.
- AMA. American Marketing Association. **Dictionary of Marketing Terms.** Internet <http://www.marketingpower.com/mg-dictionaryM.php> Acesso em 21 jul 2006.
- ASSUMPCÃO, Roberto. **Cooperativas de Reforma Agrária: um enfoque distinto visando sua inserção no negócio agrícola.** Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Geografia Humana, São Paulo: USP, 2003. 198 p.
- BETANHO, Cristiane. **Produção e comercialização em assentamentos de reforma agrária do MST: pesquisa participativa e pesquisa-ação em Pernambuco e no Rio Grande do Sul.** 318 f. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, 2008.
- BRASIL. Secretaria da Agricultura Familiar. **Lei nº 11.326**, de 24 de julho de 2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Internet <http://comunidades.mda.gov.br/portal/saf/arquivos/view/institucional/credito/LEI%20N%2011.326,%20DE%2024%20DE%20JULHO%20DE%202006.doc> acesso em 24 abr 2011.
- CATAPAN, Araci H.; THOMÉ, Zeina R.C. **Trabalho e consumo: para além dos parâmetros curriculares.** Florianópolis: Insular, 1999. 120p.
- CHURCHILL Jr., Gilbert A. & PETER, Paul J. **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000.
- FACES do Brasil – Fórum de Articulação do Comércio Ético e Solidário. **Site institucional.** Internet <http://www.facesdobrasil.org.br/> acesso em 23 abr 2011.
- FERNANDO, André. A volta do tempo ao tempo real: projeto Arte Baniwa como prática local de comércio justo e solidário. In: FRANÇA, Cássio L. (org.) **Comércio Ético e Solidário.** São Paulo: Fundação Friederich Ebert / ILDES, 2002. 168p.

FRANÇA FILHO, Genauto C. e LAVILLE, Jean-Lois. **Economia Solidária: uma abordagem internacional**. 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.

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

INSTITUTO AKATU; INSTITUTO ETHOS. **Pesquisa 2010 - O Consumidor Brasileiro e a Sustentabilidade: Atitudes e Comportamentos frente ao Consumo Consciente, Percepções e Expectativas sobre a RSE**. Internet http://www.akatu.org.br/Content/Akatu/Arquivos/file/10_12_13_RSEpesquisa2010.pdf.pdf acesso em 24 abr 2011.

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

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

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

LAFORGA, Gilmar. **Dinâmica do Comércio Justo, Associativismo e Agricultura Familiar na citricultura brasileira**. Tese (Doutorado). 348 f. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, São Carlos: UFSCar, 2005.

LECHAT, Noelle M. P. **As Raízes Históricas da Economia Solidária e seu Aparecimento no Brasil**. In: Seminário de incubadoras tecnológicas de cooperativas populares. II, 2002, Campinas. Palestra. Volume 1. p. 78-80.

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**.

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

MIRANDA, Bernadete P. **Projeto de Assentamento Jaguari: a contribuição do acampamento de sem-terra de Mogi Guaçu, SP, para o desenvolvimento sustentável regional**. Dissertação. Mestrado em Desenvolvimento Sustentável e Qualidade de Vida. Centro Univ. das Faculdades Associadas de Ensino - FAE. São João da Boa Vista, 2011.

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

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.

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

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

NEVES, Marcos F. 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.; 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.

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.

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

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

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.

SEMEGHINI, Ulisses. C. Campinas - 1969-1980: Agricultura, industrialização e urbanização. IE, UNICAMP, Campinas, 1988 (Dissertação de Mestrado)

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.

SINGER, Paul. Economia Solidária. In: CATTANI, Antônio D. (org.) – **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

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

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

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

TERRA SOL. **Marketing - Embalagem de arroz orgânico em Tapes**. Internet <http://www.youtube.com/watch?v=QuynNKvY5dY> acesso em 24 abr 2011.

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 dez 2006.

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.

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.

