

UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM CIÊNCIAS
AMBIENTAIS E SUSTENTABILIDADE AGROPECUÁRIA

Rosane Aparecida Ferreira Bacha - Autora

Marketing Rural: Caracterização Socioeconômica dos Produtos Rurais,
Leite em especial - Assentamento Conquista, Campo Grande, MS.



UCDB

Campo Grande
Mato Grosso do Sul
Dezembro - 2014

UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM CIÊNCIAS
AMBIENTAIS E SUSTENTABILIDADE AGROPECUÁRIA

Marketing Rural: Caracterização Socioeconômica dos Produtos Rurais,
Leite em especial - Assentamento Conquista, Campo Grande, MS.

Rosane Aparecida Ferreira Bacha - Autora
Prof. Dr. Cristiano M. E. Carvalho - Orientador
Prof. Dr. Alexandre L. Las Casas - Coorientador

Tese apresentada como parte das exigências para obtenção do título de DOUTOR EM CIÊNCIAS AMBIENTAIS E SUSTENTABILIDADE AGROPECUÁRIA, no Programa de Pós Graduação *Stricto Sensu* em Ciências Ambientais e Sustentabilidade Agropecuária da Universidade Católica Dom Bosco - Área de Concentração: Sustentabilidade Ambiental e Produtiva.



UCDB

Campo Grande
Mato Grosso do Sul
Dezembro - 2014

Ficha Catalográfica

Bacha, Rosane Aparecida Ferreira

B118m Marketing rural: caracterização socioeconômica dos produtos rurais, leite

em especial, Assentamento Conquista - Campo Grande-MS / Rosane Aparecida Ferreira Bacha; orientação Cristiano M. E. Carvalho; coorientação.

Alexandre L. Las Casas. 2014.

--- 85p.

Tese (doutorado em ciências ambientais e sustentabilidade agropecuária)

– Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2014.

1. Marketing 2. Leite – Cadeia produtiva – Campo Grande, MS

I. Carvalho, Cristiano Marcelo Espinola II. Las Casas, Alexandre Luzzi

III. Título



UNIVERSIDADE CATÓLICA DOM BOSCO

Valorizando talentos

**“MARKETING RURAL: CARACTERIZAÇÃO SOCIOECONÔMICA DOS
PRODUTOS RURAIS, LEITE EM ESPECIAL - ASSENTAMENTO
CONQUISTA, CAMPO GRANDE, MS”**

Autora: Rosane Aparecida Ferreira Bacha

Orientador: Prof. Dr. Cristiano Marcelo Espinola Carvalho

Coorientador: Prof. Dr. Alexandre Luzzi Las Casas

TITULAÇÃO: Doutora em Ciências Ambientais e Sustentabilidade Agropecuária
Área de concentração: Sustentabilidade Ambiental e Produtiva

APROVADA em 18 de dezembro de 2014.



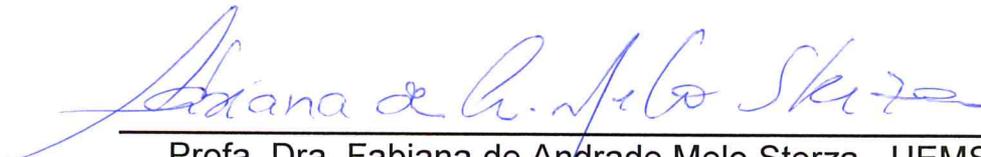
Prof. Dr. Cristiano Marcelo Espinola Carvalho - UCDB
(Orientador)



Prof. Dr. Alexandre Luzzi Las Casas - PUC
(Coorientador)



Prof. Dr. Marcus Vinícius Moraes de Oliveira - UEMS



Profa. Dra. Fabiana de Andrade Melo Sterza - UEMS



Prof. Dr. Ruy de Araújo Caldas- UCDB



Prof. Dr. Heitor Miraglia Herrera - UCDB

Veja!
Não diga que a canção
Está perdida
Tenha fé em Deus
Tenha fé na vida
Tente outra vez!
Beba! (Beba!)
Pois a água viva
Ainda tá na fonte
(Tente outra vez!)
Você tem dois pés
Para cruzar a ponte
Nada acabou!
Não! Não! Não!
Oh! Oh! Oh! Oh! Tente!
Levante sua mão sedenta
E recomece a andar
Não pense
Que a cabeça aguenta
Se você parar
Não! Não! Não!
Não! Não! Não!
Há uma voz que canta
Uma voz que dança
Uma voz que gira (Gira!)
Bailando no ar
Uh! Uh! Uh!
Queira! (Queira!)
Basta ser sincero
E desejar profundo
Você será capaz
De sacudir o mundo
Vai!
Tente outra vez!
Humrum!
Tente! (Tente!)
E não diga
Que a vitória está perdida
Se é de batalhas
Que se vive a vida
Han!
Tente outra vez!
(Raul Seixas)

A SARAYU que há 54 anos ilumina o meu ser, me sustenta, me orienta e me guia por caminhos nunca antes imaginados;

Para meus pais, Evaldo e Maura por terem me dado à vida e a me ensinarem os primeiros passos da vida e, com eles todos os meus familiares de sangue e de coração;

Ao meu esposo Zacarias Moisés Bacha, meu cúmplice em todos os momentos, minha eterna gratidão pela terna e ilimitada compreensão, além do apoio incondicional durante esta árdua caminhada. Você é meu porto seguro;

Ao meu filho amado, Matheus Ferreira Bacha, que apesar da tenra idade sempre entendeu e apoiou as ausências de mamãe. Você é meu presente de DEUS e, o ar que eu respiro, muitíssimo obrigada por tudo.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Cristiano Marcelo Espinola Carvalho, minha profunda gratidão perene por todos os momentos de atenção, pela retidão e ilibada moral, e pela ferrenha proteção (é o que se espera de um orientador), além de sua contagiante calma.

Ao meu coorientador de mestrado e doutorado, Prof. Alexandre Luzzi Las Casas, minha eterna gratidão por sua rigidez, profissionalismo, amabilidade e sensibilidade.

Ao Prof. Marcus Vinicius Morais de Oliveira, que me ofereceu gentil auxílio quando eu literalmente me afogava em dúvidas, por sua terna presteza, e ilimitada generosidade, o meu desmedido agradecimento.

Ao Prof. Ruy de Araujo Caldas, que dispensou-me indicações preciosas, meu agradecimento.

Aos colegas de turma que em mim deixaram marcas e com muito carinho lembrarei, todavia não citarei nomes para não cometer o impropério de me olvidar de alguém.

A toda comunidade do Assentamento Conquista que sempre me recebeu com extrema gentileza e atenção, especialmente as famílias do Sr. Davi Cardoso, Sra. Élia Borges e Sr. Jaime Stumpf, minha gratidão sem limites.

Ao meu querido aluno, Harley Neander Stumpf, assentado e amigo, que me abriu as portas do Assentamento Conquista e que, inúmeras vezes, me acompanhou nas pesquisas, pela madrugada adentro, o meu mais profundo agradecimento por tudo.

Anos viverei e não conseguirei lhe agradecer a contento.

SUMÁRIO

Página

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 OBJETIVOS.....	16
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	16
1.2.1 OBJETIVO GERAL	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
1.4 PONTOS DESFAVORÁVEIS À PESQUISA.....	16
1.5 PONTOS FAVORÁVEIS À PESQUISA	17
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	19
2.1 REFORMA AGRÁRIA NO BRASIL.....	19
2.2. O CONTEXTO RURAL	21
2.3. MARKETING / MARKETING RURAL/ AGRIBUSINESS.....	22
2.4 O MERCADO/A CADEIA PRODUTIVA DO LEITE/INOVAÇÃO	27
3 METODOLOGIA	29
3.1 A ESCOLHA DO MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO.....	29
3.2 FASES DA PESQUISA E COLETA DE DADOS	29
3.2.1 JUSTIFICATIVA DA AMOSTRA	29
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	33
4.1 A PRINCIPAL CADEIA PRODUTIVA DO ASSENTAMENTO - O LEITE... 35	
4.2 A ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	37
4.3 DOIS CASOS RELEVANTES.....	42
4.3.1 CASO 01 - O LATICÍNIO E A PRODUÇÃO DE QUEIJO.....	42
4.3.2 CASO 02 - A PRODUÇÃO DE DOCE DE LEITE	45
4.4 TANGENCIANDO OS OBJETIVOS.....	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
6 REFERÊNCIAS	53
APÊNDICES	58
APÊNDICE A - Questionário Aplicado ao Produtor Rural	59
APÊNDICE B -	61
APÊNDICE C -	76

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Página

Figura 02 - Cadeia Produtiva do Leite no Assentamento Conquista 35

Figura 03 - Cadeia Produtiva de Hortaliças no Assentamento Conquista 36

QUADROS

Página

Quadro 01 - Produção Diária - Doces e Rapaduras de Leite (volume 30 litros) 46

Quadro 02 – Produção Diária - Doces e Rapaduras de Leite (volume 90 litros) 46

RESUMO

O meio rural pesquisado, onde predominam estruturas produtivas de pequeno porte, possuem pouco poder de negociação e peso político, configurando-se como economias familiares desarticuladas e desinformadas, no entanto sua importância econômica e social é inegável. Em âmbito local e regional é crescente a organização de pequenos produtores rurais em redes de cooperação, como fator de sobrevivência, visando à implementação de estratégias que agreguem valor à produção e lhes permita competir em menor desvantagem. O presente trabalho consiste de um Estudo de Múltiplos Casos, com pesquisa descritiva e exploratória da bibliografia, entrevista com atores endógenos e exógenos da comunidade de assentados, abrangendo as características de gestão da produção e o mercado do leite como fonte de renda para a sustentabilidade da mesma, além das condições transacionais dos assentados. Objetivou-se de maneira geral proceder a um Diagnóstico Socioeconômico dos Produtos Rurais do Assentamento Conquista - Campo Grande/MS, vislumbrando as dimensões da sustentabilidade. De maneira específica: identificar e descrever a renda principal do assentamento; descrever o *mix de marketing* da principal fonte econômica; identificar e demonstrar as estratégias de *marketing* aplicadas em casos relevantes de produção; detectar as ações desencadeadas pela associação de moradores, em busca de maior competitividade no mercado. Procedeu-se a um levantamento por meio de entrevistas; diálogos não estruturados; aplicação de questionário que daria condições para executar um diagnóstico da realidade presente ao assentamento e, por conseguinte, a pesquisa bibliográfica para embasamento e sugestões. O número total de famílias no Assentamento Conquista é de 67. Desse universo, estudou-se 23 famílias acessíveis à pesquisa, pelo fato de estarem participando de um curso na escola do assentamento, ministrado pelo SENAR/MS. A outra parcela da população, ou seja, as outras 44 famílias estavam distantes da escola, impossibilitando seu acesso. Assim, a amostragem de 23 famílias representa 34,32% do total, configurando um dado estatisticamente relevante, mesmo se for levado em conta um alfa igual a 5%, perfazendo então 32,60%. O Diagnóstico Socioeconômico em uma comunidade de assentados rurais permitiu a verificação dos pontos fortes e fracos, de sobrevivência dessa população. Os resultados demonstraram que o modelo de

administração adotado que não contempla os processos de: planejamento, organização, direção e controle. Concomitantemente, para os casos diagnosticados como relevantes, que são o laticínio D'Élia com a produção de queijos muçarela e a fábrica de doces de leite do Sr. Mário, verificou-se a aplicação de estratégias de marketing em seus, respectivos, *mix* de produtos, com ênfase em custos e comunicação.

Palavras Chaves: 1. gestão; 2. cadeia do leite; 3. *marketing*; 4. assentamento rural.

ABSTRACT

The rural area subject of the research is dominated by small scale production structures. Despite their economic and social importance, they have small bargaining power and political weight, ending up in a configuration of disjointed and not well informed family settlements. At the local and regional level is increasing the organization of small farmers in cooperation networks, as a survival factor, aiming at implementing strategies that add value to production and allows them to compete in minor disadvantage. This is a Multiple Case Study, with descriptive and exploratory research of literature, interviews with endogenous and exogenous actors of the settlement community, including the characteristics of management of production and the milk market as a source of income for its sustainability in addition to the transactional conditions of the settlers. The objective was to generally conduct a socioeconomic diagnosis of rural products generated in the Settlement Achievement (Conquista) at Campo Grande - MS, aiming at the dimensions of sustainability. In a more specific plan: Identify and describe the main source of income of the settlement; Describe the marketing mix of the main source of income of the settlement; Demonstrate management models in relevant cases of production, settlement and detect actions triggered by the association of residents in search of greater competitiveness in the market. The main challenge to proceed with the execution of a Socioeconomic Diagnosis featuring the products generated in a community of rural settlers allowed the verification of weaknesses, as well as the strengths of survival of the population involved. The results pointed to a management model that does not include processes like: planning, organizing, directing, controlling. At the same time, for cases diagnosed as relevant, there was an incipient application of marketing strategies in its product mix, with emphasis on costs and communication.

Key Words: 1 management; 2 milk chain; 3 marketing; 4. settlement rural.

RÉSUMÉ

Le milieu rural pris pour objet dans cette recherche est dominé par des structures de production à petite échelle. Malgré son importance économique et sociale, elles ont peu de pouvoir de négociation et même poids politique, configurées comme des économies de style familiale, décousues et mal informés. Au niveau local et régional on voit croître l'organisation des petits agriculteurs dans des réseaux de coopération, comme une stratégie pour la survie, visant à mettre en œuvre des stratégies qui ajoutent de la valeur à la production en leur permettant de rivaliser dans un mineur désavantage. On présente ici une étude de cas multiples, avec une recherche descriptive et exploratoire de la littérature, des entretiens avec des acteurs endogènes et exogènes du milieu communautaire dans une colonie, comprenant les caractéristiques de la gestion de la production et du marché du lait comme une source de revenus pour sa durabilité, et en plus des conditions transactionnelles des colons. L'objectif était de produire généralement un diagnostic socio-économique des produits ruraux générés dans le règlement « Réussite » (« Conquista ») à Campo Grande-MS, essayant de voir les dimensions de la durabilité. Plus précisément: Identifier et décrire la principale source de revenus de la colonie; Décrire le marketing mix de la principale source de revenus de la colonie; identifier et démontrer les stratégies de marketing appliquées dans des cas choisis pour son importance pour la production; détecter les actions déclenchées par l'association des résidents à la recherche d'une plus grande compétitivité sur le marché. On a procédé à une collecte de données à travers des entrevues et des dialogues non structurés; on a appliqué aussi des questionnaires pour parvenir à l'exécution d'un diagnostic de la réalité de la colonie, tout en lui sécondant avec un examen et discussion des références spécialisées. On est parvenue à étudier, entre les 67 familles du règlement "Conquista", un groupe de 23, qu'ont répondu à l'invitation pour faire partie de la recherche. Cette participation a été rendue possible surtout parce qu'ils ont pris part dans un cours offert par le SENAR/MS. L'autre partie de la population, à savoir, les autres 44 familles étaient dans une grande distance de l'école, ce qui rendait difficile l'accès. Ainsi, l'échantillon de 23 familles représente 34,32%, une part importante dès le point de vue statistique, même si l'on tient en compte un *alpha* égal à 5%, totalisant 32,60%. Le plus important défi pour procéder à un

diagnostic socio-économique dans une communauté de colons ruraux a permis la vérification des faiblesses, ainsi que les points forts de la survie de cette population. Les résultats montrent un modèle de gestion qui ne inclut pas des processus comme: planification, organisation, direction et contrôle. Dans le même temps, pour les cas diagnostiqués comme pertinents, on peut trouver une timide application des stratégies de marketing pour sa gamme de produits, en mettant l'accent sur les coûts et sur la communication.

Mots clés: 1. Gestion; 2. Chaîne du lait; 3. *Marketing*; 4. peuplement rural.

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e a acirrada competitividade é preciso municiar o pequeno agricultor familiar de ferramentas que auxiliem em uma gestão de excelência, pois a Agricultura Familiar é um nicho singular, com inúmeras e consistentes distinções, a começar pelas suas origens. O PRONAF¹ é uma política federal exclusiva a esse setor, configurando-se um programa de apoio técnico e financeiro ao desenvolvimento rural, almejando o fortalecimento da agricultura familiar. São mais de quatro milhões de unidades familiares, em todo o país, que alimentam a população nacional, representando 33% do Produto Interno Bruto (PIB) Agropecuário e com 74% da mão de obra rural. Nas últimas 10 safras, a renda do setor aumentou 52%, fortificando a sua produção e o seu desenvolvimento, movimentou cerca de R\$100 bilhões e elencou a agricultura familiar como um dos pilares do desenvolvimento nacional, (BANCO DO BRASIL, 2013).

As comunidades assentadas do Município de Campo Grande atingem a soma de duzentas e setenta e quatro famílias, distribuídas em três assentamentos, nos quais predominam a agricultura familiar. No entanto ainda há poucos estudos e investigações sobre esses assentamentos, ensejando novas pesquisas. Há que se pesquisar sobre as possibilidades de inserção econômica dos pequenos produtores rurais assentados, a partir da criação de projetos que permitam agregação de valor aos produtos agrícolas. É possível afirmar que o objeto de estudo apresenta-se ainda como uma área pouco explorada pelas ciências sociais aplicadas.

Dentro do contexto apresentado, com identificação das condições insatisfatórias no que tange as negociações mercadológicas dos pequenos produtores rurais assentados, detectou-se a necessidade de mensurar em quais variáveis do mix de *marketing* seria possível à aplicação de estratégias de *marketing* e, conseqüentemente agregação de valor. Conforme afirmam Kotler e Keller (2012), “sustentabilidade é a capacidade de atender as privações humanas sem prejuízo para as gerações futuras [...] Há um tripé: pessoas, planeta e lucro”, portanto evidencia-se a dimensão social, ambiental e econômica.

¹ Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

Na dimensão econômica é preponderante saber se os assentados rurais, em tela, estão se autossustentando e como estão gerindo suas, respectivas, propriedades rurais. *Qual a capacidade de oferta, qual a demanda de mercado?* Sabe-se que uma gestão de demanda bem conduzida pode gerar lucros substanciais além de fidelizar clientes. Quanto à dimensão social, se percebe ser de fundamental importância disponibilizar instruções e mecanismos para manter o homem no campo, mitigando o êxodo rural. A empregabilidade no campo possui nuances que merecem ser discutidas. *Há políticas públicas pontuais ao pequeno produtor rural? São efetivas?* Na dimensão ambiental, acredita-se que na luta para conseguir um pedaço de terra, o cidadão deva cuidar com extremo esmero da mesma, ao consegui-la. *Será? É possível que o homem do campo esteja cômico da finitude dos recursos naturais, com a veemência que o assunto exige?*

No presente trabalho realizou-se uma investigação, delimitando como objeto de estudo a caracterização dos produtos gerados pela agricultura familiar como vetor do desenvolvimento local no território do Assentamento Conquista, situado no município de Campo Grande/MS. Este trabalho aborda a relação entre território, cadeia produtiva, produção e derivados e, as relações transacionais. O aprofundamento dessas variáveis torna possível o entendimento da aplicação ou não de estratégias de *marketing* como agregação de valor, na comunidade pesquisada.

Trata-se, portanto, de um Estudo de Múltiplos Casos, com pesquisa descritiva e exploratória da bibliografia, entrevista com atores endógenos e exógenos da comunidade de assentados. Foram abrangidas as características de gestão da produção e o *mix* de *marketing* dos produtos comercializáveis no assentamento, em especial do leite e derivados como fonte de renda e sustentabilidade das condições transacionais dos assentados, particularmente nos casos diagnosticados como 01 e 02, respectivamente, onde a matéria prima leite é manufaturada, originando derivados como queijo muçarela (caso 01) e doce de leite (caso 02), o que originou nossa hipótese: desconhecem o conceito e a prática de administração e de *marketing* ou estão com dificuldades em praticá-los?

1.1 Objetivos

1.2 Objetivos da Pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

Proceder, no âmbito socioeconômico, um diagnóstico sobre os produtos rurais, em especial o leite e derivados, gerados no Assentamento Conquista - Campo Grande-MS, vislumbrando as dimensões de sua sustentabilidade.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Identificar e descrever a renda principal do assentamento; b) Descrever o *mix* de *marketing* da principal fonte econômica; c) Identificar e demonstrar as estratégias de *marketing* aplicadas em casos relevantes de produção; d) detectar as ações desencadeadas pela associação de moradores, em busca de maior competitividade no mercado.

1.3 Justificativa

O presente estudo justifica-se pela inegável necessidade de informações, quanto à capacidade do pequeno produtor rural assentado, para com a gestão consolidada de sua propriedade no âmbito mercadológico. Ademais se evidencia o fato desta pesquisa trabalhar com casos práticos, nomeando, apresentando e discutindo as experiências das propriedades rurais observadas e diagnosticadas. Além da relevância das resultantes dessa investigação, acredita-se que possa ocasionar interesses de órgãos governamentais e/ou organismos de fomento ao governo e a academia para uma continua investigação às peculiaridades do pequeno produtor rural, em suas negociações.

1.4 Pontos Desfavoráveis à Pesquisa

Depreende-se como pontos desfavoráveis para a execução dessa pesquisa a distância, em torno de 100 km, a ser percorrida semanalmente; a desconfiança dos assentados para com atores exógenos à comunidade aliada ao receio em fornecer informações sobre a propriedade; a falta de uniformidade de idéias e ideais dos

assentados, até por possuírem culturas e costumes totalmente distintos, originalmente; por último, porém de extrema importância, a total carência de literatura quanto gestão rural pertinente à agricultura familiar.

1.5 Pontos Favoráveis à Pesquisa

Em contraponto cogita-se como pontos favoráveis à pesquisa, a possibilidade de se inteirar, compreender e respeitar uma peculiar modalidade de gestão e ações transacionais, e finalmente disponibilizar a sociedade, especificamente à comunidade científica, um material robusto e consistente sobre gestão e negociação no âmbito rural.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Reforma Agrária no Brasil

O gargalo fundiário do Brasil remonta a 1530, com o surgimento das capitanias hereditárias e do sistema de sesmarias - grandes glebas distribuídas pela Coroa portuguesa a quem se dispusesse cultivá-las dando em troca um sexto da produção. Originava-se, então, o latifúndio (INCRA, 2014).

Antecedendo ao golpe militar, em 1964, João Goulart assinou um decreto que previa a desapropriação de terras localizadas em faixas de 10 km das rodovias, ferrovias e açudes federais para a reforma agrária. Após o golpe o decreto tornou-se inválido. No final de 1964, com os militares detendo o poder, foi sancionado o Estatuto da Terra, dando prosseguimento à reforma agrária. Privilegiando todo o período do militarismo e os presidentes eleitos indiretamente (entre 1964 e 1985), foram assentadas 77.465 famílias, a grande maioria por meio de projetos de colonização, programas de desenvolvimento regional que ambicionavam a ocupação de áreas de baixa densidade demográfica. Neste intervalo, em 1970, foi criado o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – INCRA (PORTAL BRASIL, 2012).

Em 1984 a redemocratização, resgatou o tema da reforma agrária, o Decreto nº 97.766, de 10 de outubro de 1985, instituiu novo Plano Nacional de Reforma Agrária, com a meta, utópica, de destinar 43 milhões de hectares para o assentamento de 1,4 milhão de famílias até 1989. Até o mês de abril de 2014, 956.543 famílias compunham 9.128 assentamentos atendidos pelo INCRA, no país, em uma área de 88.101.001,2065 hectares de terra. Numerosos problemas ainda são confrontados pelas famílias beneficiadas, que, por vezes, gera a desistência de inserção no projeto e à perenização dessa família em situação de pobreza. Em vários casos, a qualidade e a localização das terras, a fragilidade ambiental, a falta de acesso, a inexistência de infraestrutura, a parca ou ausente assistência técnica, inviabilizam a fixação na terra ou a sustentabilidade do projeto (INCRA, 2014).

A reforma agrária objetiva proporcionar a redistribuição das propriedades rurais, ou seja, proceder à distribuição da terra para a execução de sua função social. Esse processo é realizado pelo Estado, que compra ou desapropria terras de

grandes latifundiários e distribuiu lotes de terras para famílias camponesas. Conforme o Estatuto da Terra, criado em 1964, o Estado tem a obrigação de garantir o direito ao acesso a terra, sobretudo, para quem nela vive e labora. Entretanto, esse estatuto não tem sido praticado, em sua totalidade, na maioria das vezes, visto que ainda há inúmeras famílias camponesas que estão sendo expulsas do campo, tendo suas terras conquistadas por grandes latifundiários (BRASIL ESCOLA, 2013).

O Governo Federal define a Reforma Agrária, como sendo um conjunto de ações promotoras da melhor distribuição da terra, mediante alterações nas regras de posse e utilização, a fim de atender aos princípios de justiça social, desenvolvimento rural sustentável e aumento de produção. Até 2010, o Brasil contava com 85,8 milhões de hectares incorporados à reforma agrária, 8.763 assentamentos atendidos pelo INCRA, nos quais viviam 924.263 famílias. Numerosos problemas ainda são confrontados pelas famílias beneficiadas, que, por vezes, geram à desistência de inserção no projeto e à perenização dessa família em situação de pobreza. Em vários casos, a qualidade e a localização das terras, a fragilidade ambiental, a falta de acesso, a inexistência de infraestrutura, a parca ou ausente assistência técnica, inviabilizam a fixação na terra ou a sustentabilidade do projeto (INCRA, 2014).

Vários programas vêm sendo desenvolvidos pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) e pelo INCRA tentando sanar alguns efeitos danosos desses fatores citados e a garantia da fixação e maximização na qualidade da vida das famílias beneficiadas. Entre esses programas se encontram o PRONAF², que objetiva o fortalecimento das atividades desenvolvidas pelo produtor familiar, de forma a integrá-lo à cadeia de agronegócios, proporcionando-lhe aumento de renda e agregando valor ao produto e à propriedade, mediante a modernização do sistema produtivo, valorização do produtor rural e a profissionalização dos produtores familiares (MDS, 2014).

O PRONAF foi criado em 1996, desde então, tem se firmado como a principal política pública do Governo Federal para apoiar os agricultores familiares (DIEESE, 2012). As dificuldades, enfrentadas pelos trabalhadores rurais, em seus respectivos assentamentos, se evidencia fortemente, quanto à escassez de mão de obra em

² O PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - é uma inédita política pública, da esfera federal, gerada exclusivamente a esse segmento. É um programa de apoio técnico e financeiro, ao desenvolvimento rural, alicerçado na fortificação da agricultura familiar e, é detalhado em peculiaridades quanto ao público beneficiário, resultando em nichos, onde os produtores são credenciados a distintas linhas de créditos, onde a primazia é sua capacidade de renda.

consequência da não qualificação e, ofertas de empregos abundantes na área urbana, impulsionando a manutenção do êxodo rural no Brasil.

No aporte de **Bergamasco e Norder** (1996, p. 7), “os assentamentos rurais podem ser definidos como a criação de novas unidades de produção agrícola, por meio de políticas governamentais visando o reordenamento do uso da terra, em benefício de trabalhadores rurais sem terra ou com pouca terra”. Na argumentação de **Crestana e Silva (2006)**, os primeiros assentamentos visavam alguma produção de alimentos e assim os portugueses trouxeram para o Brasil todas as plantas e animais que imaginavam ser adaptáveis e produtores.

Quanto ao “Assentamento Conquista”, o mesmo possui 1.557 hectares. Sua obtenção se deu em 10 de dezembro de 1998 e oficializou-se sua criação em 25 de agosto de 1999, entretanto foi entregue à comunidade somente em julho de 2001. Atualmente possui 67 famílias assentadas e encontra-se na fase 05, ou seja, está em fase de estruturação.

2.2. O Contexto Rural

Em 1970 aconteceu a urbanização do país, resultando numa população de 70% de consumidores a viver nas cidades e para serem alimentados, de forma que, reconhecendo a imensidão do êxodo rural e a mitigação da produção alimentar, então pela primeira vez, o poder público reconheceu que o Setor Agrícola era um protagonista essencial para o desenvolvimento nacional.

Em seu artigo sobre o êxodo seletivo, **Froehlich et al., (2011)** relataram que a uma contundente diminuição, mais intensamente nas últimas cinco décadas. Na assertiva de **Graziano Neto (2000)**, a sociedade urbana e industrial, por distintas e inúmeras razões se comporta com desdém e preconceito à atividade rural, tendo em vista a distorcida visão que debilita o Setor Agropecuário. Conforme **Fernandes et al. (2012)** esclarecem que o Brasil agrário é contraditório porque 74% dos agricultores acessam a parcela mínima de 15% do crédito agrícola, detém apenas 24% da área agricultável, mas são responsáveis por 38% do valor bruto da produção.

O Censo 2006 do IBGE registrou 5.175.489 estabelecimentos rurais, sendo que 84.4% (4.367.902) são unidades familiares e 15.6% (805.587) são capitalistas. A totalidade das unidades familiares, em extensão, era de 80.250.453 hectares e a

dos estabelecimentos capitalistas eram de 249.690.940 hectares. Campo Grande conta com uma população rural de 10.555 pessoas, sendo a maioria, 6.085 pessoas, do sexo masculino (IBGE, 2006).

A Agricultura Familiar é um modelo de produção em que prevalece a ação recíproca entre gestão e trabalho; são os agricultores familiares que comandam o processo produtivo, ressaltando a diversificação e utilizando o trabalho familiar, eventualmente complementado pelo trabalho assalariado de outrem (MDS, 2014). A agricultura familiar gera, inova, produz e também nutre o País. São mais de quatro milhões de unidades familiares, em todo o país, que alimentam a população nacional, representando 33% do Produto Interno Bruto (PIB) Agropecuário e com 74% da mão de obra rural. Nas últimas 10 safras, a renda do setor aumentou 52%, fortificando a sua produção e o seu desenvolvimento, movimentou cerca de R\$100 bilhões e elencou a agricultura familiar como um dos pilares do desenvolvimento nacional (BANCO DO BRASIL, 2013).

2.3. Administração/ Marketing/ Agribusiness

O agronegócio está se tornando um dos mais importantes segmentos da economia nacional, acumulando *superávit* na balança comercial e ampla produtividade, impondo aos produtores rurais emergente visão gerencial para com sua empresa, tanto no ambiente interno quanto ao externo. Há dois tipos de produtos que o empresário rural pode optar em produzir, as *commodities* e os bens especiais agroalimentares. Caso se atenha aos produtos do tipo bens especiais agroalimentares (orgânico, por exemplo), aqueles processados ou certificados, terão escolhidos os mais sofisticados que as *commodities* (ZUIN e ALLIPRANDINI, 2006).

No início do século XXI, testemunhou-se a crescente valorização de um novo fator de produção: o conhecimento. A criação, armazenagem, transferência e reuso do conhecimento são, hoje, vistos como aspectos estratégicos importantes no âmbito das organizações, uma vez que o valor de produtos e serviços depende, cada vez mais, do grau em que a inovação e a inteligência são incorporadas a eles (MORENO e SANTOS, 2012).

Agregar valor aos produtos rurais tornou-se de primordial importância ao produtor, entretanto no ambiente rural ainda são mínimas as tentativas. A agropecuária é uma atividade complexa, impelindo o produtor a lidar ao mesmo

tempo com vários aspectos (técnicos, mercadológicos, financeiros, e outros) de sua empresa, todo esse cenário exige que o produtor rural busque aprimoramento em gestão (VILCKAS e NANTES, 2006). A resistência à alteração de paradigma entre "modernidade" e "agricultura" no Brasil, existe há tempos, como informam Heredia e Palmeira (2010). Essa rejeição ao novo, ao desconhecido, sempre se fez presente e exacerbou-se a partir de 1970 – com a política de "modernização da agricultura" promovida pelo regime militar. Nesse período foi assumida a importância das exportações de produtos agropecuários e agroindustriais e com o consequente envolvimento de capitais das mais diferentes origens.

Atualmente, estão exigindo das empresas produtoras comprometimento com o bem estar ambiental, com o bom senso nos procedimentos fiscal e trabalhista, com a prática de lucros não ultrajantes e outros. As resultantes positivas geradas pela coordenação de qualidade trazem como consequência o aumento da competitividade da cadeia de produção (BORRÁS e TOLEDO, 2006).

Para gerir com excelência os negócios, urbanos ou rurais, é necessária uma adequada capacitação das pessoas envolvidas, pois este fato é mais importante que os recursos, ou seja, é muito mais crucial saber “como fazer” do que “com o que fazer”. O produtor rural está se modernizando, se expondo a mais riscos sem correr perigo e aderindo as tecnologias sustentáveis ao seu negócio. No entanto, a ineficácia produtiva e a ausência de organização grupal e comunitária, ambas sanáveis pelos próprios produtores, têm contribuído para a baixa rentabilidade e competitividade na seara rural (LOPES e NANTES, 2006).

Especificamente quanto ao produtor de leite, algumas estratégias de logística e armazenamento podem ser detectadas em Bankuti e Souza Filho (2006), que discorrendo sobre estratégia de fabricação e transação dos queijos, argumenta que em geral, produtores de leite que atuam nos mercados informais, transacionam dois produtos: o leite e o queijo [...] há outras razões estratégicas pela escolha da fabricação de queijos: a) o tempo de estoque para o queijo é maior que para o leite; b) menor frequência de entrega, reduzindo o custo da logística de transporte; c) facilidade de armazenamento para transporte, visto que 100 litros de leite representam em torno de 15 quilos de queijo; d) menor custo transacional no que tange as negociações, visto que se emprega menor tempo nas negociações.

A questão estratégica, diz respeito ao posicionamento, ou seja, demarcar uma posição sustentável através de várias atividades simultâneas. As empresas devem

ser maleáveis para que possam acompanhar celeremente às metamorfoses competitivas e do mercado. Hodierno as empresas se copiam facilmente, de maneira que as vantagens competitivas se tornam efêmeras (Porter, 1999). Na visão de Ferrel e Hartline (2005), para desenvolver uma estratégia de *marketing*, a empresa deve optar pelo ajuste correto de mercado(s)-alvo(s) e *mix*(s) de *marketing*, objetivando criar vantagens competitivas diferenciadas sobre seus rivais.

É comum deparar-se com o conceito, ou pelo menos o entendimento, errôneo da conceituação de *marketing*³, como sendo somente a comunicação de um produto. *Marketing* é muito mais, pois ele se origina desde a idéia para a criação de um produto até o pós-venda desse produto e/ou serviço na intenção precípua de monitoramento sobre o comportamento do consumidor final e a almejada fidelização do mesmo.

Na visão de Las Casas (2006), *marketing* é uma atividade mercadológica baseada no conceito de troca originalmente em que existam, no mínimo, duas partes envolvidas e, estas devem: deter algo de valor para oferecer; ter liberdade para aceitar e/ou recusar a oferta; habilidades de comunicação; capacidade de entrega e de relacionamento. Corroborando Kotler e Keller (2012), resumem *marketing* como sendo a atividade de “suprir necessidades gerando lucros”.

Desta forma, pode haver negociação se inexistir o composto de *marketing*, completo, ou seja, os 4 P's, que é ter um produto, estabelecer um preço, possuir um sistema de distribuição e, finalmente, promover o produto. As maneiras de negociar foram se alterando de acordo com as metamorfoses ambientais, houve a ênfase na produção e após, valorizou-se as vendas, até se atingir a era do *marketing*, onde se entendeu que o Cliente é o Rei e, a filosofia é busque uma necessidade e satisfaça-a, incluindo preocupações sociais e ambientais. Deve ser uma função que cria continuamente valor para o cliente. Hoje não basta mais só satisfazer, é preciso encantar o cliente. Como isso é possível? Encanta-se o cliente, quando o *mix* de *marketing* e/ou composto de *marketing* – Produto, Preço, Praça, Promoção, supera as expectativas, permitindo-lhe perceber o valor adquirido, (HOSKISSON *et al.*, 2009; LAS CASAS, 2006; CHURCHILL e PETER, 2005; FERREL e HARTLINE, 2005; SANDHUSEN, 1998).

³ *Marketing* - significa mercadologia. Segundo Paulo N. Migliavacca - Business Dictionary. Dicionário de termos de negócios. 2ª Ed. – São Paulo: Saraiva, 2009.

Afinal o que é *marketing* e para o que serve? Em síntese é um processo dinâmico (algo indeterminado e constante), social (atividades humanas) e gerencial (necessita ser gerido/administrado) onde um ou mais indivíduos adquirem aquilo que necessitam (estado de privação de algo) e/ ou desejam (necessidade personalizada) através da troca voluntária, compreendendo, atendendo e satisfazendo o mercado.

É especialmente relevante, nesse sentido, o rompimento do conceito de "silos funcionais" e, imprescindível uma análise detalhada das informações necessárias aos tomadores de decisão. Em síntese, para a elaboração e implementação de quaisquer modelos de gestão faz-se necessário conhecer todo o negócio, toda a organização e toda gestão (ROSA, 2012).

Em 1955, John Davis conceituou *agribusiness*⁴ como a soma total de todas as operações envolvendo a produção e distribuição de suprimentos agrícolas; as operações de produção dentro da fazenda; o armazenamento, processamento e distribuição de produtos agrícolas e dos itens produzidos a partir deles. No Brasil, por volta dos anos 80, surgiu como "Complexo Agroindustrial", e mais tarde para agronegócio. Contudo, o que importa é o conceito de que agronegócio – de base empresarial ou familiar – envolve toda a cadeia produtiva: o antes da porteira (aquisição dos insumos, bens e serviços, em torno de 11%), o dentro da porteira (processos de produção, aproximadamente 26%) e o depois da porteira (beneficiamento, transporte, armazenamento, processamento ou industrialização, comercialização, cerca de 63% da propriedade (OLIVEIRA, 2010).

O *agribusiness* engloba portanto: os fornecedores de bens e serviços à agricultura, os produtores agrícolas, os processadores, transformadores e distribuidores envolvidos na geração e no fluxo dos produtos agrícolas até o consumidor final, ratificando a necessidade incontestável de uma efetiva gestão de processos. A Associação Brasileira de Marketing Rural & Agronegócios divulga ter como proposta de valor organizar, gerar e distribuir informações e conhecimentos relativos ao *marketing* do agronegócio no Brasil, e após pesquisa efetuada, reclama a informação qualificada para orientar as empresas em seus investimentos de *marketing* e comunicação junto aos produtores (ABMR&A, 2010; Pizzolatti, 2004).

Ao agronegócio brasileiro faz-se necessário uma marca. O agronegócio sem *marketing* é apenas agro, sem negócio, tornando-se uma guerra, em síntese com

⁴ Segundo Paulo N. Migliavacca, significa negócios agropecuários. Business Dictionary. Dicionário de termos de negócios. 2ª Ed. – São Paulo: Saraiva, 2009.

muito mais barreiras. Um agro certificado retomará a tradição e os jovens optarão por continuar no campo gerando empregos e riquezas. Para executar *marketing* em agronegócio faz-se necessário possuir foco holístico. Depreende que o “antes da porteira” é o setor responsável pelos insumos, bens de produção, serviços, educação, mídia, informação e tecnologia focados no produtor rural. O “dentro da porteira” é onde o produtor rural recebe as tecnologias e entrega matéria-prima à agroindústria, aos processadores, e a todo tipo de alterações ocorridas no pós-porteira. Mesmo sendo o produtor rural o elo mais forte da cadeia, quando envolvido com o produto *in natura*, enfrenta vários desafios de marketing (TEJON e XAVIER, 2009).

Na assertiva de Pigatto e Alcântara, (2006), o sucesso competitivo de uma empresa é diretamente proporcional à positividade das relações, onde o confronto e o poder de negociação dão lugar à cooperação. A definição de *marketing* de relacionamento foca a necessidade de um relacionamento de longo prazo, almejando a fidelidade dos clientes, independentemente do cliente ser o consumidor intermediário ou o consumidor final. A edificação de um vigoroso relacionamento entre fornecedor e distribuidor, torna-se uma vantagem estratégica competitiva, relevante, visto que não é fácil de ser copiada pela concorrência.

Há de se considerarem também as especificidades do setor agropecuário. Apesar de uma demanda quase inelástica, possui dependência total das ações climáticas, e simultaneamente, a sazonalidade das ofertas, o que conseqüentemente impacta na instabilidade de preços e renda dos produtores, justificando assim a formulação de consistentes políticas voltadas ao setor como: crédito rural, política de preços mínimos, estoques reguladores, além da tão propagada inovação tecnológica agrícola, permitindo então uma estruturação das cadeias agroindustriais, regiões e grupos de agricultores. No Brasil, o conjunto de políticas agrícolas é disponibilizado pelo governo ao início de cada ano agrícola, portanto antes da divulgação a expectativa e apreensão pairam no ar, em relação a montantes, a taxas de juros, prazo mínimo, condições de intervenção governamental e outros. Para a maioria das agroindustrias e produtores rurais o planejamento e as decisões de investimento e produção são diretamente proporcionais à interpretação desses dados, portanto é necessário conhecer bem mais que simplesmente o conjunto de políticas agrícolas e sim todo seu entorno (BUAINAIM e SOUZA FILHO, 2009).

O produtor rural sente falta de um modelo de gestão pertinente à sua realidade. As análises encontradas nesta área tratam de custos, contabilidade e finanças, inexistindo quaisquer informações, ou pelo menos insuficientes, sobre a definição do produto e do sistema de produção, de qualidade, de planejamento e de monitoramento dos processos. Simultaneamente os mecanismos de comunicação são insuficientes para habilitar o produtor no desenvolvimento e uso das técnicas disponíveis. A construção do planejamento no setor rural configura-se um desafio, em virtude da dependência de recursos naturais, sazonalidade, perecibilidade e outros. O uso de ferramentas gerenciais na seara rural ainda é muito reduzido, entretanto os produtores já estão percebendo a necessidade das mesmas, entendendo que apenas conhecimentos técnicos de produção/criação já não são mais suficientes (VILCKAS e NANTES, 2006).

2.4 Mercado / A Cadeia Produtiva do Leite / Inovação

Cadeia Produtiva são as etapas consecutivas e simultâneas, onde os diversos insumos sofrem quaisquer tipos de metamorfose, até a constituição de um produto final. De maneira mais concisa Jank *et al.*, (1999) resumem como o complexo das atribuições técnicas, desde a produção até o consumo do produto e derivados. Corroborando Batalha (2007), define a Cadeia Produtiva como sendo distintos setores econômicos, que intraestabelecem consistentes relações de compra e venda aos quais articulados, de forma sequencial no processo produtivo, envolvem toda a atividade de produção e mercadologia de um produto, de maneira que, no decorrer da cadeia, os produtos são crescentemente elaborados, obtendo agregação de valor. A cadeia de produção pode ser entendida também como “uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico”.

Os autores, acima citados, sinalizam que cadeia produtiva possa ser visualizada como o arranjo constituído por distintos atores, endógenos e exógenos, que criam relações de força coletiva, influenciando diretamente as estratégias mercadológicas, bem como as decisões consequentes de cada um dos atores.

Conforme a FAO (2014), em 2013 o Brasil foi classificado como o 4º maior produtor de leite do mundo, com uma produção de 32,4 bilhões de litros de leite. O

valor bruto de produção para o ano de 2013, no Estado de Mato Grosso do Sul ficou em torno de R\$ 21.612.179.541.

Com o clima tropical reinante no país, na maior parte do ano, a obtenção do leite de excelente qualidade exige emprego de recursos tecnológicos, capazes de manter sua originalidade desde a fazenda até o consumidor, pois ao contrário há favorecimento de célere desenvolvimento de microrganismos, podendo torná-lo impróprio para industrialização, e conseqüentemente para o consumo. É necessário salientar que em sendo um alimento de alto valor nutritivo, tanto ao homem quanto aos animais, o leite é também ótimo propagador de bactérias, configurando-se um alto risco à saúde pública (OLIVEIRA e CARUSO, 1996).

No aporte de Cani e Frangilo (2008), a limpeza e desinfecção de todo o instrumental e equipamentos usados na produção de leite, assim como a higiene pessoal do ordenhador, deverão ser condutas perenes. O comportamento do ordenhador durante a ordenha exerce significativa influência na produção de leite das vacas. Portanto, é preciso que haja harmonia entre o ordenhador e as vacas, devendo ser cauteloso no manejo com as vacas e manter comportamento padrão durante todas as ordenhas. Tudo deve ser limpo e desinfetado imediatamente após o término da ordenha para facilitar a remoção dos restos de leite. Desnecessário se faz afirmar que toda a cadeia produtiva do leite, deve seguir, rigorosamente, esses critérios de higienização, pois leite de qualidade é o originário de vacas sadias e com boa alimentação, pois este conserva os nutrientes em todas as etapas de sua obtenção, não apresentando riscos para saúde humana quando consumido.

Produzir alimentos com qualidade para garantir qualidade de vida já é uma condição inata em pleno século XXI, entretanto o produtor de leite, por ser extremamente tradicionalista, enfrentou e tem enfrentado robustas modificações sinalizando para dois caminhos: o primeiro é a busca incessante por informações que propicie a maximização do processo produtivo, conseqüentemente há redução de custos e ampliação da produção; o segundo e, por vezes, mais simples foi e/ou é mudar de atividade, declinando da seara do leite (CHAPAVAL e PIEKARSKI, 2000).

A Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agrário, da Produção, da Indústria, do Comércio e do Turismo do Estado de Mato Grosso do Sul - SEPROTUR/MS -, registrou que o Estado ocupou a 13ª posição no cenário nacional com produção de 524.719 milhões litros de leite no ano de 2013, (SEPROTUR/MS, 2014).

3 METODOLOGIA

3.1 A Escolha do Método de Investigação

O estudo, em tela, utilizou-se de métodos de pesquisa distintos mediante os contextos situacionais, entendendo que a pesquisa pode abarcar fenômenos qualitativos ou quantitativos e, também ambos sinergicamente.

Procedeu-se a um levantamento por meio de questionário que daria condições para executar um diagnóstico da realidade presente do assentamento e, por conseguinte, a pesquisa bibliográfica para embasamento e sugestões, procedendo à investigação na modalidade Estudo de Múltiplos Casos. No aporte de **Creswell (1994)**, o Estudo de Caso é a exploração de um cenário limitado, temporal e profundo, através de obtenção de dados consistentes envolvendo múltiplas fontes de informação. Corroborando, Yin (1993) afirma ser uma pesquisa empírica, em seu ambiente natural, quando os limítrofes entre o fenômeno e o contexto não definidos [...] utilizam múltiplas fontes de evidência.

Na visão de **FACHIN (2001)**, e a estratégia de investigação mais adequada quando se busca saber como e por que dos acontecimentos contemporâneos, sobretudo pela total ou parcial falta de controle do investigador. O método científico salienta-se pela dileção de comportamentos ordenados coerentemente para a exposição e interpretação de um contexto em estudo e, alicerçado em dois critérios essenciais: a natureza do objetivo ao qual se justapõe e o objetivo em foco no estudo.

3.2 Fases da Pesquisa e Coleta de Dados

3.2.1 Justificativa da amostra

O número total de famílias no Assentamento Conquista é de 67. Desse universo, estudou-se 23 famílias acessíveis à pesquisa, pelo fato de estarem participando de um curso na escola do assentamento, ministrado pelo SENAR/MS. A outra parcela da população, ou seja, as outras 44 famílias estavam distantes da escola, impossibilitando seu acesso. Assim, a amostragem de 23 famílias representa

34,32% do total, configurando um dado estatisticamente relevante, mesmo se for levado em conta um $\alpha=5\%$, perfazendo então 32,60%.

O Método Estudo de Caso divide-se em três passos: a escolha do arcabouço teórico pertinente para se embasar; o desenvolvimento de protocolos para a coleta de dados e a condução do estudo de caso, que proporcionará um relatório final; a análise dos dados obtidos à luz da teoria selecionada, interpretando-se os resultados, (YIN, 2001).

O Assentamento Conquista é uma sociedade composta por sessenta e sete famílias, atuantes em práticas agrícolas, preponderando à atividade leiteira, seguida da horticultura convencional e/ou orgânica. Esta pesquisa transcorreu fracionada em cinco fases subsequentes, que foram:

1ª fase – O *Survey* descritivo, procedendo a um levantamento das estruturas e realidade vigente no assentamento. Neste momento optou-se por entrevistas não condicionadas (diálogos) na residência de três assentados, com poder de articulação dentre os outros, para situar-se quanto às estruturas predominantes vigentes, sendo o primeiro àquele que abriu as portas do assentamento para que se pudesse proceder à pesquisa; o segundo que é o presidente de uma, das duas, associações presentes no assentamento e, finalmente na residência da gestora do laticínio existente no assentamento, além de vários atores exógenos à comunidade. Estas entrevistas configuraram um “estudo de caso múltiplo”, em virtude das questões propostas envolvendo identificação; compreensão e descrição, o que requer uma análise mais qualitativa dos fenômenos. As descobertas foram reveladoras, apresentando vários contrastes que imprimiram necessidade de maior aprofundamento da pesquisa.

Na 2ª fase – A seleção e o estudo, dos casos insurgentes, favoreceram as devolutivas aos objetivos específicos: a partir do levantamento e diagnóstico, realizados na 1ª fase, em particular, após /entrevistas com informantes chaves, foram selecionados dois casos relevantes para o estudo, sendo que os casos escolhidos permitiram tecer comparações entre os díspares modelos de gestão com ou sem inclusão de estratégias de marketing rural. Destaca-se que os informantes, chaves, consultados para seleção dos casos foram: produtores; técnicos da AGRAER; INCRA; Profissionais da área e Professores pertinentes à pesquisa. Neste contexto se obteve informações mais detalhadas sobre a produção e o destino do leite produzido no assentamento, qual a preocupação com o meio ambiente, e sobre

os mecanismos de gestão (fluxo de informações, incentivos, controles, orientação e assistência). Concomitantemente se avaliou o processo de formação de preços e margem de lucro, o estímulo às inovações e à realização de investimentos na atividade.

Na 3ª fase, aplicou-se um questionário semiestruturado aos produtores (assentados), na modalidade oral, pois a maioria demonstrou dificuldades no preenchimento das respostas, objetivando mensurar a produção leiteira para poder comparar com relatos já conseguidos das três famílias, acima citadas. Na terceira fase que se julga ser a mais rica de todo o processo investigativo, pois já se havia conquistado a confiança dos assentados, esta pesquisadora participou de um curso ministrado aos assentados pelo SENAR/MS. A duração do curso, voltado para a execução de negócios, foi de um único dia da semana (08 horas) durante seis semanas em sala de aula (teoria), na escola existente e, quatro semanas *in loco*, na propriedade de cada participante para monitoramento e auxílio do plano de negócio esboçado pelo assentado. Onde se verificou, identificou e analisou distintos comportamentos como pró-atividade; reatividade; neutralidade e outros durante o transcorrer do curso.

4ª fase – A construção da base teórica objetivando alicerçar-se de teorias que nortearam a pesquisa empírica. Utilizou-se neste momento além de obras de renomados autores sobre os diversos assuntos que compuseram o tema, também fontes de dados secundários da agroindústria, por meio de sites: Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agrário, da Produção, da Indústria, do Comércio e do Turismo do Estado de Mato Grosso do Sul (SEPROTUR/MS); Federação da Agricultura e Pecuária de Mato Grosso do Sul (FAMASUL); Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural (AGRAER); Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA); Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA); Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA); Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE); Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA); Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO); Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - ESALQ/USP (CEPEA) e outros.

Na 5ª fase – A análise dos dados, este momento do trabalho foi dedicado à análise das informações obtidas com dados primários e secundários, diagnóstico e estudo de casos. O cerne desta etapa foi à tentativa de agrupar as semelhanças de

condutas gerenciais. Buscou-se também, descrever todo o processo investigativo além das especificidades de cada caso analisado, como base no referencial teórico do trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O Assentamento Conquista foi fundado em julho de 2001, com 67 famílias vindas de diversas regiões do Estado e de fora do mesmo. Localiza-se na MS 080, Km 17, Campo Grande/MS, saída para o município de Rochedo. Possui aproximadamente 1600 hectares. Conta com uma infraestrutura regular, como três poços artesianos que abastecem as famílias, todos têm casas de alvenaria com fossa séptica, as estradas são boas, onde transita o ônibus escolar, diariamente, em três períodos.

Havia uma escola que disponibilizava aulas até o ensino fundamental, mas no início de 2013 foi desativada por falta de alunos, em virtude de não privilegiar o ensino médio. Desta forma ao concluírem o fundamental, buscam a escola mais próxima no bairro José Abraão, no período noturno e outra no município de Terenos para o período matutino. Em ambos os casos, o transporte é fornecido pelas prefeituras dos municípios, gratuitamente. O prédio escolar possui duas salas de aula, uma cozinha com fogão, botijão de gás e geladeira, um banheiro para atender ambos os sexos, e um grande salão aberto dos lados. Necessita de reforma urgente, pois lá também funciona o Centro Comunitário para eventos do Assentamento assim como recebe os cursos ofertados pelos órgãos governamentais.

A faixa-etária média dos moradores é de 59 anos de idade. Os lotes possuem de 17,5 hectares de área, contam com luz elétrica, água, e alguns com internet. Há um mangueiro coletivo para a lida com o gado, pois nem todos possuem seu próprio mangueiro, individual. Atualmente há, cerca de, 25% de jovens, vivendo no assentamento, sendo que a estimativa é de que ao final do ano esse numero diminua por alguns buscarem melhores ganhos financeiros na cidade.

A economia agrícola do assentamento esta baseada na exploração da cadeia produtiva do leite, entretanto há grupos com hortas que vendem para o comercio da capital e escolas municipais. Há, também, pequenos grupos que criam ovinos, suínos e galináceos, e um, único, assentado que trabalha com a produção de peixes, para vender.

Das 67 famílias assentadas, pelo menos, 90% criam vacas leiteiras, contam com um rebanho mestiço girolando e pardo-suíço, na proporção de 15 cabeças por produtor. A produção de leite do Assentamento está na média de 900 litros/mês,

variando em tempos de seca (redução do pasto) que declina até 40%. A produção média de cada produtor individual gira em torno de 18 litros/dia. A renda média dos assentados é de R\$ 1.200,00 mensais, por família. O Banco do Brasil disponibiliza linhas de créditos rurais, na modalidade PRONAF e outros. Esses créditos são para auxiliar a compra de animais, aquisição de sementes para o plantio, assim como o preparo de solo, a uma taxa de juros de até 2,5% ao ano, com três anos de carência para iniciar o pagamento.

Existe uma associação intitulada Associação dos Agricultores Familiares do Assentamento Conquista (AAFAC) que está ativa desde 2001, ano que foi oficialmente entregue o Assentamento, tendo as 67 famílias associadas. A mesma possui uma patrulha mecanizada (trator, grade, arado, plantadeira, enxada rotativa e calcariadeira), e conta com o apoio da maioria dos assentados. Não obstante há alguns dissidentes que formaram uma associação concorrente, a diretoria é desprovida de infraestrutura e com poucos simpatizantes, entretanto conseguiu de um vereador local uma patrulha mecanizada, que se encontra subutilizada. O mandato de cada presidente é de dois anos com direito a reeleição. A mensalidade para o associado é de cinco reais, e o índice de inadimplência é alto. Há assentados inscritos nas duas associações e, a alegação é de que se precisa estar bem com todos.

A prática das ações mercadológicas no assentamento, objeto dessa pesquisa, são peculiarmente agrícolas, predominando a bovinocultura de leite e o cultivo de hortaliças. No que se refere à prioridade dada para as atividades, destaca-se que a bovinocultura leiteira está em primeiro lugar. O Assentamento já possuiu um convênio com a Prefeitura de Campo Grande, no ano de 2012, em que a mesma acordava ser a sua única cliente, para adquirir toda safra a um preço de cinquenta centavos (R\$ 0,50) a mais do que o praticado pelo mercado. Entretanto, nem sempre o acordo foi cumprido por parte dos produtores, pois por distintos motivos alguns não plantavam (falta de tempo para cuidar da lavoura; não aptidão para a lavoura; falta de transporte para escoar a produção; falta de mão de obra terceirizada, restando ao produtor plantar, monitorar, colher, armazenar, transportar, entregar, e finalmente receber pelo produto). Ressalta-se que as sessenta e sete famílias receberam terra de boa fertilidade, não havendo empecilhos para o cultivo e/ou criação de quaisquer espécies.

4.1 A principal Cadeia Produtiva do Assentamento – O Leite

Percebeu-se que, o sistema produtivo de pecuária leiteira que predomina no assentamento ainda é o extensivo, bastante rudimentar no que tange a inovação tecnológica. Cerca de 50% dos produtores de bovino leiteiro praticam o sistema semiextensivo. Possuem animais com parco potencial de lactação, portanto com baixas médias litro/vaca/dia. A mobilidade dos produtores e dos produtos comercializáveis encontra muitas barreiras, como: necessidade de capital para investimento; desigual acessibilidade na logística de distribuição; políticas públicas não praticadas e, outros. No Assentamento a Cadeia Produtiva do Leite é bastante simplificada, visto que a maior parte dos produtores beneficia a matéria prima, leite fluído, em suas próprias propriedades confeccionando derivados para transacionarem, (Figura 02).

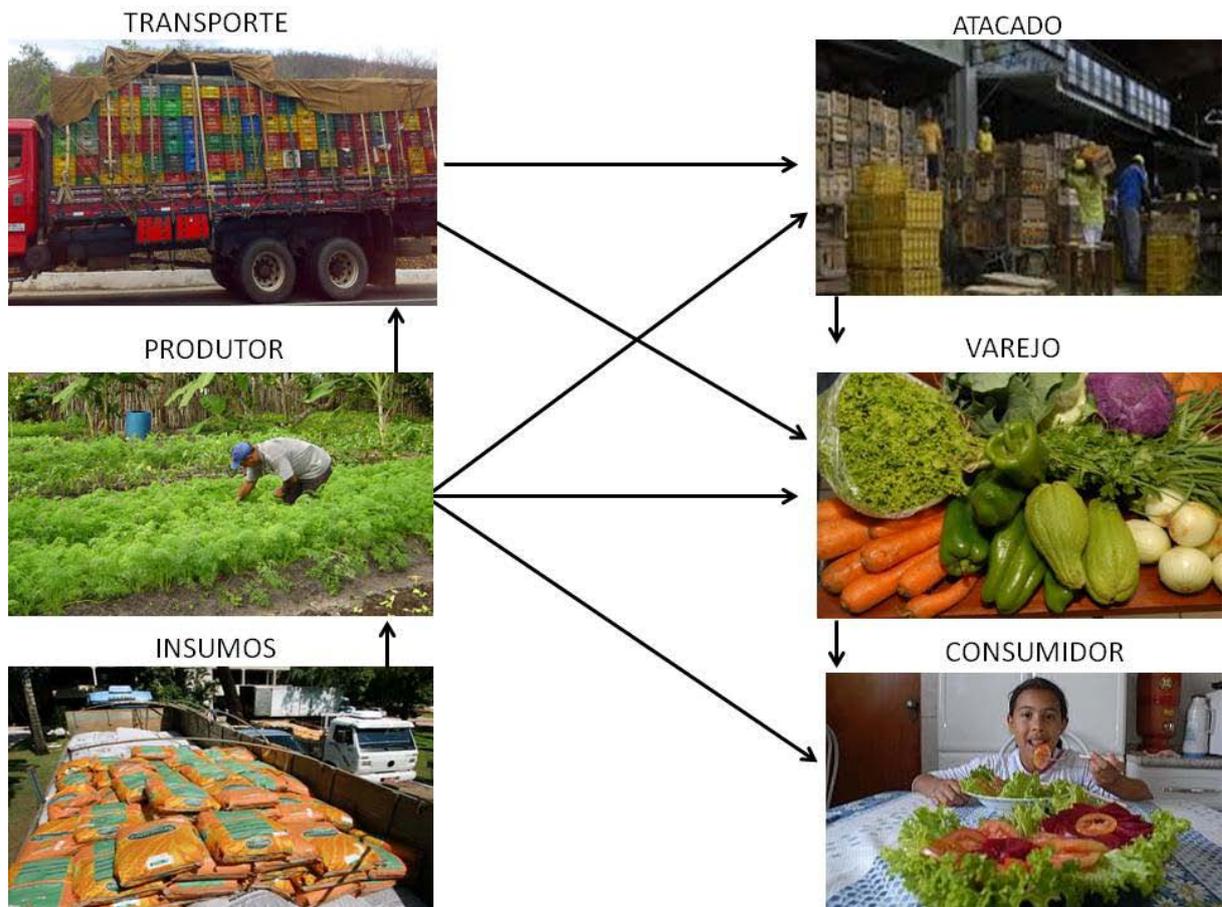
Figura 02 - Cadeia Produtiva do Leite no Assentamento Conquista



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Conforme questionário aplicado, oralmente, (Apêndice A), identificou-se que 70% dos produtores de leite também atuam na agricultura, mais propriamente na produção de hortaliças. A Cadeia Produtiva de Hortaliças está descrita na figura 03.

Figura 03 - Cadeia Produtiva de Hortaliças no Assentamento Conquista



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Nesta Cadeia os produtores, normalmente vendem seus produtos no Mercado Municipal de Campo Grande ou no CEASA (os convencionais) e para os que praticam a agricultura orgânica, há também duas feiras livres articuladas pela Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia, Turismo e Agronegócio (SEDESC) que acontecem, respectivamente, nas quartas-feiras - na praça do Radio Clube Cidade e aos sábados - no estacionamento da Prefeitura Municipal. Raramente retornam com produtos, na maioria das vezes vendem tudo o que trazem.

4.2 Análise dos dados coletados

A produção de leite é a atividade principal para 90% dos assentados. Ressalta-se que no Brasil o agronegócio é um dos mais importantes segmentos da economia nacional [...] (ZUIN e ALLIPRANDINI, 2006). No Brasil, assistiu-se ao surgimento avassalador do agronegócio, contudo, o que importa é que o conceito de que agronegócio – de base empresarial ou familiar – envolve toda a cadeia produtiva: o antes da porteira (aquisição dos insumos, bens e serviços, em torno de 11%), o dentro da porteira (processos de produção, aproximadamente 26%) e o depois da porteira (beneficiamento, transporte, armazenamento, processamento ou industrialização, comercialização, cerca de, 63%) da propriedade (OLIVEIRA, 2010).

Do total de produtores de leite 60% utilizam a matéria prima leite para produzirem outros produtos, como queijos e doces, pois acreditam estar lucrando mais do que na venda do leite fluído. Ressalta-se como tendência atual a necessidade de se trabalhar em rede para minimizar custos, adentrar novos mercados, possuir maior poder transacional e produzir em escala.

No Assentamento o tempo em que atuam na atividade leiteira é em torno de 12 anos. Entendendo que a experiência e a longevidade do negócio permite ao produtor total domínio de seu negócio e de seus produtos e/ou serviços, reporta-se a Ferrel e Hartline (2005), quando afirmam que “uma vantagem competitiva é algo que a organização faz melhor do que seus concorrentes e que lhe dá certa prioridade para atender às necessidades dos consumidores e/ou manter relacionamentos mutuamente satisfatórios com *stakeholders* importantes”.

Quanto à pecuária leiteira ser a sua renda principal, 82% responderam ser esta sua principal fonte econômica, contra 18% para os que responderam negativamente, possuindo renda com aposentadoria ou lavoura. Esta questão foi levantada em virtude da necessidade de situar quanto às expectativas deste nicho de mercado, pois conforme (MAPA, 2014), atualmente a produção total do país é capaz de fornecer à população brasileira em torno de 170 litros de leite/habitante/ano, quando o recomendado pelos órgãos de saúde nacionais e internacionais é a quantia de 210 litros. Ao estimar a população brasileira, até 2023, em 216 milhões de habitantes, a produção de leite deverá ser de 45,3 bilhões de litros/ano.

Em relação ao grau de escolaridade, 90% possuem ensino fundamental, em contrapartida os 10% restantes possuem terceiro grau e pós-graduação em nível *Stricto Sensu*. A agropecuária é uma atividade complexa, impelindo o produtor a lidar ao mesmo tempo com aspectos técnicos, mercadológicos, legais, políticos, financeiros, econômicos, ambientais, sociais e com os recursos humanos de sua empresa, todo esse cenário exige que o produtor rural busque aprimoramento em gestão (VILCKAS e NANTES, 2006).

Quanto à ocupação da área, 90% são utilizadas para a pastagem e 10% para a lavoura. O gado não possui uma genética leiteira definida, sendo os rebanhos formados pelo cruzamento de várias raças, em especial do Girolando e Pardo Suíço. Objetivou-se inteirar da raça do gado em virtude desta influir diretamente no volume de leite. A inseminação artificial não é uma prática adotada pelos produtores. Somente 10% dos respondentes não possuem touros. Cerca de 90% das propriedades utilizam touro, geralmente Girolando. Os outros 10% utilizam o reprodutor emprestado do vizinho.

Buscou-se também averiguar sobre a quantidade de vacas em lactação e sobre o volume de leite produzido durante a época de seca. Obteve-se um número de animais lactantes em torno de 5. Para a totalidade dos produtores, a maior produção de leite acontece no período das águas e perdura em média sete meses. Questionados sobre o volume de leite em litros nas águas, na seca e o tempo de lactação das vacas em meses, a resultante foi de 51 litros/dia nas águas e 23 litros/dia na seca, perfazendo uma média de 37 litros/dia. O tempo de lactação, em média, foi de sete meses.

Aproximadamente 68% dos produtores realizam a ordenha em sistema manual e uma única vez ao dia, prioritariamente pela manhã. Não utilizam ordenha 22% dos produtores, o que significa dentro do universo pesquisado além dos que estão com vacas secas, ou doentes, há os que não atuam na pecuária leiteira. O que chamou a atenção nesta questão foi que os praticantes da ordenha manual, não se sentiram desprestigiados por não ganharem a ordenhadeira mecânica (abaixo explicitado), sinalizaram não fazer muita questão de inovar com esta tecnologia, haja vista que a produção de leite diária é baixa. Verificou-se que os produtores não possuem conhecimento técnico de planejamento e organização para se manterem sempre com o leite à disposição.

Em torno de 10% dos produtores, ou seja, 6 famílias foram agraciadas com uma ordenhadeira mecânica para comporem o projeto “Leite Forte MS”, do Governo do Estado, que através da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agrário, da Produção, da Indústria, do Comércio e do Turismo - SEPROTUR firmou uma parceria com o SEBRAE/MS; AGRAER, IAGRO, MDS, e outros, objetivando edificar e organizar a cadeia produtiva do leite revigorando e ordenando seus elos, ampliando a produção, a produtividade e a qualidade do leite, de maneira a agregar valor ao produto final, criando emprego, renda e propiciando uma atividade socialmente justa e sustentável. Todavia nem todas as ordenhadeiras estavam instaladas. Verificou-se haver preocupação do produtor para com a saúde humana, sinalizada ao rejeitarem para a ordenha as vacas que apresentassem mastite.

No sistema de criação averiguou-se que 32% dos produtores criam os animais em regime de pastoreio, suplementados com sal mineral; 23% disponibilizam capim mais sal branco; e os outros. 50% dos produtores criam os animais a pastagem, suplementados com sal mineral e cana ou outro volumoso (rama de mandioca, capim napier) na época da seca. Apesar de ser notório que a alimentação de boa qualidade está diretamente relacionada com a produção e qualidade do leite os produtores, tem dificuldade em administrar essa variável, preferindo geralmente não suplementar o gado.

Em relação ao número de trabalhadores por lote, reconheceu-se a média de três pessoas, todas, membros das famílias, não havendo nenhum caso de trabalhador assalariado, configurando, portanto como agricultura familiar. Esse perfil, entretanto, vem se alterando nos últimos anos em virtude do êxodo rural, das mudanças tecnológicas e da busca por melhores ocupações por parte desta população.

Quando questionados onde comercializam sua produção, 60% responderam que vendem no comércio da cidade e 40% em laticínios sempre na forma de leite fluído. No aporte de **Vilckas e Nantes (2006)**, na verdade o produtor rural não precisa de muito para agregar valor aos seus produtos, basta classificar sob as normas estabelecidas (tamanho, peso, coloração, turgidez, grau de maturação, danos mecânicos e outros), usar embalagem/rotulagem adequada, industrializar a produção e desenvolver uma marca própria.

Do universo de 40% que entregam o leite para os laticínios, 40% disponibilizam o leite para o laticínio de dona Élia, instalado no próprio

assentamento, que pagou em setembro de 2014, pelo litro de leite o valor de R\$ 0,90. Os outros 60% entregam o leite para o laticínio São Gabriel que pagou o valor de R\$ 1,10, pelo litro de leite. Nesta pergunta observam-se alguns conflitos internos que justificam a entrega para um ou para outro laticínio. O valor a maior ou a menor, pago pelo litro do leite não se caracteriza a espinha dorsal do problema.

E quanto ao custo de produção, 95% não souberam responder e 5% conjecturaram ter um custo de 30% sobre o valor total das vendas. O Estado de Mato Grosso do Sul em 2013, registrou a média do valor de leite em R\$ 0,78 (SEPROTUR/MS, 2014; CONSELEITE, 2014). Durante a pesquisa ouviu-se muito os produtores reclamarem que o preço do leite pago a eles estava baixo, entretanto quando questionados sobre o custo do litro de leite em sua propriedade, ninguém foi capaz de responder. Considerando o desconhecimento de seu custo de produção, quaisquer reclamações sobre preço, tornam-se conjecturas.

Foi perguntado se já investiram no melhoramento da raça dos animais e, 23% afirmaram já ter investido em torno de R\$ 9.600,00 enquanto que 77% nunca investiram. As empresas de ponta obtêm sucesso ao agregar valor superior aos clientes, satisfazendo suas necessidades específicas e compreendendo as variáveis que influenciam a lucratividade do cliente individual, também conhecida como “vantagem competitiva” (HUTT e SPEH, 2010).

Perguntados se já investiram em tecnologia, 55% responderam que investiram em cerca elétrica; 18% em tronco de contenção e 27% não efetuaram quaisquer investimentos. Asseveram Vilckas e Nantes (2006), que a agregação de valor a um produto passou a ser condição intrínseca a uma boa transação. Atualmente atingiu-se então a era da inovação, da criatividade, da estratégia. Considerando que hoje não basta mais só satisfazer, é preciso encantar o cliente. Assim, constata-se à necessidade de se praticar o marketing, também, nas empresas rurais de pequeno porte.

Quanto à exigência dos laticínios sobre a qualidade do leite, 27% responderam haver sim, em relação à acidose e água no leite; 50% responderam não haver quaisquer exigências e 23% não souberam responder, alegando que caso haja alguma exigência, ainda não os atingiu, pois utilizam sua produção para consumo próprio ou na produção de queijo caipira que vendem no entorno (bares e mercados). Freitas *et. al.*, (2005), afirmam que o leite é um dos alimentos mais

completos, no entanto de perecibilidade elevadíssima, carecendo para evitar sua deterioração de convenientes tratamentos higiênicos e tecnológicos.

Em relação à diferença no valor do leite para maiores volumes, 50% respondeu não haver; 14% afirmaram haver e 36% não souberam responder, alegando que só se importam com o valor final a receber, portanto desconhecem as regras, caso existam. A intenção precípua foi verificar a existência de alguma estratégia de sedução para com a qualidade e quantidade do leite, por parte dos compradores. **Carvalho & Oliveira (2006)**, enfatizam que a produção de leite está disponibilizada em todo o país, entretanto há distintas práticas de processos produtivos. Os produtores detentores de tecnologia, e especializados, diferenciam seu produto tanto pela qualidade alcançada quanto pelo volume produzido, e conseqüentemente recebem maior valor por isso.

Quanto a utilizarem assistência técnica para a manutenção do gado, 27% afirmaram não ter; 50% afirmaram contar com assistência técnica de órgãos governamentais e 23% não souberam responder. Conforme **MDS (2014)**, inúmeros programas vêm sendo desenvolvidos pelo MDA e pelo INCRA tentando sanar alguns efeitos danosos quanto à garantia da fixação e maximização na qualidade da vida das famílias beneficiadas e, a assiduidade em assistência técnica é um dos itens privilegiados.

Já com relação à fiscalização da sanidade animal, 27% disseram não haver; 41% disseram que há e 32% não souberam responder. Na proposta de **Sanderson (1996)** os cuidados com a saúde do animal são preponderantes para evitar o consumo do leite com vacas acometidas pela Mastite. Vacas com mastite chegam a produzir até 25% menos.

Almejou-se saber se possuíam algum conhecimento de administração (planejamento, organização, direção/liderança, controle estratégias, *marketing*) ou se administravam no *feeling*, pelo empirismo. Aproximadamente 77% responderam não possuir nenhuma noção de administração e que gerenciam conforme lhes convém no momento, sem mensurar conseqüências. 23% responderam ter alguma noção de administração em decorrência de terem feito alguns cursos rápidos no assentamento, oferecido por órgãos governamentais ou entidades de classe. **Tejon e Xavier (2009)**, advertem que o agronegócio sem *marketing* é apenas agro, sem negócio.

Perguntou-se sobre o que precisava ser melhorado para aumentar a produção de leite. Somente 10% responderam que há necessidade de adquirir mais vacas; 60% responderam ser uma necessidade urgente à reforma de pastagem, o melhoramento da genética do rebanho e assistência técnica mais amíúde; 10% responderam mais investimentos em tecnologia; 20% responderam serem necessários mais financiamentos para investimento na estrutura.

4.3 Dois Casos Relevantes

4.3.1 Caso 1: O Laticínio e a Produção de Queijo

O Estudo de caso nº 01 foi realizado no lote nº 62 de propriedade da Sra. Élia, que é gestora do laticínio existente no Assentamento Conquista. O Laticínio é originário de uma doação feita pela Prefeitura Municipal de Campo Grande. O trabalho executado pela Sedesc previa mais ações para dinamização, melhoramento e aumento da produção do leite no assentamento. Este fomento viria através da implantação e reforma de pastagens; plantio de cana-de-açúcar em 60% dos lotes, para auxiliar a nutrição do gado na época da estiagem; e o melhoramento genético do rebanho por meio da inseminação artificial e práticas sanitárias. Estas ações não foram executadas.

O Laticínio de dona Élia, possui estrutura para captar 5000 kg de leite por dia. Há demanda para o fornecimento do queijo no comércio local, todavia não consegue atender visto que 70% dos produtores locais manufacturam a matéria prima leite para transacionarem diretamente com o mercado varejista. Desta maneira o laticínio trabalha na época de estiagem com cerca de 1200 kg de leite/dia, além disso, do próprio assentamento está captando no máximo 300 kg por dia, os outros 900 kg estão vindo de fazendas vizinhas.

É uma empresa familiar, onde atuam a proprietária, seus três filhos, uma nora e uma neta. Uma filha é responsável pelo sistema financeiro, outra filha controla todo o sistema de administração e o filho é responsável pela produção, tendo o auxílio de sua nora e neta. Dona Élia é quem transaciona a produção. Possui apenas um funcionário contratado.

O laticínio produz queijo muçarela, nas modalidades: peça retangular de 4 kg, onde o preço ao varejista é de R\$ 15,00 o quilograma; queijo cabaça de 1 kg e queijo nozinho, ambos saem pelo preço ao varejista de R\$ 18,00 o quilograma. Para se produzir 1 kg de muçarela necessita-se de 10 kg de leite.

Relatou Sra. Élia estar atravessando um momento difícil quanto à quantidade de queijo produzido, aproximadamente 2.400 kg por mês. Suas transações mercadológicas acontecem, normalmente, com cheques pré-datados e, raramente tem enfrentado prejuízos financeiros como o recebimento de cheques sem fundos, de terceiros, repassados pelos varejistas.

Foi vítima de um calote no valor de R\$ 20.000,00, ocorrido seis anos atrás, de um único varejista, em decorrência deste fato redimensionou sua clientela, agora negocia com inúmeros varejistas, não aceitando mais entregar toda sua produção a somente um cliente intermediário.

Detectou-se agregação de valor ao segundo objetivo específico, sendo possível reconhecer que a Sra. Élia e sua equipe possuem conhecimento de seu *mix de marketing*. Sua empresa (laticínio) possui um produto de ininterrupto consumo (queijo), excelente poder de negociação mercadológica e total fidelidade de seus clientes varejistas, o que lhe permite praticar um preço rentável para ambos os envolvidos na negociação.

Quando se perguntou a Sra. Élia qual era o custo de sua produção, ela respondeu que esse departamento era de responsabilidade de seu filho. Após o diálogo com seu filho, definiu-se que sua produção, hoje, possui um custo que lhe consente uma margem de lucro consideravelmente robusta em comparação a outros tipos de negócios, superior a 50%.

Sra. Élia solicitou auxílio à SEDESC para certificar o seu produto, além de ter escolhido sua própria marca. É cumpridora de prazos e atualizada com as políticas públicas pertinentes. Portanto identifica-se aqui que o laticínio D'Élia pratica um modelo de gestão descentralizada e aplica as estratégias de *marketing*, desempenhando bem o seu *mix de marketing* (produto, preço, praça e promoção). Ela introspecta a filosofia de que o Cliente é o Rei e deve satisfazê-lo incluindo as preocupações socioambientais. É de sua responsabilidade a estratégia sobre o negócio da família, sobretudo no que diz respeito à decisão de quais produtos ofertar, a que preço, por quais meios de distribuição e comunicação.

Asseguram **Tejon e Xavier (2009)**, que para executar *marketing* em agronegócio faz-se necessário possuir foco holístico. É preciso escancarar o pensamento estratégico e as análises da totalidade do perfil da cadeia produtiva na qual se está inserido para então ampliar a criatividade e a inovação no planejamento pré-estabelecido, assim como sua consistência em longo prazo. O laticínio D'Élia existe pela sua tenacidade empreendedora e sua capacidade de administração.

Tem negligenciado a variável distribuição (ponto de venda), pois se verificou a necessidade de uma melhor gestão no que diz respeito à logística de transporte. Não há qualquer planejamento, as entregas acontecem mediante os pedidos feitos através de telefonemas. Necessita-se traçar uma rotina, ou seja, é extremamente estratégico possuir um cronograma de entregas, constando dia, local, hora, especificidade e quantidade do produto, para se executar as entregas. Este cronograma deve também ser disponibilizado ao cliente intermediário, para que ele possa se programar com relação ao recebimento da mercadoria e ao pagamento das transações. No recorte de **Lopes e Nantes (2006)**, o produtor rural está se modernizando, se expondo a mais riscos sem correr perigo e aderindo as tecnologias sustentáveis ao seu negócio.

Inexiste uma planilha de custo atualizada diariamente, o que seria estrategicamente correto, pois somente será possível comercializar com amplo poder de negociação em relação a preços e prazos se o setor de compras igualmente se comportar. Similarmente não há estoque de matéria prima não perecível (sal, coalho e outros) habitualmente as compras são efetuadas em números exatos às demandas, o que conseqüentemente inviabiliza o poder de negociação, para com os seus fornecedores.

É indispensável o hábito das anotações, podendo assim computar os insumos necessários à produção e suas, respectivas, quantidades para a mensuração do total de investimentos à cada produção. Caso contrário não há como calcular ponto de equilíbrio e conseqüentemente, margem de lucro. Também é preciso descentralizar, permitindo que mais pessoas dominem essas informações a fim de se evitar a dependência de um único ator, para que o processo de produção se desenvolva livremente, com ou sem a presença do mesmo. Concomitantemente, há um excelente controle sobre o recebimento do leite, permitindo a execução de uma planilha de pagamentos aos produtores credores.

4.3.2 Caso 2 - A Produção de Doce de Leite

O estudo de caso nº 02 foi realizado no lote 47, de propriedade do Sr. Mario, que é o proprietário da fábrica de doce de leite (pasta) e rapadura de leite. O Sr. Mario relatou que para não levar prejuízo na venda do leite fluído, pois o preço estava muito baixo, aventurou-se na produção de doce e acredita estar no caminho certo.

O Sr. Mario, junto a sua esposa, Dona Margarida, produz 12 quilos de doces e rapaduras por dia a um preço médio de R\$ 9,60 o quilo, durante 09 meses por ano, considerando os períodos de férias escolares. Toda sua produção é vendida para a Prefeitura Municipal de Campo Grande, com destino a Merenda Escolar. Para uma produção de 12 quilos de doce ele utiliza 4 quilos de açúcar para cada 30 litros de leite. Gasta 1 metro de lenha (que lhe é doada pelos vizinhos) para a produção de 60 quilos de rapadura, ou seja, a cada 5 produções. Não utiliza conservante e o tempo médio de vida útil de seu produto é de trinta dias.

Um pacote de insulfilm pelo preço de R\$ 3,00 lhe é suficiente para embalar 500 rapaduras de 600 gramas, cada uma. Informou-nos que produzindo 12 quilos de doces por dia, seu taxa de ferro, que custa em torno de R\$ 500,00, tem uma vida útil de um ano. Dedicar 24 dias por mês, e 2 horas por dia a esse trabalho, pois este é o tempo demandado para concluir sua produção diária.

Atualmente possui três vacas em lactação, que lhe permitem uma retirada de 15 litros de leite ao dia os outros 15 litros, necessários à sua produção, ele adquire dos vizinhos a um preço médio de R\$ 0,90 o litro, em tempos de seca, pois nas águas ele possui toda a matéria-prima "leite" de que precisa.

Não possui carro próprio para efetuar a entrega da produção, portanto repassa 10% do valor mensal de sua negociação com a Prefeitura local para uma vizinha que efetua a entrega de seus doces. O contrato com a Prefeitura é por cota, não podendo ultrapassar R\$ 20.000,00 por ano. Não amiúde, também vende em torno de 15 rapaduras por semana, em mercados do bairro mais próximo.

Discorreu o Sr. Mário, que a Prefeitura sempre pagou R\$ 17,00 pelo quilo de doce, todavia sem quaisquer explicações (que ele também não questionou) este ano só está pagando R\$ 9,60 o quilo.

Mediante diálogo com o Sr. Mario, e munidos de dados fornecidos pelo mesmo, foi lhe demonstrado, vide tabela 1, em números o rendimento de sua produção diária.

Tabela 1 - Doces e Rapaduras de Leite (Produção Diária - Volume 30 litros)

DESPESA		RECEITA
30 litros leite	27,00	12 KG X R\$ 9,60
04 kg de açúcar	6,00	
Embalagem/ insulfilme	0,10	
Depreciação do Equipamento	2,00	
Mão de obra	60,00	
Material de Limpeza/água	2,00	
Selo	2,00	
Subtotal	99,10	
Transporte (10%)	9,91	
TOTAL	109,01	
LUCRO	6,19 ao dia	

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados pesquisados

Verifica-se que a fabrica de doces de leite registra um ligeiro superávit no valor de R\$ 6,19 ao dia, ou seja, uma margem de lucro considerada baixa, levemente superior a 5,5%. Ressalta-se que o Sr. Mário não concorda com o pagamento de R\$ 60,00 por sua mão de obra, entendendo que não deva receber por esse trabalho, mesmo tendo sido conscientizado de que este valor se refere ao seu dia de trabalho prestado em quaisquer atividades. Fomentou-se a possibilidade de ampliar sua produção, visto que o mesmo confidenciou haver demanda para o triplo do que produz e, lhe foi mostrado uma projeção de sua produção triplicada, conforme tabela 2.

Tabela 2 - Doces e Rapaduras de Leite (Produção Diária - Volume 90 litros)

DESPESA		RECEITA
90 litros leite	81,00	36 KG X R\$ 9,60
12 kg de açúcar	18,00	
Embalagem/ insulfilme	0,30	
Depreciação do Equipamento	6,00	
Mão de obra	60,00	
Material de Limpeza/água	6,00	
Selo	6,00	
Subtotal	177,33	
Transporte (10%)	17,73	
TOTAL	195,06	
LUCRO	150,54 ao dia	

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados pesquisados (projeção)

Todavia, mesmo verificando uma margem de lucro robusta, visto a mão de obra não se alterou, o Sr. Mário justificou em consonância com sua esposa, serem incapazes de produzir mais, pois a exposição ao calor é muito intensa, tornando-se insuportável por mais que duas horas, ao dia. Estão em suas capacidades máximas e, também não querem contratar um funcionário para esse serviço, pois não conseguem um assalariado e sim um diarista, que lhes custaria R\$ 60,00 ao dia, não percebendo como viável este investimento, além da qualidade do produto que eles acreditam perder, ao inserir um terceiro na produção.

Conjecturou-se com o Sr. Mário a viabilidade de automatização da produção, já que ele pode tentar um crédito PRONAF para aquisição de equipamentos e o mesmo respondeu não querer adquirir dívidas. Sinalizam **Vilckas e Nantes (2006)**, que a agregação de valor a um produto passou a ser condição intrínseca a uma boa transação. Entende-se por valor: preço; estratégia e comportamento do consumidor, ou seja, a agregação de valor resultará em diferenciação e/ou descomoditização, permitindo à empresa vantagem competitiva e conseqüentemente, sucesso de longo prazo.

Esta posição do Sr. Mário é paradoxal ao seu raciocínio lógico quanto a lucrar mais com o leite beneficiado do que com o leite fluído. Ademais é contrária à sua busca por órgãos competentes para conseguir selo de qualidade e identificação em seu produto, pois demonstrou com esta atitude espírito empreendedor ao posicionar sua marca e praticou *marketing* sem conhecimento disso.

É perceptível o espírito empreendedor do proprietário. No empreendedorismo estratégico impõe-se o desenvolvimento local e sustentável, representando um fenômeno cultural, de tal maneira que os atributos regionais se exacerbem com a forma e o jeito de enxergar o mundo entranhado nos valores intrínsecos da comunidade (**LOPES e NANTES, 2006**). Ao se preocupar em certificar o seu produto, depreende-se que explora bem o quarto “p” de seu mix, ou seja, a promoção, pois estará apresentando ao mercado um produto de qualidade, com bom preço e com identificação (imagem), e até o momento uma correta decisão de distribuição, todavia não explora todo o potencial de demanda disponível.

Neste caso, destacou-se a impossibilidade de auxiliar a gestão do Sr. Mario, objetivando agregar-lhe valor, no modelo de gestão executado, pois o mesmo não admite quaisquer alterações em seu sistema de produção. Vale ressaltar diversos segmentos da cadeia produtiva como *lócus* de inovações, portanto cabe

diferenciação a cada segmento produtivo, isoladamente, produção rural, processamento, distribuição e outros, que possuem peculiaridades demandantes de alterações personalizadas (SANTINI *et al.*, 2006).

Logo, concluí-se que, o Sr. Mário deixa de fomentar a dimensão social ao não ofertar emprego e, conseqüentemente ampliar o ramo de negócios, como também a dimensão econômica, pois está deixando de ampliar sua receita, por receio de sair da zona de conforto, já que possui um ótimo *feeling* comercial.

4.4 Tangenciando os objetivos

Foi possível tanto através dos diálogos não estruturados, de inúmeras entrevistas e das observações, compreender que:

Na primeira indagação descobriu-se haver duas cadeias produtivas, sendo que a primeira e mais rentável é a Cadeia Produtiva do Leite, configurando-se a atividade principal do Assentamento e, a segunda é a cadeia produtiva de hortifruti, identificada como, ainda, muito tímida em relação à sua produção.

A segunda questão remete a Las Casas (2006) quando assevera que o mix de *marketing*, ou quatro pês (produto; preço; ponto de venda/distribuição; promoção) como é também conhecido, formam o alicerce da comercialização. Foi possível visualizar a matéria-prima leite fluído como o produto principal, sendo comercializado a um preço de R\$ 0,90 o litro no último mês de setembro e disponibilizado na praça (ponto de venda) de Campo Grande, através de tímidas ações de promoção para o produto. Conseqüentemente nos produtos derivados do leite foi possível detectar que o Doce de Leite (produto) é comercializado pelo valor de R\$ 9,60 o quilo (preço), distribuído no município de Campo Grande para a merenda escolar (ponto de venda) e, raras vezes em um mercado local, com ações promocionais robustas no que tange a marca, a certificação de qualidade e pontualidade na entrega. Já o queijo muçarela (produto) possui valores distintos em relação aos modelos, variando entre R\$ 15,00 e R\$18,00 (preço), é distribuído no município de Campo Grande (ponto de venda) e, quanto às ações promocionais é similar às do Doce de Leite.

O terceiro questionamento ratifica a Las casas (2006) quando afirma ser a estratégia o movimento que a empresa executa em relação ao ambiente e as forças internas. Pois se identificou, empiricamente, não haver quaisquer estratégias

impressas na cadeia produtiva do leite por àqueles que só transacionam o seu produto “in natura”, pois também não possuem estrutura e competências para outra utilização do produto e, conseqüentemente outro meio de negociação, portanto ficam a mercê dos preços que os compradores determinam. Ressalta-se que o poder de barganha do produtor é substancialmente menor que o da empresa captadora de leite. Simultaneamente carecem de especificidade, visto que o leite disponibilizado não é de alta qualidade, como também é baixo o volume produzido. As resultantes além de refutarem esse objetivo, pois 95% dos produtores não possuem conhecimento, sequer sobre o significado de administração e de *marketing*, respondem, também, à hipótese deste trabalho.

E finalmente, a quarta indagação, específica, foi ao encontro da detecção das ações desencadeadas pela Associação dos Agricultores Familiares do Assentamento Conquista (AAFAC), com o objetivo de maior competitividade e inserção no mercado. Detectou-se não haver quaisquer ações neste sentido. Apresentou-se uma liderança no estilo *Laissez-faire*, é o estilo em que não há estrutura ou monitoramento, os associados definem seus próprios objetivos e modelos de desempenho. O líder dá a mínima orientação e o máximo de liberdade, também é o primeiro entre os iguais, todavia sem qualquer autoridade, sobretudo quando seu discurso recorre a dispêndios financeiros, estando apenas à disposição (ALABY, 2005). Sabe-se que liderar para a mudança requer do líder uma ação intrapessoal, que também influenciará os outros, para tanto o líder precisa confiar em seu poder de persuasão, muito mais que em sua autoridade (DUTRA, 2005).

Sem qualquer leviandade, foi possível deduzir que o líder do Assentamento Conquista, atualmente, executa o papel de Relações Públicas da comunidade, pois não consegue a convergência da comunidade em prol de um ou mais objetivos, que seja benéfico a todos. Oliveira (2006) pontua que a função de líder é uma tarefa para poucos, pois é uma das atribuições mais melindrosas e, na maioria das vezes, pouco desejável de ser desempenhada em quaisquer searas.

De maneira complementar objetivou-se, vislumbrar as dimensões de sustentabilidade da comunidade pesquisada.

A dimensão econômica demandou uma devolutiva sobre a capacidade de oferta e de demanda, dos assentados pesquisados. Verificou-se que gozam de uma demanda, “n” vezes, maior que a produção ofertada e, esta decorre da falta de visão e de estrutura. Sob o ângulo de Las Casas (2006), o *marketing* é de extrema

importância para todos os segmentos da sociedade, pois regula as relações de troca, com funções de equidade entre oferta e demanda, em síntese é sua função equilibrar produção e consumo, de maneira a não faltar ou exceder a capacidade.

Na dimensão social, buscou-se identificar os instrumentos e mecanismos disponíveis ao homem do campo, onde se pudesse mitigar o êxodo rural. Foi possível detectar que, neste momento, alguns cursos rápidos lhes são disponibilizados por órgãos governamentais. Entende-se que a educação continuada é uma necessidade premente para o Assentamento Conquista, em virtude de no campo também se necessitar de mão de obra qualificada. Todavia a indução dos envolvidos deve acontecer de maneira que se sintam esperançosos quanto a uma melhora de vida concreta. Por sistema de indução entenda-se “a aplicação de conjunto de ações voltadas para o estabelecimento de comunicação constante e de confiabilidade mútua, capazes de catalisar a cooperação, a parceria e a integração”, (PINHEIRO *et. al.*, 1998; 27-30). Quanto ao êxodo juvenil, evidenciou ser preciso escolarizar os jovens produtores “*in loco*”. Para Bianchini (2011), ações governamentais poderiam auxiliar na reversão do êxodo rural juvenil, destacando as chamadas “escolas de alternância”, como uma medida importante para supri-los.

Derradeiramente, e de total importância, almejou-se saber o grau de consciência ambiental existente no Assentamento. Foi identificada uma consciência latente quanto à necessidade de proteção ao meio ambiente em prol da não extinção dos recursos naturais, para a maioria. Durante a investigação foi possível identificar produtor totalmente contrário às queimadas e utilização de defensivos em sua produção, com total consciência da degradação que causam como também se encontrou produtor totalmente favorável a essas medidas. Laurent (2000) vislumbra, uma agricultura caminhando para ser vista não só como produtora de bens agrícolas, mas também como responsável pela proteção dos recursos naturais, do patrimônio natural, da qualidade dos alimentos e outros. Essa nova imagem da agricultura privilegia as diversas dimensões da atividade agrícola.

No entanto as três dimensões, acima citadas, esbarraram-se amiúde na dificuldade de acesso aos créditos agrícolas, denotando a necessidade de políticas públicas pontuais, pois são indispensáveis desde que efetivas e concretas, similarmente tornam-se inexecutáveis quando não alcançáveis e, na investigação executada, conforme já discorrido anteriormente, elas não estão facilmente acessíveis ao pequeno produtor rural, assentado.

Nós entendemos que há necessidade de inserção da dimensão política, pois na ausência de políticas públicas específicas à peculiaridade do setor, não há estratégia de *marketing* rural que possa alavancá-lo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fazer uma comparação entre o concebido, o seu funcionamento e impactos causados pela pesquisa, de maneira literal, ao que está escrito em termos de objetivos a se alcançar, seria concretizar a inoperância, pois conviver por 24 meses com essa comunidade se transformou em uma lição de vida. Nesse sentido o escopo do trabalho foi atingido em seu ínterim. No que tange ao percurso metodológico, em virtude da abrangência e profundidade do tema, simultaneamente aos temas pertinentes, envolvidos, fez-se *mister* a delimitação do protagonismo em relação ao objeto.

A Tese permitiu imaginar o quão longínquo está a prática de uma gestão pura que contemple planejamento, organização, direção e controle para pequenos produtores, assentados rurais, simultaneamente também permitiu visualizar que o pequeno agricultor familiar é de suma importância para a manutenção do pujante agronegócio brasileiro.

É conveniente, também que organizações governamentais venham adicionar instrumentos e condições à gestão da comunidade para dar-lhe poder de competitividade, com excelência em administração, buscando a efetividade ao longo da cadeia de produção, ou seja, desde seu início até o *follow-up*⁵, preparando-a para a compreensão de que uma gestão de excelência é primordial. Portanto, o processo de estabelecer, preparar, liderar e fiscalizar o trabalho dos clientes internos de um negócio deve utilizar todos os recursos disponíveis para se alcançar objetivos pré-estabelecidos, evidenciando domínio nas áreas de finanças, produção, recursos humanos e *marketing*, (ROBBINS, 2005).

⁵ Pós-venda

6 REFERÊNCIAS

ABMR&A. 5ª edição da Pesquisa **Perfil Comportamental e Hábitos de Mídia do Produtor Rural Brasileiro**. Disponível em: http://www.abmr.com.br/pesquisa/press_release_2010.pdf. (Acesso em: 25/09/2012).

ALABY, José Assan. **Líderes devem ser filósofos?** In: Liderança: uma questão de competência. Robson M. Marinho e Jair Figueiredo de Oliveira (orgs); Alberto Sugo... [et al.]. São Paulo: Saraiva, 2005.

BANCODOBRASIL. **Agronegócio. Agricultura Familiar**. Disponível em <http://www.bb.com.br/portalbb/page3,8623,10816,0,0,1,1.bb>. (Acesso, 20/04/2013).

BÁNKUTI, Ference Istvan; SOUZA FILHO, Hildo Meirelles de. **A Informalidade em Sistemas Agroindustriais: Os Casos dos Sistemas Agroindustriais da Carne Bovina e do Leite**. Agronegócios: Gestão e Inovação. São Paulo: Saraiva, 2006.

BATALHA, Mário Otávio. Coordenação do Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. **Gestão agroindustrial**. Vol. 1. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BERGAMASCO, Sonia Maria Pessoa Pereira; NORDER, Luis Antonio Cabello. **O que são assentamentos rurais?** São Paulo: Brasiliense, 1996.

BIANCHINI, Valter. **Por falta de jovens, produtores rurais temem futuro da agricultura familiar**. Publicado em 01/09/2011. Disponível em: <http://www.redebrasilatual.com.br/temas/cidadania/2011/09>. (Acesso em 16/09/2012).

BORRÁS, Miguel Angel Aires; TOLEDO, José Carlos. **A Coordenação de Cadeias Agroindustriais: Garantindo a Qualidade e Competitividade no Agronegócio**. Agronegócios: Gestão e Inovação. São Paulo: Saraiva, 2006.

BRASIL ESCOLA. **Reforma Agrária**. Disponível em: <http://www.brasilecola.com/sociologia/reforma-agraria.htm>. (Acesso em 10/04/2013).

BUAINAIM, Márcio Antonio; SOUZA FILHO, Hildo Meirelles de. **A Política Agrícola no Brasil: evolução e principais instrumentos**. Gestão Agroindustrial: GEPAL: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais. Coord. Mário Otávio Batalha. São Paulo: Atlas, 2009.

CANI, Pedro Carlos; FRANGILO, Rosane Freitas. **Como produzir leite de qualidade**. ES: ACPLES (Associação de Criadores e Produtores de Gado de Leite do Espírito Santo) - Seag-ES, 2008.

CARVALHO, Glauco Rodrigues; OLIVEIRA, Aryverton Fortes de. **O setor lácteo em perspectiva**. Boletim de conjuntura agropecuária. Campinas: Embrapa gado de Leite, setembro de 2006.

CHAPAVAL, Léa; PIEKARSKI, Paulo R.B. **Leite de Qualidade: manejo reprodutivo, nutricional e sanitário**. Viçosa: Aprenda Fácil, 2000.

CHURCHILL, Gilbert. A. Jr., PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2005.

CONSELEITE - Conselho Paritário de Produtores/Indústria de Leite do Estado de Mato Grosso do Sul. **Área do Produtor**. FAMASUL. Disponível em famasul.com.br (acesso em 12/09/2014).

CRESTANA, Sílvio; SILVA, Renato C. **Prefácio**. In: Agronegócios – Gestão e Inovação. São Paulo: Saraiva, 2006.

CRESWELL, John (1994). **Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches**. Thousand, Oaks: SAGE Publications.

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **A Situação do trabalho no Brasil na primeira década dos anos 2000**. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Cap. 06, São Paulo: 2012.

DUTRA, Sidney Storch. **Como liderar mudanças**. In: Liderança: uma questão de competência. Robson M. Marinho e Jair Figueiredo de Oliveira (orgs); Alberto Sugo [et al.]. São Paulo: Saraiva, 2005.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva. 2001.

FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations Regional Office for the Latin America and the Caribbean. **Statistical Yearbook. 2014**. Santiago, 2014.

FERNANDES, Bernardo Mançano; WELCH, Clifford Andrew, GONÇALVES, Elienai Constantino. Governança da Terra no Século XXI: Sessões Framing The Debate. **Políticas fundiárias no Brasil: Uma análise geo-histórica da governança da terra no Brasil**. *Land Governance in Brazil. Framing the Debate Series*. no. 2. ILC, Roma, 2012.

FERREL, O. C.; HARTLINE, Michel D. **Estratégias de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FREITAS, José de Arimatéa; OLIVEIRA, Jefferson Pinto de; GALINDO, Glaucio Antonio Rocha. **Avaliação da qualidade higiênico-sanitária do leite exposto ao consumo na região metropolitana de Belém-PA**. Revista Instituto Adolfo Lutz, 64(2): 212-218, 2005.

FROEHLICH, José Marcos; RAUBER, Cassiane Da Costa; CARPES, Ricardo Howes; TOEBE, Marcos. **Êxodo seletivo, masculinização e envelhecimento da população rural na região central do RS**. Ciência Rural, Santa Maria, v.41, n.9, 16. set., 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br>. (Acesso em 07/10/2012).

- GRAZIANO Neto, Francisco. **O Paradoxo Agrário**. Campinas/SP: Pontes, 2000. 3ª Edição.
- HEREDIA, Beatriz; PALMEIRA, Moacir; LEITE, Sérgio Pereira. **Sociedade e Economia do "Agronegócio" no Brasil**. Revista Brasileira de Ciências Sociais - vol.25 - no. 74 - São Paulo - Oct. 2010.
- HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A.; IRELAND, R. Dane; HARRISON, Jeffrey S. **Estratégia Competitiva**. São Paulo: Cengage, 2009.
- HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. **B2B: Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais**. Trad. Angela T. Nery – São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - **Censo Agropecuário 2006**. ISSN 0103-6157. Censo Agropecuário. Rio de Janeiro, p.1-267, 2006.
- INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. **História da Reforma Agrária**. Disponível em: http://www.incra.gov.br/reformaagraria_historia. (Acesso em 16/02/2014).
- JANK, M. S.; FARINA, E. M. Q.; GALAN, V. B. **O agribusiness do leite no Brasil**. São. Paulo: Pensa - Milkbizz, 1999.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Tradução Sonia M. Yamamoto. Rev. Téc. Edson Crescitelli. 14ª Ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: Conceitos, Planejamento e Aplicações à Realidade Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.
- LAURENT, C. **La multifonctionnalité de l' agriculture** IN Towards un agreement between Europe and mercosur (sous presse). Dureand M. – F, Giordano, P., Valladão A. Ed. Presses de Sciences Po. Décembre, 2000.
- LOPES, Luciene de Andrade Bianchi; NANTES, José Flavio Diniz. **Capacitação e Empreendedorismo no Setor Rural**. Agronegócios: Gestão e Inovação. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - Assessoria de Gestão Estratégica. **Plano Mais Pecuária**. Brasília: MAPA/ACS, 2014.
- MDS – Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Agricultura Familiar**. Disponível em <http://www.mds.gov.br/falemds/perguntas-frequentes/bolsa-familia/programas-complementares/beneficiário/agricultura-familiar>. (Acesso em 20/03/2014)
- MORENO, Valter; SANTOS, Lucia Helena Andrade dos. **Gestão do conhecimento e redesenho de processos de negócio: proposta de uma metodologia**

integrada. *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte, v. 17, n. 1, mar. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo>. (Acesso em 10/10/2013).

OLIVEIRA, José Adilson de. **O que significa agronegócio?** Sociedade Espiritossantense de Engenheiros Agrônomos, 2010. Disponível em: <http://www.seea.org.br> (Acesso em 28/09/2012).

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo. *A Síndrome do Líder. Profissão Líder: Desafios e perspectivas.* Jayr Figueiredo de Oliveira (Coord). Alberto Issao Sugo... [et al.]. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Antonio Joaquim; CARUSO, João Gustavo Brasil. **Leite: obtenção e qualidade do produto fluído e derivados.** Piracicaba: FEALQ, 1996.

PIGATTO, Gessuir; ALCÂNTARA, Rosane Lucia Chicarelli. **Relacionamento Colaborativos nos Canais de Distribuição.** Agronegócios: Gestão e Inovação. São Paulo: Saraiva, 2006.

PINHEIRO, Luiz Eustáquio Lopes; MEDEIROS, Josemar Xavier de; CALDAS, Ruy de Araújo; MIZUTA, Kumiko; GAMA, Glória Beatriz Monteiro Nogueira as; KUABARA, Marcelo Yukio; CUNHA, Paulo Ricardo Dimas Luz. **Experiência de Indução de Demanda em C&T no âmbito do agronegócio – CNPq.** Agronegócio Brasileiro: Ciência, Tecnologia e Competitividade. Editado por Ruy de Araújo Caldas et al. Brasília: CNPq, 1998.

PIZZOLATTI, Ives José. **Visão e conceito de agribusiness.** 2004. SEBRAE Biblioteca *On Line*. Disponível em: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br> (Acesso em 17/09/2012).

PORTALBRASIL. **Reforma agrária altera uso e posse de terras.** Disponível em <http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2012/04/reforma-agraria-altera-uso-e-posse-de-terras>. (Acesso em 15/10/13).

PORTER, Michael. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ROSA, José Antonio. **Modelos de negócios.** São Paulo: Cengage, 2012.

SANDERSON, Kenneth R. **Suas Vacas estão Falando. Você está escutando?** Anais do 2º Congresso Brasileiro de Gado Leiteiro. Editado por José Carlos Moura et. al., Piracicaba: FEALQ, 1996.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing Básico.** São Paulo: Saraiva, 1998.

SANTINI, Giuliana Aparecida; SOUZA, Roberta de Castro; QUEIROZ, Timóteo Ramos; SOUZA FILHO, Hildo Meirelles. **Conceitos de Inovação no Agronegócio.** Agronegócios: Gestão e Inovação. São Paulo: Saraiva, 2006.

SEPROTUR – Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agrário, da Produção, da Indústria, do Comércio e do Turismo. Câmara Setorial da Cadeia Produtiva do Leite de Mato Grosso do Sul. **Cadeia Produtiva do Leite de Mato Grosso do Sul**. Disponível em <http://www.seprotur.ms.gov.br> (Acesso em 12/05/2014).

TEJON, José Luiz; XAVIER, Coriolano. **Marketing & Agronegócio: A nova geração – diálogo com a sociedade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

VILCKAS, Mariângela; NANTES, José Flávio Diniz. **Planejamento e Agregação de Valor nos Empreendimentos Rurais**. Agronegócios: Gestão e Inovação. São Paulo: Saraiva, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

_____. **Applications of case study research**. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 1993.

ZUIN, Luis Fernando Soares; ALLIPRANDINI, Dário Henrique. **Gestão da Inovação na Produção Agropecuária (GIPA)**. Agronegócios: Gestão e Inovação. São Paulo: Saraiva, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Questionário Aplicado ao Produtor Rural (Assentado)

1. Nome do Proprietário: _____

Já possui a escritura? _____ Idade: _____ Escolaridade: _____

Atividade Profissional Principal _____

2. Uso e Ocupação da área: pastagem (%) lavoura (%) _____; _____.

3. Raça do gado leiteiro: _____ Nº total de cabeças: _____

4. Faz inseminação artificial? _____ Qual é a raça do touro? _____

5. Nº de vacas que tira leite: _____ Nº. Vacas em lactação: _____

Quantidade de Litros leite ao dia _____ Qual mês de maior produção de leite?
_____ Quanto produz por dia (litros) nas águas: _____ e na seca: _____

6. Ordenham 01 ou 02 vezes/dia _____ Método mecânico ou manual? _____

7. Sistema de Criação: () ração () sal branco () sal mineral () pasto () cana ou outro volumoso (rama de mandioca, capim napier, etc.).

8. Há quantos anos esta na atividade leiteira? _____ É a principal renda? _____

9. Tem outra fonte de renda? _____ Qual _____

10. Nº de empregados: _____ Salário: _____ Nº de mão de obra familiar _____

11. Média de preço: _____ Nas águas _____ Na Seca _____

Custo de produção _____ Onde vende: _____

12. Já investiu no melhoramento da raça? _____ Quanto? _____

13. Qual o investimento tecnológico: Ordenhadeira Mecânica () Tanque de refrigeração de leite () Cerca elétrica () Tronco de contenção de bovinos () Balança para pesagem de bovinos () ou Pesagem de leite ()

14. Existe exigência dos laticínios e relação à qualidade do leite? Não () Sim ()
Qual? _____

15. Há diferença de pagamento do leite pelos compradores em relação à qualidade e quantidade por produtor? Não () Sim () Qual? _____

16. Utiliza assistência técnica de profissionais para a manutenção do gado? Não () Sim ()

17. Há fiscalização da qualidade do leite/sanidade do animal? Não () Sim ()

18. Qual é o tempo médio de lactação das vacas (em meses)? _____

19. Possui algum conhecimento sobre administração (planejamento, organização, liderança, controle, estratégias, marketing) ou administra por empirismo? _____

20. O que você acha que precisa melhorar para aumentar a produção de leite?

Muitíssimo Obrigada pelas informações

Rosane Ap. Ferreira Bacha

Doutoranda em Ciências Ambientais e Sustentabilidade Agropecuária

Universidade Católica Dom Bosco

APÊNDICE B

O trabalho a seguir foi elaborado segundo as normas da Revista Arquivo Brasileiro de Medicina Veterinária e Zootecnia. O mesmo encontra-se submetido à referida revista.

Há Estratégias de Marketing (no) Rural? Cadeia Produtiva do Leite: Assentamento Conquista/MS

Are there rural marketing strategies? Milk production chain: Conquista settlement/MS

* Rosane Aparecida Ferreira Bacha

Doutoranda do Programa em Ciências Ambientais e Sustentabilidade Agropecuária da Universidade Católica Dom Bosco – UCDB. Docente do Curso de Administração da UCDB. (rhobacha@gmail.com)

Cristiano Marcelo Espínola Carvalho

Docente do Programa *Stricto Sensu* em Ciências Ambientais e Sustentabilidade Agropecuária da Universidade Católica Dom Bosco/UCDB.

Alexandre Luzzi Las Casas

Docente titular da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e do Centro Universitário FIEO, pesquisador da Universidade de Mogi das Cruzes.

Marcus Vinicius Morais de Oliveira

Docente efetivo da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul - UEMS.

RESUMO:

Ao longo das últimas décadas, as políticas públicas concernentes à Reforma Agrária têm caminhado a passos largos, entretanto as realidades dos assentamentos rurais no Brasil são dispares e inconclusas, visto que os critérios que as permeiam são nebulosos e de difícil entendimento. Entendendo e aceitando o neologismo de *agribusiness* como o mais próximo do marketing rural, buscou-se na literatura alguns conceitos. As informações foram obtidas no período de julho/2012 a setembro/2014. Trata-se de um Estudo de Caso, com pesquisa descritiva e exploratória da bibliografia, entrevista com atores endógenos e exógenos da comunidade de assentados, abrangendo os problemas

da gestão de produção e o mercado do leite como fonte de renda para a sustentabilidade da mesma, além das ações determinantes de políticas públicas peculiares, no que concerne às condições transacionais dos assentados. Objetivou-se de maneira geral verificar como o *marketing* rural, está sendo aplicado nas transações do Assentamento Conquista, vislumbrando as quatro dimensões da sustentabilidade e, de maneira específica: Identificar e descrever as principais cadeias produtivas existentes no assentamento; Descrever e analisar as estratégias de marketing utilizadas na principal fonte de renda do assentamento; Detectar as ações desencadeadas pela Associação local, em busca de maior competitividade e inserção no mercado; Caso necessário, proceder a ações que possibilitem agregar valor à gestão exercida pelos mesmos. O desafio principal para se detectar as estratégias de *marketing* em uma comunidade de assentados rurais permitiu verificar os pontos fracos, assim como os pontos fortes de sobrevivência dessa população. Os resultados apontaram para a inexistência de um processo de gestão que utilize planejamento, organização, direção e controle. Concomitantemente não utilizam estratégias de marketing, por total desconhecimento do assunto.

Palavras Chaves: 1 assentamento rural; 2 cadeia do leite; 3 estratégia; 4 *marketing*

ABSTRACT

Over the past decades land reform policies have made great advances, however the reality of rural settlements in Brazil are disparate and inconclusive, since the criteria that permeate differ and are difficult to understand. Understanding and accepting the neologism of agribusiness as the nearest rural marketing, some concepts in the literature were searched. The information was obtained from July / September 2012/2014. This is a case study with descriptive and exploratory research of the literature, interview with endogenous and exogenous actors in the settler community, including the problems of production management and the milk market as a source of income for its sustainability besides the peculiar determinants of public policy actions, with respect to transactional conditions of the settlers. We aimed to check for rural marketing , printed in the transactions of Conquista Settlement, glimpsing the four dimensions of sustainability and in a specific way: Identify and describe the main production chains existing in the settlement; Describe and analyze the marketing strategies used in the main source of income of the settlement; Detect the actions triggered by the local Association in pursuit

of greater competitiveness and integration in the market; If necessary, carry out actions that add value to allow management exercised by them. The main challenge to identify the marketing strategies in the rural community in a rural setting allowed us to identify the weaknesses and help to mitigate them, as well as the strengths of survival of this population. Note the absence of a management process that uses planning, organizing, directing and controlling. Concomitantly there are no marketing strategies by total ignorance of the subject.

Key Words: 1. rural settlement; 2. chain of Milk; 3. strategy; 4. marketing

1. INTRODUÇÃO

É comum deparar-se com a definição, ou pelo menos o entendimento, errôneo da conceituação de *marketing*, como sendo somente a comunicação de um produto e/ou serviço. *Marketing* é muito mais, pois dele se origina desde a ideia para a criação de um produto e/ou serviço até o seu pós-venda, na intenção precípua de monitoramento sobre o comportamento do consumidor final e a almejada fidelização do mesmo. No aporte de Las Casas (2006), marketing é a área do conhecimento que agrega as atividades relacionadas à troca, focadas na satisfação dos desejos e carências dos clientes, ensejando atingir determinados objetivos empresariais ou individuais, e, ponderando sempre o cenário de atuação e o resultado que essas relações impactam no bem-estar da sociedade.

Entendendo e aceitando o neologismo de *agribusiness* como o mais próximo do marketing rural, buscou-se na literatura alguns conceitos. Segundo Tejon e Xavier (2009), quatro novos sustentáculos dinamizaram o agronegócio na última década, que são: a) *Marketing* de origem; b) Guerra de percepções; c) Novo mercado real; e, d) Investimentos de fundo. Para atender a finalidade desta pesquisa, procurou-se aliar à conceituação de assentado rural e de pequeno produtor rural aos conceitos das atividades interrelacionadas, o que inclui o agronegócio e/ou *agribusiness* a agricultura familiar, a cadeia produtiva do leite e o associado. Faz-se mister que, organizações governamentais, adicionem instrumentos e condições à gestão da comunidade, para dar-lhe poder de competitividade, com excelência em administração. Deve-se focar a

efetividade ao longo da cadeia de produção, ou seja, desde seu início até o *follow-up*⁶, pois quando essas estruturas demonstram forte cooperação, elas beneficiam a aprendizagem, a inovação e, a competitividade, (Lins, 2006).

O meio rural de Campo Grande/MS, onde predominam estruturas produtivas de pequeno porte, apesar da importância econômica e social, possuem pouco poder de negociação e ínfimo peso político, configurando-se economias familiares desarticuladas e desinformadas. Este contexto as coloca numa posição endogenamente dependente do agronegócio. Em âmbito local e regional é crescente a organização de pequenos produtores rurais em redes de cooperação, como fator de sobrevivência, visando à implantação de estratégias que agreguem valor à produção e lhes permita competir em menor desvantagem. Esta é uma estratégia competitiva contributiva para a geração de emprego no espaço rural, propiciando condições ao homem do campo na maximização de seu próprio ambiente, e mitigando o êxodo rural.

A agricultura familiar configura-se em um segmento estratégico, por promover projetos que abarcam a valorização do ser humano e do meio ambiente. O desafio principal para se identificar as estratégias de *marketing* em uma comunidade de assentados rurais, permitiu verificar os pontos fracos assim como os pontos fortes de sobrevivência dessa população.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Reforma Agrária

Em 2006, apurou que havia 5.175.489⁷ estabelecimentos agropecuários, ocupando 329.941.393 hectares, o equivalente a 36,7% do território brasileiro, que é de 851.487.659 ha. Cerca de metade dos estabelecimentos rurais detinham menos de 10 hectares, ocupando apenas 2,4% do total da área dos estabelecimentos no Brasil. Até o mês de abril/2014, o número de 956.543 famílias compunham 9.128 assentamentos

⁶ Pós-venda

⁷ Registros válidos. Houve 44.015 exclusões devido a recusas de informações por parte do produtor ou, em sua maioria, em razão de registros indevidos (unidades que não se caracterizavam como estabelecimento agropecuário).

atendidos pelo INCRA, no país, em uma área de 88.101.001,2065 hectares de terra (IBGE, 2006; INCRA, 2014). Segundo o Censo Demográfico de 2010, no Estado de Mato Grosso do Sul, a população rural registrada foi de 351.7861 pessoas, sendo que 190.416 são do sexo masculino e 161.370 mil do sexo feminino. Já no município de Campo Grande a totalidade da população rural pontuou o montante de 10.555 pessoas, estando dividido entre 6.085 do sexo masculino e 4.470 do sexo feminino (IBGE, 2010).

A disposição das famílias assentadas no município de Campo Grande/MS, mediante fases de implantação, pode ser observada no quadro 01.

Quadro 01 – Assentamentos Rurais do Município de Campo Grande/MS

NOME	ÁREA (HÁ)	Nº FAMILIAS (CAPAC.)	FAMILIAS ASSENTADAS	FASE	ATO DE CRIAÇÃO	OBTENÇÃO	
					DATA	FORMA	DATA
ESTRELA CAMPO GRANDE	465.3706	57	57	03	05/12/ 2007	Compra e	-
TRÊS CORAÇÕES	2.257.2254	163	150	03	26/07/2005	Desapropriação	21/09/2004
CONQUISTA	1.557.9073	67	67	05	25/08/1999	Desapropriação	10/12/1998
Fases: 00 - Em Obtenção 01 - Pré-Projeto de Assentamento 02 - Assentamento em Criação 03 - Assentamento Criado 04 - Assentamento em Instalação 05 - Assentamento em Estruturação 06 - Assentamentos em Consolidação 07 - Consolidado							

Fonte: INCRA, 2014

Adaptado pelos autores

Verifica-se assim que o segundo maior assentamento em extensão de área no município de Campo Grande é o “Assentamento Conquista”, objeto dessa pesquisa.

2.2. O Contexto Rural

No Brasil, as políticas públicas para a seara rural sempre tiveram a vocação para primarizar a agricultura patronal, com prejuízo da agricultura familiar. Para o atual governo, a agricultura familiar é um modelo de produção na qual se comungam fatores primordiais como administração e trabalho, (Azevedo, 2011).

Consoante (Pizollatti, 2004; Fernandes *et al.*, 2012) esclarecem que o Brasil agrário é contraditório porque 74% dos agricultores acessam a parcela mínima de 15%

do crédito agrícola, detém apenas 24% da área agricultável, no entanto produzem 38% do valor bruto. São essenciais políticas agrícolas adequadas e iniciativas de valor permitindo a redução das desigualdades pessoais, setoriais e regionais na distribuição da renda e no fortalecimento da proteção social. Desprovido de metas de produtividade um negócio não tem direção, e sem a mensuração não há controle.

2.3 Marketing (no) Rural/ *Agribusiness*

É comum deparar-se com o conceito, ou pelo menos o entendimento, errôneo da conceituação de *marketing*⁸, como sendo somente a comunicação de um produto. *Marketing* é muito mais, pois ele se origina desde a ideia para a criação de um produto até o pós-venda desse produto e/ou serviço na intenção precípua de monitoramento sobre o comportamento do consumidor final e a almejada fidelização do mesmo.

Conforme Las Casas (2006), *marketing* é uma atividade mercadológica baseada no conceito de troca originalmente e, para que exista a troca, são necessários atendimentos a algumas condições em que se exigem, no mínimo, duas partes envolvidas e, estas devem: deter algo de valor para oferecer; ter liberdade para aceitar e/ou recusar a oferta; habilidades de comunicação; capacidade de entrega e de relacionamento e cuidados com o meio ambiente. Corroborando (Kotler e Keller, 2012) definem *marketing* como sendo um processo (indeterminado) social e de gestão, onde um ou vários indivíduos obtêm o que precisam e desejam através da geração, da oferta e da troca voluntária de bens e/ou serviços, de valor, entre si.

Afinal o que é *marketing* e para o que serve? Em síntese é um processo dinâmico (algo indeterminado e constante), social (atividades humanas) e gerencial (necessita ser gerido/administrado) onde um ou mais indivíduos adquirem aquilo que necessitam (estado de privação de algo) e/ ou desejam (necessidade personalizada) através da troca voluntária, compreendendo, atendendo e satisfazendo o mercado. Deve ser uma função que cria continuamente valor para o cliente (Dias, 2003; Hoskisson, 2009).

Hodierno não basta mais só satisfazer, é preciso encantar o cliente. Como isso é possível? Encanta-se o cliente, quando o *mix* de *marketing* e/ou composto de *marketing* – Produto, Preço, Praça, Promoção, prima pela excelência e surpreende-o, permitindo-

⁸ *Marketing* - significa mercadologia. Segundo Paulo N. Migliavacca - Business Dictionary. Dicionário de termos de negócios. 2ª Ed. – São Paulo: Saraiva, 2009.

lhe perceber o valor adquirido. Essa visão se reporta ao hiperfracionamento dos mercados em nichos (Churchill e Peter, 2005; Ferrel e Hartline, 2005).

Em se tratando de *agribusiness* (agronegócios) verifica-se ser a soma total de ações operadas desde a produção agrícola até o consumidor final, e que no Brasil nasceu nos idos de oitenta. Para executar *marketing* em agronegócio faz-se necessário escancarar o pensamento estratégico e as análises da totalidade do perfil da cadeia produtiva na qual se está inserido para então ampliar a criatividade e a inovação no planejamento pré-estabelecido, assim como sua consistência em longo prazo e sua robustez tático-operacional no momento. Ao agronegócio brasileiro faz-se mister uma marca, e o produtor rural é um vendedor, advertem Tejon e Xavier (2009), asseverando que o agronegócio sem *marketing* é apenas agro, sem negócio, tornando-se uma guerra. Em síntese com muito mais barreiras.

A construção do planejamento no setor rural configura-se um desafio, em virtude da dependência de recursos naturais, sazonalidade, perecibilidade e outros. O uso de ferramentas gerenciais na seara rural ainda é muito reduzido, entretanto os produtores já estão percebendo a necessidade das mesmas, entendendo que apenas conhecimentos técnicos de produção/criação já não são mais suficientes, (Vilckas e Nantes, 2006). Com a execução mais frequente da tecnologia o ser humano é forçado a se adequar celeremente para manter-se útil à sociedade. Novos conhecimentos num mercado cada vez mais global e de alterações cultural, fixada por sistema de produção de fontes distintas da forma de coexistir do cidadão, são resultantes representativas de uma padronização de produção global que almeja reduzir tempo e custos (Santos *et al.*, 2013).

4. METODOLOGIA

O estudo, em tela, utilizou-se de métodos de pesquisa distintos mediante os contextos situacionais, entendendo que a pesquisa pode abarcar fenômenos qualitativos ou quantitativos e, também ambos sinergicamente. A princípio visou proceder a um levantamento por meio de questionário semiestruturado de modo a dar condições para execução de um diagnóstico da realidade presente ao assentamento e, por conseguinte, a pesquisa literária para embasamento e sugestões. Portanto, buscou-se proceder à investigação na modalidade Estudo de Caso.

O método Estudo de caso é a estratégia de investigação mais adequada quando se busca saber como e por que dos acontecimentos contemporâneos, instigando novas buscas em virtude da agilidade do seu planejamento; focam a abundância de extensões de um problema, visualizando-o holisticamente, (Yin, 1993; Ventura, 2007).

Esta pesquisa transcorreu fracionada em cinco fases subsequentes, que foram: 1ª fase – A construção da base teórica objetivando identificar as teorias que norteariam a pesquisa empírica. 2ª fase – O *Survey* descritivo, procedendo a um levantamento das estruturas e realidade vigente no assentamento. Na 3ª fase, aplicou-se um questionário semiestruturado a aos produtores do Assentamento Conquista/MS. Na 4ª fase – A seleção e o estudo que permitiu devolutivas aos objetivos específicos. Na 5ª fase – A análise dos dados.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O Assentamento Conquista foi uma fazenda com uma extensão total de 1.557.9073 hectares, desapropriada pelo INCRA para atender a esta demanda. Foi entregue em julho de 2001, a 67 famílias vindas de diversas regiões do Estado e de fora do mesmo. Localiza-se na MS 080, Km 17, Campo Grande/MS, saída para o município de Rochedo. Conta com uma infraestrutura regular, como três poços artesianos que abastecem as famílias, todos têm casas de alvenaria com fossa séptica, as estradas são boas.

Havia uma escola que disponibilizava aulas até o ensino fundamental, mas no início de 2013 foi desativada por falta de alunos, em virtude de não privilegiar o ensino médio. Necessita de reforma urgente, pois lá também funciona o Centro Comunitário para eventos do Assentamento assim como recebe os cursos ofertados pelos órgãos governamentais. A faixa-etária média dos produtores é de 59 anos de idade. Os lotes possuem de 17,5 hectares de terra, contam com luz elétrica, água, e alguns com internet. Há um mangueiro coletivo para a lida com o gado, pois nem todos possuem seu próprio mangueiro. Atualmente há, cerca de, 25% de jovens.

As práticas das atividades econômicas no assentamento são peculiarmente agrícolas, predominando a bovinocultura de leite e o plantio de hortaliças. Destaca-se que a cadeia produtiva do leite está em primeiro lugar, seguida pela cadeia produtiva de hortaliças. Há pequenos grupos que criam ovinos, suínos e galináceos, e um, único,

assentado também trabalha com a produção de peixes, para vender. Das 67 famílias assentadas, pelo menos, 90% criam vacas leiteiras, perfazendo um rebanho, de 959 cabeças na proporção de 14 cabeças por produtor. A produção de leite esta na média de 900 litros/mês, nas águas, variando em tempos de seca (redução do pasto) que declina até 40%, mas em média a produção de cada produtor individual mantém-se em torno de 18 litros/dia. A renda média dos produtores é de R\$ 1.200,00 mensais, por família, contemplando-se aqui a aposentadoria.

Existe uma associação intitulada Associação dos Agricultores Familiares do Assentamento Conquista (AAFAC) que esta ativa desde 2001, ano que foi constituído o Assentamento, tendo as 67 famílias associadas. A mesma conta com patrulha mecanizada (trator, grade, arado, plantadeira, encanteradeira ou enxada rotativa, calcareadeira, mangueiro). A mensalidade para o associado é de cinco reais (R\$ 5,00), e o índice de inadimplência é alto. Ressalta-se que as sessenta e sete famílias receberam terra de alta fertilidade, não havendo empecilhos para o cultivo e/ou criação de quaisquer espécies.

5.1 A principal Cadeia Produtiva do Assentamento – O Leite

Respondendo ao primeiro objetivo específico, do trabalho, detectou-se que o sistema da cadeia produtiva do leite que predomina no assentamento ainda é o extensivo, bastante rudimentar no que tange a inovação tecnológica. Na assertiva de Lopes e Nantes, (2007) o setor produtivo, por representar o elo mais desamparado da cadeia, em decorrência dos limites tecnológicos e gerenciais, é o que mais fortemente tem sofrido as mazelas das novas exigências do mercado. Constatou-se que 10% dos produtores empregam na atividade leiteira o sistema semiextensivo. Possuem animais com parco potencial de lactação, portanto as médias litro/vaca/dia, são baixas.

A mobilidade dos produtores de leite, ainda, encontra muitas barreiras, como: necessidade de capital; desigual acessibilidade na logística de distribuição; políticas públicas não praticadas (enormidade de promessas não cumpridas) e, outros. Não obstante, identifica-se que os maiores entraves dos pequenos produtores rurais são o acesso a linhas de crédito, seu enquadramento em programas de financiamentos e, conseqüentemente conhecimento para inserir-se aos programas e gerir tais situações. Isso exige uma posição mais profícua dos governantes e das organizações financeiras de

maneira a fomentar o crescimento do setor. Mediante as dificuldades, evidencia-se, ainda, a escassez de mão de obra em consequência da não qualificação e, ofertas de empregos abundantes na área urbana, impulsionando a manutenção do êxodo rural no Brasil.

Infere-se que a Cadeia Produtiva de Leite do Assentamento Conquista é bastante simplificada, visto que a maior parte dos produtores beneficia a matéria prima, leite fluído, em suas próprias propriedades confeccionando derivados para transacionarem. A cadeia nasce com os insumos, caminha até a produção e em seguida para a logística do transporte da produção. O transporte dos produtos permite a entrega no posto de atendimento e simultaneamente no laticínio. O Posto de Atendimento entrega a produção de leite para o laticínio, que após beneficiar o leite fluído, embala e entrega tanto no atacado quanto no varejo. Finalmente o atacado entrega no varejo, e este disponibiliza ao consumidor final.

5.2 A Análise dos dados coletados

A produção de leite é a atividade principal para 90% dos assentados, somente 10% não atuam na cadeia do leite. O tempo em que atuam na atividade leiteira ficou em torno de 11,9 anos e, quanto à pecuária leiteira ser a sua renda principal, 82% responderam ser esta sua principal fonte de renda, contra 18% para os que responderam negativamente, possuindo renda com aposentadoria ou lavoura. Neste universo de 90% dos assentados possuem como atividade principal a cadeia produtiva do leite, há uma dicotomia, pois 60% utilizam a matéria prima leite para produzirem outros produtos, como queijos e doces e o restante entrega aos laticínios sempre na forma de fluído.

Em relação ao grau de escolaridade, 90% possui ensino fundamental, em contrapartida os 10% restantes possuem terceiro grau e pós-graduação em nível *Stricto Sensu*. A ênfase desta pergunta se ampara na filosofia de uma economia de mercado onde ninguém fomenta um negócio para levar prejuízo. Quanto à ocupação da área, 90% são reservadas para a pastagem e 10% são utilizadas para a lavoura. O gado não possui uma genética leiteira definida, sendo os rebanhos formados pelo cruzamento de várias raças, em especial do Girolando e Pardo Suíço. Somente 10% dos respondentes não possuem touros. Objetivou-se inteirar da raça do gado em virtude desta influir diretamente no volume de leite produzido.

A média total de cabeças por produtor ficou em de 14,32. A inseminação artificial não é uma prática adotada pelos produtores. Cerca de 90% das propriedades utilizam touro, geralmente da raça Girolando. Os outros 10% utilizam o reprodutor emprestado do vizinho. Buscou-se também averiguar sobre a quantidade de vacas em lactação e sobre o volume de leite durante a época da seca. Obteve-se um número de vacas lactantes em torno de 4,36 atualmente. O tempo de lactação, em média, foi de sete meses. Estão na média de 17,73 litros de leite ao dia. Para a totalidade dos produtores, a maior produção de leite acontece no período das águas e perdura em média, pelo tempo de sete meses.

Aproximadamente 68% dos produtores realizam a ordenha em sistema manual e uma única vez ao dia, prioritariamente pela manhã. Aproximadamente 23% de produtores no momento não estão produzindo leite, em consequência da indisponibilidade momentânea de vacas em lactação ou vacas com mastite. Cerca de 9% realizam a ordenha mecânica. No sistema de criação detectou-se que 50% dos produtores criam os animais em regime de pastoreio suplementado com sal mineral e, mais cana ou outro volumoso (rama de mandioca, capim napier) na época da seca. O restante se divide em 32% que criam a pasto mais sal mineral; e 23% que criam a pasto mais sal branco. Apesar de ser notório que a alimentação de boa qualidade está diretamente relacionada com a produção e qualidade do leite os produtores, tem dificuldade em administrar essa variável, preferindo geralmente não suplementar o gado, como forma de redução do custo de produção.

Quanto aos números de trabalhadores da agricultura familiar, detectou-se uma média de três pessoas, todas membros das famílias, não havendo nenhum caso de trabalhador assalariado. Quando questionados onde vendem sua produção, 60% vendem suas, respectivas, produções no comércio da cidade e 40% em laticínios, sempre na forma de leite fluído. Também foi perguntado se já investiram no melhoramento da raça dos animais e, 23% afirmaram já ter investido enquanto que 77% nunca investiram. Concomitantemente se já investiram em tecnologia e, 55% investiram em cerca elétrica; 18% em tronco de contenção e 27% não efetuaram quaisquer investimentos.

Em relação à exigência dos laticínios sobre a qualidade do leite, 27% responderam haver sim, em relação à acidose e água no leite; 50% responderam não haver quaisquer exigências e 23% não souberam responder. E sobre a diferença no valor do leite para maiores volumes, 50% responderam não haver; 14% afirmaram haver e,

36% não souberam responder. A intenção precípua a estas questões foi verificar a existência de alguma estratégia de sedução para com a qualidade e quantidade do leite, por parte dos compradores.

No que se refere à utilização de assistência técnica para a manutenção do gado, 23% afirmaram não ter; 50% afirmaram contar com assistência técnica de órgãos governamentais e 27% não souberam responder. Já com relação à fiscalização da sanidade animal, 27% disseram não haver; 41% disseram que há e 32% não souberam responder. Questionados sobre o volume de leite, em litros, nas águas, na seca. Alcançou-se o resultado de 51 litros/dia nas águas e 23 litros/dia na seca.

Questionou-se sobre possuírem alguma noção de administração (planejamento, organização, direção/liderança, controle, estratégias, marketing) ou se administravam no *feeling*, pelo empirismo. Aproximadamente 77% responderam não possuir nenhuma noção de administração e que administram conforme lhes convém no momento, sem mensurar consequências, 23% responderam ter alguma noção de administração em decorrência de terem feito alguns cursos rápidos no assentamento, oferecidos por órgãos governamentais ou entidades de classe. Destarte, essa questão concretiza a pesquisa quanto ao objetivo geral, pois se almejava detectar a presença do *marketing* no rural como inovação estratégica para o desenvolvimento sustentável e, considera-se que a maioria não possui, sequer, conhecimento da existência de marketing, de estratégias, administração e outros.

Perguntou-se o que precisava ser melhorado para aumentar a produção de leite. Somente 10% responderam que há necessidade de adquirir mais vacas; 90% responderam ser uma necessidade urgente mais financiamentos para investimento na estrutura.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O foco maior desta investigação foi verificar a aplicação do *marketing*, em uma comunidade de assentados rurais para poder mensurar seus efeitos. As resultantes refutaram essa hipótese, pois para 95% dos entrevistados não há conhecimento, sequer sobre o significado de *marketing* e, os 5% que o praticam, o fazem sem inconscientemente, pois também o desconhecem.

O primeiro questionamento apurou as cadeias produtivas existentes no assentamento. Nesta indagação descobriu-se haver duas cadeias produtivas, sendo a primeira e mais rentável a cadeia produtiva do leite e, a segunda é a cadeia produtiva de hortifrutí, identificada como ainda muito tímida, em relação à sua produção.

A segunda questão averiguou as estratégias de marketing utilizadas na principal fonte de renda do assentamento. Identificou-se, empiricamente, não haver quaisquer estratégias impressas na cadeia produtiva do leite, sobretudo por não possuírem estrutura e competências, portanto ficam a mercê dos preços que os compradores determinam. Simultaneamente carecem de especificidade, visto que o leite disponibilizado não é de alta qualidade, como também o volume é baixo.

A terceira indagação foi ao encontro da detecção das ações desencadeadas pela Associação dos Agricultores Familiares do Assentamento Conquista (AAFAC), com o objetivo de maior competitividade e inserção no mercado. Apresentou-se uma liderança no estilo *Laissez-faire*, pois não há estrutura ou monitoramento, os associados definem seus próprios objetivos e modelos de desempenho. Percebeu-se que o líder é o primeiro entre os iguais, todavia sem qualquer autoridade, sobretudo quando seu discurso recorre a dispêndios financeiros.

Não foi identificada uma consciência profunda quanto à necessidade de proteção ao meio ambiente em prol da não extinção dos recursos naturais, para a maioria. Quanto a necessidade de políticas públicas pontuais, sim as políticas públicas são indispensáveis à toda nação desde que efetivas e concretas, similarmente tornam-se inexecutáveis quando não alcançáveis e, na investigação executada, conforme já discorrido anteriormente, elas não estão acessíveis como deveriam ao pequeno produtor rural, assentado.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, Francisco Fransualdo. **O Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar no Brasil: Uma Análise sobre a Distribuição Regional e Setorial dos Recursos.** Revista Sociedade e Natureza. Ano 23, n3, 438-496, set/dez. 2011.

CHURCHILL, Gilbert. A. Jr., PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo: Ed. Saraiva, 2005.

DIAS, Reinaldo. **Marketing Ambiental.** São Paulo: Atlas, 2007.

FERNANDES, Bernardo Mançano; WELCH, Clifford Andrew, GONÇALVES, Elienai Constantino. Governança da Terra no Século XXI: Sessões Framing The Debate. **Políticas fundiárias no Brasil: Uma análise geo-histórica da governança da terra no Brasil.** *Land Governance in Brazil. Framing the Debate Series*, no. 2. ILC, Roma, 2012.

FERREL, O. C.; HARTLINE, Michel D.. **Estratégias de Marketing.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A.; IRELAND, R. Dane; HARRISON, Jeffrey S. **Estratégia Competitiva.** São Paulo: Cengage, 2009.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - **Censo Agropecuário 2006.** ISSN 0103-6157. Censo Agropecuário. Rio de Janeiro, p.1-267, 2006.

_____. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Sinopse do Censo Demográfico 2010.** Disponível em: <http://www.censo2010.ibge.gov.br>. (Acesso em 12/11/2013).

INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). Diretoria de Obtenção de Terras e Implantação de Projetos de Assentamento - DT - Coordenação-Geral de Implantação - DTI – SIPRA - **Relatório: Rel_0227** - Data: 29/04/2014. (Acesso em 24/07/2014).

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 14ª Ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: Conceitos, Planejamento e Aplicações à Realidade Brasileira.** São Paulo: Atlas, 2006.

LINS, Hoyêdo Nunes. **Sistemas agroalimentares localizados: possível “chave de leitura” sobre a maricultura em Santa Catarina.** RER, Rio de Janeiro, vol. 44, nº 02, p. 313-330, abr/jun 2006 – Impressa em junho 2006.

LOPES, Luciene de Andrade Bianchi; NANTES, José Flavio Diniz. **Capacitação e Empreendedorismo no Setor Rural.** Agronegócios: Gestão e Inovação. São Paulo: Saraiva, 2006.

PIZZOLATTI, Ives José. **Visão e conceito de agribusiness.** 2004. SEBRAE Biblioteca *On Line*. Disponível em: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br> (Acesso em 17/09/2012).

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

SANTOS, João Almeida; AKABANE, Getúlio Kazue; SANTOS, Eduardo Biagi Almeida; POZO, Hamilton; TACHIZAWA, Takeshi. **Reflexões sobre Sustentabilidade, Globalização, Cultura e Trabalho.** Revista FSA, Teresina, v. 10, n. 3, art. 1, pp. 01-15, Jul./Set. 2013.

TEJON, José Luiz; XAVIER, Coriolano. **Marketing & Agronegócio: A nova geração – diálogo com a sociedade.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

VENTURA, Magda Maria. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa.** Revista SOCERJ. 2007; 20 (5): 383-386. Set/Out, 2007.

VILCKAS, Mariângela; NANTES, José Flávio Diniz. **Planejamento e Agregação de Valor nos Empreendimentos Rurais.** Agronegócios: Gestão e Inovação. São Paulo: Saraiva, 2006.

YIN, Robert K. *Applications of case study research.* Thousand Oaks, California: Sage Publications. 1993.

APÊNDICE C

O trabalho a seguir foi elaborado segundo as normas da Revista **Interações**.
Revista Internacional de Desenvolvimento Local. O mesmo foi aceito para
publicação (Interações, v.15, n.2, p. 227-235, jul./dez. 2014).