

FRANCISCO GIOVANNI DAVID VIEIRA

**DECISÃO MERCADOLÓGICA NA PEQUENA UNIDADE  
DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA**

Dissertação apresentada à Escola Superior de Agricultura de Lavras como parte das exigências do curso de Pós-Graduação em Administração Rural, para obtenção do grau de "MESTRE".

ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA DE LAVRAS  
LAVRAS - MINAS GERAIS

1991

## DECISÃO MERCADOLÓGICA NA PEQUENA UNIDADE DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA DE LAVRAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
LAVRAS -- MINAS GERAIS

Aprovada:

*Arnaldo P. Vieira*

Prof. Arnaldo Pereira Vieira  
Orientador

*Antônio João dos Reis*

Prof. Antônio João dos Reis

*Ricardo de Souza Sette*

Prof. Ricardo de Souza Sette

*Luis Carlos Ferreira de Sousa Oliveira*

Prof. Luis Carlos Ferreira de Sousa Oliveira

A meus pais,

Francisco e Socorro Vieira.

## AGRADECIMENTOS

Escrever uma Dissertação é algo que exige um considerável esforço do ponto de vista pessoal. Em todo o seu processo, desde as mais remotas idéias iniciais até a sua defesa, muitas situações, ora agradáveis ora nem tanto, são vividas e experimentadas. Além da constante presença das canetas, dos rascunhos, dos livros e das anotações, várias foram as pessoas que estiveram presentes e que me acompanharam nos caminhos percorridos por mim. Sem elas, mais precisamente sem a compreensão e o apoio dessas pessoas à minha causa, teria sido impraticável o meu intuito. E como se cada conversa, cada informação, cada ato e cada reflexão, tivesse, no exato instante do seu acontecimento, uma importância específica e até mesmo ímpar - o trabalho científico não tem uma cronologia nem um espaço imperativos e categoricamente determinados para a sua ocorrência; muito menos a sensibilidade e a solidariedade das pessoas. Assim, as dívidas de gratidão por mim acumuladas ao longo do percurso são várias. Não obstante, embora reconheça e

agradeça à todas as pessoas que contribuíram para a realização do presente trabalho, agradeço, de modo particular, às pessoas e instituições abaixo mencionadas.

A Escola Superior de Agricultura de Lavras (ESAL), em especial ao Departamento de Administração e Economia (DAE), pelo curso ministrado.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pela concessão da Bolsa de Estudos.

A Universidade Estadual de Maringá (UEM), em específico ao Departamento de Administração (DAD), pelo apoio prestado à conclusão do Curso.

Ao Prof. Arnaldo Pereira Vieira, pela amizade, pelas sugestões e pelo crédito intelectual depositado em meu trabalho.

Aos Professores Antônio João dos Reis e Ricardo de Souza Sette pelas sugestões e críticas na construção da pesquisa.

Ao Prof. Luis Carlos Ferreira de Sousa Oliveira, pelas contribuições como participante da banca examinadora.

Ao Professor Edgard Alencar, pela indicação de várias obras e discussões incentivadoras para a pesquisa.

Ao Professor Lucimar Leão Silveira, pelo auxílio com críticas ao projeto da pesquisa.

Aos Professores e Funcionários do Curso de Mestrado em Administração Rural, pelos conhecimentos transmitidos e pela colaboração recebida.

Aos Pequenos Agricultores da Comunidade de Cachoeirinha, Município de Lavras - MG, pelo acolhimento, informações e colaboração prestada durante a pesquisa de campo.

A Wânia Rezende Silva, minha esposa e colega de curso, pela solidariedade, dedicação, incentivo e discussões teóricas.

Aos colegas do Curso de Mestrado em Administração, José Roberto e José Maria, e em especial àqueles da sala quatro, Arlindo, Marcos e Rodolfo, pelo ótimo convívio e eloquentes discussões teóricas.

## BIOGRAFIA DO AUTOR

Francisco Giovanni David Vieira, filho de Francisco Vieira da Silva e Maria do Socorro David Vieira, nasceu em Cajazeiras, Estado da Paraíba, no dia 6 de janeiro de 1963.

Em 1986 obteve o título de Bacharel em Administração de Empresas, pela Universidade Federal da Paraíba (UFPb).

Em 1987 ingressou no curso de Pós-Graduação (Mestrado) em Administração Rural, área de concentração Produção e Mercadologia, na Escola Superior de Agricultura de Lavras (ESAL).

Em 1989 ingressou no Departamento de Administração (DAD) da Universidade Estadual de Maringá (UEM), onde desde então é Professor na Área de Administração Mercadológica.

## INDICE

1. INTRODUÇÃO .....	01
1.1. Problema e Pretensões da Investigação .....	02
1.2. Estrutura da Dissertação .....	06
Notas .....	08
2. ESTRATEGIA DA INVESTIGAÇÃO : A QUESTAO TEORICA .....	09
2.1. Da Pequena Unidade de Produção .....	10
2.1.1. A inserção no contexto agrícola .....	11
2.1.2. A inserção no mercado agrícola .....	21
2.2. Da Decisão Mercadológica .....	32
2.2.1. A mercadologia e seu composto .....	33
2.2.2. A tomada de decisão .....	40
Notas .....	50
3. ESTRATEGIA DA INVESTIGAÇÃO : A QUESTAO METODOLOGICA .....	56
3.1. Da Fundamentação e do Procedimento .....	57
3.2. Da Delimitação e Caracterização da Referência Empírica .....	68
Notas .....	73

4. PROCESSO ADMINISTRATIVO MERCADOLÓGICO NA PEQUENA UNIDADE DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA : DA CARACTERIZAÇÃO ....	74
4.1. A Ação Mercadológica Como Expressão da Ação Cotidiana .....	75
4.2. O Processo Administrativo Mercadológico Como Resultado da Ação Mercadológica .....	79
4.3. Elementos e Desenvolvimento do Processo Administrativo Mercadológico .....	85
Notas .....	107
5. DECISÃO MERCADOLÓGICA NA PEQUENA UNIDADE DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA : DA SIGNIFICAÇÃO .....	109
5.1. A Decisão Mercadológica Enquanto Processo .....	110
5.2. A Decisão Mercadológica Como Elemento Antecedente da Ação Mercadológica .....	113
5.3. O Contexto de Atuação Como Gênese e Determinante da Decisão Mercadológica .....	115
5.4. O Significado da Decisão Mercadológica .....	119
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	122
7. RESUMO .....	127
8. SUMMARY .....	129
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	130
APÊNDICE 1 .....	141

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA	Página
1 - O fluxo de bens e serviços no sistema de comercialização agrícola .....	22
2 - Sistema central de mercadologia das pequenas unidades de produção agrícola .....	38
3 - Visualização gráfica da formação e origem do processo administrativo mercadológico na pequena unidade de produção agrícola .....	85

## LISTA DE QUADROS

QUADRO	Página
1 - Número de estabelecimentos e número de pessoas ocupadas na agricultura, segundo grupos de área de até 20 ha e mais de 20 ha. Brasil, 1985 .....	18
2 - Produção de alimentos das unidades de produção rurais com áreas totais de até 100 ha e mais de 100 ha. Brasil, 1980 .....	19
3 - Produtos cultivados pelas unidades de produção agrícola da comunidade de Cachoeirinha, município de Lavras-MG, 1990 .....	69
4 - Sexo e faixa etária dos filhos dos agricultores que residem com suas famílias na comunidade de Cachoeirinha, município de Lavras-MG, 1989 .....	70
5 - Ocupação dos filhos dos agricultores que residem com suas famílias na comunidade de Cachoeirinha, município de Lavras-MG, 1989 .....	70
6 - Distribuição fundiária da comunidade de Cachoeirinha, município de Lavras-MG, 1989 .....	72

## 1. INTRODUÇÃO

A questão central proposta na presente investigação, foi identificar e explicitar a decisão mercadológica na pequena unidade de produção agrícola<sup>1/</sup>. Os pressupostos que a fundamentaram se encontram em duas afirmações: a) a pequena unidade de produção agrícola está relacionada ao mercado agrícola e produz a maior parte dos alimentos básicos consumidos pela população (SILVA & QUEDA, 1977; CASTRO et alii, 1979; ROCKENBACH, 1986 e GRZYBOWSKI, 1987); b) a administração mercadológica consiste num processo interminável de descobrir problemas mercadológicos, analisá-los e, então, decidir a respeito (KOTLER, 1972; McCARTHY, 1975; STANTON, 1978 e FORSTER & ERVEN, 1981).

A partir desses pressupostos, compreendeu-se que o pequeno agricultor, segundo lógica e racionalidade próprias e específicas, procede à uma decisão mercadológica no que concerne a sua relação com o mercado agrícola. De modo mais específico, tal compreensão foi engendrada na esteira dessas afirmações, porque as mesmas apontam na direção de que, imbricada

na relação da pequena unidade de produção agrícola com o mercado agrícola, está a tomada de uma decisão voltada para esse mercado; portanto, uma decisão mercadológica. Em sentido complementar, tal compreensão foi também estabelecida, porque as evidências presentes no âmbito dessas afirmações sugerem que a existência de uma relação com o mercado agrícola envolve problemas, os quais reivindicam uma solução através de uma decisão que, por sua vez, está pautada em uma óptica específica.

A compreensão acima descrita, portanto, é uma compreensão não só indicada pela literatura referente ao mercado agrícola e à agricultura brasileira, sobretudo no que tange os vínculos existentes entre unidades de produção e mercado agrícola, assim como é uma compreensão assinalada pela literatura administrativo-mercadológica, mormente no que diz respeito aos problemas mercadológicos e à decisão mercadológica, advindos da relação desenvolvida entre uma organização e seu mercado.

### 1.1. Problema e Pretensões da Investigação

Ao indicarem a existência de uma relação entre a pequena unidade de produção agrícola e o mercado agrícola, os estudos pertinentes se alicerçam em um quadro teórico e analítico engendrado a partir da literatura econômica e sociológica, o qual evidencia a distinção de uma racionalidade dos pequenos agricultores em relação aos setores capitalistas da agricultura como uma das suas principais questões analíticas<sup>2/</sup>. Assim, tais estudos focalizam a relação da pequena unidade de produção agrícola com o mercado agrícola e assinalam uma lógica distinta

dessa unidade, na referida relação, quando comparada com setores capitalistas da agricultura ou quando comparada com a própria lógica e racionalidade do sistema capitalista de produção.

Em que pese tal contribuição, a mesma não chega a especificar, do ponto de vista administrativo, como essa lógica é engendrada ou como essa relação da pequena unidade de produção agrícola com o mercado agrícola é determinada. A vista disso, há uma carência de estudos que explicitem como é formada a relação da pequena unidade de produção agrícola com o mercado agrícola, sob uma óptica administrativa.

Por outro lado, ao assinalar que a relação existente entre uma organização e o seu mercado envolve problemas mercadológicos, os quais reivindicam uma decisão mercadológica, a mercadologia estabelece tal questão indistintamente no âmbito do seu quadro conceitual e teórico, o qual é sobretudo voltado para as organizações urbanas que, em última instância, representaram ao longo dos anos sua principal e mais imediata referência empírica<sup>3/</sup>. De modo específico, ao assinalar tal relação, a literatura administrativo-mercadológica estabelece que a decisão mercadológica é imperativa no desenvolvimento e manutenção do vínculo de uma organização com o seu mercado.

Nesse sentido, há uma necessidade de estudos, por parte da administração mercadológica, que explicitem o comportamento administrativo mercadológico de atores sociais, e conseqüentemente das organizações às quais estão relacionados, inseridos em contextos diversos daqueles em que seu quadro teórico e conceitual básico está fundamentado; isto é, explicitar a decisão mercadológica levada a efeito em relações de mercado

desenvolvidas por outras formas de organização que não as urbano-industriais, é uma reivindicação presente no núcleo da teoria da administração mercadológica.

Recrudescendo, ainda, os aspectos concernentes à relação de uma organização com o seu mercado, a literatura da administração mercadológica indica que o objetivo da mercadologia, e conseqüentemente da decisão mercadológica, é o atendimento das necessidades e desejos dos consumidores<sup>4/</sup>. Em outras palavras, na medida em que necessidades de consumo se traduzem em problemas mercadológicos, a administração mercadológica, buscando solucioná-los, leva a efeito uma decisão mercadológica no que se refere aos mesmos. Sob esse ponto específico, a literatura mercadológica remete à idéia de que ao proceder tal decisão, as organizações estão voltadas para o seu crescimento e expansão, através de uma ampliação da participação das mesmas em seus respectivos mercados. Assim, a literatura da administração mercadológica expressa um determinante teórico que, no seu âmbito, aplica-se à todas as organizações.

Ao engendrar, entretanto, o determinante supracitado, a teoria mercadológica se demonstra frágil e incompleta no que diz respeito a uma comprovação de tal determinante na esfera de referências empíricas díspares das urbano-industriais. Pois, constata-se a inexistência de uma distinção no seu quadro conceitual e teórico quanto a esse aspecto.

No sentido do acima exposto, percebe-se uma carência de estudos que explicitem, sob uma óptica administrativa, em que forma se dá a relação da pequena unidade de produção agrícola com o mercado agrícola; observa-se a inexistência de estudos que

explicitem a decisão mercadológica levada a efeito em relações de mercado desenvolvidas por outras formas de organização que não as urbano-industriais; e constata-se a necessidade de estudos que comprovem ou refutem que em organizações díspares das urbano-industriais, a decisão mercadológica está voltada para o crescimento e expansão dessas organizações através de uma ampliação da participação das mesmas em seus respectivos mercados. Todas as verificações aqui assinaladas, revelam um problema de pesquisa no âmbito da administração mercadológica, o qual se refere à decisão mercadológica. Esse problema tem a sua importância recrudescida por apresentar uma face teórica e outra empírica: de um lado indica uma insuficiência teórica quanto a uma explicação administrativo-mercadológica da relação entre a pequena unidade de produção agrícola e o mercado agrícola, e conseqüentemente da decisão mercadológica levada a efeito por essa unidade em tal relação, e de outro, indica uma carência empírica quanto a uma comprovação do caráter da decisão mercadológica em organizações distintas das urbano-industriais.

Posto isso, coloca-se a seguinte pergunta: o que significa a decisão mercadológica na pequena unidade de produção agrícola segundo a percepção e ação dos agricultores nas suas relações com o mercado agrícola ?

Responder esta pergunta foi o que buscou a presente investigação. Para tanto, tomando-se a Comunidade de Cachoeirinha, Município de Lavras-MG, como referência empírica, pretendeu-se:

- a) caracterizar o processo administrativo mercadológico desenvolvido na pequena unidade de produção agrícola; e

- b) compreender o que significa a decisão mercadológica na pequena unidade de produção agrícola.

## 1.2. Estrutura da Dissertação

Além do capítulo ora em leitura, este estudo apresenta mais cinco capítulos. No capítulo 2 (dois), intitulado "Estratégia da Investigação: A Questão Teórica", procura-se traçar um quadro conceitual e analítico em torno das principais questões relacionadas à pequena unidade de produção agrícola e à decisão mercadológica no trabalho.

No capítulo 3 (três), "Estratégia da Investigação: A Questão Metodológica", desenvolve-se o quadro metodológico e analítico empregado nesta investigação. O capítulo explicita a fundamentação metodológica da investigação, consubstanciada na análise interpretativa através do estudo de caso enquanto uma categoria de pesquisa qualitativa, bem como mostra o procedimento adotado quanto a essa fundamentação, e ainda delimita e caracteriza a Comunidade de Cachoeirinha, Município de Lavras-MG, como a referência empírica em que se levou a efeito as pretensões da investigação.

Sob o título "Processo Administrativo Mercadológico na Pequena Unidade de Produção Agrícola : Da Caracterização", o capítulo 4 (quatro) caracteriza aquilo que se apreendeu como o processo administrativo mercadológico no âmbito da pequena unidade de produção agrícola, baseando-se no quadro conceitual e analítico desenvolvido no capítulo dois e nas informações da pesquisa de campo.

No capítulo 5 (cinco), "Decisão Mercadológica na Pequena Unidade de Produção Agrícola : Da Significação" apresenta-se o significado da decisão mercadológica no âmbito da pequena unidade de produção agrícola. Para tanto utiliza-se como pano de fundo as considerações analíticas levadas a efeito no capítulo 4 (quatro), as quais terminam por evidenciar a percepção e a ação dos pequenos agricultores nas suas relações com o mercado.

Por fim, no capítulo 6 (seis), "Considerações Finais", busca-se realizar uma síntese dos principais aspectos assinalados pela investigação, assim como procura-se vincular tais aspectos com o problema da investigação e com o quadro conceitual e analítico traçado para a mesma.

## NOTAS

- 1/ Pequena Unidade de Produção é aqui definida ou caracterizada sob a perspectiva do estudo desenvolvido por ALENCAR (1986), com base em dois tipos de unidades: a familiar e a camponesa. Segundo esse autor, a **Empresa Familiar** é aquela que está relacionada com a agricultura comercial desenvolvida por pequenos proprietários e arrendatários que usam quase que exclusivamente o trabalho familiar para produzir bens (mercadorias, produtos) destinados ao mercado. E a **Unidade Camponesa**, é aquela que é formada pela produção em pequena escala (produção de subsistência), a qual é desenvolvida em pequenas parcelas de terra por pequenos proprietários (minifundiários, meeiros, arrendatários e/ou colonos), que operam como unidades familiares e muito raramente empregam trabalho de fora. Por outro lado, ainda que atividades artesanais sejam encontradas no âmbito dessa unidade (camponesa), ela também está inserida no mercado, uma vez que o excedente de sua produção é vendido no mercado local ou para intermediários locais.
- 2/ Em maior ou menor medida, essa questão está presente nos estudos de: LACERDA (1985), GAVA (1982), SORJ (1980), NAKANO (1981), GORENDER (1987), MOURA (1986), ALMEIDA (1986), GARCIA Jr. (1983), OLIVEIRA (1986), BARBOSA (1988), HEREDIA (1979), DELGADO (1985), MELO (1982) e SILVA (1982), entre outros.
- 3/ As evidências tanto sobre essa questão; isto é, a existência de problemas mercadológicos que envolvem uma decisão mercadológica no âmbito da relação de uma organização com o seu mercado, quanto sobre a presença genérica e indistinta da mesma no quadro conceitual e teórico da administração mercadológica, podem ser vistas em: STANTON (1978), SCHEWE & SMITH (1980), GUERREIRO (1982), MCCARTHY (1975), KOTLER (1972), COBRA (1987) e FORSTER & ERVEN (1981), entre outros.
- 4/ Muito embora tenha tido sua evolução e entendimento permeado por enfoques polêmicos e controversos, a indicação de tal objetivo pode ser observada em: KOTLER (1972), ENIS (1983), EL-CHECK (1987), VIEIRA (1991), CABRAL (1982), STANTON (1978), CAMPOMAR & SANTOS (1982), COBRA (1987) e SCHEWE & SMITH (1980), entre outros.

## 2. ESTRATEGIA DA INVESTIGAÇÃO : A QUESTÃO TEÓRICA

As discussões apresentadas neste capítulo procuram fornecer subsídios tanto para a análise quanto para o desenvolvimento das pretensões colocadas no capítulo anterior. De forma básica, procura-se traçar um quadro conceitual e analítico em torno das principais questões relacionadas à pequena unidade de produção agrícola e à decisão mercadológica abordadas no trabalho. Pretende-se assim, estabelecer as pistas teórico-analíticas que nortearam e balizaram a realização da investigação.

Nesse sentido, o presente capítulo divide-se em duas seções: a primeira enfoca as questões teóricas consideradas relevantes para a pequena unidade de produção agrícola (PUPA) e, a segunda, enfoca as questões consideradas relevantes no que concerne à decisão mercadológica no âmbito deste estudo.

## 2.1. Da Pequena Unidade de Produção Agrícola

Existe um amplo debate e uma vasta produção teórica sobre a pequena unidade de produção e o seu papel na agricultura e no desenvolvimento do capitalismo na agricultura brasileira. As controvérsias e polémicas oriundas desse debate são muitas e contemplam questões tais como conceituação ou definição do que seja pequena unidade de produção e produção familiar ou unidade camponesa, processo de diferenciação horizontal ou vertical da pequena unidade de produção, funcionalidade ou não da pequena unidade de produção para o processo de acumulação capitalista, economia específica ou semelhante à economia capitalista, produção subordinada ou autônoma em relação ao capital, forma de produção fadada à permanência ou desaparecimento ao longo do tempo e forma de produção responsável ou não por reajustes salariais urbanos inferiores aos índices de inflação, entre um considerável número de outras controvérsias e polémicas.

Interpretar, analisar e resenhar as várias posições e vertentes deste debate, quase sempre marcadas por uma discussão de forte cunho político-ideológico, inerente e necessário mas não suficiente no devir do debate e da produção teórica, não é a pretensão desta seção; tal procedimento extrapolaria em muito as intenções deste estudo e consideráveis seriam os riscos de se percorrer um caminho de tal monta. Outras não são as preocupações da presente seção que não as de caracterizar a inserção da pequena unidade de produção agrícola (PUPA) no contexto agrícola, ressaltando a sua importância nesse contexto, num primeiro momento, e caracterizar a inserção da PUPA no mercado agrícola,

ressaltando os aspectos relacionados à comercialização de sua produção, num segundo momento.

### 2.1.1. A inserção no contexto agrícola

O perfil da estrutura de classes na agricultura brasileira tem sofrido várias alterações nas últimas décadas e mantém uma estreita vinculação de causa e efeito com o processo de desenvolvimento do modo capitalista de produção e, mais particularmente, com o desenvolvimento econômico no campo brasileiro. Com efeito, questões como a presença dos complexos agroindustriais no campo brasileiro, a modernização da agricultura, os fluxos de mão-de-obra do campo para as cidades e a necessidade de abastecimento do mercado interno em contraposição à agricultura de exportação, entre outras vindas à baila nos períodos recentes do desenvolvimento da agricultura brasileira, marcaram incisivamente tanto o quadro geral da composição de forças no cenário agrícola quanto o próprio processo de desenvolvimento deste mesmo cenário.

Tendo como pano de fundo do seu processo de desenvolvimento, o processo maior de desenvolvimento da economia brasileira, a agricultura, enquanto um setor da economia, tem sido alvo de leituras de várias ordens. De acordo com GAVA (1988) tais leituras podem ser resumidas em três, a saber: uma primeira que entende a agricultura como um entrave ao desenvolvimento da economia; uma segunda que entende que a agricultura não tem sido um entrave e sim que ela é funcional ao desenvolvimento da economia; e uma terceira e última, que entende a agricultura não

como entrave ou funcional, mas sim como um setor da economia que tem suas determinações à luz do processo de acumulação e reprodução do capital, vinculado assim às relações capitalistas de produção dentro do movimento mais amplo da sociedade global.

Considerando-se esta última leitura como um avanço em relação às anteriores, depreende-se que apesar da agricultura muitas vezes não ter índices de produtividade e rentabilidade compatíveis com outros setores, ela não bloqueia o processo maior de desenvolvimento da economia, assim como depreende-se que a mesma não é um mero setor da economia com ausência de dinâmica própria que apenas cumpra atribuições relacionadas à produção de alimentos e geração de mão-de-obra para setores urbano-industriais. Pelo contrário, observa-se que embora tenha uma dinâmica própria, a agricultura e conseqüentemente o seu processo de desenvolvimento, relacionam-se ao movimento mais amplo da sociedade global e ao processo de acumulação de capital existente nessa sociedade. Logo, ela deve ser compreendida como um setor não apenas necessário mas também fundamental para esse processo de acumulação, cujas determinações estão contidas no seio da formação econômico-social capitalista.

A vista disso, é razoável supor que a agricultura e o seu processo de desenvolvimento reflitam diretamente as contradições e conflitos inerentes ao sistema capitalista e à sua dinâmica. E nesse sentido que, como conclui SORJ (1980) ao realizar uma caracterização das transformações ocorridas ao nível da estrutura de classes sociais na agricultura brasileira a partir do seu processo de transformação das relações de produção, a estrutura social da agricultura brasileira tem se caracterizado

por uma grande mobilidade nas posições dos diferentes agentes sociais, como expressão da grande vitalidade demonstrada pelo capitalismo brasileiro nas últimas décadas.

O processo de desenvolvimento do capitalismo na agricultura brasileira, o qual trouxe no seu bojo as linhas determinantes da atual estrutura social da agricultura brasileira, se deu em duas direções, que ao longo do processo histórico guardaram características distintas uma da outra. Por um lado ocorreu o desenvolvimento da agricultura tipicamente capitalista, tendo ao fundo a transformação mais ou menos rápida do latifúndio em empresa capitalista, cuja base assentou-se nos arrendamentos da terra e na contratação de mão-de-obra assalariada; ou seja, exploração dos fatores de produção, terra e trabalho, sob a óptica do capital. Por outro lado, ocorreu o desenvolvimento da agricultura não tipicamente capitalista, tendo ao fundo a exploração de caráter camponês-familiar, cuja base assentou-se em formas de produção não-capitalistas; isto é, utilização do trabalho familiar e portanto não remuneração da mão-de-obra como fator de produção, desenvolvimento de uma produção agrícola com o caráter essencial de valor de uso e não de troca, e sobretudo, uma incipiente composição orgânica do capital <sup>1/</sup>.

Caracterizando-se assim por essas duas direções, o processo de desenvolvimento da agricultura brasileira, ao longo de todas as suas contradições, conflitos e transformações historicamente ocorridas, gerou um determinado quadro que, em termos de unidades de produção, configura-se através de quatro tipos básicos de unidades de produção.

Em estudo realizado sobre a caracterização sócio-econômica dos distintos tipos de unidades de produção existentes no contexto agrícola brasileiro, ALENCAR & MOURA FILHO (1988), contestando a idéia de que os produtores rurais constituem uma categoria social homogênea, o que significaria o entendimento de que os mesmos orientam sua produção sob padrões idênticos de racionalidade, possuem problemas semelhantes, objetivos comuns e oportunidades idênticas em relação à recursos e benefícios do complexo institucional, formulam uma classificação das unidades de produção no Brasil em quatro tipos básicos: latifúndio, empresa agrícola capitalista, empresa familiar e unidade camponesa.

Compreende-se, pois, tanto conforme a discussão realizada sobre o desenvolvimento da agricultura brasileira quanto conforme a classificação das unidades de produção acima mencionada, como a pequena unidade de produção agrícola (PUPA) está inserida no contexto agrícola <sup>2/</sup>.

Obedecendo à padrões de racionalidades específicos, a PUPA se insere no contexto agrícola como um tipo de unidade que tem como determinante básico uma lógica distinta da lógica capitalista. Pois, desde os aspectos relacionados à organização interna dos seus fatores de produção, passando pela orientação que é dada à sua produção, até os aspectos concernentes à comercialização do produto, a PUPA não visa a maximização dos lucros no desenvolvimento de suas atividades produtivas. Assim, alicerçada em relações sociais de produção que têm como pedra angular o trabalho familiar, a PUPA tem como preocupação, contrária à acumulação de capital, a maximização do bem estar do

3/  
grupo doméstico .

É a vista disso, isto é, com a conotação de uma lógica distinta da capitalista, que a PUPA marca a sua inserção no contexto agrícola com características que lhe são próprias e peculiares. Tais características podem ser observadas em função de como a PUPA utiliza e procede em relação aos fatores de produção, a saber:

a) Terra: tendo a terra como elemento fundamental de sua existência e determinante central das relações que se estabelecem no seu contexto de atuação, a PUPA opera, invariavelmente, em pequenas parcelas de terra que têm uma área baseada em minifúndios, as quais geralmente têm toda a sua extensão explorada através das atividades produtivas;

b) Capital: via de regra dispondo de poucos recursos, a PUPA tem uma baixa composição orgânica de capital; fato dado em função não só dos condicionantes históricos do processo de desenvolvimento da agricultura, como também em função das baixas taxas de lucro obtidas quando da comercialização de seus produtos. A composição do capital da PUPA consiste geralmente em benfeitorias, implementos e instrumentos, entre outros, rudimentares ou, no mínimo, não compatíveis com a média daqueles utilizados em setores capitalistas da agricultura; e

c) Trabalho: consistindo o trabalho familiar a base das suas relações sociais de produção, a PUPA raramente utiliza mão-de-obra externa assalariada. Salvo as épocas em que isso possa ocorrer, como os períodos de safra ou plantio, todo o trabalho interno da PUPA é realizado pelos próprios membros da família. Todavia, ainda que ocorra utilização de mão-de-obra assalariada,

não é o objetivo da PUPA a realização da expropriação dessa mão-de-obra. Pelo contrário, muitas vezes isso se dá através das relações entre os vários grupos domésticos de uma determinada área ou através de relações de parentesco.

Além das características relacionadas aos fatores de produção supracitadas, outros aspectos concorrem no sentido de marcar a inserção da PUPA no contexto agrícola a partir de uma lógica específica. Tais aspectos referem-se à orientação da sua produção e à comercialização da mesma. No que tange ao primeiro aspecto, a PUPA tem a sua produção orientada para produtos de subsistência. A produção que resulta desse tipo de orientação compreende um leque de vários produtos diferenciados entre si que, com efeito, caracterizam uma policultura. Já no que tange a comercialização, a PUPA não a pratica em larga escala, dado que, em primeira instância, seus produtos têm valor de uso.

Por outro lado, considerando-se as variantes imbricadas nesses dois aspectos, é relevante ressaltar que quando a PUPA desenvolve uma produção destinada ao mercado com explícito valor de troca, isso não tem outro significado, em última análise, que não o de garantir a manutenção da mesma. Pois, o capital adquirido através da comercialização dos produtos servirá para a compra dos bens necessários à continuidade do processo produtivo e, sobretudo, ao abastecimento interno da PUPA, em termos daquilo que a mesma, não optando pela policultura, deixou de produzir. Assim, não existe uma lógica de acumulação, mas antes, espécies de pistas alternativas para o mesmo alvo, implicando apenas que, ao desenvolver uma produção com nítida orientação comercial, a produção da PUPA estará

*Edo. Lúcia e outros - 1970 - 1971 - 1972 - 1973 - 1974 - 1975 - 1976 - 1977 - 1978 - 1979 - 1980 - 1981 - 1982 - 1983 - 1984 - 1985 - 1986 - 1987 - 1988 - 1989 - 1990 - 1991 - 1992 - 1993 - 1994 - 1995 - 1996 - 1997 - 1998 - 1999 - 2000 - 2001 - 2002 - 2003 - 2004 - 2005 - 2006 - 2007 - 2008 - 2009 - 2010 - 2011 - 2012 - 2013 - 2014 - 2015 - 2016 - 2017 - 2018 - 2019 - 2020 - 2021 - 2022 - 2023 - 2024 - 2025*

necessariamente sujeita às variações de oferta e demanda, portanto de preço, que ocorrem na comercialização e que poderão comprometer tanto a continuidade de seu processo produtivo quanto a sua manutenção.

O fato, entretanto, da PUPA marcar sua inserção no contexto agrícola por uma racionalidade específica e uma lógica distinta da capitalista, não implica que a mesma não esteja inserida no sistema capitalista como um de seus membros, ou mais especificamente, conforme lembra SILVA (1982), como um agente econômico dentro do setor agrícola. A vista disso, enquanto agente econômico, a PUPA tem demonstrado uma grande vitalidade e importância dentro do quadro geral do desenvolvimento da agricultura brasileira <sup>4/</sup>.

Tal vitalidade e importância, alicerçada pelo caráter da integração da PUPA na estrutura e processo de produção agrícola, pode ser facilmente observada à luz da participação da PUPA na formação do Produto Agrícola Nacional, no abastecimento dos mercados urbanos, no conjunto dos estabelecimentos agrícolas, na arrecadação de impostos e no mercado de consumo.

A importância da participação da PUPA no conjunto dos estabelecimentos agrícolas brasileiros, por exemplo, pode ser observada com base nos dados do Censo Agropecuário de 1985 (Quadro 1). De acordo com esses dados, o contingente dos estabelecimentos de até 20 ha é de 3,9 milhões, representando 67% <sup>5/</sup> do total dos estabelecimentos na agricultura brasileira. Levando-se em consideração o número de pessoas ocupadas nesses estabelecimentos, verifica-se que os mesmos dão emprego a 12,4 milhões de pessoas que representam 53,3% do pessoal ocupado na

agricultura.

QUADRO 1 Número de Estabelecimentos e Número de Pessoas Ocupadas na Agricultura, segundo Grupos de Área de Até 20 ha e Mais de 20 ha. Brasil, 1985.

Grupos de Área	Estabelecimentos		Pessoas Ocupadas	
	Nº	%	Nº	%
Até 20 ha	3.900.000	67,0	12.400.000	53,3
Mais de 20 ha	1.920.000	33,0	10.864.540	46,7
TOTAL	5.820.895	100,0	23.264.540	100,0

Fonte dos Dados Básicos: IBGE (1987)

Nesse sentido, ainda que o contingente dos estabelecimentos de até 20 ha abriguem em seu seio a população mais pobre dos agricultores brasileiros, a importância desse contingente vai além do que ele representa em termos da produção de produtos destinados ao mercado interno; isto é, sua importância econômica também reside na sua imensa capacidade de absorção de mão-de-obra <sup>6/</sup>.

De forma complementar, uma outra face da importância da PUPA no contexto agrícola é aquela que diz respeito à sua produção. Com uma produção voltada para o abastecimento do mercado interno, a PUPA é responsável pela produção da maior parte dos alimentos básicos tais como mandioca, feijão, batata e milho, e ainda tem uma participação importante na produção de arroz e soja (sendo este último um típico produto da pauta de

exportações).

Com efeito, observando-se os dados do Censo Agropecuário de 1980 (Quadro 2), percebe-se o quão expressiva é a produção de alimentos da PUPA no conjunto da produção de alimentos básicos no Brasil, posto que é responsável por um montante de 63,2% de tal produção <sup>7/</sup>.

QUADRO 2 - Produção de Alimentos das Unidades de Produção Rurais com Áreas Totais de Até 100 ha e Mais de 100 ha. Brasil, 1980.

ESTRATO	Até 100 ha		Mais de 100 ha	
	Produção	%	Produção	%
Feijão (ton)	1.361.387	78,6	370.657	21,4
Arroz (ton)	3.000.183	37,1	5.086.564	62,9
Batata (ton)	791.773	75,2	261.116	24,8
Milho (ton)	10.722.800	68,2	4.999.781	31,8
Mandioca (ton)	9.669.726	87,5	1.381.325	12,5
Soja (ton)	6.867.262	35,0	12.753.487	65,0
Leite (mil litros)	5.543.020	47,8	6.053.256	52,2
Ovos (mil dúzias)	952.287	76,3	295.796	23,7
TOTAL	***	63,2	***	36,8

Fonte dos Dados Básicos: IBGE (1983)

Mesmo tendo a importância acima referida, entretanto, muitas vezes se questiona a viabilidade da PUPA dentro do sistema econômico em função dos problemas que a mesma enfrenta na correlação de forças dentro do contexto agrícola.

Longe de tentar remeter tal questão à discussão sobre a funcionalidade ou não da PUPA, é pertinente ressaltar apenas que, uma vez que a PUPA caracteriza-se como um agente econômico dentro do setor agrícola e que por conseguinte está inserida no sistema como uma de suas partes, a sua viabilidade dentro do sistema

capitalista é indubitável, como consideram CASTRO et alii (1979). Pois, além do sistema capitalista se viabilizar, também, através da PUPA, a produção e a reprodução dessas formas de organização consolidam, sobremaneira, o "jargão" de que o urbano supõe o rural, bem como os vínculos de mercado que os aproximam. E, mesmo que na correlação de forças existentes no cenário agrícola, a PUPA tenha se caracterizado como uma forma de organização historicamente subordinada, ela viabiliza uma cultura e/ou economia até certo ponto diferenciada da urbana ou da capitalista industrial <sup>8/</sup>.

Por outro lado, não obstante a sua importância e viabilidade enquanto unidade inserida no processo produtivo, a PUPA sofre grande pressão quanto a determinação de suas atividades produtivas. Em função da composição de forças no quadro agrícola, via de regra a maior parte daquilo que é produzido na PUPA é definido de fora para dentro. Mais especificamente, as determinações quanto à composição da produção na agricultura estão nas mãos do empreendimento capitalista, que, através de suas exigências e sanções, imprime uma diferenciação no aproveitamento das oportunidades entre as várias unidades de produção presentes no contexto agrícola <sup>9/</sup>.

Destarte, sumariando a discussão realizada no primeiro momento desta seção, observa-se como o processo de desenvolvimento capitalista na agricultura alicerçou o surgimento da PUPA como um tipo de unidade de produção que, a partir de suas especificidades e características quanto aos fatores de produção, relações sociais de produção, orientação da produção e comercialização da produção, obedece à uma lógica distinta em

relação aos setores capitalistas da agricultura, bem como observa-se que esse tipo de unidade tem uma importante participação na absorção de mão-de-obra agrícola e na produção de alimentos básicos, além de se observar que, em função da composição de forças no contexto agrícola, estabelecendo um modelo de desenvolvimento centralizador e excludente para a agricultura <sup>10/</sup>, a PUPA sofre grandes pressões quanto à determinação de suas atividades produtivas.

### 2.1.2. A inserção no mercado agrícola

O mercado é um elemento presente em todo e qualquer sistema econômico. Do ponto de vista teórico, enquanto uma categoria analítica, o mesmo pode ser definido, com base na literatura econômica, como arenas competitivas onde se desenvolvem os processos de troca. A manifestação mais concreta do mercado pode ser observada quando esse é focado dentro de setores específicos de um sistema econômico. Pois, cada setor econômico, por lógica e natureza do sistema do qual faz parte, tem uma procura como contrapartida à sua oferta em um dado mercado.

Nesse sentido, com base no estatuto teórico da categoria mercado e no fato da agricultura ser um setor econômico, pode-se definir o mercado agrícola como o conjunto das relações estabelecidas entre a oferta e a procura dos produtos agrícolas.

Imbricado como pano de fundo e base de sustentação deste mercado há um sistema de comercialização. Para CASTRO et

alii (1979), tal sistema constitui-se em um conjunto de instituições e relações com a função de canalizar as mercadorias agrícolas dos produtores para os consumidores (Figura 1).

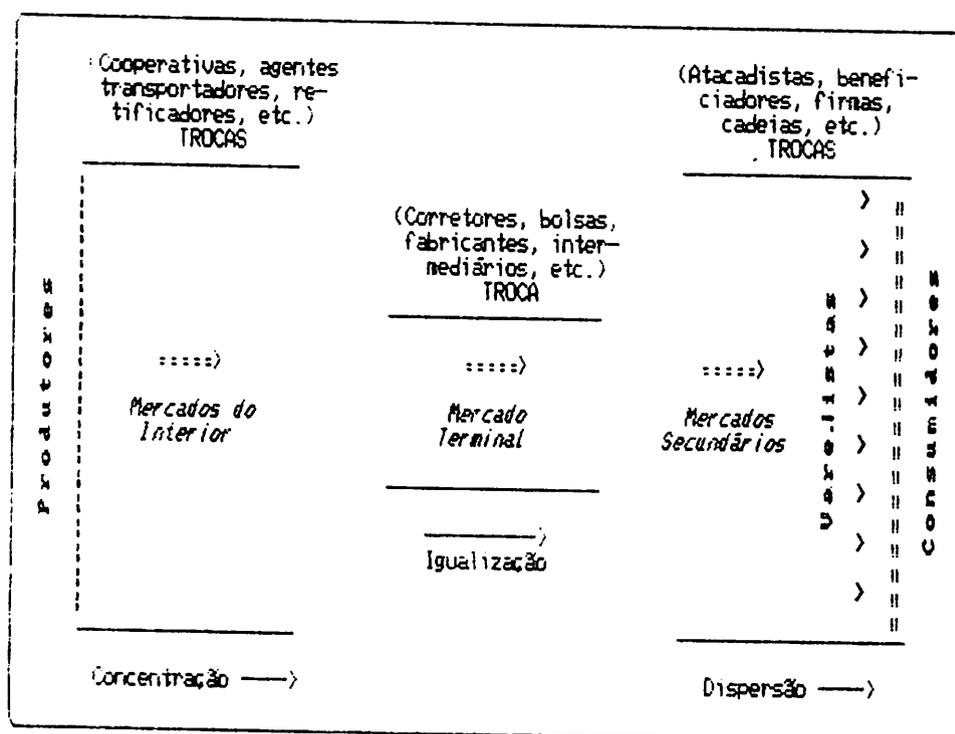


FIGURA 1 - O fluxo de bens e serviços no sistema de comercialização  
Fonte: STEELE et alii (1971), adaptada pelo autor.

Desse modo, compreende-se que as relações estabelecidas entre a oferta e a procura dos produtos agrícolas são levadas a efeito pela interação e inter-relacionamento das instituições presentes no mercado agrícola, o que enfatiza a existência de um sistema em tal mercado; ou seja, a existência de um sistema consubstanciada em função de um conjunto de elementos que expressam a idéia de numerosas relações e de interdependência entre o interior e o exterior e entre o todo (sistema) e as partes (instituições) constitutivas do mercado.

Ressalta-se, todavia, que a natureza e a estrutura de cada circuito comercial presente no sistema de comercialização agrícola, bem como o seu grau de modernização e capitalização, refletem tanto o grau de desenvolvimento dos centros urbano-industriais, quanto a forma da produção agrícola. De modo que, o grau de desenvolvimento da produção agrícola e o grau do processo de acumulação do capital são fatores que determinam o nível de atuação do capital comercial <sup>11/</sup>.

O mercado de alimentos e matérias-primas agrícolas, apresenta, no Brasil, configurações distintas face os diferentes níveis em que se encontra o processo de acumulação de capital nas diversas regiões e os graus de especialização das atividades agrícolas com os centros urbano-industriais e/ou mercados externos. Tal configuração ocorre em razão do mercado agrícola brasileiro ser, na forma em que atualmente se encontra caracterizado, fruto não dissociável do processo de desenvolvimento da agricultura brasileira. Pois, se por um lado, tal processo se deu em duas direções, uma tipicamente e outra não tipicamente capitalista, por outro lado não poderiam ser diferentes as tendências de formação de mercados na agricultura brasileira. Fato é, que a configuração do mercado agrícola brasileiro atual aponta em duas direções opostas.

Sendo fruto do processo de desenvolvimento da agricultura, as direções acima referidas podem ser claramente apreendidas através dos comentários de MELO (1982), quando este defende que uma das principais características da agricultura brasileira ao longo das últimas décadas tem sido a nítida existência de dois mercados com distintas características

econômicas: o mercado de exportáveis agrícolas e o mercado interno de produtos domésticos.

No sentido de se proceder à uma rápida tradução desses dois mercados, pode-se dizer que o primeiro caracteriza-se pela composição de elevados níveis de capital, compreendendo a oferta de produtos como soja, algodão, cana-de-açúcar, café e amendoim, entre outros, destinados ao mercado externo. O segundo, de forma contrária, caracteriza-se tanto pela composição de baixos níveis de capital, quanto por uma estrutura menos complexa e mais flexível, compreendendo a oferta de produtos como arroz, feijão, batata, cebola, mandioca e milho, entre outros, destinados ao abastecimento do mercado interno.

A vista disso, uma vez que a pequena unidade de produção agrícola (PUPA) tem uma produção orientada para produtos agrícolas básicos, a mesma está inserida no mercado interno de produtos domésticos. Em curtas palavras, a PUPA está inserida no contexto, mercado e, conseqüentemente, sistema de comercialização agrícola, básica e fundamentalmente, como produtora de alimentos.

A inserção da PUPA no mercado interno de produtos domésticos, contudo, algumas vezes não é bem dimensionada quanto à sua importância, posto que a sua produção tende a ser atenuada quando comparada à produção de outras unidades que operam em setores capitalistas da agricultura e que destinam sua produção ao mercado externo. Ainda que comparações desse tipo se baseiem em uma leitura eminentemente linear do mercado agrícola, não ultrapassando fronteiras elementares quanto à distinção das especificidades e características do mercado agrícola, não há como obscurecer a importância da PUPA no mercado interno.

Analisando-se ou não a participação da PUPA no mercado agrícola sob uma perspectiva de correlação de forças, fato é que a PUPA é responsável, no Brasil, pela maior parte tanto dos alimentos básicos consumidos pela população quanto das matérias-primas de transformação industrial <sup>12/</sup>. Tal fato, opera no sentido de dirimir as dúvidas existentes a respeito do significado da inserção da PUPA no mercado agrícola. Não obstante, é pertinente ressaltar que, como lembra ROCKENBACH (1986), as altas taxas de crescimento demográfico, especialmente no meio urbano, indicando a necessidade crescente na disponibilidade de alimentos, aumentam ainda mais o papel da PUPA enquanto unidade que oferta alimentos básicos ao mercado agrícola.

No sentido do acima exposto, portanto, percebe-se como é eloqüente a participação da PUPA no mercado agrícola e o significado da sua presença nesse mercado.

Em que pesem tais considerações, uma outra questão, que não o dimensionamento da importância de sua inserção, marca os debates circunscritos à presença da PUPA no mercado agrícola. Via de regra, delineada mais do ponto de vista da compreensão teórica do caráter da PUPA do que alicerçada em análises empíricas, tal questão se refere à dualidade ou oposição entre a PUPA desenvolver agricultura de subsistência e/ou agricultura de mercado.

De acordo com GARCIA Jr. (1983), em estudo que analisa a estrutura interna, o funcionamento e o movimento da economia do pequeno produtor, a oposição entre agricultura de subsistência e de mercado engendra uma falsa categorização que prejudica sobretudo o estudo da PUPA. Para o referido autor, tal oposição

privilegia a agricultura de mercado em detrimento da agricultura de subsistência, o que revela que as leis econômicas existem apenas quando existe mercado. Sob esse prisma, "subsistência" significaria a não existência de leis particulares, até mesmo, talvez, "leis de mercado" em negativo; o que representa uma dicotomia.

As evidências dessa questão, indicam que ela se baseia no fato da PUPA ser ao mesmo tempo unidade de produção e unidade de consumo. Nesse sentido, tal fato é compreendido como único; isto é, do ponto de vista da compreensão analítica sugere-se a impossibilidade de separar a PUPA enquanto unidade de produção e de consumo, visto que o grupo doméstico que produz é o mesmo que consome.

A grande aporia presente nessa questão vinculada à oposição entre a PUPA desenvolver agricultura de subsistência ou de mercado, não é, no entanto, o entendimento dos conceitos de unidade de produção e unidade de consumo como neutros, nos quais se baseia e sugere impossibilidade de separação conforme supracitado <sup>13/</sup>. Transcendendo esse aspecto da questão, o maior problema em se insistir em tal dualidade como um entrave à compreensão da inserção da PUPA no mercado agrícola, em que o único ponto relevante seria a aferição do grau da presença desta no mercado, é o não entendimento de sua especificidade enquanto unidade econômica inserida na agricultura possuidora de uma lógica distinta da lógica capitalista, em particular, dos setores capitalistas que operam na agricultura; ou seja, é o não entendimento de que, mesmo não se caracterizando como uma unidade capitalista comum, em que produção e consumo são esferas

separadas e diferenciadas na organização e na relação social de produção, a sua face produtiva não é neutralizada pelo consumo interno de seus produtos, e que isto não impede sua inserção no mercado agrícola.

Desse modo, portanto, percebe-se que, como aponta HEREDIA (1979) em estudo desenvolvido sobre a organização interna da PUPA, o predomínio de culturas de subsistência na PUPA não significa inexistência de transações mercantis, mas sim, um caso de economia mercantil, compreendendo-se como tal, uma constante relação com o mercado.

Uma vez caracterizada a inserção da PUPA no mercado agrícola, se faz relevante mencionar que, apesar da sua dimensão, ela não ocorre sem que o pequeno agricultor seja explorado. Os termos dessa exploração se evidenciam em consequência da PUPA se dedicar ao plantio de produtos que não geram taxas de lucro condizentes com aquelas da economia como um todo e do setor capitalista da agricultura em particular <sup>14/</sup>; em curtas palavras, tal exploração ocorre em função da PUPA se dedicar ao cultivo de produtos de subsistência. Produtos esses que, para SILVA & QUEDA (1977), ficam relegados à PUPA devido a mesma estar, via de regra, impossibilitada de assumir um comportamento empresarial. A origem de tal impossibilidade está além dos limites da PUPA quanto a sua estrutura interna e capacidade produtiva. Tendo como pano de fundo o movimento da correlação de forças no contexto agrícola, sua origem também está na pequena capacidade de obtenção de recursos que a PUPA desfruta.

Nesse sentido, embora possa não aparentar, o Estado tem participação até certo ponto decisiva, pois, à medida em que

subsídia a produção feita em bases capitalistas, acrescenta condições favoráveis à essa produção, enquanto as subtrai da pequena produção.

Quando se analisa a atuação do Estado dentro do atual contexto da agricultura brasileira, com efeito se constata que, através das políticas agrícolas, o Estado enfatiza, num primeiro plano, a agricultura de exportação e relega, num segundo plano, a oferta interna no que concerne à produção de alimentos. Esse tipo de política agrícola além de revelar uma maior proximidade do Estado em relação à agricultura desenvolvida em bases capitalistas, cria, inevitavelmente, uma situação de confronto entre o abastecimento interno e a balança de pagamentos <sup>15/</sup>.

A principal face da atuação do Estado dentro do contexto agrícola e que se relaciona à PUPA de forma mais imediata é, no entanto, a política agrícola de preços mínimos. Segundo KRISHNA (1975), tal política não tem como objetivo (um dos seus) proporcionar melhores e maiores rendimentos, bem como maior segurança e garantia ao pequeno produtor. De modo contrário, argumenta o referido autor, ela objetiva, antes de tudo, atender as necessidades crescentes dos centros urbanos no que diz respeito ao consumo de alimentos.

Esse objetivo, contudo, é contraditório. Isto, em função de que se tal política não oferece bons rendimentos nem segurança à PUPA, visto que é essa última quem produz a maior parte dos alimentos consumidos pela população, ela compromete a oferta necessária ao abastecimento dos centros urbanos <sup>16/</sup>.

Sobrepondo-se, não obstante, a todos os aspectos restritivos à sua presença no mercado agrícola, cujas bases estão

assentadas, como demonstrado, na correlação de forças existentes no contexto agrícola, fato é que a PUPA está integrada ao mercado e procede à comercialização de sua produção.

De acordo com SINGH & GEORGE (1968), há diferentes canais para a distribuição e venda dos produtos agrícolas; entre eles: venda através de contratos prévios, venda na unidade de produção, venda no mercado local e venda no mercado terminal.

Dos canais supracitados, o primeiro se refere à venda dos produtos antes da safra; ou seja, venda pré-safra, a qual ocorre no período de plantio, em que os produtos ainda não foram colhidos, atendendo, via de regra, necessidades de financiamento da produção <sup>17/</sup>. O segundo canal concerne às vendas que são realizadas entre unidades de produção de uma mesma área rural, bem como às vendas que são efetivadas com agentes que se deslocam até as unidades produtoras para a compra dos seus produtos. O terceiro canal diz respeito às vendas que são levadas a efeito entre as unidades de produção e as instituições que operam com produtos agrícolas no mercado urbano, tais como atacadistas e beneficiadores, entre outros. E por fim, o quarto canal se relaciona às vendas que são procedidas entre as unidades de produção e as bolsas de mercadorias e/ou corretores de mercadorias agrícolas.

No caso específico da PUPA, duas formas básicas, alicerçadas em função do seu contexto geo-sócio-econômico de atuação, são evidenciadas quanto à distribuição e venda de produtos. Tais formas se relacionam ao fato de que a PUPA tanto pode comercializar a sua produção com outras pequenas unidades de produção, quanto com instituições de mercado e até mesmo com

consumidores finais (famílias residentes em centros urbanos).

A primeira forma, estabelecida pelas relações que se originam entre PUPAs que atuam no mesmo contexto, se caracteriza pela venda ou troca de produtos para grupos extradomésticos; isto é, a comercialização de produtos com famílias circunvizinhas, em função de problemas de ordem climática, meteorológica ou estrutural (internos e externos), que impediram a produção normal dos produtos envolvidos na comercialização <sup>18/</sup>.

A segunda forma, mais enfatizada na literatura pertinente, caracteriza-se pela venda formal de produtos ao conjunto das instituições que operam no mercado e que se traduzem como canais para o escoamento da produção da PUPA. Tais canais são formados por companhias estaduais de abastecimento, pequenas indústrias processadoras de alimentos, agentes transportadores, cooperativas, atacadistas, varejistas, beneficiadores e até agroindústrias.

Ao proceder à comercialização através dos canais supracitados, a PUPA desfruta de uma infra-estrutura de apoio à comercialização que, segundo BARRETO Jr. (1988), pode ser mais ou menos eficiente no que concerne a transporte, armazenagem, beneficiamento e processamento, classificação e padronização e, embalagem e acondicionamento. É relevante ressaltar que essa infra-estrutura muitas vezes é usada como justificativa para as diferenças entre o preço recebido pelo produtor e o preço pago pelo consumidor - diferenças que apontam uma remuneração não adequada para os produtos da PUPA <sup>19/</sup>.

Por outro lado, a PUPA também pode utilizar as feiras livres locais como forma de escoamento para os seus produtos.

Quando isso ocorre, caracteriza-se uma situação em que o pequeno agricultor é ao mesmo tempo agricultor e negociante.

No sentido de concretizar sua participação na feira, o pequeno agricultor tanto pode ter como subsídio a sua própria produção quanto a produção de unidades circunvizinhas. O primeiro caso ocorre quando a sua produção é suficiente para o volume de negócios que realiza na feira e o segundo quando não é suficiente. Nesse último caso ele compra a produção de PUPAS vizinhas (geralmente pequenas parcelas).

A participação do pequeno agricultor na feira bem como a possibilidade de seu sucesso, entretanto, não depende apenas da capacidade produtiva de sua unidade ou do capital que este disponha para a compra de produtos, viabilizando a sua presença na feira. Em estudo desenvolvido sobre a atuação dos agricultores nas feiras enquanto negociantes, GARCIA (1979) demonstra que não só a participação na feira como também a possibilidade de negociar com sucesso são socialmente determinadas (aprendizado, vivência, experiência, presença na feira e conhecimento das suas regras de funcionamento), indo além da disponibilidade, necessária, de capital. De modo que, disponibilidade de capital é condição necessária para negociar, mas não suficiente.

É pertinente colocar que o fato do pequeno agricultor participar da feira não implica em busca imediata de acumulação de capital, ainda que isso possa vir a acontecer com o tempo e gere uma diferenciação em relação às outras PUPAS do seu contexto. A rigor, evidencia-se que o dinheiro da "feira" subsidia a "agricultura" e vice-versa. Pois, como argumenta GARCIA Jr. (1990) através de estudo realizado sobre a economia

familiar dos agricultores, tanto a "agricultura" quanto o "negócio" (participação na feira) podem se constituir em atividades que, isolada ou conjuntamente, proporcionam o necessário à subsistência familiar.

Destarte, sumariando a discussão realizada no segundo momento desta seção, observa-se como o processo de desenvolvimento da agricultura fundamentou a inserção da PUPA no mercado interno de produtos domésticos, a partir da caracterização, amplitude e importância desta enquanto produtora de alimentos básicos, observa-se como o Estado relega a PUPA à um segundo plano através de suas políticas agrícolas, bem como observa-se, por fim, que a PUPA comercializa a sua produção com outras unidades de seu contexto de atuação, com instituições de mercado e/ou com consumidores finais através de feiras livres.

## 2.2. Da Decisão Mercadológica

Desde que a mercadologia através de seus fundamentos, consubstanciou-se como uma área de estudos da administração preocupada em elucidar os aspectos que regem a relação das organizações com os seus mercados, amplo tem sido o leque de sua produção teórica, mormente no que tange a estudos que abrigam em si questões relacionadas ao atendimento da necessidade de escoamento da oferta industrial a partir da demanda existente nos mais variados setores de mercado.

Tendo em vista o intento deste estudo seria inviável e até mesmo desnecessário proceder à configuração do conjunto da produção teórica em mercadologia, bem como apontar os

desdobramentos implícitos à esse ou àquele tema imbricado na evolução dos estudos mercadológicos. De modo contrário, o propósito desta seção consiste em, num primeiro momento, fazer uma rápida contextualização a respeito do que seja a mercadologia, discernir seus aspectos fundamentais e situar seus elementos próprios de atuação, vinculando-os à pequena unidade de produção agrícola, bem como em, num segundo momento, discutir em linhas gerais a tomada de decisão no âmbito da administração, relacionar a tomada de decisão com as características particulares da atividade agrícola e correlacionar a tomada de decisão com a atividade agrícola e a mercadologia.

### 2.2.1. A mercadologia e seu composto

Decorrente de uma evolução do mercado em função do crescimento das organizações econômicas através dos tempos, a mercadologia surgiu e se desenvolveu à medida em que a sociedade se transformou de uma economia auto-suficiente, para um sistema sócio-econômico que compreende a divisão do trabalho, a industrialização, a urbanização e o consumo de massa <sup>20/</sup>.

Tal consideração está fundamentada tanto no fato de que as transformações econômicas ocorreram por etapas em cada contexto histórico de um tipo de sociedade específico, quanto na possibilidade de relacionar a evolução do mercado no âmbito dessas sociedades.

A vista disso, é possível sintetizar três tipos diferentes de sociedades: a) sociedade primitiva - tipo em que os

indivíduos produziam de maneira isolada em unidades próprias, e a partir dessas extraíam produtos para o autoconsumo; b) sociedade tradicional - tipo em que os indivíduos desenvolviam uma produção que não era destinada unicamente para o consumo próprio, onde aparecem as primeiras trocas como forma de satisfazer necessidades não contempladas através da produção orientada sob a perspectiva do autoconsumo; e c) sociedade moderna - tipo decorrente da evolução da sociedade tradicional, em que surgem as primeiras empresas ou organizações atuando em mercados específicos, com o intuito de alcançarem seus objetivos a partir do atendimento das necessidades de consumo existentes no mercado <sup>21/</sup>.

Colocado o pano de fundo do seu desenvolvimento, ressalta-se que a mercadologia, a exemplo de outras áreas de estudos, não desfruta de uma unicidade quanto à delimitação de seu campo de atuação. Fato é, que há um extenso leque de definições sobre a mercadologia na literatura especializada; às vezes com uma discussão nitidamente restrita <sup>22/</sup>.

Em que pese a profusão de conceitos sobre a mercadologia, é possível encontrar causas explicativas do grande número de suas definições, cujo conteúdo tem mudado ao longo do tempo. De acordo com KOTLER (1972), uma delas se prende ao fato da mercadologia, como a maioria das áreas voltadas para o estudo e interpretação do comportamento humano, estar sempre redefinindo suas fronteiras operacionais, à medida que as bases materiais, tecnológicas e culturais da sociedade sofrem mudanças.

E em função de tal fato que, segundo CAMPOMAR & SANTOS (1982), as definições mais recentes de mercadologia têm procurado

distinguir três níveis de explicação: 1) primeiro nível - em que se destaca a Função da Mercadologia, que está relacionada com a arte e o conjunto de técnicas desenvolvidas com o objetivo de facilitar a realização de trocas; 2) segundo nível - em que se encontra a Administração Mercadológica, visto que o exercício e a implantação da função de mercadologia requerem o desempenho de um elenco de atividades, equacionadas dentro de um processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle); e 3) terceiro nível - em que se evidencia o próprio conceito.

A síntese dessa questão indica que o conceito de mercadologia implica em uma atitude ou modo de pensar comercial, enquanto que a mercadologia implica em um processo ou modo de agir comercial. Do ponto de vista da compreensão teórica do que seja mercadologia, tal síntese indica ainda que, intrinsecamente relacionada ao conceito de mercadologia está a troca, a qual se evidencia como ponto central da mercadologia, dado ao fato de estar não só diretamente associada às atividades de compra e venda, como também ao fato de, através de seus processos, caracterizar a existência de um mercado.

Assim, alicerçando-se na discussão até aqui realizada, a mercadologia é definida no presente estudo a partir de uma superposição das conceituações efetuadas por KOTLER (1972) e EL-CHECK (1987); ou seja, mercadologia é a área da administração que trata do conjunto das atividades voltadas para a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores através do processo de troca.

Por conseguinte, a administração mercadológica consiste em analisar, planejar, implementar e controlar programas

destinados a levar a efeito trocas desejadas com públicos visados, tendo por objetivo o ganho mútuo (KOTLER, 1972:13).

Posto isso, percebe-se que a administração mercadológica expressa a aplicação da mercadologia como ação, e verifica-se que, de modo remissivo ao seu quadro conceitual, a mesma compreende um processo administrativo, o qual congrega os elementos constitutivos do seu núcleo operacional; isto é: planejamento, organização, direção e controle.

A mercadologia, porém, identicamente às outras áreas da administração, pode ter diferentes atributos por parte das organizações, além de ter a condução de suas atividades baseada na filosofia de ação de cada organização. Isto explicita, em última análise, o tipo de orientação administrativa, em geral, e a orientação administrativo-mercadológica, em particular, em cada tipo específico de organização <sup>23/</sup>.

Tal consideração expressa, o núcleo analítico da presente investigação, visto que ela reflete os pressupostos que movimentam as pretensões deste estudo; isto é, dado que a pequena unidade de produção agrícola (PUPA) é entendida neste estudo como uma forma de organização inserida no contexto e no mercado agrícola, a qual não só permite o estudo da Administração, como também se constitui, sobretudo, em instância propiciadora do objeto de estudo da Administração, verifica-se que do ponto de vista teórico, com efeito, a PUPA se relaciona imperativamente com o mercado, a mercadologia e a administração mercadológica <sup>24/</sup>.

No horizonte da teoria mercadológica, a pertinência do relacionamento supracitado pode ser observada, por exemplo, na idéia de que, seja qual for o seu tipo ou especificidade, uma

organização tem, no conhecimento da mercadologia, um importante instrumento para o desenvolvimento inter-relacionado do conjunto de suas atividades.

Dessa forma, e tendo como suporte o fato da mercadologia se consubstanciar como elo de ligação entre as necessidades de consumo da sociedade e suas atividades produtivas, percebe-se que a mercadologia exige uma **abordagem sistemática** e técnica das atividades inseridas no processo de troca, cuja orientação aponta no sentido da maximização dos benefícios da troca para as partes envolvidas no processo, através do desenvolvimento e manutenção das relações que incluem produtos, organizações, pessoas e lugares, entre outros <sup>25/</sup>.

A referida abordagem sistemática, norteia e é norteada, concomitantemente, pelo sistema de mercadologia, o qual é um conjunto de instituições e fluxos significativos que ligam as organizações a seus mercados (KOTLER, 1972:30).

O sistema de mercadologia, entretanto, contém elementos outros além da organização e seu respectivo mercado. Tais elementos adicionais, segundo KOTLER (1972), afetam o modo e o sucesso pelo qual a organização serve seus mercados, de maneira que todos devem ser considerados pela mesma, quando do desenvolvimento de seus planos relacionados ao mercado.

Posto isso, numa tentativa de aproximação, pode-se dizer que o **sistema central de mercadologia** da PUPA compreende o conjunto de instituições que com ela interagem objetivando suprir os seus mercados com os produtos nela produzidos e necessitados por esses últimos (Figura 2).

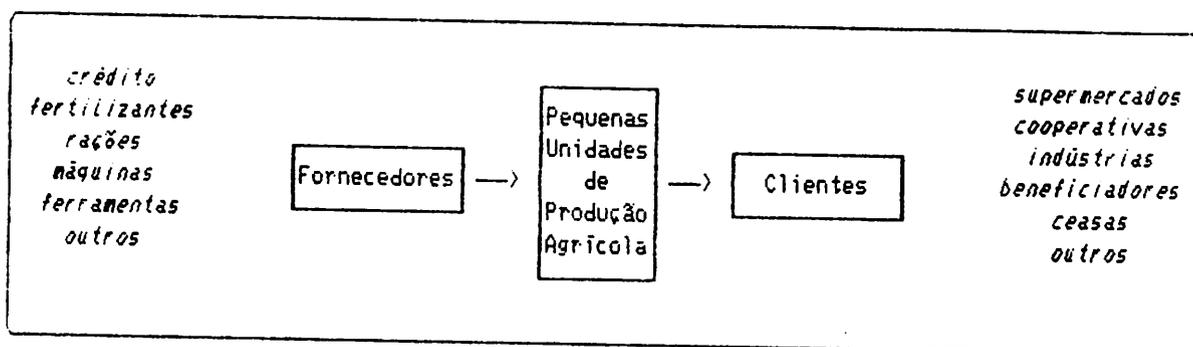


FIGURA 2 - Sistema central de mercadologia das pequenas unidades de produção agrícola

Os elementos constitutivos do sistema central de mercadologia, delimitados na figura acima exposta; isto é, fornecedores e clientes, caracterizam-se como fundamentais para a mercadologia, posto que, guardadas as especificidades dos contextos nos quais as organizações estão inseridas, eles estão presentes em qualquer mercado ou setor da economia. E aqui, vale ressaltar, entende-se os intermediários também como clientes; ou seja: a categoria cliente é aqui utilizada em toda a sua extensão, abrangendo tanto os intermediários quanto os próprios consumidores finais.

A determinação não só teórica como também empírica, do aspecto fundamental dos fornecedores e clientes para a mercadologia se explicita ainda em função de que toda e qualquer organização, inclusive a PUPA, consubstancia-se, em última análise, como uma conversora de recursos que transforma insumos e provisões, entre outros, em produtos necessários a um determinado mercado. Nesse sentido, se torna eloquente o papel desempenhado pelos fornecedores e clientes no âmbito da mercadologia.

Além do contido nas considerações acima desenvolvidas, caso se veja os clientes **apenas como disendo respeito a intermediários**, esses podem ter o seu papel recrudescido para a mercadologia. Pois, entendidos sob essa perspectiva - a qual não se delinea como excludente, porém sim, como única e simplesmente complementar -, emergem em forma de instituições que facilitam o fluxo de bens e serviços entre as organizações e seus mercados finais, que, segundo KOTLER (1972), acrescentam aos produtos inseridos no processo de troca das atividades mercadológicas, as utilidades de tempo, lugar, forma e posse <sup>26/</sup>.

Tendo ao fundo, portanto, a compreensão do que seja a mercadologia, bem como dos elementos fundamentais para o vínculo de uma organização com o seu mercado, e sob o ponto de vista das pretensões desta investigação, já estabelecidas as pistas que engendram as relações dos mesmos com a PUPA, cabe ressaltar os meios nos quais uma organização, inclusive a PUPA, se baseia para efetuar os processos de troca.

Amplamente entendidos como núcleo central da teoria administrativo-mercadológica, dado que se alicerçam como os mais específicos e próprios elementos de atuação da mercadologia, tais meios ou recursos se traduzem nos chamados "quatro pés": **Produto, Praça, Promoção e Preço**; os quais foram, na forma em que hoje se encontram sistematizados na literatura pertinente, introduzidos e popularizados por McCARTHY (1975).

Interpretados em seu conjunto como os elementos constitutivos do **composto mercadológico**, produto, praça, promoção e preço se caracterizam, segundo análise desenvolvida por McCARTHY (1975:75) sobre problemas enfrentados por grandes e

pequenas organizações, como itens básicos perfeitamente adaptáveis e coordenáveis, inerentes à toda a organização para o alcance de reações favoráveis junto ao mercado.

Destarte, os elementos do composto mercadológico, em toda e qualquer organização, se revelam como variáveis de decisão ou, mais precisamente, se caracterizam como as principais categorias da tomada de decisão mercadológica no que circunscreve o vínculo de uma organização com o seu mercado <sup>27/</sup>. Pois, dado que produto, a praça (local de venda), a promoção (comunicação) e o preço são fatores controláveis pela organização, os mesmos podem ser manipulados com o objetivo de influenciar o processo de troca, cabendo à organização as análises e decisões quanto aos seus melhores usos, a partir da orientação existente no processo administrativo-mercadológico dessa última.

### 2.2.2. A tomada de decisão

Da mesma forma que o estudo e as atividades da administração podem ser divididos em áreas ou setores específicos, a tarefa dos administradores permite sua divisão em setores ou áreas. Mais especificamente, seja qual for o setor ou área em que seja realizada, a tarefa de qualquer administrador pode ser dividida em funções ou processos básicos que se constituem, em última análise, nas funções clássicas da administração ou, uma vez entendidos em seu conjunto, no próprio processo administrativo.

Esses processos básicos - ou funções - se traduzem no desenvolvimento das ações de: a) Planejar - em que se determina o

que vai ser realizado; b) Organizar - em que se define as relações, humanas e materiais, em torno do que vai ser realizado; c) Dirigir - em que se procura assegurar a realização; e d) Controlar - em que se verifica a realização.

Uma observação detalhada desses processos básicos remete à consideração de que eles não são mutuamente exclusivos, mas perfeita e amplamente complementares, com caracteres dinâmicos, seqüenciais e ininterruptos. Nesse sentido, torna-se explícito que a administração não pode processar-se de maneira independente. Ela está inseparavelmente vinculada à ação efetiva e à decisão que, em última instância, conduz à ação <sup>28/</sup>.

Essa explicitação engendra dois entendimentos fundamentais: o de que as decisões permeiam todos os processos administrativos e o de que o exercício da função administrativa pressupõe uma decisão. Não obstante, é pertinente ressaltar que tais entendimentos não determinam uma supremacia da decisão sobre a ação e vice-versa; apenas determinam o caráter simultâneo e complementar entre decisão e ação, necessário ao desenvolvimento das atividades administrativas no ambiente organizacional.

A vista disso, a tomada de decisão se revela como a essência do processo administrativo e tarefa central dos administradores. Pois, constantemente, esses têm de escolher o que deve ser feito, quem deve fazer, quando, onde e como <sup>29/</sup>. Torna-se evidente, portanto, que o processo administrativo se desencadeia na medida em que se faz necessário realizar escolhas para alcançar um objetivo <sup>30/</sup>.

A consecução de um objetivo, contudo, supõe a resolução dos problemas que surgem como conseqüências do estabelecimento

dos objetivos. Segundo HAMPTON (1981), esses problemas se constituem na mola que aciona o processo de decisão dos administradores.

No sentido de elucidar essa relação entre solução de problema e tomada de decisão, alguns autores, como SCHEWE & SMITH (1980), argumentam que a tomada de decisão está intimamente relacionada à solução de problemas, mas deve-se fazer uma distinção. Tal distinção sugere a necessidade de se considerar que enquanto a solução de um problema trata de busca e resposta, a tomada de decisão cessa o exame posterior de soluções possíveis e se compromete com uma alternativa particular. Pois, a solução de um problema envolve uma cadeia de problemas posteriores, cada um dos quais levando a cursos alternativos de ação, do mesmo modo que, por sua vez, cada decisão conduz a um outro subproblema e à necessidade de decisões adicionais, evidenciando que o processo se caracteriza como uma série de subproblemas e decisões resultantes.

Assim, ficam claros dois pontos básicos que alicerçam a compreensão da relação entre problema e decisão: a) a percepção da existência de um problema, bem como a sua definição, nem sempre é simples; b) mesmo após a sua percepção e definição, o problema, a rigor, apenas inicia o processo decisório.

É pertinente ressaltar que a percepção de um problema e o desenvolvimento do processo decisório subentende a presença de um processo criador. Esse último tem a sua presença consubstanciada no primeiro, na medida em que as decisões são tomadas por pessoas, e na medida em que essas têm a capacidade de criar.

De acordo com ALBERS (1971) o processo criador compreende uma mistura de processos e/ou fatores objetivos e subjetivos, os quais perpassam toda e qualquer decisão, seja qual for o seu nível ou ambiente. De modo específico, o processo subjetivo representa elementos adicionais na resolução de problemas, os quais têm a sua presença determinada no processo de decisão de acordo com a natureza do problema considerado. Já o processo objetivo é representado por técnicas que envolvem tentativas de resolução de problemas por meio de métodos e medidas, as quais têm uma existência independente da mente de quem toma a decisão <sup>32/</sup>.

Percebe-se, assim, que a decisão revela uma considerável complexidade, seja pelos problemas a serem definidos ou seja pelos elementos a serem avaliados e inseridos no processo decisório. Em que pese tal complexidade, seis passos, segundo FORSTER & ERVEN (1981), podem ser destacados para a tomada de decisão:

- 1) definir o problema;
- 2) ter idéias, fazer observações e coletar informações relevantes para o problema;
- 3) identificar e avaliar as soluções alternativas para o problema;
- 4) selecionar a melhor alternativa;
- 5) tomar a decisão; e
- 6) mensurar e avaliar as conseqüências da decisão <sup>33/</sup>.

Esses passos demonstram a natureza evolutiva da tomada de decisão. O primeiro relaciona-se a uma natureza causal - início; o segundo e o terceiro relacionam-se a uma natureza

analítica; o quarto e o quinto relacionam-se a uma natureza prática; e o sexto relaciona-se a uma natureza final.

Se por um lado a tomada de decisão pode ser compreendida a partir de um conjunto de passos que remetem à consideração de sua estrutura interna, por outro lado ela pode ser compreendida a partir de um conjunto de elementos que remetem à consideração de seu contexto externo. Tais elementos podem ser apreendidos através do estudo desenvolvido por WILSON & ALEXIS (1974), especificamente quando esses autores sugerem o necessário reconhecimento de vários elementos comuns a todas as decisões; entre eles: 1) a situação do ambiente (estado do meio físico); 2) o tomador de decisões (a pessoa); e 3) os objetivos ou fins a serem alcançados <sup>34/</sup>.

Visto, assim, que a decisão não se processa unicamente em função da natureza particular de uma estrutura circunscrita aos seus passos, mas que também se processa em função da natureza genérica do ambiente em que ocorre, é possível compreender-se que a tomada de decisão segue um fio condutor, com aspectos conjunturais, particulares, analíticos, criativos, práticos, lógicos e racionais.

As considerações acima tecidas compreendem o quadro geral da tomada de decisão no âmbito da administração. Cabe ressaltar, entretanto, que a tomada de decisão não ocorre linearmente. Pelo contrário, sua concretização está circunscrita às características particulares de cada tipo de organização e do ambiente em que essa está inserida.

Sob esse prisma, e uma vez que o presente estudo tem como objeto a decisão mercadológica na PUPA, é fundamental

relacionar alguns aspectos do contexto agrícola que se vinculam à tomada de decisão no mesmo.

Nesse sentido, entre os vários aspectos inerentes ao contexto agrícola, um que merece destaque é a especificidade da organização rural, pois, o seu entendimento se faz necessário à compreensão da tomada de decisão no referido contexto.

Visto que a organização rural é uma espécie de célula sócio-econômica determinante do, e determinada pelo, contexto agrícola, sua especificidade é marcada e se traduz por suas características particulares, as quais se diferenciam daquelas encontradas em setores urbanos.

Tal especificidade, aqui explicitada em função de características distintas da organização rural em relação à organização urbana, ainda que permita o delineamento da **estrutura de decisão** de forma análoga ao contexto urbano, elucida que as decisões e ações administrativas levadas a efeito na organização rural são, também, diferentes daquelas procedidas na organização urbano-industrial. Isto ocorre na medida em que as características da organização rural, circunscritas à questões tais como relações sociais de produção, composição orgânica de capital, orientação dada à produção, comercialização da produção e área, entre outras, geram problemas administrativos particulares no âmbito dessa organização que, conseqüentemente, são distintos daqueles observados nas organizações urbanas <sup>35/</sup>.

Alguns outros aspectos do contexto agrícola, também podem ser considerados pelo estreito vínculo que apresentam com a decisão nesse contexto. Este é o caso das características próprias e universais de toda e qualquer atividade agrícola, as

quais afetam o desempenho organização rural, seja sob a perspectiva de suas condições internas ou seja sob a perspectiva de suas relações com o ambiente.

Tais características, que além de afetarem o desempenho da unidade de produção, requisitam uma adequação do processo administrativo para o setor agrícola, de acordo com SOUZA et alii (1988:25), são: 1) terra como fator de produção; 2) tempo de produção maior que o tempo de trabalho; 3) irreversibilidade do ciclo de produção; 4) ciclo de produção dependente de condições biológicas; 5) dependência do clima; 6) perecibilidade dos produtos; 7) riscos; 8) estacionalidade da produção; 9) trabalho disperso; 10) trabalho ao ar livre; 11) não-uniformidade da produção; 12) especificidade biotecnológica; e 13) alto custo de saída e/ou entrada no negócio agrícola.

A vista disso é que, considerando todas essas características da atividade agrícola, o agricultor toma decisões procurando resolver os problemas pertinentes que surgem na unidade de produção <sup>36/</sup>. Por outro lado, além de tais características, é relevante lembrar que o agricultor também considera, para a decisão, aspectos imanentes a sua experiência de vida consubstanciados no seu universo cognitivo, os quais guardam em si subjetividade quanto a uma inserção no processo de tomada de decisão.

De modo mais específico, esses aspectos refletem os processos racionais envolvidos na tomada de decisão do agricultor. Pois, como postula LIMA (1982:255-6), existe uma racionalidade própria às populações rurais, marcando as características das decisões de aspecto econômico ou financeiro,

permeadas de influências culturais, religiosas, políticas e sociais. E nesse sentido, portanto, não há como alijar tais influências da experiência de vida dos agricultores.

Tendo ao fundo, então, as considerações acima desenvolvidas, cabe ressaltar quais elementos a mercadologia apresenta como capazes de fornecer respostas aos problemas enfrentados por uma unidade de produção na sua relação com o mercado.

O objetivo da mercadologia é, em última análise, assegurar satisfação no comportamento de troca da sociedade. Nesse sentido, conforme SCHEWE & SMITH (1980), pode-se considerar o desempenho da mercadologia como relativo, essencialmente, a solução de problemas e tomada de decisão. A decisão mercadológica, entretanto, da mesma forma que em outras áreas funcionais da administração, ocorre a partir da apreciação dos recursos de suas atividades, os quais, na mercadologia, referem-se ao processo administrativo mercadológico; isto é, planejamento, organização, direção e controle mercadológicos <sup>37/</sup>.

Tendo em vista, assim, que a decisão mercadológica ocorre em função, tanto da apreciação quanto do desenvolvimento do processo administrativo mercadológico, evidencia-se que esse processo, através de seus estágios seqüenciais, norteia as, e é norteado pelas, decisões mercadológicas tomadas para resolver os problemas mercadológicos.

Os problemas de mercadologia, contudo, conforme lembra Kotler (1972), não demonstram as nítidas propriedades quantitativas de muitos problemas de produção, contabilidade ou finanças. Isto não só significa que o processo de se solucionar

problemas em mercadologia não obedece um método exclusivo, como também significa que a decisão mercadológica envolve, entre outras coisas, raciocínio abstrato e análise subjetiva <sup>38/</sup>.

No sentido de balizar os significados acima expostos, BATEMAN (1976:180-90) explicita que é imprescindível a consideração de aspectos psicológicos (personalidade, atitudes, percepção, etc.) e sociológicos (valores, cultura, grupos de referência, etc.), envolvidos na decisão mercadológica por parte de organizações rurais, os quais estão intrinsecamente relacionados ao raciocínio abstrato e, sobretudo, a análise subjetiva.

Por outro lado, embora não exista, do ponto de vista quantitativo, uma nitidez exclusiva aos problemas mercadológicos, autores como GORRY & MORTON (1974:81), por exemplo, argumentam que cada organização tem uma estrutura comum no que diz respeito a uma fonte para tomada de decisões, a qual resulta no efetivo uso de um sistema de informações para escolher as melhores soluções para os problemas que surgem.

De modo específico, o Sistema de Informação de Mercadologia (SIM) pode ser definido como um sistema que consiste na coleta ordeira e contínua da informação, sua análise e interpretação, para a tomada de decisões mercadológicas (SCHEWE & SMITH, 1980:82). O emprego desse sistema abrevia o hiato entre a unidade de produção e o seu ambiente, pois, entre outras coisas, permite aos agricultores o uso de vários tipos de informações para identificar problemas, avaliar performances passadas e analisar soluções alternativas para os problemas (FORSTER & ERVEN, 1981:87).

Para se posicionar no ambiente mercadológico, todavia, é necessário que, através do seu sistema de informação, a unidade de produção reconheça algumas forças externas específicas que operam nesse ambiente e as combine com suas forças internas no processo de tomada de decisão mercadológica.

As forças externas, entendidas como variáveis incontroláveis, são forças que limitam as decisões que os agricultores podem tomar. Elas estão fora da unidade de produção, mas influenciam as decisões e afetam o desempenho dessa unidade. Tais forças externas são: a) meio legal e político; b) meio cultural e social; c) meio econômico; d) tecnologia; e) concorrência; f) demanda; e g) estrutura de distribuição <sup>39/</sup>.

No sentido de adaptar a unidade de produção à conjuntura das forças externas, além do processo administrativo mercadológico, o agricultor conta com um número de instrumentos que, segundo GUERREIRO (1982), pode-se denominar de forças internas, visto que sobre esses, a unidade de produção pode exercer controle.

Os referidos instrumentos ou elementos, denominados de forças internas, que se traduzem em variáveis controláveis, são, na realidade, os elementos do composto mercadológico, já contemplados nos instantes finais do primeiro momento desta seção; isto é, são: o produto, a praça, a promoção, e o preço.

Destarte, sumariando a discussão, o agricultor tem a possibilidade de garantir a sobrevivência e o crescimento da PUPA na sua relação com o mercado, através de decisões mercadológicas que combinem os elementos do composto mercadológico com o processo administrativo mercadológico.

## NOTAS

- 1/ Embora exista um amplo debate sobre a agricultura, ao relacionar-se ao processo de desenvolvimento do capitalismo na agricultura brasileira, esse debate apresenta mais convergências que divergências em relação às duas direções do desenvolvimento da agricultura. A esse propósito veja-se, por exemplo: GORENDER (1987), OLIVEIRA (1986) e VELHO (1982), entre outros.
- 2/ A classificação referida, formulada por ALENCAR & MOURA FILHO (1988), relaciona as diferenças existentes entre os tipos de unidade de produção, através de variáveis como composição orgânica de capital, relações sociais de produção, comercialização da produção, especialização da produção e área. Tomando-se essa leitura como base para afirmar (sugerir) que, devido a comportamentos diferentes em relação à essas variáveis, empresa familiar e unidade camponesa são diametralmente opostas, tal leitura poderia implicar numa antinomia no âmbito do presente estudo, uma vez que se utiliza a categoria **pequena unidade de produção agrícola** como um sinônimo, ou uma junção, de empresa familiar e unidade camponesa. Em que pese essa possível leitura, explicita-se que a utilização da categoria supracitada se prende ao caráter fundamental, e sobretudo determinante para as pretensões da presente investigação, das unidades de produção aqui envolvidas guardarem entre si uma identidade quanto às relações sociais de produção, uma semelhança quanto à comercialização da produção e uma aproximação quanto ao tamanho da área. Além disso, ressalte-se que, se a nível epistemológico a categoria aqui utilizada não tem um estatuto teórico particular, ela cumpre o papel de toda a categoria, que é o de **produzir o real pensado, servir como um meio e, preponderantemente, definir o objeto ao qual se aplica** (Cf. LOVISOLO, 1989:126).
- 3/ Vários são os trabalhos desenvolvidos na última década que apontam uma lógica da PUPA diferenciada em relação à lógica capitalista ou em relação aos outros tipos de unidades que operam no setor agrícola. Entre eles, podem ser observados, por exemplo, os de ALMEIDA (1986), MOURA (1986), LACERDA (1985), GARCIA Jr. (1983) e NAKANO (1981).
- 4/ Existe uma opinião unânime entre os estudiosos, inclusive entre aqueles de correntes teóricas antípodas, quanto a vitalidade e a importância da PUPA para o desenvolvimento da agricultura brasileira, sendo vários os trabalhos que às mesmas fazem referência. Entre eles colocam-se os de GORENDER (1987), SILVA (1982) e NAKANO (1981), por exemplo.
- 5/ A área é aqui utilizada como referência de pequeno produtor ou PUPA, mais no sentido de uma aproximação **lato sensu** do que **strictu sensu**. Pois, a rigor, sabe-se, pela literatura

especializada, que pequena quantidade de terra ou pequena área não significa necessariamente pequena produção no sentido já tradicionalmente conhecido, visto que uma área pequena pode comportar uma exploração extremamente intensiva revelando padrões próprios de empresas capitalistas.

- 6/ No sentido de se realizar uma leitura detalhada sobre a absorção de mão-de-obra por parte de estratos de pequenas áreas de terra na agricultura brasileira, e inclusive verificar uma comparação dessa questão entre pequenos produtores "modernos/capitalistas", ver: BARBOSA (1988:5-6).
- 7/ A exemplo do conteúdo da nota 5, o estrato de estabelecimentos de até 100 ha é aqui utilizado como referente à PUPA no sentido de uma aproximação lato sensu. Embora esse procedimento tenha sido adotado para efeito de raciocínio teórico do ponto de vista da estrutura dissertativa e da logicidade interna da presente investigação, o mesmo se encontra referendado do ponto de vista empírico nos próprios dados revelados pelo censo agropecuário, uma vez que estes demonstram que a maior parte dos alimentos básicos são produzidos pelos estabelecimentos de menor área.
- 8/ Maiores referências sobre a subordinação da PUPA ou sobre a economia familiar em bases agrárias ao modo de produção capitalista, podem ser observadas em, por exemplo: GORENDER (1987), OLIVEIRA (1986), MOURA (1986) e PINTO (1982).
- 9/ A propósito da diferenciação no aproveitamento de oportunidades entre os agricultores e da determinação das atividades produtivas pelo empreendimento capitalista, ver: WATERSTON (1979) e CASTRO et alii (1979), entre outros.
- 10/ Sobre a existência de um modelo de desenvolvimento centralizador e excludente para a agricultura, o que reflete a exteriorização da PUPA desse modelo e traduz as pressões que a mesma sofre por parte de membros exteriores ao seu estrato, ver: WORSLEY (1981).
- 11/ Para uma leitura mais detalhada sobre a natureza e estrutura de circuitos comerciais no mercado agrícola, ver, por exemplo: CASTRO et alii (1979) e SANDRONI (1980).
- 12/ Dados empíricos no sentido de demonstrarem a produção de alimentos básicos por parte da PUPA, já foram colocados no momento anterior desta seção (Quadro 2). Não obstante, eles também podem ser observados em: SILVA (1982:26).
- 13/ O reconhecimento da PUPA enquanto unidade de produção e de consumo ao mesmo tempo é defendido por vários autores como GARCIA Jr. (1990, 1983), GAVA (1988) e SILVA (1982), entre outros. Não obstante, não é possível associar unidade de consumo e unidade de produção como se fossem conceitos neutros ou um fato único, como argumenta HEREDIA (1979:153).

- 14/ Vários são os autores que indicam que a PUPA é explorada ao se integrar ao mercado. Entre eles: GRZYBOWSKI (1987), SILVA (1979) e CASTRO et alii (1979).
- 15/ As políticas agrícolas, via de regra, têm sido classificadas de diferentes modos pelos autores que procuram analisá-las. Todavia, elas aqui são abordadas, de acordo com DELGADO (1985), como referentes à Políticas de controle de preços agrícolas (fixação de preços mínimos e tabelamento ou controle dos níveis máximos de preços) e Políticas explícitas de fomento agrícola (política de financiamento rural - crédito para investimento, crédito para custeio e crédito para comercialização -, política tecnológica e política financeira).
- 16/ As evidências de que os objetivos da política de preços mínimos deixam a desejar sob vários pontos de vista são claras. Análises que apontam nessa direção podem ser observadas em: SZMRECSANYI (1983) e MELO (1982).
- 17/ A venda de produtos através de contratos prévios, além de traduzir uma necessidade de financiamento da produção por parte da unidade produtora, também pode caracterizar o desenvolvimento da produção sob uma estrutura de integração ou semi-integração; nesse sentido, Cf. SORJ (1980:47-51). De modo complementar, é possível fazer uma relação entre a venda pré-safra e o processo de integração vertical na agricultura, a partir do momento que esse tipo de venda permite, a quem procede à compra, um aumento na margem de lucro tanto por meio de uma elevação dos preços quanto através de uma redução dos custos unitários; para uma leitura desse aspecto, ver: AIDAR & PEROSA Jr. (1981:31-2).
- 18/ A relação entre PUPAs de uma mesma comunidade ou contexto de atuação é bastante comum tanto no que tange à comercialização (ou troca) de produtos, quanto no que se refere à trocas de dias de trabalho e até mesmo realização de festas. Alguns estudos desenvolvidos sobre a pequena produção ressaltam tal relação; entre eles veja-se: GARCIA Jr. (1990; 1983), GARCIA (1979) e HEREDIA (1979).
- 19/ Com efeito, é razoável supor que ocorram distorções quando a PUPA comercializa seus produtos através das instituições de mercado. Todavia, a principal delas é a supervalorização existente entre o preço pago pelo consumidor e o recebido pelo agricultor. Para maiores detalhes sobre essa questão, ver: BARRETO Jr. (1988), GAVA (1988) e VIEIRA (1989).
- 20/ Na presente investigação o uso da palavra **mercadologia** substitui o uso da palavra **marketing**. Isso se dá, devido ao fato de grande parte da literatura (originalmente em língua inglesa e posteriormente traduzida para o português) utilizar alternadamente tais palavras. E também porque, **mercadologia** expressa a melhor tradução para a palavra **marketing**, dado que **marketing** em inglês pode englobar dois

sentidos: o de denominar uma área de estudos e o de denominar uma ação.

- 21/ Para uma leitura mais específica sobre o desenvolvimento da mercadologia, aqui apresentado a partir de uma evolução do mercado relacionada a diferentes tipos de sociedades, ver: CABRAL (1982:199-201), STANTON (1978:6) e KOTLER (1971:5-11).
- 22/ A fim de verificar definições sobre mercadologia, e entre elas constatar algumas que veiculam perspectivas restritas, ver o sumário apresentado por ENIS (1983:31-2).
- 23/ Essa questão está presente em boa parte das discussões realizadas sobre o emprego da administração mercadológica pelas organizações. Para uma leitura específica das mesmas, ver: CAMPOMAR & SANTOS (1982:226) e EL-CHECK (1987:11); no sentido de uma leitura mais geral, ver: GUERREIRO (1982:4-5).
- 24/ A compreensão aqui desenvolvida de que a PUPA se constitui como uma forma de Organização, baseia-se na definição de LIMA (1982:256) de que a Organização Rural é toda e qualquer unidade social envolvida em atividades rurais (propriedades em diversas formas de organização social da produção - rurais por excelência -, empresas agroindustriais, cooperativas agropecuárias e até empresas públicas atuando no meio rural). De forma complementar, o entendimento de que a PUPA possa ser estudada pela Administração e que a mesma propicia o objeto de estudo da Administração, baseia-se na demonstração de CHIAVENATO (1983), de que a Administração trata do estudo da administração das organizações, tendo como objeto de estudo a ação organizacional em seus mais diferentes significados.
- 25/ A literatura da administração mercadológica, via de regra disserta sobre a abordagem sistemática (engendrada na perspectiva sistêmica da administração) presente na compreensão do quadro conceitual da mercadologia. Não obstante, a título de exemplo, ver: Kotler (1972), MCCARTHY (1975), STANTON (1978), CAMPOMAR & SANTOS (1982), ENIS (1983), COBRA (1987) e VIEIRA (1991), entre outros.
- 26/ Tal questão também é abordada pela literatura concernente à Economia Rural (ou Agrícola), quando do tratamento do papel dos intermediários enquanto instituições de mercado. Relacionada aos aspectos que na literatura da Administração Mercadológica colocam em perspectiva a procura de mercado, a distribuição física, a comunicação, a negociação e a transferência de propriedade, essa questão pode ser vista na literatura econômica através dos trabalhos de: STEELE et alii (1971) e BRANDT (1980).
- 27/ Cf. KOTLER (1972:33;42-43), STANTON (1978:32) SCHEWE & SMITH (1980:55) e CAMPOMAR & SANTOS (1982:227), entre tantos outros.

- 28/ A explicitação do vínculo entre processo administrativo e tomada de decisão ou, mais especificamente, entre decisão e ação, se encontra presente nas formulações teóricas de diversos estudiosos, podendo ser vista em: LIMA (1989), HAMPTON (1981), NEWMAN (1977) e ALBERS (1971).
- 29/ Cf. KOONTZ & O'DONNEL (1980:161).
- 30/ Essa evidência está consubstanciada, teoricamente, na argumentação de SCOLLAR (1975), quando esse autor demonstra que o processo administrativo sintetiza-se em alcançar objetivos e solucionar problemas.
- 31/ Cf. SCHEWE & SMITH (1980:72) e BETHLEM (1986:60).
- 32/ Embora ALBERS (1971) não explicita claramente os elementos constitutivos do processo subjetivo e do processo objetivo compreendidos no processo criador que perpassa as decisões, esses elementos podem ser entendidos como referentes à: a) percepção, atitude, comportamento e grupos de referência, entre outros, no processo subjetivo; e b) modelos matemáticos, métodos de quantificação e computadores, entre outros, no processo objetivo. No sentido de verificar tal entendimento, Cf. STANTON (1978:39-61) e NEWMAN (1977:100-15), por exemplo.
- 33/ Muito embora a colocação desses seis passos traduza, diante dos sistemas conceituais do processo decisório, uma opção por uma estrutura explicativa e determinante da tomada de decisão, é relevante esclarecer que tal estrutura compreende em si os passos implícitos nos principais modelos de processo decisório presentes no quadro geral da literatura; ou seja, essa estrutura compreende: a determinação de se decidir, a definição do objeto da decisão, a formulação de alternativas e a escolha de alternativas. Para uma leitura mais ampla sobre os passos que engendram o esclarecimento acima, veja: BETHLEM (1987:36-37).
- 34/ Vários autores delineiam em seus trabalhos o caráter intrínseco da relação entre determinação de objetivos e linhas de ação, imbricada na tomada de decisão. Do ponto de vista, entretanto, do entendimento de que a determinação dos objetivos é fruto do ambiente ou da realidade na qual uma organização está inserida, particular é o exemplo fornecido pelo trabalho de MARINHO (1990), na medida em que, entre outros aspectos, explicita que os objetivos devem ser vistos como resultados de uma construção social da realidade.
- 35/ Para uma leitura sobre a especificidade da organização rural frente à urbana, a partir da consideração tanto da particularidade de suas características, quanto da particularidade de suas decisões, ações e problemas administrativos, ver: LIMA (1982), (1989). Por outro lado, já mais delineadas sob uma óptica sociológica, algumas características diferenciais do "mundo rural" e do "mundo

urbano", as quais recrudescem a especificidade da organização rural, podem ser vistas em: SOROKIN et alii (1986).

- 36/ O entendimento do agricultor como alguém que, no âmbito da unidade de produção, toma decisões relacionadas não só às características da atividade agrícola, como também, sobretudo, ao processo administrativo e às áreas funcionais da administração, pode ser visto em: ANDRADE & REZENDE (1980:10) e SOUZA & ANDRADE (1986:4), entre outros.
- 37/ A necessária consideração do processo administrativo mercadológico no âmbito das decisões e, conseqüentemente, ações mercadológicas, pode ser observada através da leitura do trabalho de vários autores, entre eles: STANTON (1978:39-61), SCHEWE & SMITH (1980:77-8) e MORAIS (1986:39).
- 38/ Cf. STANTON (1978:39-61).
- 39/ Em praticamente toda a literatura da administração mercadológica, há um capítulo, seção ou tópico, que versa sobre as forças externas, ou variáveis não controláveis, que influenciam o ambiente mercadológico, a resolução de problemas ou a decisão mercadológica na unidade de produção. Nesse sentido, não é pertinente atribuir a um autor, ou grupo de estudiosos, a responsabilidade de ter apreendido, discernido e sistematizado as mesmas, pois, já fazem parte do conhecimento científico geral, no que concerne à mercadologia. Não obstante, elas podem ser observadas, por exemplo, em: SNOWDEN & DONAHOO (1960), KOTLER (1972), McCARTHY (1975), STANTON (1978), SCHEWE & SMITH (1980) e FORSTER & ERVEN (1981), entre outros.

### 3. ESTRATEGIA DA INVESTIGAÇÃO: A QUESTÃO METODOLÓGICA

O capítulo ora em leitura busca apresentar o quadro metodológico e analítico empregado para o desenvolvimento das pretensões desta investigação. Sua preocupação básica é, portanto, estabelecer as pistas metodológico-analíticas que nortearam e balizaram a realização da investigação.

Desse modo, o presente capítulo se divide em duas seções: a primeira explicita a fundamentação metodológica da investigação, consubstanciada na análise interpretativa através do estudo de caso enquanto uma categoria de pesquisa qualitativa, bem como explicita o procedimento adotado quanto a tal fundamentação; a segunda delimita e caracteriza a referência empírica em que se levou a efeito as pretensões da investigação.

### 3.1. Da Fundamentação e do Procedimento

As pesquisas ou estudos na área de Administração Rural têm, em seu maior número, evidenciado uma perspectiva quantitativa na abordagem, análise e explicação dos seus problemas. Tal perspectiva, via de regra fundamentada em bases positivistas, não parece ser necessária e muito menos suficiente para compreender as práticas administrativas dos agricultores e explicá-las a partir da contextualização própria em que estão inseridos.

A abordagem, análise e explicação de problemas de pesquisa sob essa perspectiva, muitas vezes pura e simplesmente por intermédios de relações ou correlações matemáticas e/ou estatísticas entre os resultados obtidos, desvincula-se não só do significado dos resultados dentro de um fenômeno, como também desvincula-se de uma análise que contemple a decomposição do fato ou fenômeno, a partir do seu significado, na tentativa de explicar não apenas "quanto" e o "que" acontece, mas como acontece.

A natureza dessa tendência, uma vez relacionada ao estudo e explicação de decisões, ações ou práticas administrativas, remete à idéia de uma análise centrada exclusivamente nos resultados numéricos provenientes do estudo, a qual, via de regra, engendra uma avaliação distintiva do objeto de estudo em relação à referência empírica explorada. Assim, se utilizada na presente investigação, tal perspectiva implicaria em uma preocupação com o resultado das decisões mercadológicas, e não com a decisão mercadológica enquanto um complexo elemento de

ordem administrativa imbricado no contexto das atividades dos agricultores, as quais suportam outras considerações não quantitativas para sua compreensão.

A perspectiva metodológica empregada nesta investigação buscou, porém, fugir dessa tendência. Baseada na análise interpretativa, através do estudo de caso enquanto uma categoria de pesquisa qualitativa, a preocupação desta investigação foi centrada em procurar compreender o seu objeto a partir do que ele significa para os agricultores, tendo em vista a decomposição do fenômeno e levando-se em conta as percepções e o comportamento que permeiam as decisões ou atos administrativos mercadológicos.

Essa perspectiva foi adotada não apenas pela possibilidade de se investigar além de "quanto acontece", chegando-se a como acontece a decisão mercadológica na PUPA. Tal perspectiva foi empregada pelo fato da decisão mercadológica compreender, como explicitado no capítulo anterior, vários aspectos de ordem psicológica e sociológica relacionados ao raciocínio abstrato e/ou à análise subjetiva imbricados no comportamento decisório, os quais se prestam à tradução pela pesquisa qualitativa. Essa abordagem torna-se mais importante principalmente ao se considerar que a decisão mercadológica preside a ação mercadológica, e que esta última não é outra coisa que não o comportamento decisório manifesto.

Considerando-se, portanto, o exposto acima, cabe explicitar o itinerário metodológico que fornece as pistas para a fundamentação desta investigação.

A pesquisa qualitativa, segundo TRIVINOS (1987), surgiu como uma alternativa metodológica frente ao positivismo

quantitativista. De modo específico, o seu surgimento caracterizou-se como uma espécie de rejeição à aplicação de princípios e métodos das ciências naturais às ciências humanas, os quais não conseguiam explicar toda a complexidade da vida do homem em seus vários contextos sociais, assim como não pareciam capazes de fornecer subsídios suficientes, através de suas aplicações, para a construção de teorias sociais <sup>1/</sup>.

A pesquisa quantitativa não parecia ser suficiente para a explicação da realidade social, sobretudo porque, baseada em modelos ou esquemas de interpretação, afastava o pesquisador do mundo social empírico. Esta é a consideração que FILSTEAD (1971) faz, ao mencionar que, caminhando em direção inversa, a metodologia ou pesquisa qualitativa defende uma abordagem ao mundo social empírico, exigindo que o pesquisador interprete o mundo real sob a perspectiva dos sujeitos de sua investigação. Em outras palavras, o referido autor considera que a pesquisa qualitativa vem a ser uma perspectiva legítima para a construção de teorias bem como processos de pesquisa, porque ela envolve a apreensão e o entendimento do comportamento humano imbricado no processo de interação humana e presente no mundo social empírico.

Além dessas apreciações, a pesquisa qualitativa determina uma reação a modelos quantitativos de análise, porque, como argumenta HAGUETTE (1987), tal pesquisa deriva da convicção de que a ação social - incluindo seus aspectos subjetivos - é fundamental na configuração da sociedade.

Os alicerces da pesquisa qualitativa, em última análise, encontram-se consubstanciados na sociologia e, sobretudo, na antropologia <sup>2/</sup>. Em termos mais específicos, seus

alicerces teóricos se encontram delineados no âmbito da etnografia. Isto se dá, conforme SPRADLEY (1980), na medida em que, sendo a etnografia o trabalho de descrever uma cultura, o seu objetivo central é entender a vida a partir do ponto de vista das pessoas as quais se investiga; isto é, a essência central da etnografia diz respeito ao entendimento do significado que as ações e acontecimentos têm para as pessoas, o qual pode ser expresso diretamente através da fala ou indiretamente através da ação ou comportamento.

Torna-se, então, importante o caráter da etnografia enquanto alicerce básico da pesquisa qualitativa, bem como se torna eloqüente o papel do investigador como etnógrafo ao desenvolver um estudo qualitativo sobre uma determinada comunidade buscando interpretar os significados da realidade que investiga<sup>3/</sup>. Nesse sentido, como postula TRIVINOS (1987), particular é a relevância do estudo de caso entre os tipos característicos de pesquisa qualitativa, na medida em que se constitui como uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente<sup>4/</sup>.

Embora tenha a relevância referida, contudo, o estudo de caso não está isento de ter sua confiabilidade e validade questionadas. De cunhos eminentemente positivistas e dissociados de uma mínima compreensão do caráter da pesquisa qualitativa, via de regra tais questionamentos apontam no sentido da pequena abrangência do estudo de caso quanto a generalização e quanto a formulação de teorias, e apontam também para a natureza menos formal dos procedimentos ou técnicas utilizados pelo estudo de caso.

Em seus trabalhos, ALENCAR (1986, 1989) dirime tais questionamentos relacionando uma série de razões de ordem metodológica que tornam os estudos de caso uma forma legítima de pesquisa; entre elas:

a) os estudos de caso podem ilustrar generalizações que foram estabelecidas e aceitas. Pois, ainda que sejam pouco abrangentes, as generalizações podem ganhar novos significados sendo ilustradas em diferentes contextos;

b) o estudo de caso pode se constituir em um teste de uma teoria que, embora aceita como uma "verdade universal", necessita ser comprovada em todas as instâncias. Pois, ao estudar uma hipótese derivada desta teoria, os resultados obtidos podem invalidá-la, ainda que em uma instância particular; e

c) o estudo de caso pode conduzir à generalizações. Pois, relações entre circunstâncias particulares, observadas a partir de um único estudo de caso, podem sugerir conexões que necessitam ser exploradas em outras instâncias. Assim, os resultados de um único estudo de caso podem estimular a formulação de hipóteses que orientarão novas pesquisas cujos resultados poderão conduzir a generalizações.

Tendo em vista as razões acima mencionadas, observa-se a legitimidade do estudo de caso como uma forma de pesquisa.

Em sentido complementar, refletindo que a pesquisa qualitativa exige o entendimento do comportamento humano a partir do mundo social empírico em que este se manifesta, bem como refletindo que tal pesquisa deriva da convicção de que a ação social é fundamental na configuração da sociedade, e ainda refletindo que essa pesquisa busca interpretar os significados da

realidade que investiga, para o que o estudo de caso se caracteriza como pertinente e, sobretudo, relevante, não há dúvidas que a análise interpretativa é um dos meios mais apropriados para a explicação de objetos de estudo que suportem e reivindiquem a pesquisa qualitativa como fundamentação metodológica. Pois, como lembra PEREIRA (1991), outro não é o foco de tal análise que não o significado que os atores sociais atribuem às ações que desenvolvem <sup>5/</sup>.

As considerações acima tecidas, portanto, explicitam e encerram o itinerário que fornece as pistas para a fundamentação metodológica desta investigação. Posto isso, cabe agora ressaltar o procedimento adotado quanto à essa fundamentação.

No sentido de se extrair as informações necessárias para a análise do seu objeto, a presente investigação buscou os procedimentos mais adequados à sua fundamentação. De modo específico, baseada nos elementos de suas estratégias, teórica e metodológica, esta investigação utilizou a técnica da entrevista semi-estruturada como procedimento de abordagem e obtenção de informações da sua referência empírica.

Segundo TRIVINOS (1987:145-6), a entrevista semi-estruturada é um dos principais meios ou procedimentos, no âmbito da pesquisa qualitativa, para se realizar a coleta de dados. Ainda de acordo com este último autor, a entrevista semi-estruturada é relevante para a pesquisa qualitativa porque, ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação (TRIVINOS, 1987:146).

Sob esse prisma, STACEY (1977) comenta que esse tipo de entrevista é muito comum em estudos onde o **entendimento** de uma situação específica é mais importante do que a abordagem de uma grande amostra, bem como comenta que particular é sua utilização em estudos que envolvem experiências, sentimentos, razões ou motivos, intrinsecamente inseridos no comportamento manifesto.

A entrevista semi-estruturada se caracteriza por um conjunto de perguntas ou questões, inicialmente estabelecidas em um roteiro flexível, em torno de um ou mais assuntos do interesse de uma pesquisa para a elucidação do seu objeto <sup>6/</sup>.

Desse modo, ao proceder a realização de entrevistas semi-estruturadas, esta investigação, baseada nas suas pretensões, buscou ter como ponto de partida, e não de chegada, as seguintes variáveis:

1 - Variáveis do processo administrativo mercadológico:

- a) **Planejamento mercadológico** - refere-se à consideração do ambiente mercadológico total e à criação de planos para enfrentá-lo;
- b) **Organização mercadológica** - refere-se à articulação dos elementos materiais e humanos, necessários à implementação dos planos mercadológicos;
- c) **Direção mercadológica** - refere-se à implementação e/ou execução das atividades necessárias ao desenvolvimento dos planos mercadológicos; e
- d) **Controle mercadológico** - refere-se à comparação dos resultados da implementação e/ou execução das atividades quanto aos objetivos desejados (inclusos nos planos mercadológicos).

## 2 - Variáveis do composto mercadológico:

- a) **Produto** - refere-se a tudo aquilo que a unidade de produção produz, em termos agrícolas, e tem para vender (comercializar);
- b) **Praça** - refere-se ao local, representado pelo mercado, onde a unidade de produção vende (comercializa) seus produtos;
- c) **Promoção** - refere-se a qualquer esforço, por parte da unidade de produção, no sentido de estimular suas vendas (comércio) - em alguns casos através da disseminação de informações aos compradores ou compradores potenciais - ; e
- d) **Preço** - refere-se ao valor monetário do produto produzido na unidade de produção, expresso em função da venda (comercialização) do mesmo.

A realização de tais entrevistas, excetuando-se o seu roteiro inicial, circunscrito às variáveis acima descritas, não obedeceu parâmetros rígidos (Apêndice 1). Solicitou-se que o entrevistado falasse um pouco sobre a sua vida e, paulatinamente, procurou-se introduzir as variáveis na entrevista. Dessa forma, foi possível apreender a dimensão e a importância de cada variável para o entrevistado, na medida em que, isoladamente ou em seu conjunto, através de suas próprias palavras, ele atribuiu significados às variáveis. Em outras palavras, os significados atribuídos pelos entrevistados se explicitaram e foram engendrados em função de como eles percebiam as variáveis e de como eles se comportavam em relação as mesmas.

Das vinte e uma unidades de produção presentes na referência empírica da investigação, foram abordadas e pesquisadas um total de doze. Este número foi considerado suficiente devido ao fato de que após a nona entrevista, as situações, experiências e percepções compreendidas nas respostas dos entrevistados foram praticamente idênticas, não revelando aspectos díspares fundamentais entre uma e outra. A rigor, tal situação é explicada sob a óptica da fundamentação metodológica adotada; ou seja, o estudo de caso, visto que se estuda uma determinada realidade empírica de uma forma aprofundada. Por outro lado, o total de doze entrevistas foi também considerado suficiente devido ao fato de que três unidades de produção, as quais perfazem uma extensão acima de 100ha, não tinham famílias residindo na referência empírica, assinalando um total máximo de dezenove famílias residentes na mesma.

As entrevistas foram realizadas, em sua maior parte, nas residências dos entrevistados e quando estes desenvolviam suas tarefas do dia a dia no campo. Não obstante, algumas entrevistas também foram realizadas, todavia com menor duração e profundidade, em momentos que os entrevistados comercializavam seus produtos (seja na sua própria comunidade ou seja em comunidades vizinhas, bem como na feira da cidade)<sup>7/</sup>. Isto fez com que a interação estabelecida com os entrevistados fosse considerável.

Aparentemente lenta no seu início, esta interação terminou por implicar na obtenção de significativas informações que, a princípio, não se tinha como certas ou possíveis. Em grande parte, isto deveu-se a silenciosa rede de solidariedade

local entre os entrevistados. Por outro lado, deveu-se também, em parte, ao tempo da pesquisa, circunscrito à trinta dias de permanente contato com a referência empírica da investigação.

O tratamento ou análise das informações coletadas através das entrevistas realizadas, se deu de forma interpretativa e descritiva, de acordo com o fundamento metodológico adotado para a investigação.

De modo específico, todas as informações obtidas foram, passo a passo, anotadas e analisadas quanto ao seu conteúdo; inclusive aquelas obtidas com a utilização de gravador durante a entrevista, utilização essa que não se deu sem o prévio consentimento do entrevistado.

Tal procedimento se justificou, na medida em que, pelo seu próprio caráter, a entrevista semi-estruturada requer um cuidado especial no que concerne ao seu desenvolvimento; isto é, a entrevista semi-estruturada exige que se refaça o itinerário de suas perguntas após cada entrevista realizada, devido ao fato de que, por não ser fechada, ela permite a inserção de novos elementos de consideração nas entrevistas posteriores <sup>B/</sup>.

Além desse procedimento, adotado especificamente para a abordagem e obtenção de informações de sua referência empírica, o qual se caracteriza como uma perspectiva interna para a compreensão do comportamento dos atores sociais pesquisados, esta investigação também procurou observar uma perspectiva externa que remetesse à compreensão de tal comportamento, o que revelou-se como uma espécie de contribuição complementar.

Tal perspectiva, sugerida por FILSTEAD (1971) para a pesquisa qualitativa, enfatiza a possibilidade de se conhecer

aspectos do comportamento humano sob uma perspectiva exterior.

A vista disso, foram realizadas entrevistas não estruturadas com técnicos da EMATER - Lavras, MG (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural), bem como foram realizadas entrevistas, também não estruturadas, com técnicos da Secretaria de Agricultura do Município de Lavras, MG.

Uma vez que o propósito dessas entrevistas foi o de conseguir informações concernentes aos vínculos da referência empírica com os seus mercados, esse procedimento foi de grande utilidade. Pois, resultou não só na obtenção de relevantes informações exógenas àquelas obtidas na referência empírica, como também resultou na obtenção de informações ou dados estatísticos que enriqueceram a análise e a descrição da referência empírica investigada. E não obstante, é relevante colocar, tal procedimento resultou ainda na obtenção de nomes de pessoas que os referidos técnicos, mais particularmente os da EMATER, consideraram como principais "líderes" da referência empírica da investigação, o que veio a ser uma importante informação quando da abordagem da referência e realização das entrevistas <sup>9/</sup>.

Destarte, as considerações acima tecidas compreendem a explicitação dos fundamentos e procedimentos metodológicos empregados para a realização da investigação, os quais, sumariamente, dizem respeito a análise interpretativa, através do estudo de caso enquanto uma categoria de pesquisa qualitativa, por um lado, assim como dizem respeito a entrevista semi-estruturada e a entrevista não estruturada, por outro.

### 3.2. Da Delimitação e Caracterização da Referência Empírica

Tendo em vista a diversidade de unidades de produção existentes no contexto agrícola, como referido na primeira seção do capítulo anterior, delimitar a referência empírica de uma investigação nesse contexto não é um procedimento tão simples. De uma forma ou de outra, tal delimitação envolve, pelo menos, duas questões básicas: uma de ordem prática e outra de ordem teórica e metodológica.

Foi procurando observar essas duas questões que se delimitou a Comunidade de Cachoeirinha, no Município de Lavras-MG, como referência empírica desta investigação. De modo específico, delimitou-se tal comunidade porque, num primeiro momento, ela preencheu os requisitos quanto a praticidade, tempo, deslocamento e custos para o desenvolvimento da pesquisa, bem como porque, num segundo e principal momento, ela preencheu os requisitos quanto ao que se caracteriza ou se define como pequena unidade de produção agrícola (PUPA) no âmbito deste estudo <sup>10/</sup>.

Cachoeirinha, com efeito, se caracteriza por ser uma comunidade essencialmente formada por pequenas unidades de produção agrícola (PUPAs). Nesse sentido, sua agricultura compreende um extenso leque de produtos e se caracteriza por ser comercial e voltada para o mercado, por um lado, e por ser de subsistência e voltada para a venda do excedente, por outro. Em curtas palavras, a principal característica de sua agricultura é a produção de produtos que guardem, entre si, uma complementação ou alternativa quanto a serem vendidos - comercializados - ou consumidos (Quadro 3).

**QUADRO 3 - Produtos Cultivados Pelas Unidades de Produção Agrícola da Comunidade de Cachoeirinha, Município de Lavras-MG, 1990.**

PRODUTOS		
Frutas	Hortalicas	Outros
Abacate		
Abacaxi		
Ameixa	Abobrinha	
Banana	Alface	
Figoaba	Alho	
Goiaba	Almeirão	Amendoim
Jabuticaba	Beterraba	Arroz
Laranja	Cebolinha	Batata
Limão	Cenoura	Café
Manga	Chuchu	Cana-de-açúcar
Mamão	Couve	Feijão
Maracujá	Giló	Inhame
Marmelo	Pimentão	Mandioca
Mexerica	Quiabo	Milho
Morango	Rabanete	
Pepino	Repolho	
Pêssego	Salsa	
Pinha	Tomate	
Pitanga		
Uva		

Fonte: Pesquisa de Campo, 1990.

Como base de sustentação para o desenvolvimento de tal agricultura ou produção, o trabalho familiar se apresenta como principal característica. Esse trabalho envolve a participação de todos os membros da família de cada unidade de produção da comunidade, desde as crianças ou os mais jovens, em atividades que vão da execução de tarefas domésticas à agrícolas, até os mais idosos, na execução de atividades artesanais ou domésticas. E nesse aspecto, destaca-se a participação dos filhos dos agricultores da comunidade como importante mão-de-obra no

trabalho familiar levado a efeito na agricultura (Quadros 4 e 5).

QUADRO 4 - Sexo e Faixa Etária dos Filhos dos Agricultores Que Residem Com Suas Famílias Na Comunidade de Cachoeirinha, Município de Lavras - MG, 1989.

SEXO	FAIXA ETÁRIA					TOTAL
	0 a 6 anos (nº)	7 a 14 anos (nº)	15 a 20 anos (nº)	21 a 25 anos (nº)	Mais de 25 anos (nº)	
Masculino	03	04	09	06	02	24
Feminino	01	06	03	02	01	13
TOTAL	04	10	12	08	03	37

Fonte dos Dados Básicos: EMATER (1989).

QUADRO 5 - Ocupação dos Filhos dos Agricultores Que Residem Com Suas Famílias Na Comunidade de Cachoeirinha, Município de Lavras - MG, 1989.

OCUPAÇÃO	Nº de Filhos
Lavoura	17
Atividades Domésticas	07
TOTAL	24

Fonte dos Dados Básicos: EMATER (1989).

É relevante colocar que o desenvolvimento do trabalho familiar na comunidade, como base de sustentação de sua agricultura, raramente suporta ou reivindica a presença de trabalho assalariado. Pelo contrário, o trabalho agrícola se alicerça basicamente na pessoa do chefe-de-família e nos seus filhos que já tenham idade para o trabalho. Todavia, quando o trabalho assalariado ocorre, esse se caracteriza mais por uma troca de favores entre membros de PUPAs ou comunidades vizinhas, do que por uma remuneração efetiva em termos monetários. Isto faz com que, no âmbito da comunidade, o salário seja representado ou simbolizado por favores prestados e recebidos.

O trabalho familiar e a agricultura desenvolvida na comunidade, têm como plataforma física mais imediata, áreas de terra que se caracterizam por sua pequena extensão; ou seja, o trabalho familiar e a produção agrícola da comunidade se realizam, em sua grande maioria, em áreas que têm como sua principal característica um reduzido número de hectares. Isto, em outras palavras, significa que as PUPAs da comunidade operam em pequenas parcelas de terra, as quais, invariavelmente, têm toda a sua extensão explorada através das atividades produtivas (Quadro 6).

Como consequência de suas características quanto a produção, organização social da produção (trabalho) e área de terra, as PUPAs da comunidade se caracterizam por ter uma limitada composição orgânica de capital. Sobressaindo-se, por um lado, no que diz respeito a casas de alvenaria circundadas por instalações como chiqueiro, galinheiro e, às vezes, curral, as PUPAs da comunidade apresentam, por outro lado, implementos e

instrumentos rudimentares. A rigor, excetuando-se a posse de automóveis já consideravelmente depreciados, as PUPAs da comunidade não dispõem de máquinas agrícolas para o desenvolvimento das atividades produtivas, as quais caracterizam a existência de uma composição orgânica de capital mais ampla no âmbito da comunidade.

QUADRO 6 - Distribuição Fundiária da Comunidade de Cachoeirinha, Município de Lavras -MG, 1989.

Grupos de Área (ha)	Estabelecimentos	
	Nº	%
Até 10	10	47,6
10 -; 20	4	19,1
20 -; 50	2	9,5
50 -; 100	2	9,5
Mais de 100	3	14,3
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100,0</b>

Fonte dos Dados Básicos: EMATER (1989).

Destarte, as considerações supratecidas expressam a delimitação e caracterização da referência empírica desta investigação, a qual, sinteticamente, aponta a Comunidade de Cachoeirinha, no Município de Lavras-MG, como referência, bem como indica a produção agrícola alternativa (voltada para o mercado e para a subsistência), o trabalho familiar, as pequenas parcelas de terra e a baixa composição orgânica de capital, como principais características dessa referência.

## NOTAS

- 1/ Sobre essa questão, ver: FILSTEAD (1971:3-5).
- 2/ Vários são os autores que entendem a sociologia e, mormente, a antropologia como alicerces da pesquisa qualitativa; entre eles: CAMARGO (1984), BRIOSCHI & TRIGO (1987), HAGUETTE (1987), TRIVINOS (1987) e QUEIROZ (1988).
- 3/ Cf. TRIVINOS (1987:121).
- 4/ Esse mesmo tipo de consideração pode ser observado em: GOLDEN (1976:35).
- 5/ A análise interpretativa está intrinsecamente relacionada à sociologia interpretativa, a qual, considerando que as pessoas são capazes de universalizarem, através de suas vidas e de suas ações, a época e o contexto histórico em que vivem, tem como preocupação fundamental a descoberta de um método que possa revelar o homem como "um singular universal". A esse propósito, veja: DENZIN (1984).
- 6/ Em maior ou menor escala, tal caracterização da entrevista semi-estruturada está presente nas formulações desenvolvidas por vários autores; entre eles: TRIVINOS (1987), STACEY (1977) e GALTUNG (1966).
- 7/ As entrevistas realizadas durante os momentos em que os agricultores procediam a venda (comercialização) dos seus produtos, as quais tiveram como o seu maior intuito a observação do comportamento dos entrevistados durante o processo de venda (comercialização), foram retomadas em momentos posteriores e aprofundadas ao longo de conversas mais detalhadas em suas residências.
- 8/ Considerações que tangenciam esse caso podem ser observadas em: QUEIROZ (1988:19-21).
- 9/ Os técnicos da EMATER sugerem como entendimento de "líderes", aquelas pessoas que, por motivo de maior intensidade de diálogo, experiência, idade, conhecimentos dos problemas ou tempo de residência e trabalho na comunidade, se destacam entre a população da comunidade e representam uma porta de entrada ou um "canal" de acesso para a obtenção de informações nessa comunidade.
- 10/ A rigor, antes de se delimitar a Comunidade de Cachoeirinha como referência empírica desta investigação, foram realizadas visitas à várias outras comunidades do município, tais como Fonseca, Itirapuan, Serrinha e Pimenta. Entretanto, por ter uma composição básica e fundamentalmente engendrada por PUPAs, a comunidade que se apresentou como a mais pertinente à investigação, foi a de Cachoeirinha.

#### 4. PROCESSO ADMINISTRATIVO MERCADOLÓGICO NA PEQUENA UNIDADE DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA : DA CARACTERIZAÇÃO

O presente capítulo corresponde à primeira pretensão estabelecida para esta investigação; ou seja, ele caracteriza aquilo que se apreendeu como o processo administrativo mercadológico no âmbito da pequena unidade de produção agrícola (PUPA). De modo mais específico, este capítulo procura traduzir os vários aspectos que se inserem na relação da PUPA com os seus mercados, os quais terminam por desembocar no ou engendrar o processo administrativo mercadológico da PUPA.

No sentido de sua exposição, este capítulo se divide em três seções: a primeira revela que a ação mercadológica levada a efeito na PUPA se evidencia como uma expressão do conjunto das ações cotidianamente desenvolvidas na PUPA; a segunda explicita que o processo administrativo mercadológico desenvolvido na PUPA é uma decorrência ou resultado da ação mercadológica levada a efeito por esta mesma unidade; e a terceira e última seção, apresenta os elementos e o desenvolvimento do processo administrativo mercadológico na PUPA.

#### 4.1. A Ação Mercadológica Como Expressão da Ação Cotidiana

Ao originar, através de sua evolução, um conjunto de unidades de produção agrícola com diferentes características, o processo de desenvolvimento da agricultura brasileira fundamentou a inserção dessas unidades em diferentes mercados e, conseqüentemente, em diferentes contextos, como mencionado na primeira seção do segundo capítulo deste estudo.

Nesse sentido, uma vez que o processo de desenvolvimento da agricultura brasileira fundamentou a inserção da pequena unidade de produção agrícola (PUPA) no mercado interno de produtos domésticos, todo o conjunto de ações levadas a efeito no âmbito da PUPA corresponde às categorias ideológicas e às práticas engendradas a partir da relação desta com tal mercado. De modo mais preciso, as ações levadas a efeito na PUPA estão intrinsecamente relacionadas às práticas sociais, às práticas produtivas e à maneira de pensar dos pequenos agricultores, as quais se originam e são formadas no bojo dos vínculos que a PUPA mantém com o mercado de alimentos básicos (mercado interno de produtos domésticos).

As práticas sociais e produtivas e a maneira de pensar dos pequenos agricultores, como observado na referência empírica da investigação, se traduzem nas suas ações cotidianas; isto é, nas tarefas agrícolas que realizam dia após dia. Tais tarefas, caracterizam o modo de viver e trabalhar na PUPA, o qual faz parte da memória social e produtiva do pequeno agricultor e de sua família, memória esta advinda de suas origens social e histórica.

As tarefas agrícolas, aqui categorizadas ou traduzidas como ações cotidianas, consubstanciam-se como o aspecto mais explícito da realidade presente na PUPA. Pois, na medida em que tem a terra como objeto de trabalho, e na medida em que esta, invariavelmente, circunscreve-se aos limites da área da PUPA, é comum e elementar a observação dessas ações no âmbito da PUPA.

A rigor, verificou-se, no contexto da referência empírica investigada, que as tarefas agrícolas ocorrem cotidianamente. Em outras palavras, desde a sua infância ou adolescência, o pequeno agricultor, agente social da PUPA, tem toda a sua formação e existência, salvo as exceções, voltada para o manejo, trato ou trabalho relacionado à limpeza, plantio, capina, preparo da terra, semeadura, colheita, secagem, às vezes ensacamento e/ou armazenamento, e venda (comercialização) daquilo que for o objeto e/ou fruto de sua produção.

O desenvolvimento da ação cotidiana obedece um princípio de trabalho conjunto por parte de toda a família, em que os membros, conforme caracterizado na segunda seção do capítulo anterior, se dividem na realização de várias ações isoladas que terminam por impingir um efeito sinérgico às ações que são levadas a efeito e que, em seu conjunto, têm por objeto uma determinada produção.

A vista disso, como se pôde verificar, não há como alijar o pequeno agricultor dessas ações. Pelo contrário, a apreensão e compreensão de seu trabalho, assim como do seu modo de viver, relacionado às suas práticas, memórias de vida e formação pessoal, passam, necessariamente, pelo entendimento de que a ação cotidiana representa o ponto mais imediato e

explícito da existência do pequeno agricultor. Por sua vez, tendo em vista que o pequeno agricultor é o agente social da PUPA, tal ação se caracteriza, também, como o aspecto mais imediato e explícito da PUPA.

Resguardada, todavia, nos limites de estreitas áreas de terra, alicerçada no trabalho familiar e tendo como base econômica uma baixa composição orgânica de capital, a ação cotidiana na PUPA não ocorre por acaso ou desprovida de um sentido. Esta, com efeito, foi uma das principais observações oriundas das análises das informações obtidas pela investigação realizada. Em outras palavras, tal observação indicou que a ação cotidiana não ocorre sem uma consideração de objetividade, a qual, tendo por base o contexto de sua realização, engendra o fundamento de sua existência.

Na exata medida em que a PUPA está inserida em um contexto geo-sócio-econômico específico, a ação cotidiana desenvolvida no seu âmbito reflete as nuances e a teia sócio-econômica desse contexto. Isto significa que a ação cotidiana desenvolvida na PUPA, espelha não só o ambiente em que ocorre, assim como atende as reivindicações que esse ambiente determina.

Desse modo, há não ser que seja capaz e esteja habilitada para prover todo e qualquer elemento necessário à sua subsistência e reprodução, o que em nenhum momento foi observado na referência empírica investigada, a PUPA tem o mercado como fundamento da realização de sua ação cotidiana. De maneira mais precisa, a PUPA desenvolve sua ação cotidiana no sentido do vínculo que mantém com o mercado, o qual, em última análise, possibilita e proporciona, em maior ou menor medida, os elementos

necessários à sua subsistência e reprodução.

A rigor, observou-se que, se por um lado, uma grande parte daquilo que é objeto da produção da PUPA, serve e se presta ao seu abastecimento interno, por outro lado, não chega a ser suficiente para atender o conjunto mais amplo de suas necessidades. Estas, compreendem elementos outros que não apenas aqueles que são objeto da produção da PUPA, e que se caracterizam por serem manufaturados e/ou industrializados, tais como roupas, utensílios domésticos, calçados, combustíveis, herbicidas, fertilizantes, ferramentas ou instrumentos, alimentos industrializados, às vezes automóveis, e tantos outros de características produtivas semelhantes.

A vista disso, o mercado se consubstancia como a instância capaz de oferecer à PUPA os elementos que, em função de seus limites, características e setor de atividade econômica, a mesma não dispõe e que complementam o conjunto daquilo que é necessário à sua subsistência e reprodução.

Sob esse prisma, portanto, ao desenvolver a ação cotidiana, a PUPA tem como referência e como fundamento a sua relação com o mercado. Tal relação, como foi empiricamente observado durante a pesquisa de campo, não tem como pressuposto básico uma orientação total e genérica para objetos de produção única e exclusivamente voltados para o mercado ou para a comercialização. Conforme anteriormente mencionado nesta seção, isto depende das necessidades da PUPA, por um lado, bem como depende de seus limites internos quanto ao desenvolvimento de uma ação cotidiana em maior ou menor escala, por outro.

O principal aspecto dessa observação, e que se evidencia como relevante do ponto de vista teórico, é que, com efeito, a ação mercadológica da e na PUPA se caracteriza como uma expressão da ação cotidiana desenvolvida na mesma. Isto, porque, outras não são as bases da ação mercadológica, que não aquelas alicerçadas na ação cotidiana. De modo ainda mais preciso, ao desenvolver a ação cotidiana, a PUPA, através do pequeno agricultor, está criando os aspectos necessários para a ação mercadológica e que, portanto, a expressam.

#### 4.2. O Processo Administrativo Mercadológico Como Resultado da Ação Mercadológica

Na seção anterior foi revelado que a ação mercadológica da pequena unidade de produção agrícola (PUPA) é uma expressão da ação cotidiana desenvolvida no seu âmbito. Nesse sentido, caracterizou-se as bases que alicerçam a ação cotidiana e que, imperativamente, desembocam na ação mercadológica. Posto isso, cabe agora ressaltar como se evidencia a ação mercadológica no âmbito da PUPA, bem como explicitar no que esta ação resulta.

Ao engendrar a ação mercadológica por meio da ação cotidiana, a PUPA termina por estabelecer os elementos essenciais que vão determinar o grau e a dimensão de seus vínculos com o mercado; ou seja, os produtos agrícolas. Todavia, se por um lado a ação cotidiana apresenta este potencial, por outro, ela, por si só, não abrange tudo aquilo que seria suficiente para integrar a PUPA ao mercado. Isto significa que a

ação cotidiana da PUPA contém o necessário mas não o suficiente para uma relação com o mercado, bem como que a ação cotidiana fornece pistas que criam ou desembocam no que seja suficiente para esta relação.

Ainda que a ação mercadológica, a exemplo da ação cotidiana, apresente para o seu desenvolvimento aspectos relacionados às práticas sociais, produtivas e à memória de vida do pequeno agricultor, ela está imprescindivelmente atrelada a aspectos mercadológicos. Tais aspectos se traduzem em função daquilo que a PUPA tem como mecanismo de sustentação para formar e manter um vínculo com o mercado: o produto, a praça, a promoção e o preço <sup>1/</sup>.

Relacionados na literatura da administração mercadológica como concernentes ao composto mercadológico, o produto, a praça, a promoção e o preço foram observados como o conjunto dos elementos que compõem a ação mercadológica no âmbito da PUPA. porque, invariavelmente, em maior ou menor medida, todos os pequenos agricultores determinaram tais elementos ou aspectos como o ponto central da sua ação mercadológica. De maneira mais específica, os elementos do composto mercadológico se caracterizaram como elementos da ação mercadológica da PUPA, porque, é através dos mesmos e sobretudo do produto, que em uma primeira instância se evidencia como o objeto fundamental da ação cotidiana, que o pequeno agricultor estabelece a sua relação com o mercado e, conseqüentemente, fundamenta as bases necessárias para a sobrevivência e reprodução da PUPA.

Nesse sentido, tendo em vista que o produto é o resultado mais imediato da ação cotidiana, para fundamentar sua

sobrevivência e reprodução, a PUPA, há não ser que tenha para o produto uma orientação eminentemente voltada para o consumo interno, procura colocá-lo em um determinado mercado (praça), assim como procura realizar uma comunicação de sua existência e, ainda, procura estabelecer um valor para o mesmo. Ressalvando-se o fato do caráter complementar da produção da PUPA quanto a produtos destinados para a subsistência e para o mercado, todos os seus produtos, via de regra, passam por esse tipo de ação; mais precisamente, ação mercadológica.

As categorias ideológicas ou a racionalidade que permeia toda a ação mercadológica, como verificado, compreende em si um vasto conjunto de informações obtidas pelos pequenos agricultores dos seus antepassados e familiares mais idosos, as quais estão consubstanciadas na sua memória de vida. Entretanto, tais informações mantêm, também, um estreito elo de origem com a configuração do contexto em que estão inseridos. Desse modo, a ação mercadológica realizada no âmbito da PUPA, apresenta uma relação de causa e efeito com a ação mercadológica procedida em outra PUPA. Isto significa que os agricultores, por meio de extensos colóquios, trocam experiências e observam aquilo que é feito em outra PUPA, assim como observam os aspectos cambiantes do contexto mais imediato em que estão inseridos.

Ao proceder dessa forma, outra não é a preocupação da PUPA, que não a melhor forma de realizar a ação mercadológica, posto que esta ação representa o meio de assegurar sua subsistência e reprodução.

A vista disso, a PUPA leva a efeito a ação mercadológica, no sentido de realizar, através da ação cotidiana,

uma produção que tenha como objeto produtos que se caracterizem por sua condição alternativa entre serem comercializados ou consumidos, e que, quando nitidamente orientados para o mercado, disponham de um público consumidor que se revele interessado em adquiri-los.

Além desse aspecto relacionado ao produto, a ação mercadológica desenvolvida na PUPA, através do pequeno agricultor e de sua família, procura encontrar um espaço físico ou mercado (praça) para efetivar as vendas ou comercialização de seus produtos. <sup>2/</sup> Esta praça pode ser representada pela própria PUPA, quando a mesma recebe compradores potenciais; pode ser representada por pequenas unidades de produção agrícola (PUPAs) vizinhas ou de outras comunidades, quando a primeira se dirige às segundas; pode ser representada por instituições de mercado, quando a PUPA realiza negócios com as mesmas; e pode ser representada por feiras livres, quando os pequenos agricultores participam destas com o intuito de proceder à venda dos seus produtos.

A ação mercadológica desenvolvida pela PUPA, também compreende a realização de uma comunicação (promoção) voltada para aqueles que representam o público consumidor dos seus produtos. Tal promoção é voltada, basicamente, para as PUPAs vizinhas, para as instituições de mercado e para os consumidores que frequentam as feiras livres. Ao realizar essa comunicação, a PUPA tem como seu intento a informação daquilo que ela tem e dispõe para vender ou comercializar.

Complementando o desenvolvimento de sua ação mercadológica, a PUPA procura atribuir um preço aos seus

respectivos objetos de produção; isto é, produtos. A atribuição de tal preço tem seu maior momento quando a PUPA realiza a venda dos seus produtos ou quando os comercializa. Esse preço, entretanto, não obedece padrões fixos quanto a sua determinação ou atribuição. Ele varia em função daquilo que o pequeno agricultor considerou ou tomou como base para a produção do produto, varia em função do mercado, como também varia em função dos determinantes e condicionantes relacionados ao contexto geosócio-econômico em que a PUPA está inserida.

As considerações acima tecidas, constituem, portanto, aquilo que se apreendeu como a ação mercadológica desenvolvida pela PUPA. A apreensão desta ação, contudo, originou o entendimento de que ela termina por desembocar num conjunto de apreciações levadas a efeito por parte do pequeno agricultor.

O pequeno agricultor engendra, à sua maneira, um processo administrativo mercadológico ao desenvolver a ação mercadológica e ter que refletir sobre os aspectos relacionados a essa ação. Realizando considerações, que do ponto de vista administrativo sirvam como alicerces à ação mercadológica, o pequeno agricultor reflete sobre as questões relacionadas aos seus fornecedores de instrumentos ou implementos, relacionadas às PUPAs vizinhas que podem se traduzir numa espécie de concorrentes, relacionadas aos seus clientes (aqui considerados como o conjunto dos intermediários e/ou consumidores finais dos seus produtos), relacionadas às forças externas do mercado (meio legal e político, meio social e cultural, meio econômico, tecnologia, vias de distribuição e demanda), relacionadas ao seu contexto mais imediato de atuação e relacionadas aos seus fatores

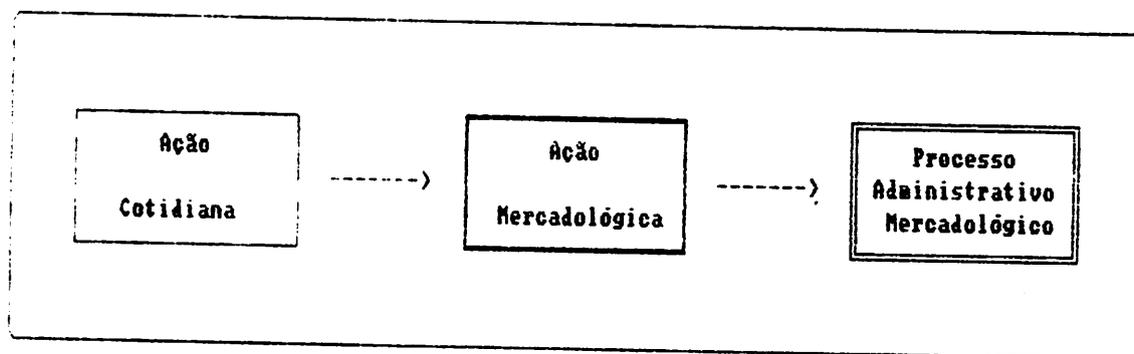
internos restritivos quanto a composição orgânica de capital, área de terra e mão-de-obra disponível <sup>3/</sup>.

A ação mercadológica se caracteriza, portanto, como o ponto central para a formação e desenvolvimento do processo administrativo mercadológico no âmbito da PUPA. De modo mais preciso a ação mercadológica não só reivindica como também origina considerações que terminam por consubstanciar um processo administrativo mercadológico na PUPA. Isto se dá, na medida em que a ação mercadológica levada a efeito na PUPA não tem uma única e exclusiva face. De maneira distinta, tal ação, envolvendo o produto, a praça, a promoção e o preço, evidencia uma razoável complexidade e, assim, exige considerações de ordem administrativa mercadológica, posto que está voltada para o mercado e se traduz como o suporte para a sobrevivência e reprodução da PUPA.

Destarte, não há como alijar o processo administrativo mercadológico da ação mercadológica no âmbito da PUPA. Pois, no sentido de desenvolver a ação mercadológica, a PUPA, através do pequeno agricultor, necessariamente faz considerações sobre essa ação, procura articular os elementos necessários ao seu desenvolvimento, busca levá-la a efeito em termos concretos, assim como procede a um acompanhamento de sua realização. Em última análise, é à vista disso que o processo administrativo mercadológico desenvolvido na PUPA se evidencia ou se caracteriza como um decorrência ou resultado da ação mercadológica levada a efeito por esta mesma unidade.

Nesse sentido, enfim, como foi observado, o processo administrativo mercadológico da PUPA é resultado de sua ação

mercadológica, a qual é uma expressão de sua ação cotidiana (Figura 3).



**FIGURA 3 - Visualização gráfica da formação e origem do processo administrativo mercadológico na pequena unidade de produção agrícola**

#### 4.3. Elementos e Desenvolvimento do Processo Administrativo Mercadológico

Ao longo das seções anteriores deste capítulo, foi explicitado como se origina e se forma o processo administrativo mercadológico no âmbito da pequena unidade de produção agrícola (PUPA). Mais especificamente, foi revelado que a ação mercadológica levada a efeito na PUPA se evidencia como uma expressão da ação cotidiana (atividade agrícola produtiva) realizada nessa unidade e que o processo administrativo mercadológico da PUPA é uma decorrência ou resultado dessa ação mercadológica. Assim, tais considerações indicaram a formação e origem do processo administrativo mercadológico na PUPA, como uma espécie de cadeia ou fluxo de causas e efeitos provenientes da ação cotidiana e da ação mercadológica.

Desse modo, conforme observado através das análises realizadas a partir das informações obtidas com a pesquisa de campo junto a referência empírica da investigação, o processo administrativo mercadológico desenvolvido na PUPA se caracteriza por ser parte integrante do cotidiano e das ações inerentes à essa unidade do seu ponto de vista organizacional; quer produtivo ou mercadológico. Tal processo é fruto das relações comerciais desenvolvidas pela PUPA com o mercado agrícola, seja pela venda ou comercialização de produtos produzidos com fins puramente comerciais ou de autoconsumo.

Posto isso, cabe agora apresentar os elementos e o desenvolvimento do processo administrativo mercadológico na PUPA. Nesse sentido, são feitas, inicialmente, considerações analíticas que remetem à uma caracterização genérica do processo administrativo mercadológico na PUPA e, logo após, são expostos, em uma caracterização específica, os elementos constitutivos e o desenvolvimento desse processo quanto a cada aspecto do composto mercadológico.

O planejamento mercadológico no âmbito da PUPA, não se evidencia pelo estabelecimento de planos e pela realização de previsões nos moldes dos parâmetros observados nas empresas urbano-industriais. O que ocorre na PUPA, de modo distinto, é uma consideração dos fatores internos tais como área de terras agricultáveis, membros da família aptos ao trabalho e disponibilidade de capital, bem como da composição orgânica de capital (máquinas, implementos, benfeitorias), para o desenvolvimento da atividade produtiva (ação cotidiana) e, conseqüentemente, para o desenrolar da atividade mercadológica.

(ação mercadológica).

A vista disso, não há no planejamento mercadológico da PUPA, considerações que se pautem em esquemas, modelos ou planos fechados e prévios de ação. O que ocorre é um planejamento mercadológico pautado na experiência e na história de vida do pequeno agricultor, que aponta na direção do que será realizado na PUPA, em termos de ação, cujo fruto destinar-se-á ou poderá ser destinado ao mercado. Conforme as análises procedidas, tal característica sugere que o planejamento mercadológico levado a efeito na PUPA tem um sentido histórico e é tradicionalmente determinado, à medida em que há uma espécie de repetição de situações anteriores em termos do que é, na prática, a definição da ação em um dado momento.

Por consubstanciar-se como algo histórico e tradicionalmente determinado pela atividade desenvolvida ao longo dos anos na PUPA, o planejamento mercadológico e, especificamente, todos os seus passos a serem seguidos, que se mesclam e se confundem nas ações cotidianas e mercadológicas realizadas na PUPA, estão apenas na mente do pequeno agricultor e não obedecem uma seqüência rígida. Pelo contrário, são por demais flexíveis. Assim, a única ação que obedece um nítido padrão e roteiro de execução é a ação cotidiana, precisamente no que se relaciona às épocas de plantio e colheita, que mesmo assim, dependem de condições climáticas e meteorológicas fora da capacidade de manipulação dos agricultores.

No que concerne à organização mercadológica no âmbito da PUPA, as análises realizadas a partir das informações obtidas revelaram que esta organização se manifesta de maneira bastante

sutil. Como observado, a PUPA tem, na sua organização mercadológica, uma espécie de "harmonia natural" entre os elementos materiais e humanos necessários à implementação de suas ações. Na medida em que os membros da família, os quais representam a mão-de-obra utilizada pela PUPA, salvo raríssimas exceções, desde os seus nascimentos sempre viveram na PUPA e conviveram com tudo o que representa as bases materiais de sua ação cotidiana (atividade produtiva), a organização mercadológica obedece uma articulação social e culturalmente determinada entre as pessoas e o ambiente em que trabalham (articulação entre os elementos humanos e materiais), inclusive o ambiente comercial representado pelo mercado, que neste caso se traduz como base material necessária para a venda dos produtos.

A direção mercadológica no âmbito da PUPA, por sua vez, consubstanciada na implementação e/ou execução efetiva da ação mercadológica levada a efeito na PUPA, ocorre através de uma divisão do trabalho entre os membros da família do pequeno agricultor, residentes e proprietários da PUPA. Cada membro da família, desde as crianças até o pai, "chefe de família", tem a sua ação ou conjunto de ações específicas, as quais desenvolvem regularmente. Tais ações se referem, via de regra, à ação cotidiana (capina, plantio, trato, colheita) e à ação mercadológica, fruto e expressão da ação cotidiana. Não obstante, a ação mercadológica, distintamente da ação cotidiana, não ocorre com a mesma intensidade. A rigor, a mesma se evidencia em épocas pós-colheita, que variam de acordo com o ciclo biológico de cada produto envolvido e que podem ser desde semanais até semestrais ou anuais, sendo desenvolvida pelo "chefe de família", ou em

alguns casos, aqueles de menor importância comercial para a PUPA, pela esposa, "mãe de família". De qualquer modo, é importante ressaltar, toda a divisão e coordenação das ações, quer cotidiana ou quer mercadológica, é exercida pelo agricultor "chefe de família".

No que diz respeito ao controle mercadológico desenvolvido no âmbito da PUPA, o mesmo é a função ou elemento do processo administrativo mercadológico da PUPA que se evidencia de modo mais próximo da óptica dos parâmetros mercadológicos urbano-industriais<sup>4/</sup>. Como observado na referência empírica investigada, o pequeno agricultor, ao mesmo tempo que exerce a organização e a direção mercadológica, realiza um controle sobre as ações mercadológicas de modo ininterrupto. Tal controle é realizado com base naquilo que o pequeno agricultor estabeleceu mentalmente para ser desenvolvido na PUPA. É importante ressaltar que, se o planejamento mercadológico reveste-se de um caráter flexível e subjetivo, ordenado em função da experiência do pequeno agricultor no desenrolar de suas ações, o controle mercadológico, em oposição, reveste-se de um caráter objetivo e menos flexível, ainda que o pequeno agricultor pouco utilize formulários ou anotações para o acompanhamento e balizamento da ação mercadológica da PUPA.

A vista disso, com uma capacidade surpreendente de memorização e baseado nos elementos que sua experiência de trabalho intensivo lhe fornece, o pequeno agricultor observa os resultados da ação mercadológica e da ação cotidiana, procedendo a uma comparação dos mesmos, praticamente dia a dia ou semana a semana, com aquilo que ele "estimou" como desejável. Tal processo

se dá desde o acompanhamento da ação cotidiana realizada pelos membros da sua família até o acompanhamento de sua própria ação cotidiana. Com efeito, estando inserido desde criança na realidade objetiva da sociedade rural, o pequeno agricultor conhece as nuances e os limites ou possibilidades máximas de suas ações. E nesse sentido, que o pequeno agricultor exerce o controle mercadológico na PUPA, por um lado implícito na ação cotidiana através do controle das culturas plantadas, em termos de poda, adubação, ervas daninhas, erosões do solo, perdas parciais por ações climáticas e pragas, entre outras coisas, e por outro lado explícito na ação mercadológica através do controle da venda ou comercialização dos seus produtos, em termos de quantidade, qualidade, preços, locais de venda e comunicação, quando a conjunção de suas necessidades com as imposições da estrutura de mercado assim o permite.

As considerações supratecidas compreendem uma caracterização genérica de cada elemento do processo administrativo mercadológico levado a efeito na PUPA sob um horizonte mais amplo. Cabe agora explicitar como o referido processo se desenvolve e se caracteriza quanto aos aspectos do composto mercadológico: o produto, a praça, a promoção e o preço.

Nesse sentido, o processo administrativo mercadológico da PUPA se desenvolve e se caracteriza da seguinte forma:

a) Quanto ao produto:

A realização do planejamento mercadológico do produto na PUPA está intrinsecamente relacionada ao contexto geo-sócio-econômico em que a mesma está inserida. Com efeito,

todas as considerações efetuadas pelos pequenos agricultores quanto aos seus produtos, apontam na direção de produtos que tenham como suas principais características: serem produzidos na PUPA, serem comercializados no seu ambiente mercadológico e servirem para o autoconsumo.

Como decorrência desse tipo de planejamento mercadológico para o produto, a PUPA termina por efetivar uma produção basicamente voltada para produtos que circunscrevem-se nos limites da experiência e da história de vida do pequeno agricultor. Por motivo de ordens relacionadas à estrutura interna da PUPA, à composição orgânica de seu capital, bem como de ordens relacionadas à estrutura do mercado agrícola em que atuam, geralmente oligopsônio, tais produtos apresentam uma alternativa entre serem destinados ao mercado ou à subsistência. Assim, os produtos da PUPA se caracterizam por terem reduzidas as possibilidades de sofisticação e diferenciação, tendo como grande a sua homogeneidade, padronização e, em alguns casos, perrecibilidade <sup>5/</sup>.

Uma outra face do planejamento mercadológico do produto na PUPA é que, acima de uma possível escassez dos produtos no mercado via uma baixa oferta dos mesmos, o que tenderia a aumentar os preços no mercado e ocasionar uma resposta elevada à elasticidade-preço da oferta dos produtos no longo prazo, tal planejamento evidencia uma lógica de abastecimento interno da PUPA e uma lógica voltada à criação de condições mínimas de reprodução da PUPA, ainda que os produtos sejam produzidos com um claro direcionamento para o mercado. Tal espécie de lógica no planejamento mercadológico do produto, revela que, como observado

nas análises procedidas, via de regra não existe uma lógica de lucro através de produtos destinados ao mercado que proporcionem um retorno elevado; quando existe, restringe-se a um lucro destinado para garantir a continuidade do negócio e não um lucro destinado à acumulação de capital nos moldes das empresas capitalistas que atuam na agricultura.

Por outro lado, o pequeno agricultor faz um planejamento mercadológico quanto ao excedente da produção da PUPA, demonstrando que o seu surgimento e a sua manipulação não se prendem unicamente à idéia inicial, presente em termos gerais na literatura clássica sobre camponeses e produtores familiares, de um resultado produtivo ocasional. Desta forma o surgimento do excedente não é meramente ocasional, o que incorpora uma racionalidade específica em torno do mesmo, de modo que sua manipulação se dá em bases fortemente mercantis, expressando a idéia de oportunidades e até mesmo abrindo espaço para considerações relacionadas à vantagens de ordens diferenciais <sup>6/</sup>. Isto ocorre, sobretudo, a partir da óptica de que a PUPA prescinda do excedente como garantia ou mecanismo de sustentação e apoio à sua reprodução de forma imediata.

A vista disso, não obstante, pertinente foi a observação de que, em maior ou menor escala, o planejamento mercadológico do produto se caracterizou fundamentalmente por estar voltado para uma produção que, antes de qualquer outra coisa, represente uma garantia à continuidade da PUPA; isto é, sua subsistência e reprodução.

A realização da organização mercadológica do produto na PUPA, evidencia-se por uma articulação do que representa a

plataforma material para a produção do produto com aquilo que representa a base de trabalho para sua efetivação. De modo mais preciso, a organização mercadológica do produto, feita pelo pequeno agricultor, compreende uma articulação entre as áreas de terra determinadas para os respectivos objetos de sua produção e os membros da família, inclusive o pequeno agricultor, que são encarregados de realizar a ação cotidiana.

O único momento em que a organização mercadológica do produto na PUPA evidencia um maior grau de complexidade, é aquele que o pequeno agricultor não consegue dispor de instrumentos ou implementos por ele considerados necessários à produção de um determinado produto. Evidenciada durante a pesquisa de campo, essa questão mantém uma estreita relação de causa e efeito com a ação desenvolvida por membros exteriores ao estrato da PUPA, assim como com a ação desenvolvida pelo Estado no que diz respeito a agricultura. Referida em instantes finais da primeira seção do segundo capítulo deste estudo, tal questão se traduz na patente dificuldade do pequeno agricultor obter créditos ou financiamentos, os quais possibilitem uma melhoria na composição orgânica de capital da PUPA e, conseqüentemente, representem melhores condições para o desenvolvimento da produção no âmbito dessa unidade.

Como resposta à questão acima colocada, o pequeno agricultor leva a efeito a organização mercadológica do produto a partir do que dispõe ou do que, de uma forma ou de outra, consegue obter, que, via de regra, caracteriza-se pela disponibilidade de instrumentos sem sofisticação tecnológica e, até mesmo, rudimentares.

A direção mercadológica é o elemento do processo administrativo mercadológico na PUPA que tem o seu desenvolvimento caracterizado por uma realização mais imediata no que concerne ao produto; isto é, uma vez tendo estabelecido os seus objetos de produção e articulado aquilo que é necessário à sua produção, o pequeno agricultor procura assegurar a efetivação de cada uma das tarefas necessárias para que o produto se torne uma realidade. Dessa forma, a direção mercadológica do produto se caracteriza basicamente pela realização do preparo da terra, do plantio, da colheita, da limpeza e dos tratamentos culturais.

A nível de controle mercadológico do produto na PUPA, o pequeno agricultor o realiza com bastante ênfase. Devido ao fato do êxito de sua ação mercadológica depender, em primeira instância, da necessária disponibilidade do produto para o estabelecimento de um vínculo com o mercado, o pequeno agricultor procura levar a efeito um acompanhamento, passo a passo, das tarefas que são requisitos para os seus objetos de produção. De modo específico, o controle mercadológico do produto na PUPA se caracteriza por um acompanhamento do ciclo biológico da produção, em termos do que foi realizado e do que precisa ser feito, no sentido de assegurar que tal produção não só se concretize, bem como se concretize de maneira que satisfaça as exigências internas da PUPA e do seu mercado.

b) Quanto a praça:

O planejamento mercadológico da praça ou do mercado ou, ainda, das arenas onde a PUPA vende ou comercializa sua produção, caracteriza-se por estar engendrado nas próprias relações que o

pequeno agricultor mantém com o seu contexto mais imediato de atuação. Em outras palavras, a consideração do ambiente local em que a PUPA efetiva a venda ou comercialização dos seus produtos está intrinsecamente relacionada ou circunscrita à consideração das instâncias presentes no seu contexto geo-sócio-econômico.

A vista disso, o planejamento mercadológico da praça na PUPA se caracteriza por estar basicamente voltado, em maior ou menor medida, para a consideração e realização de trocas nas seguintes instâncias de venda ou comercialização:

- a) os **caminhoneiros**, que passam pela zona rural recolhendo e comprando produtos agrícolas para depois venderem na cidade em feiras livres e mercados urbanos ou depois venderem para atacadistas (beneficiadores ou não) e/ou varejistas comerciantes de produtos de origem agrícola. Tais caminhoneiros geralmente são vistos como atravessadores, tanto por parte das comunidades urbanas quanto por parte das próprias comunidades rurais, as quais vendem seus produtos aos mesmos a preços menores que os que conseguiria em outra instância, em função de, muitas vezes, precisarem de capital para o custeio da produção, para investimentos na PUPA ou até mesmo para outras necessidades de ordem mais urgente e pessoal dos pequenos agricultores;
- b) os **atacadistas e/ou varejistas** estabelecidos nos mercados urbanos, que compram os produtos dos agricultores para revendê-los no mercado da cidade ou em outros mercados municipais. A consideração e o uso específico dessa instância como um tipo de praça, ocorre quando os pequenos agricultores procuram os atacadistas e/ou varejistas para venderem seus produtos, ou até mesmo quando esses últimos contactam previamente os primeiros

para a compra de suas produções ou parte delas, sendo tal processo de compra e venda feito, às vezes, através de contratos pré-safra (nesse caso os agricultores chegam a receber uma parte adiantada do dinheiro da venda, a qual é destinada ao custeio da produção);

c) os **supermercados**, que compram os produtos dos pequenos agricultores para o abastecimento de suas seções de produtos de origem agrícola e posterior revenda. As compras feitas pelos supermercados se evidenciam, em geral, através de contratos prévios de fornecimento, sobretudo no fornecimento de produtos horti-frutícolas. Nesse caso específico, observou-se uma grande imposição de preços, por parte dos supermercados, para a compra dos produtos da PUPA, a qual também se traduz na troca de tais produtos por outros de origem industrial, comercializados no âmbito dos supermercados: e

d) as **feiras livres**, que são realizadas na cidade e que aglomeram grande número de consumidores citadinos em busca de produtos agrícolas para a alimentação de suas famílias. Os pequenos agricultores que usam essa instância para a venda dos produtos da PUPA são os chamados "agricultores comerciantes". Pois, via de regra têm um ponto de venda nas feiras e uma freguesia regular para a compra dos seus produtos. Todavia, não é sempre que essa instância é considerada ou utilizada; isto é, a sua freqüência de uso depende da capacidade de oferta do pequeno agricultor através da produção de sua PUPA. Nesse sentido, é comum quando o "agricultor comerciante" não tem oferta suficiente de sua PUPA, o mesmo comprar produtos de PUPAs circunvizinhas para garantir a realização de seus "negócios" na feira. Apenas a propósito de tal

situação, é relevante colocar que o pequeno agricultor que usa ou considera a feira no seu planejamento mercadológico da praça, como um instância para vender os seus produtos, que no caso da referência empírica investigada fez um total de 50% , termina por ser o agricultor que mais determina à PUPA uma produção orientada para o mercado, principalmente quando comparado com outros de sua comunidade. Não obstante, como foi observado na referência empírica da investigação, muito embora aparente ser um pequeno agricultor que trabalhe e opere sua PUPA sob a óptica capitalista da obtenção do máximo lucro possível e conseqüente acumulação, seus retornos oriundos da venda dos produtos na feira não proporcionam isso e seu objetivo imediato não é esse, ainda que com o passar do tempo ocorra um processo de diferenciação social horizontal ou vertical do mesmo em relação à comunidade na qual está inserido.

As apreciações analíticas supratecidas representam aquilo que se observou como o planejamento mercadológico da praça na PUPA. Entretanto, foi também verificado que ocorrem compras ou trocas entre PUPAs e que tal fato não se prende a um contexto típico de cooperação econômica. Pelo contrário, existem fatores diferenciais, restritivos e de oportunidades que movem a realização dessas compras ou trocas, tais como necessidades internas diferenciadas de PUPA para PUPA, ou compra e troca para posterior revenda nas feiras livres.

A organização mercadológica da praça na PUPA, por sua vez, compreende, por um lado, a simples utilização de caixotes ou invólucros para o acondicionamento dos objetos de produção colocados na praça, e por outro, a determinação dos membros da

família que levarão a efeito a venda ou a comercialização dos produtos na praça. Esta é a organização mercadológica da praça mais elementar no âmbito da PUPA.

Por outro lado, dependendo da praça, a organização mercadológica desta se caracteriza de modo distinto. No caso de praças como atacadistas e/ou varejistas e supermercados, a PUPA geralmente dispõe de um veículo para realizar a entrega dos produtos. Essa situação se evidencia mais ainda quando o agricultor realiza seus negócios nas feiras livres. Nesse caso, a organização mercadológica da praça se caracteriza por um maior grau de complexidade quanto a articulação dos elementos materiais e humanos necessários à efetivação da feira como uma praça.

A vista disso, o pequeno agricultor além de dispor de um automóvel, necessário para o transporte de seus objetos de produção, dispõe de uma banca de feira, geralmente formada de uma armação de madeira, às vezes coberta com lona ou plástico. Dispõe ainda, como instrumento de operação no mercado, de sacos plásticos ou de papel para embalagem dos produtos.

A direção mercadológica da praça na PUPA, caracteriza-se por obedecer uma coordenação do pequeno agricultor, "chefe de família", quanto ao desenvolvimento das atividades relacionadas à venda ou comercialização dos seus objetos de produção. Desse modo, o pequeno agricultor procura determinar a execução de todas as tarefas por ele julgadas necessárias à realização das vendas ou comercialização.

A direção mercadológica da praça na PUPA compreende um conjunto de contatos feitos pelo pequeno agricultor com os seus respectivos mercados. Tais contatos se caracterizam por

evidenciarem questões relacionadas a transporte, distribuição física, armazenamento, custo e manejo, as quais variam quanto a sua dimensão, de acordo com a praça tomada como instância para venda ou comercialização. De qualquer forma, como foi observado, todas essas questões têm a sua solução circunscrita à própria pessoa do pequeno agricultor, que, em última análise, procura solucioná-las a partir dos elementos que dispõe internamente na PUPA, assim como a partir daquilo que os limites de sua experiência de vida determinam.

O controle mercadológico da praça na PUPA, por sua vez, caracteriza-se por um acompanhamento do pequeno agricultor quanto aos resultados obtidos pela venda ou comercialização dos seus objetos de produção nas respectivas praças escolhidas. Na medida em que os resultados obtidos em uma ou outra praça são imediatos; isto é, se evidenciam logo após a venda ou comercialização, o pequeno agricultor tem a possibilidade concreta de efetuar uma comparação dos mesmos. Tal comparação, como foi observado, termina por permitir ao pequeno agricultor uma reavaliação da praça escolhida para o desenvolvimento dos seus negócios.

Dessa forma, em que pese o fato de que uma mudança de praça não se caracterize como um procedimento simples, o pequeno agricultor, tendo em vista a sobrevivência e a reprodução de sua PUPA, procura escolher a praça que lhe seja mais favorável. Com efeito, o controle mercadológico quanto a praça é um dos elementos, no âmbito da administração mercadológica, que mais tem a sua dificuldade evidenciada. Assim, idêntica é a dimensão de sua realização na PUPA, porque, embora tenha uma certa capacidade

de manipular a praça, essa possibilidade se restringe aos limites do pequeno agricultor, a qual esbarra nas condições impostas pelas outras instâncias que operam com a PUPA.

Em última análise, portanto, a estrutura de mercado, a nível das instituições que operam nesse mercado e que determinam os canais, as vias de distribuição e os locais para a comercialização da produção agrícola, bem como o número de elementos que realizam a comercialização dentro do sistema, está fora do controle mercadológico da praça na PUPA e, em função disso, não é, a estrutura de mercado, determinada pela PUPA.

Apenas a propósito de situações engendradas pela realização do controle mercadológico da praça na PUPA, é pertinente fazer uma última colocação. A comparação dos resultados obtidos quanto a venda ou comercialização dos produtos em uma praça ou outra, tem levado a PUPA da referência empírica investigada, através do pequeno agricultor, a proceder mudanças no que concerne a realização de negócios com os supermercados, devido ao fato de que estes não têm apresentado propostas consideradas favoráveis à PUPA. Nesse sentido, existe uma tendência bastante nítida entre as PUPAS da referência empírica investigada, quanto a um direcionamento para a realização de negócios em feiras livres.

c) Quanto a promoção:

O planejamento mercadológico da promoção na PUPA difere radicalmente daquilo que compreende o planejamento ou a consideração do composto promocional de empresas urbano-industriais que operam sob o conceito mercadológico; isto é,

propaganda, publicidade, promoção de vendas, relações públicas e merchandising. Assim, o planejamento mercadológico da promoção na PUPA resume-se à considerações ou planos de comunicações não sofisticadas para os compradores dos seus produtos.

A partir do conhecimento das nuances do contexto em que a PUPA está inserida, o qual foi engendrado ao longo de sua experiência de vida, o pequeno agricultor procura considerar uma linguagem, através de sua comunicação, que tenha ressonância cognitiva nas instâncias ou praças em que efetua a venda ou comercialização de seus objetos de produção. Além disso, o pequeno agricultor reflete sobre quais locais são os mais promissores para disseminar informações sobre a disponibilidade dos produtos que a PUPA tem para vender ou comercializar. Como observado, esta é uma situação que, com efeito, caracteriza-se por uma grande dinamização no âmbito da PUPA e no âmbito da praça em que opera. Pois, se em alguns casos o pequeno agricultor pode ser arredo, em outros, mormente na realização de seus negócios, ele é bastante comunicativo.

Nesse sentido, a organização mercadológica da promoção na PUPA se caracteriza por envolver, basicamente, a pessoa do pequeno agricultor, "chefe de família", e nos casos em que efetua negócios acompanhado por seus filhos, caracteriza-se por também envolver esses últimos. Isto evidencia que a PUPA não utiliza outros recursos materiais para realizar sua promoção que não a comunicação pessoal.

A direção mercadológica da promoção na PUPA, por sua vez, termina por se caracterizar pela realização de comunicações verbais, pessoa à pessoa, não obedecendo nenhum padrão

previamente estabelecido no sentido de sua estrutura cognitiva interna ou de uma cadência e elementos persuasivos. De modo distinto, via de regra relacionadas a motivos das necessidades internas da PUPA (em termos estruturais e organizacionais) e da família que nela reside (em termos pessoais), as comunicações levadas a efeito são demasiadamente simples e têm um caráter eminentemente informativo a respeito das disponibilidade de produtos para a venda ou comercialização. A rigor, o único momento em que as comunicações ganham um tom diferencial é quando elas são realizadas nas feiras ou quando os pequenos agricultores são indagados a respeito da qualidade dos produtos que estão ofertando ou se propõem a ofertar.

Além dos aspectos supracitados, a direção mercadológica da promoção na PUPA se caracteriza também por descontos levados a efeito pelo pequeno agricultor no que diz respeito aos seus objetos de produção. Como foi observado, este caso ocorre de modo típico nos finais das feiras livres, quando se evidencia um último esforço para realizar a venda dos produtos, pois muitos são perecíveis, assim como ocorre durante a realização de negócios que o pequeno agricultor considera imprescindíveis para o atendimento de alguma necessidade imediata ou comprometedores à sobrevivência e reprodução da PUPA.

O controle mercadológico da promoção na PUPA, por outro lado, caracteriza-se por um acompanhamento dos resultados das comunicações, em termos dos êxitos que geraram, bem como se caracteriza por uma comparação dos resultados provenientes dos descontos concedidos quando da realização dos negócios. Dessa forma, o pequeno agricultor procura corrigir a configuração e os

rumos de suas comunicações e esforços para a efetuação das vendas ou comercialização dos seus objetos de produção.

d) Quanto ao preço:

O planejamento mercadológico do preço na PUPA, caracteriza-se por não obedecer padrões rígidos de considerações quanto a custos fixos, custos variáveis, custos totais, preço de venda, margem de comercialização, receitas e/ou lucros. Tomando por base o ambiente em que está inserido e a sua experiência de vida, o pequeno agricultor, via de regra, não tem um cálculo exato para o preço dos produtos que vende ou comercializa, como um determinante básico do planejamento mercadológico do preço na PUPA. De modo distinto, o que ocorre é uma consideração fundamentada naquilo que ele observa através dos preços estabelecidos pelas forças de mercado e pelos agentes da economia como um todo.

Nesse sentido, o planejamento mercadológico do preço na PUPA se caracteriza por estar essencialmente restrito à experiência do pequeno agricultor, a partir daquilo que ele tomou como base para efetuar a produção na PUPA, bem como se caracteriza por estar restrito à conjuntura do mercado, a partir da observação que o pequeno agricultor realiza das forças do mercado.

A vista disso, um dos tipos de planejamento mercadológico de preço na PUPA mais curiosamente observados, foi o que alguns dos pequenos agricultores da referência empírica investigada mencionaram. Em curtas palavras, alguns agricultores mencionaram que tomam o preço do combustível, especificamente a

gasolina, como base para o preço dos seus produtos. Isto evidenciou uma instigante racionalidade administrativa por parte dos pequenos agricultores. Pois, os mesmos colocaram que procedem a uma comparação, em termos relativos, entre o preço dos produtos e o preço da gasolina e, assim, na proporção que é alterado o preço da gasolina eles procuram alterar os preços dos produtos. Todavia, é pertinente ressaltar, nem sempre esse procedimento é adotado, uma vez que para a realização do mesmo é fundamental a consideração dos patamares máximos para os preços dos produtos agrícolas no mercado, invariavelmente atrelados a ação de membros exteriores ao estrato da PUPA, bem como atrelados a ação do Estado por via de suas políticas agrícolas de preço.

A organização mercadológica do preço na PUPA, por sua vez, caracteriza-se pelo uso de instrumentos de comunicação de massa, tais como a TV e o rádio, para a obtenção de informações que engendraram considerações no desenvolvimento do planejamento mercadológico do preço, caracteriza-se pelo uso de cadernos ou blocos de anotações, principalmente pelos pequenos agricultores que operam em ou com praças tais como supermercados, atacadistas e/ou varejistas e feiras livres, e caracteriza-se na pessoa do próprio pequeno agricultor, "chefe de família", que, nesse tipo de organização específica, dispensa, via de regra, a ajuda dos membros da família. Assim, a organização mercadológica do preço no âmbito da PUPA, caracteriza-se pela articulação conjunta dos vários elementos, materiais e humanos, aqui referidos, os quais são necessários no sentido de estabelecer o preço dos seus produtos.

A direção mercadológica do preço na PUPA, por outro lado, consubstancia-se na participação efetiva do pequeno agricultor nos processos de venda ou comercialização dos produtos da PUPA; isto é, a implementação concreta dos preços dos produtos ocorre durante a realização dos negócios, que podem compreender períodos prévios ou durante a troca, a qual é feita pelo pequeno agricultor.

O controle mercadológico do preço na PUPA, em sentido complementar, traduz-se por um acompanhamento dos resultados financeiros obtidos quanto aos preços determinados para os vários e diversos produtos vendidos ou comercializados pela PUPA nas instâncias que compreendem seu mercado. A percepção que o pequeno agricultor tem do retorno proveniente dos preços atribuídos aos seus produtos é, com efeito, por demais imediata. Tal percepção se evidencia na medida em que o mesmo realiza a venda dos produtos da PUPA, bem como na medida em que tais vendas permitem ou não, através do volume de capital adquirido, a compra daquilo que o pequeno agricultor julga necessário para a continuidade do processo produtivo ou reprodução da PUPA.

Em que pese, entretanto, o acompanhamento supracitado, poucos são os momentos em que o pequeno agricultor realiza um controle mercadológico do preço de uma forma rigorosa. Um controle dessa forma, acontece basicamente nas relações que o mesmo desenvolve com os supermercados, ou quando o mesmo participa das feiras livres. No primeiro caso, essa forma é adotada porque existe uma nitida tendência de preços desfavoráveis; e no segundo caso, porque há a presença imediata de concorrentes. A vista disso, ocorre toda uma comparação de

preços em que, via de regra, o pequeno agricultor procura anotar os valores e analisar os resultados.

Não obstante tal aspecto, é pertinente ressaltar que as ações mercadológicas quanto a preço no âmbito da PUPA, desenvolvidas a partir de verificações obtidas com o controle mercadológico do preço, caracterizam-se por serem restritas. A rigor, as mesmas estão mais voltadas para a substituição de produtos que freqüentemente não representem uma possibilidade de êxito através de suas vendas <sup>7/</sup>, assim como estão voltadas para pequenos ajustes no preço dos produtos, os quais não cheguem a comprometer a obtenção de êxito na realização do negócio.

Em última análise, o controle mercadológico do preço na PUPA se caracteriza por ser restrito porque, a exemplo daquilo que ocorre no planejamento mercadológico do preço na PUPA, grande parte das determinações no que diz respeito ao preço dos produtos agrícolas está nas mãos dos setores capitalistas que atuam na agricultura, via monopsonio ou oligopsonio, bem como está nas mãos do Estado, através da regulamentação do mercado por meio de políticas agrícolas, tais como a política de preços mínimos e máximos. Nesse sentido, mais do que internamente, a PUPA tem o preço dos seus produtos controlado, do ponto de vista mercadológico, por setores externos ao seu estrato social.

Destarte, as considerações analíticas supratecidas, compreendem uma caracterização específica daquilo que se apreendeu, através de seus elementos constitutivos, como o desenvolvimento do processo administrativo mercadológico na PUPA quanto aos aspectos do composto mercadológico, evidenciados e traduzidos como os instrumentos da ação mercadológica na PUPA.

## NOTAS

- 1/ Muito embora, é razoável supor, os pequenos agricultores entrevistados não tenham se referido "ipsis verbis" à formação e manutenção dos seus vínculos com o mercado, através de palavras como praça e promoção, este, com efeito, foi o significado apreendido pelo pesquisador daquilo que eles disseram. A rigor, não aconteceu dos entrevistados usarem essas palavras, porque as mesmas não representam um "background" ou uma referência corriqueira nos seus universos cognitivos. A vista disso, importante foi a utilização da pesquisa qualitativa, na medida em que esta tanto prevê, quanto oferece as técnicas adequadas de superação de prováveis dissonâncias concernentes à comunicação e à apreensão de informações durante uma pesquisa de campo.
- 2/ Tem-se usado ao longo do presente estudo, mais especificamente a partir do terceiro capítulo, a categoria comercialização paralela à categoria venda, porque, é importante adiantar, como foi observado no âmbito da referência empírica investigada, nem sempre ou necessariamente a PUPA vende de forma efetiva os seus produtos. De acordo com suas necessidades ou oportunidades que surjam, ela procede a troca dos seus produtos por outros produtos díspares ou por bens que necessite, caracterizando a realização de um comércio, ainda que este comércio não compreenda no seu âmbito a categoria moeda, mas apenas a categoria valor.
- 3/ A exemplo da primeira nota deste capítulo, é razoável supor que os agricultores entrevistados não tenham se referido "ipsis verbis" às questões aqui mencionadas. Todavia, outros não foram os sentidos das informações obtidas nas entrevistas por eles prestadas. Apenas pelo fato de não terem essas expressões como aspectos semióticos de sua linguagem, eles não as usaram. Não obstante, esse foi o significado, através de suas próprias ações, percepções, comportamento manifesto ou linguagem, por eles atribuído durante as entrevistas realizadas quando da abordagem da referência empírica da investigação.
- 4/ É relevante deixar claro que a alusão aqui feita quanto ao contexto urbano-industrial, a exemplo de outra similar realizada no tecer de considerações sobre o planejamento mercadológico, não tem como intuito efetivar uma comparação entre o contexto rural ou agrícola e o contexto urbano ou industrial. Tal procedimento se traduz mais como um recurso de ordem semântica dissertativa, o que é, portanto, distinto de um procedimento que tenha como intuito estabelecer aspectos comparativos e, sobretudo, valorativos entre um contexto e outro, procedimento esse já rechaçado no âmbito da primeira seção do capítulo anterior deste

estudo.

- 5/ Este, por exemplo, é o caso típico das hortaliças produzidas pela PUPA, as quais, como observado, apresentam um elevado grau de perecibilidade.
- 6/ Vantagem diferencial significa, no âmbito da teoria da administração mercadológica, um aspecto adicional ou uma superioridade que, em termos comparativos, uma organização tem em relação a outra organização concorrente. De modo bastante próximo, oportunidade ou oportunidade de mercado significa uma lacuna existente e não preenchida no mercado, a qual, por ter capacidade e condições do ponto de vista interno, uma determinada organização pode explorar. Nesse sentido, portanto, oportunidade de mercado e vantagem diferencial são nuances que caminham paralelamente, dado ao fato que uma remete à outra.
- 7/ Tal substituição ocorre apenas quando o produto não é considerado fundamental na composição dos produtos destinados ao autoconsumo. Caso contrário, ainda que em parcela extremamente reduzida, ou apenas o suficiente para a alimentação do grupo doméstico, sua produção é assegurada no âmbito interno da PUPA.

## 5. DECISÃO MERCADOLÓGICA NA PEQUENA UNIDADE DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA : DA SIGNIFICAÇÃO

A preocupação básica deste capítulo é explicitar o significado da decisão mercadológica no âmbito da pequena unidade de produção agrícola (PUPA). De forma específica, as considerações engendradas neste capítulo têm como pano de fundo as discussões levadas a efeito no capítulo anterior; isto é, a compreensão do significado da decisão mercadológica na PUPA, tem como seu alicerce e fundamento a percepção e a ação dos pequenos agricultores nas suas relações com o mercado, as quais permeiam a e se encontram delineadas na realização e desenvolvimento do processo administrativo mercadológico da PUPA.

Desse modo, o presente capítulo se divide em quatro seções: a primeira evidencia a decisão mercadológica na PUPA enquanto um processo; a segunda revela que a decisão mercadológica na PUPA se consubstancia como elemento antecedente da ação mercadológica praticada por essa unidade; a terceira aponta que a decisão mercadológica na PUPA tem como gênese e determinante o contexto de atuação em que a PUPA está inserida; e

a quarta explicita o significado da decisão mercadológica na PUPA.

### 5.1. A Decisão Mercadológica Enquanto Processo

Ao realizarem suas ações, seja cotidiana ou seja mercadológica, os pequenos agricultores estão imperativamente relacionados a um conjunto de circunstâncias, imediatas ou não, vividas na pequena unidade de produção agrícola (PUPA), bem como vividas no meio em que essa unidade está inserida. Tais circunstâncias ou situações experimentadas pela PUPA, indicam a existência de um fluxo de causa e efeito entre as mesmas, no qual se focaliza um inter-relacionamento como sua principal característica. A configuração dessa realidade se estabelece na medida em que as práticas produtivas, mercadológicas e sociais do pequeno agricultor não se encontram desvinculadas entre si e não se encontram dissociadas de um determinado motivo.

A rigor, como observado nas análises levadas a efeito a partir das informações obtidas na referência empírica da investigação, existe uma complexa teia sócio-produtiva na PUPA, a qual é tecida pelos diversos aspectos cambiantes do contexto agrícola, tais como nível de produção e produtividade agrícola, nível da oferta de produtos agrícolas, demanda dos produtos no mercado agrícola, disponibilidade de vias de distribuição dos produtos agrícolas, nível da oferta de crédito e financiamento para a produção agrícola, preços praticados no mercado agrícola, entrada e saída de organizações no negócio agrícola, clima e precipitações pluviométricas nas áreas rurais ou agrícolas e

nível de fertilidade do solo, entre outros, por um lado, como também é tecida pelas correlações de forças entre os diversos membros e estratos do contexto agrícola, por outro. A existência dessa teia, assinala que as práticas desenvolvidas no âmbito da PUPA, ainda que em sua maior dimensão traduzam e expressem características mais imediatas do seu contexto particular, evidenciam estreitos elos. Em curtas palavras, não há como alijar a consideração do desenvolvimento de uma prática ou ação na PUPA, da consideração de uma outra prática ou ação nessa mesma unidade, visto que uma pode ser necessária ou complementar à outra.

Nesse sentido, outras não são as evidências assumidas pela decisão mercadológica no âmbito da PUPA, que não a de se manifestar em forma de processo. Pois, como foi constatado na referência empírica da investigação, a decisão mercadológica não ocorre por ela mesma em si; ou seja, a decisão pela decisão. De modo contrário, observou-se que a decisão mercadológica na PUPA envolve uma série de considerações anteriores e posteriores por parte do pequeno agricultor. E isto, com efeito, caracteriza a decisão enquanto processo e não como algo que ocorre de forma estática e isolada.

A vista disso, na medida em que a relação da PUPA com o mercado agrícola, representa o substrato da subsistência e reprodução dessa unidade, conforme especificado ao longo do capítulo anterior, as decisões concernentes à essa relação, portanto a decisão mercadológica na PUPA, não apenas não se isenta como também reivindica várias considerações. A escala ou proporção em que essas considerações e, conseqüentemente, decisões se manifestam, depende do grau de evolução em que se

encontra o vínculo da PUPA com o seu mercado. De uma forma ou de outra, tendo ou não uma produção nitidamente orientada para o mercado, o caráter geral da decisão mercadológica no âmbito da PUPA evidencia um processo.

As considerações que evidenciam a decisão mercadológica na PUPA enquanto um processo, complexo e composto de várias partes ou momentos em função das circunstâncias vividas na PUPA e no meio em que essa está inserida, caracterizam-se por envolverem aspectos de várias ordens. As vezes antecedendo a decisão, às vezes durante, às vezes após ou até mesmo nos vários estágios, os aspectos envolvidos na decisão, e que a traduzem como algo dinâmico, ora dizem respeito à atividade produtiva, ora concernem à composição orgânica de capital, ora se referem às relações sociais de produção, ora circunscrevem-se à área de terra disponível e até, ora se relacionam à questões eminentemente ideológicas ou comportamentais, vinculadas a crenças e valores culturalmente determinados. Todos esses aspectos, com efeito, permeiam a decisão mercadológica na PUPA, expressando-a como um processo.

A evidencia da decisão mercadológica na PUPA enquanto um processo, é reatualizada ao se tomar o processo administrativo mercadológico desenvolvido na PUPA como base para apreciação. Implícito e imbricado na realização desse processo, está o fato de que o pequeno agricultor, de modo ininterrupto, busca encontrar soluções para os seus problemas, procura alternativas relacionadas a tais soluções, implementa a alternativa julgada como a mais conveniente e avalia ou acompanha os resultados advindos dessa implementação. Esse fato, sem sombra

de dúvidas, é por demais eloqüente ao longo de todo o processo administrativo mercadológico desenvolvido na PUPA, o qual foi caracterizado no capítulo anterior deste estudo.

O entendimento da decisão mercadológica na PUPA enquanto um processo, proporcionou o entendimento subsequente, relevante do ponto de vista teórico, de que todas as decisões comportam em si elementos explicativos de causa, motivo e processo; isto é, sejam quais forem os seus tipos, as decisões têm, como gênese, uma causa ou um motivo qualquer naturalmente à elas relacionados, por um lado, e considerados após a sua existência (decisão tomada), por outro.

## 5.2. A Decisão Mercadológica Como Elemento Antecedente da Ação Mercadológica

Na seção anterior deste capítulo, foi demonstrado que a decisão mercadológica na PUPA se evidencia enquanto um processo, o que assinala que a sua existência não ocorre de forma isolada, mas sim, a partir de um conjunto de considerações à ela relacionadas. Posto isso, cabe agora revelar o que impulsiona ou para o que a decisão mercadológica está voltada de uma forma mais imediata.

Como referido ao longo das apreciações analíticas desenvolvidas no capítulo anterior, a PUPA tem na sua ação mercadológica o meio de assegurar a sua subsistência e reprodução; ou seja, tendo em vista as suas necessidades de ordem interna, as quais não podem ser atendidas única e exclusivamente pelos seus objetos de produção, o que revela um problema, a PUPA

estabelece uma relação com o mercado e, no sentido de levá-la a efeito, realiza uma ação, mercadológica, voltada para esse mercado. Tal ação, entretanto, não ocorre sem que o pequeno agricultor desenvolva todo um processo de reflexão sobre a mesma. Fato é que, exatamente por refletir sobre sua realização, o pequeno agricultor a percebe como uma espécie de mecanismo para a reprodução da PUPA.

Nesse sentido, compreendendo-se a decisão mercadológica enquanto um processo, levando-se em conta o objetivo do pequeno agricultor ao realizar a ação mercadológica, considerando-se o ambiente no qual está inserido e, sobretudo, baseando-se no comportamento manifesto da sua própria pessoa que representa a instância de tomada de decisão no âmbito da PUPA, a decisão mercadológica se caracteriza como um elemento antecedente da ação mercadológica. Tal constatação se traduz na medida em que a ação mercadológica não ocorre na PUPA sem que haja um pensamento elaborador, assim como se traduz na medida em que essa ação não ocorre na PUPA sem que se tenha estabelecido um sentido para a mesma, o qual a motiva, a impulsiona e torna concreta a sua existência ou realização.

O substrato da ação mercadológica na PUPA, portanto, circunscreve-se ao conjunto de considerações anteriores e posteriores à essa ação, levadas a efeito pelo pequeno agricultor. Pois, a rigor, tais considerações compreendidas na decisão mercadológica, determinam que essa decisão não ocorre de forma isolada. De modo distinto, como observado na referência empírica da investigação, a decisão mercadológica na PUPA se estabelece, fundamentalmente, no sentido de uma ação

mercadológica a ser desenvolvida, seja em relação ao produto, seja no que concerne à praça, seja no que diz respeito à promoção ou seja no que se refere ao preço. Em curtas palavras, antes de praticar a ação mercadológica, o pequeno agricultor faz considerações de várias ordens, as quais formam uma pista para a ação, caracterizando a decisão mercadológica como um elemento que preside e antecede a ação mercadológica, e que, conseqüentemente, permeia e se manifesta como a essência de todo o processo administrativo mercadológico desenvolvido na PUPA.

### 5.3. O Contexto de Atuação Como Gênese e Determinante da Decisão Mercadológica

Nas seções anteriores deste capítulo, foi assinalado que a decisão mercadológica na PUPA se evidencia enquanto um processo, assim como foi revelado que essa decisão se consubstancia como um elemento antecedente da ação mercadológica desenvolvida na PUPA. A vista disso, cabe agora apontar a referência mais imediata que engendra e determina tal decisão.

Como foi observado através das análises procedidas quanto as informações oriundas da pesquisa de campo, a decisão mercadológica levada a efeito na PUPA não está dissociada ou não ocorre fora da situação de um determinado ambiente; isto é, de um meio físico específico. De modo contrário, tal decisão ocorre tanto dentro de um determinado meio físico, quanto dentro de um contexto econômico, cultural e social.

O lugar onde o pequeno agricultor reside e trabalha, lugar aqui entendido como meio cultural, social e político e não

apenas como meio produtivo e econômico, e com o qual tem uma relação mais imediata, é que cria e faz nascer a necessidade da decisão mercadológica na PUPA, assim como, através de suas nuances e especificidades, é que determina o que deve ser feito. Isto ocorre na medida em que, desde criança, excetuando-se os casos relacionados a fluxos migratórios, o pequeno agricultor teve a sua formação como agente social alicerçada em bases que refletem de uma forma direta a realidade objetiva do meio rural ou agrícola.

Toda a história de vida, experiência de trabalho, formação intelectual e cognitiva, e comportamento manifesto do pequeno agricultor, com efeito, espelham os valores, as crenças, as práticas e a cultura do lugar em que vive e trabalha, as quais estão inter-relacionadas com a teia sócio-político-econômica desse mesmo lugar. A vista disso, o comportamento administrativo mercadológico do pequeno agricultor, bem como a decisão mercadológica por ele levada a efeito, caracterizam-se como uma manifestação ou como um resultado direto do contexto em que a PUPA está inserida; ou seja, o contexto de atuação da PUPA, e conseqüentemente do pequeno agricultor, representa a gênese da decisão mercadológica na PUPA.

Nesse sentido, como esse contexto tem suas próprias especificidades e características particulares, o mesmo acaba por determinar quais decisões e que tipo de decisões devem ser tomadas pelo pequeno agricultor. Esta, sem sombra de dúvidas, é uma típica relação de causa e efeito entre ambiente e comportamento administrativo, a qual, no caso da PUPA, determina a decisão mercadológica, porque como observado, é esse o tipo de

decisão que está voltada para estabelecer as pistas de ação que assegurem a subsistência e reprodução da PUPA.

Por outro lado, a decisão mercadológica é determinada pelo referido contexto porque, em meio as suas particularidades, há nesse contexto a evidência de limites e aspectos restritivos que apontam na direção dos fatores de produção: terra, capital e trabalho. Em outras palavras, o contexto de atuação da PUPA determina a decisão mercadológica, porque, diante da insuficiência interna no que diz respeito ao atendimento do conjunto mais amplo de suas necessidades, é essa a decisão que está voltada para o estabelecimento, manutenção e evolução das relações da PUPA com o mercado agrícola, a qual se situa como fundamental para a continuidade do processo produtivo da PUPA e para o êxito dessa enquanto uma organização que intenciona resolver seus problemas, subsistir e se reproduzir.

Na medida em que isto ocorre; ou seja, na medida em que o contexto de atuação da PUPA se caracteriza como gênese e determinante da decisão mercadológica, tal contexto, necessariamente, evidencia que a decisão mercadológica na PUPA envolve problemas peculiares à essa organização, os quais, por estarem basicamente circunscritos a fatores que dificilmente são controlados pelo pequeno agricultor, tais como tempo de trabalho em relação ao tempo de produção, ciclo biológico das culturas, precipitações pluviométricas e sazonalidade da produção, entre outros, diferem radicalmente dos problemas envolvidos na decisão mercadológica de organizações caracteristicamente opostas. Isto termina por engendrar uma racionalidade específica à população dos pequenos agricultores, a qual se expressa tanto em função da

objetividade dos aspectos produtivos mais imediatos da PUPA e das necessidades deles advindas, quanto se expressa em função da subjetividade dos aspectos relacionados ao raciocínio abstrato e à história de vida do pequeno agricultor.

Além da racionalidade acima referida, o contexto de atuação da PUPA fornece as pistas para que o pequeno agricultor desenvolva um sistema de informações mercadológicas para a tomada de decisão mercadológica. A vista disso, outras não são as pistas fornecidas por tal contexto que não aquelas que se estabelecem na própria realização da ação mercadológica e processo administrativo mercadológico, que envolvem um grande número de contatos do pequeno agricultor com o seu mercado, os quais ampliam suas informações e remetem ao procedimento de observações durante a tomada da decisão mercadológica.

Nesse sentido, é que, considerando o seu contexto de atuação, bem como as reivindicações ou determinações que o mesmo estabelece, o pequeno agricultor centraliza a sua decisão mercadológica em produtos que representem uma alternativa no que concerne a serem consumidos, vendidos ou comercializados, os quais tenham a possibilidade de serem colocados à venda em instâncias próximas ao seu contexto, cuja informação sobre suas existências seja possível e cujos preços, ainda que nem sempre favoráveis, possibilitem o retorno mínimo necessário à subsistência e reprodução da PUPA.

A expressão mais nítida e que mais evidencia a decisão mercadológica no âmbito da PUPA como uma decisão que tem a sua gênese e determinação a partir do contexto de atuação da PUPA, é aquela que, conforme observado na referência empírica da

investigação e acima delineada, relaciona-se ao aspecto mercadológico mais concreto e objetivo da PUPA e que é a base fundamental de seu vínculo com o mercado; isto é, a decisão mercadológica sobre os seus objetos de produção. Essa decisão se caracteriza por assinalar que os produtos produzidos na PUPA tenham, antes de qualquer outra coisa, a marca da reciprocidade entre serem consumidos internamente, serem vendidos e/ou serem comercializados. Tal decisão, com efeito, remete à idéia de que a experiência de trabalho e a história de vida do pequeno agricultor, engendradas a partir do contexto em que está inserido, vinculam-se à tomada de decisão mercadológica que circunscreve-se nos limites de segurança e precaução que são explicados única e exclusivamente pela formação social e cultural do contexto de atuação da PUPA.

#### 5.4. O Significado da Decisão Mercadológica

No decorrer das seções anteriores deste capítulo, foi evidenciado que a decisão mercadológica na PUPA se caracteriza enquanto um processo, assim como foi revelado que essa decisão antecede a ação mercadológica e ainda foi apontado que tal decisão é originada e determinada pelo contexto de atuação da PUPA. Posto isso, então, tendo por base todas as apreciações ou considerações analíticas até o momento tecidas, cabe agora explicitar o significado da decisão mercadológica na PUPA segundo a percepção e ação dos pequenos agricultores nas suas relações com o mercado.

As análises oriundas das informações obtidas na referência empírica da investigação, indicaram que o contexto no qual a PUPA está inserida é composto por uma teia sócio-político-econômica que traduz um quadro geral de adversidades para a PUPA, tanto de ordem interna (intraorganizacional) quanto de ordem externa (extraorganizacional).

No primeiro caso, a PUPA enfrenta questões relacionadas a recursos de produção escassos, limites de produção (e produtividade) e restrições orçamentárias que afetam diretamente a sua composição orgânica de capital; às vezes, como foi observado, surgem oportunidades de mercado, entretanto, a PUPA, devido aos seus limites e restrições, não tem condições de explorá-las. No segundo caso, a PUPA sofre pressões constantes dos setores capitalistas que atuam na agricultura e no mercado agrícola, através da imposição de preços para os seus produtos, via oligopsônio, bem como sofre um desfavorecimento na obtenção de créditos para custeio, investimento e/ou comercialização, via políticas governamentais para a agricultura.

Somando-se à essas adversidades o fato da PUPA não operar, seja do ponto de vista interno de sua organização da produção ou seja do ponto de vista externo de suas relações com o mercado, sob uma óptica ou racionalidade capitalista, observou-se que o pequeno agricultor, antes de qualquer outro dado ou questão, procura desenvolver uma ação mercadológica no sentido de assegurar a sua subsistência e reprodução. Essa situação é traduzida pelo comportamento manifesto do pequeno agricultor ao longo de todo o desenvolvimento do processo administrativo mercadológico na PUPA, através da realização de ações

relacionadas a cada aspecto do composto mercadológico que, em última instância, apresentam-se como os instrumentos de sua ação mercadológica e como os mecanismos de sustentação de seu vínculo com o mercado agrícola.

Em última análise, o pequeno agricultor percebe a sua relação com o mercado agrícola como a forma que lhe é mais conveniente para a garantia da sua subsistência. Pois, o pequeno agricultor não vislumbra outra espécie de procedimento mais imediato que remeta à tal garantia, além do que a manutenção dessa relação já se encontra arraigada na sua experiência de trabalho e nas suas práticas sociais. Por outro lado, ainda que se observe e se evidencie o fato de que essa relação compreende um conjunto de fatores restritivos à sua realização, a mesma está presente na história de vida e nas ações do pequeno agricultor, de modo que qualquer tentativa de alijá-lo dessa relação é sinônimo de retroceder nos pressupostos que movem a análise da PUPA.

Posto isso, evidencia-se que a decisão mercadológica levada a efeito na PUPA, a qual antecede a ação mercadológica dessa unidade e tem o contexto da mesma como gênese e determinante, indica como seu maior sentido a manutenção da família do pequeno agricultor. Assim, na medida em que o pequeno agricultor entende que decidir para o mercado é decidir para a sobrevivência, o significado da decisão mercadológica na PUPA é a subsistência e reprodução dessa unidade; isto é, decidir para o mercado é decidir para a subsistência e reprodução.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A decisão mercadológica na pequena unidade de produção agrícola, caracterizou-se por ser uma decisão voltada para a sobrevivência da família do pequeno agricultor. Nesse sentido, o significado atribuído à decisão mercadológica por parte do pequeno agricultor, foi o de que essa decisão é o substrato da subsistência e reprodução da pequena unidade de produção agrícola.

Os alicerces que engendram tal significado, encontram-se presentes na relação estabelecida pela pequena unidade de produção agrícola com o mercado agrícola, na medida em que, tendo em vista a impossibilidade de assegurar sua subsistência única e exclusivamente através dos seus objetos de produção, os quais são necessários mas não suficientes à essa subsistência, tal unidade realiza uma ação voltada para o mercado; ou seja, uma ação mercadológica.

Observou-se que, ao efetivar a ação mercadológica, o pequeno agricultor tem por base a ação cotidiana (atividade

agrícola produtiva) levada a efeito no âmbito interno da pequena unidade de produção agrícola. Por outro lado, observou-se também que ao realizar a ação mercadológica, o pequeno agricultor faz um conjunto de considerações sobre essa ação, procura articular os elementos necessários ao seu desenvolvimento, busca levá-la a efeito em termos concretos, assim como procede um acompanhamento de sua realização. Isto terminou por evidenciar que o pequeno agricultor desenvolve um processo administrativo mercadológico na pequena unidade de produção agrícola, o qual é fruto das relações comerciais com o mercado agrícola, sendo, portanto, um resultado da ação mercadológica. A vista disso, observou-se, ainda, que o desenvolvimento desse processo, através de seus elementos constitutivos; isto é, planejamento, organização, direção e controle mercadológicos, está orientado para os instrumentos da ação mercadológica do pequeno agricultor: o produto, a praça, a promoção e o preço.

Visto que a decisão mercadológica na pequena unidade de produção agrícola caracterizou-se por estar voltada para a subsistência e reprodução dessa unidade, essa decisão se revelou enquanto um processo e como um elemento antecedente da ação mercadológica. Pois, verificou-se que, ao realizar a ação mercadológica e conseqüentemente desenvolver o processo administrativo mercadológico, o pequeno agricultor não se exime de todo um conjunto de considerações e reflexões anteriores e subseqüentes à essa ação. Este aspecto encontra-se engendrado na própria percepção do pequeno agricultor de que uma decisão voltada para a realização da ação mercadológica desemboca numa relação com o mercado e se traduz como o suporte da sobrevivência

e reprodução de sua unidade de produção.

A gênese da decisão mercadológica na pequena unidade de produção agrícola, e em última instância do seu significado, é estabelecida pelo próprio contexto de atuação da pequena unidade de produção agrícola. Observou-se que são as especificidades e as características particulares do meio sócio-político-econômico em que o pequeno agricultor reside e trabalha, que originam bem como determinam a sua decisão mercadológica. Isto se dá na medida em que, imbricados na formação do pequeno agricultor enquanto ator social e consubstanciados na sua experiência de trabalho e memória de vida ao longo dos anos, os vários e diversos elementos do contexto agrícola remetem à necessidade da decisão mercadológica e apontam à direção do seu caráter no âmbito da pequena unidade de produção agrícola.

As considerações supratecidas, expressam os principais aspectos assinalados por esta investigação. Tais considerações, em síntese, evidenciam que o significado da decisão mercadológica na pequena unidade de produção agrícola, a qual antecede sua ação mercadológica e permeia seu processo administrativo mercadológico, é a estabilidade e manutenção da pequena unidade de produção agrícola; ou seja, para o pequeno agricultor, decidir em relação ao mercado agrícola é decidir em função de sua subsistência e da reprodução da unidade de produção. A preocupação maior do pequeno agricultor é a manutenção da sua família, e é nesse sentido que suas decisões e ações mercadológicas são desenvolvidas, obedecendo uma ordem própria oriunda do seu contexto de atuação e da sua história de vida.

Esta investigação, portanto, revela que a relação existente entre a pequena unidade de produção agrícola e o mercado agrícola compreende o desenvolvimento de um processo administrativo mercadológico, não explicitado por estudos anteriores. Revela, sobretudo, que a essência do referido processo é decisão mercadológica, cujo significado é a sobrevivência e reprodução da pequena unidade de produção agrícola. Destarte, a presente investigação identificou e explicitou a decisão mercadológica na pequena unidade de produção agrícola, assinalando em que medida se dá, sob uma óptica administrativa, a relação da pequena unidade de produção agrícola com o mercado agrícola.

A vista disso, este estudo focalizou e explicitou a decisão mercadológica levada a efeito em relações de mercado desenvolvidas por outra forma de organização que não a urbano-industrial. Nesse sentido, os resultados obtidos revelaram que, se por um lado a administração mercadológica desenvolvida por instâncias díspares das urbano-industriais não se distancia dos parâmetros e paradigmas clássicos da administração mercadológica urbano-industrial, por outro lado não indica a existência de um conceito unitário em relação ao caráter da decisão mercadológica no âmbito das organizações urbano-industriais; isto é, o da decisão mercadológica estar voltada para o crescimento e expansão das organizações através de uma ampliação da participação das mesmas em seus respectivos mercados.

Esta investigação, por fim, na medida em que a administração rural tem na administração mercadológica ou na mercadologia uma de suas áreas funcionais ou de estudos, procurou

contribuir para a ampliação do referencial teórico da administração mercadológica e, conseqüentemente, da administração rural, visto que a segunda utiliza a primeira no seu processo de evolução e busca de um estatuto teórico particular. Desse modo, é relevante colocar, o presente estudo evidencia ou fornece pistas para o desenvolvimento de outros estudos que, por exemplo, intencionem analisar o processo administrativo mercadológico desenvolvido por outras referências empíricas e/ou outras instâncias a nível de organizações rurais que não a pequena unidade de produção agrícola, assim como fornece elementos para estudos que intencionem explicitar a decisão mercadológica no âmbito de outras organizações rurais. Além desses aspectos, determinados do ponto de vista teórico, este estudo pode servir, junto com outros, como elemento de consideração para, entre outras coisas, a tomada de decisão no que concerne à política agrícola, estruturação do mercado de produtos agrícolas e alocação de recursos para a agricultura.

## 7. RESUMO

A presente investigação ("Decisão Mercadológica na Pequena Unidade de Produção Agrícola"), teve como objetivo pesquisar a decisão mercadológica levada a efeito na pequena unidade de produção agrícola através de suas relações com o mercado agrícola. Nesse sentido, esta investigação procurou caracterizar o processo administrativo mercadológico desenvolvido na pequena unidade de produção agrícola, assim como buscou compreender o que significa a decisão mercadológica no âmbito dessa unidade. Para a realização de suas pretensões, utilizou-se a análise interpretativa através do estudo de caso enquanto uma categoria de pesquisa qualitativa, e delimitou-se a Comunidade de Cachoeirinha, Município de Lavras-MG, como referência empírica da investigação. Os resultados oriundos da pesquisa, assinalaram que o processo administrativo mercadológico desenvolvido na pequena unidade de produção agrícola é resultado da ação mercadológica realizada por essa unidade no que concerne à sua relação com o mercado agrícola, bem como assinalaram que essa

ação é uma expressão da ação cotidiana (atividade agrícola produtiva) levada a efeito no âmbito interno de tal unidade. [Como essência do processo administrativo mercadológico, a decisão mercadológica na pequena unidade de produção agrícola caracterizou-se enquanto um processo e como elemento antecedente da ação mercadológica, o que revelou a existência de um fluxo de causa e efeito que remete o pequeno agricultor ao procedimento de considerações anteriores e subseqüentes à sua ação mercadológica. Tendo o contexto de atuação da pequena unidade de produção agrícola como gênese da sua decisão mercadológica, o significado atribuído à decisão mercadológica por parte do pequeno agricultor, foi o de que essa decisão é o substrato da subsistência e reprodução da pequena unidade de produção agrícola. Tal significado indicou que, na pequena unidade de produção agrícola, decidir para o mercado é decidir para a subsistência e reprodução.]

## 8. SUMMARY

The present investigation "Marketing Decision in Small Farm", had as a goal to research the marketing decision making in small farm through their relationships with the agricultural market. In this way, this investigation looked for characterization of the marketing management process developed in small farms, and tried to understand the meaning of decision marketing in those farms. In order to realize these goals, an interpretative approach was adopted through the case study in Cachoeirinha Community, Lavras, State of Minas Gerais. The results from the investigation, showed that the marketing management process developed in small farm is a consequence of the marketing action realized in those farms in its relation with the agricultural market. On the other hand, the results showed that the main point of that process is the marketing decision, which meaning is the subsistence and the reproduction of the small farm.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AIDAR, A. C. K. & PEROSA Jr., R. M. Espaços e limites da empresa capitalista na agricultura. *Revista de Economia Política*, São Paulo, 1(3):17-39, jul./set. 1981.
2. ALBERS, H. H. *Princípios de administração*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos Editora - LTC, 1971. v.2, 700p.
3. ALENCAR, E. O estudo de caso é uma categoria válida de pesquisa social? Lavras, DAE/ESAL, 1989. 5p. (Mimeografado).
4. \_\_\_\_\_. An interpretative study of the agricultural cooperative as a means for farmers to adapt to the social system: a case study in southern Minas Gerais, Brazil. Reading, University of Reading, 1986. 370p. (Ph.D. Thesis).

5. ALENCAR, E. & MOURA FILHO, J. A. de. Unidades de produção agrícola e administração rural. **Informe Agropecuário**, Belo Horizonte, 14(157):25-29, 1988.
6. ALMEIDA, M. W. B. de. Redescobrimo a família rural. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, 1(1):66-83, jun. 1986.
7. ANDRADE, J. G. de & REZENDE, C. A. P. de. **Administração geral e aplicada à agricultura**. Lavras, DAE/ESAL, 1980. 22p. (Mimeografado).
8. BARBOSA, T. A pequena produção no Brasil e suas perspectivas. **Informe Agropecuário**, Belo Horizonte, 14(157):5-10, 1988.
9. BARRETO Jr., D. A pequena produção e sua inserção no processo de comercialização. Recife, SUDENE/Fundação João Pinheiro, 1988. 43p. (Mimeografado).
10. BATEMAN, D. I. Agricultural marketing: a review of the literature of marketing theory and selected applications. **Journal of Agricultural Economics**, 27(2):171-225, 1976.
11. BETHLEM, A. Modelos do processo decisório. **Revista de Administração**, São Paulo, 22(3):27-39, jul./set. 1987.
12. \_\_\_\_\_. Preconceitos sobre o processo decisório. **Revista de Administração**, São Paulo, 21(3):60-2, jul./set. 1986.
13. BRANDT, S. A. **Comercialização agrícola**. Piracicaba, Livroceres, 1980. 195p.

14. BRIOSCHI, L. R. & TRIGO, M. H. B. Relatos de vida em ciências sociais: considerações metodológicas. *Ciência e Cultura*, 39(7):631-637, Jul. 1987.
15. CABRAL, G. C. Marketing. In: PINHO, D. B. (Org.). **Bases Operacionais do Cooperativismo**. São Paulo, CNPq, 1982. (Manual do Cooperativismo, v. 2). p. 197-217.
16. CAMARGO, A. Os usos da história oral e da história de vida: trabalhando com as elites políticas. *Dados-Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, 27(1):5-28, 1984.
17. CAMPOMAR, M. C. & SANTOS, D. G. Introdução ao marketing. In: PINHO, D. B. (Org.). **Bases Operacionais do Cooperativismo**. São Paulo, CNPq, 1982. (Manual do Cooperativismo, v.2). p. 225-30.
18. CASTRO, A. C.; NOGUEIRA, A. C.; SILVA, F. C. T. da.; BICUDO, J. P.W.; MOURA, M. M.; LINHARES, M. Y. L.; DELGADO, N. G. & BESKOW, P. R. **Evolução recente e situação atual da agricultura brasileira: síntese das transformações**. Brasília, BINAGRI, 1979. (Col. Estudos sobre o desenvolvimento agrícola, 7). 268p.
19. CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983. 617p.
20. COBRA, M. H. N. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira**. São Paulo, Atlas, 1987. 762p.

21. DELGADO, G. da C. **Capital financeiro e agricultura no Brasil.** São Paulo, ICONE/UNICAMP, 1985. 240p.
22. DENZIN, N. K. Interpretando a vida de pessoas comuns: Sartre, Heidegger e Faulkner. Dados-Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, 27(1):29-43, 1984.
23. EL-CHECK, R. **Marketing básico para pequenos e médios empresários.** Petrópolis, Vozes, 1987. 85p.
24. EMATER. **Estudo realidade: microbacia hidrográfica, Comunidade de Cachoeirinha, Lavras - MG.** Lavras, Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural de Minas Gerais, 1989. 12p. (Mimeografado).
25. ENIS, B. M. **Princípios de marketing.** São Paulo, Atlas, 1983. 445p.
26. FILSTEAD, W. J. **Qualitative methodology: firsthand involvement with the social world.** Chicago, Markham Publishing Co., 1971. 352p.
27. FORSTER, D. L. & ERVEN, B. L. **Foundations for managing the farm business.** Columbus, Grid Publishing, Inc., 1981. 346p.
28. GALTUNG, J. **Teoria y metodos de la investigacion social.** Buenos Aires, Editorial Universitaria de Buenos Aires, 1966. 603p.

29. GARCIA Jr., A. R. O Sul: caminho do roçado: estratégias de reprodução camponesa e transformação social. São Paulo, Marco Zero; Brasília, DF, Editora da Universidade de Brasília: MCT-CNPq, 1990. 285p.
30. \_\_\_\_\_. Terra de trabalho: trabalho familiar de pequenos produtores. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1983. 236p.
31. GARCIA, M. F. Feira e diferenciação social. Boletim Informativo - GIAP/FGV, Rio de Janeiro, (3):94-98, out. 1979.
32. GAVA, R. C. Estudo das condições de reprodução da pequena produção agropecuária nas regiões nordeste de Minas e sul de Minas Gerais. Viçosa, UFV, 1988. 121p. (Dissertação de Mestrado).
33. GOLDEN, M. P. (Ed.). The research experience. Itasca, Peacock Publishers, 1976. 528p.
34. GORENDER, J. Gênese e desenvolvimento do capitalismo no campo brasileiro. Porto Alegre, Mercado Aberto, 1987. 64p.
35. GORRY, G. A. & MORTON, M. S. S. A framework for management information systems. In: RICHARDS, M. D. & NIELANDER, W. A. (Org.). Readings in Management. Cincinnati, South-Western Publishing Co., 1974. p. 66-81.
36. GRZYBOWSKI, C. Caminhos e descaminhos dos movimentos sociais no campo. Petrópolis, Vozes/FASE, 1987. 90p.

37. GUERREIRO, B. A. de M. **Mercadologia e administração mercadológica.** In: ARANTES, A. C. A. (Org.). **Administração Mercadológica: princípios e métodos.** Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1982. p. 3-32.
38. HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia.** Petrópolis, Vozes, 1987. 163p.
39. HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos.** São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1981. 370p.
40. HEREDIA, B. M. A. de. **A morada da vida: trabalho familiar de pequenos produtores do Nordeste do Brasil.** Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1979. 164p.
41. MELO, F. H. de. **A política econômica e a pequena produção agrícola.** *Estudos Econômicos*, 12(3):67-85, dez. 1982.
42. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo agropecuário; censos econômicos - 1980.** Rio de Janeiro, FIBGE, 1983.
43. \_\_\_\_\_. **Sinopse preliminar do censo agropecuário; censos econômicos - 1985.** Rio de Janeiro, FIBGE, 1987.
44. KOONTZ, H. & O'DONNELL, C. **Princípios de administração: uma análise das funções administrativas.** São Paulo, Pioneira, 1980. v. 1, 474p.
45. KOTLER, P. **Marketing: analysis, planning, and control.** 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1972. 885p.

46. KRISHNA, R. Política de preços agrícolas e desenvolvimento econômico. In: ARAUJO, P. F. C. de. & SCHUH, G. E. (Coord.). **Desenvolvimento da Agricultura**. São Paulo, Pioneira, 1975. (Vol. 3). p. 35-76.
47. LACERDA, G. N. **Capitalismo e produção familiar na agricultura brasileira**. São Paulo, IPE-USP, 1985. 164p.
48. LIMA, J. B. de. Decisão e ação: categorias elementares para estudos de organizações rurais. In: XIII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE POS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Aguas de São Pedro. 1989. **Anais ... Organizações**. v. 2. Belo Horizonte, Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 1989. p. 1239-1244.
49. \_\_\_\_\_. O objeto da administração rural. Fundação J. P., **Análise e Conjuntura**, Belo Horizonte, 12(9/10):251-7, set./out. 1982.
50. LOVISOLO, H. R. **Terra, trabalho e capital: produção familiar e acumulação**. Campinas, Editora da UNICAMP, 1989. 231p.
51. McCARTHY, E. J. **Basic marketing: a managerial approach**. Homewood, Richard D. Irwin, Inc., 1975. 694p.
52. MARINHO, M. de S. C. A questão dos objetivos nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 30(2):5-22, abr./jun. 1990.

53. MORAIS, V. A. Marketing rural. Informe Agropecuário, Belo Horizonte, 12(143):38-40, nov. 1986.
54. MOURA, M. M. Camponeses. São Paulo, Ática, 1986. 78p.
55. NAKANO, Y. A destruição da renda da terra e da taxa de lucro na agricultura. Revista de Economia Política, São Paulo, 1(3):3-16, jul./set. 1981.
56. NEWMAN, W. H. Ação administrativa: as técnicas de organização e gerência. São Paulo, Atlas, 1977. 431p.
57. OLIVEIRA, A. U. de. Modo capitalista de produção e agricultura. São Paulo, Ática, 1986. 88p.
58. PEREIRA, J. R. Movimento associativista rural e igreja em São Domingos do Prata - MG. Lavras, DAE/ESAL, 1991. 106p. (Dissertação de Mestrado).
59. PINTO, J. B. Tecnologia e pequena unidade de produção no desenvolvimento rural. Cadernos AMPKD, Rio de Janeiro, Junho de 1982. p. 23-35.
60. QUEIROZ, M. I. P. de. Relatos orais: do "indizível" ao "dizível". In: VON SINSON, O. M. (Org.). Experimentos Com Histórias de Vida. São Paulo, Vértice, 1988. p. 14-43.
61. ROCKENBACH, O. C. Algumas alternativas tecnológicas para as pequenas propriedades. Chapecó, EMPASC, 1986. 15p. (Mimeografado).

62. SANDRONI, P. **Questão agrária e campesinato** (a "funcionalidade" da pequena produção mercantil). São Paulo, Polis, 1980. 104p.
63. SCHEWE, C. D. & SMITH, R. M. **Marketing: concepts and applications**. Tokyo, McGraw-Hill/Kogakusha, Ltd., 1980. 665p.
64. SCOLLAR, B. B. Toward a definition of management process. **Sociologia Ruralis**, Assen, 15(4):259-71, 1975.
65. SILVA, J. G. da. **A modernização dolorosa: estrutura agrária, fronteira agrícola e trabalhadores rurais no Brasil**. Rio de Janeiro, Zahar, 1982. 192p.
66. \_\_\_\_\_. Para onde vai a agricultura. **Seminário Agricultura Brasileira: agenda para o amanhã**, Brasília, 15 a 18 de Janeiro de 1979. 16p. (Mimeografado).
67. \_\_\_\_\_ & QUEDA, O. Distribuição da renda e posse da terra na produção e consumo de alimentos. In: PINSKI, J. (Org.). **Capital e Trabalho no Campo**. São Paulo, HUCITEC, 1977. p. 127-146.
68. SINGH, G. & GEORGE, M. V. Marketing margins in tomatoes in Punjab. **Agricultural Marketing**, 11(2):16-20, Jul., 1968.
69. SNOWDEN, O. L. & DONAHOO, A. W. **Profitable farm marketing**. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc., 1960. 403p.
70. SORJ, B. **Estado e classes sociais na agricultura brasileira**. Rio de Janeiro, Zahar, 1980. 152p.

71. SOROKIN, P. A.; ZIMMERMAN, C. C. & GALPIN, C. J. Diferenças fundamentais entre o mundo rural e o urbano. In: MARTINS, J. de S. (Org.). *Introdução Crítica à Sociologia Rural*. 2ª ed. São Paulo, HUCITEC, 1986. p. 198-224.
72. SOUZA, R. de & ANDRADE, J. G. de. Administração rural: um enfoque moderno. *Informe Agropecuário*, Belo Horizonte, 12(143):3-5, nov. 1986.
73. SOUZA, R. de.; GUIMARAES, J. M. P.; MORAIS, V. A.; VIEIRA, G. & ANDRADE, J. G. de. *A administração da fazenda*. Rio de Janeiro, Globo, 1988. 211p.
74. SPRADLEY, J. P. *Participatory observation*. New York, Rinehart & Wiston, 1980. 195p.
75. STACEY, M. *Methods of social reserach*. Oxford, Pergamon Press, 1977. 173p.
76. STANTON, W. S. *Fundamentals of marketing*. Tokyo, McGraw-Hill/Kogakusha, Ltd., 1978. 636p.
77. STEELE, H. L.; VERA FILHO, F. M. & WELSH, R. S. *Comercialização agrícola*. São Paulo, Atlas, 1971. 443p.
78. SZMRECSANYI, T. Análise crítica das políticas para o setor agropecuário. In: BELLUZZO, L. G. de M. & COUTINHO, R. (Org.). *Desenvolvimento Capitalista no Brasil: ensaios sobre a crise*. No 2. São Paulo, Brasiliense, 1983. p. 223-240.

79. TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo, Atlas, 1987. 175p.
80. VELHO, O. G. **Sociedade e agricultura.** Rio de Janeiro, Zahar, 1982. 145p.
81. VIEIRA, F. G. D. Pequena unidade de produção e margens de comercialização. **Revista Unimar, Maringá, 11(1):45-61,** out. 1989.
82. \_\_\_\_\_. Sistema de informação em marketing. **Caderno de Administração, Maringá, 2(1):41-49,** ago. 1991.
83. WATERSTON, A. A viable model for rural development. In: WILBER, C. K. (Ed.). **The Political Economy of Development and Underdevelopment.** 2nd ed. New York, Random House, 1979. p. 234-240.
84. WILSON, C. Z. & ALEXIS, M. Basic frameworks for decisions. In: RICHARDS, M. D. & NIELANDER, W. A. (Org.). **Readings in Management.** Cincinnati, South-Western Publishing Co., 1974. p. 118-31.
85. WORSLEY, P. Paradigms of agricultural development. **Sociologia Ruralis, Assen, 21(3/4):269-286,** 1981.

**APENDICE**

**APENDICE 1****ROTEIRO BÁSICO DA ENTREVISTA REALIZADA NA PESQUISA DE CAMPO**

## QUESTOES NORTEADORAS DA ENTREVISTA

Devido ao fato de se ter utilizado a técnica da entrevista semi-estruturada para a obtenção de informações, não foram estabelecidas perguntas ou questões fechadas para a abordagem da referência empírica da investigação. Não obstante, procurou-se seguir um roteiro básico que serviu como ponto de partida e elemento norteador da realização das entrevistas. O principal objetivo dos aspectos envolvidos em tal roteiro foi proporcionar a coleta das informações necessárias à pesquisa. Por outro lado, buscou-se confeccioná-lo de modo a possibilitar uma maior espontaneidade dos entrevistados quando do procedimento das entrevistas. O roteiro, apresentado a seguir, foi dividido em módulos e obedece à linguagem coloquial original levada a efeito nas conversas com os agricultores.

### ASPECTOS GERAIS

- Nome, idade, área da unidade de produção, tamanho da família, educação, tempo de residência na comunidade, membros da família que trabalham;
- Solicitação para que o entrevistado fale sobre a vida no campo, na comunidade e sobre a sua própria vida e de sua família;

### ASPECTOS ESPECIFICOS

- Solicitação para que o entrevistado fale sobre a produção de sua unidade;
- Solicitação para que o entrevistado fale sobre suas relações comerciais;
- Solicitação para que o entrevistado fale sobre os problemas que enfrenta e sobre como procura resolvê-los;
- Solicitação para que o entrevistado fale sobre experiências anteriores que contribuíram ou contribuem para a resolução dos atuais problemas;

- Solicitação para que o entrevistado fale sobre os objetivos que tem com o seu negócio agrícola;

#### ASPECTOS DO PRODUTO

- Quais produtos produz e por quê;
- Como faz para produzir;
- Como acompanha a produção;
- Como resolve os problemas da produção;
- O que gostaria de dispor para melhorar a produção;
- Destino do produto;
- Grau de satisfação de quem compra o produto;

#### ASPECTOS DA PRAÇA

- Onde vende ou comercializa os produtos;
- Quais melhores lugares e por quê;
- Como faz para vender nesses lugares;
- Quais os problemas e como os resolve nesses lugares;

#### ASPECTOS DA PROMOÇÃO

- Como as pessoas sabem da sua produção;
- O que é feito para divulgar os produtos;
- Como avalia a divulgação;
- Quais os problemas e como resolve os mesmos nas conversas com os compradores dos produtos;

#### ASPECTOS DO PREÇO

- Como é estabelecido o preço dos produtos;
- O que precisa para dar preço aos produtos;
- Quem dá preço aos produtos;
- Como sabe dos gastos para produzir os produtos;
- Como compara o que gastou com o que conseguiu com a venda ou comercialização.