

CARLOS EDUARDO SILVA SANTOS

T306.852
SAU
981

**AGRICULTURA FAMILIAR, MARKETING E INSERÇÃO NOS
MERCADOS: O SONHO POSSÍVEL ?**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração em Administração e Desenvolvimento Rural, para a obtenção do título de "Mestre".

Orientador

Prof. Arnaldo Pereira Vieira

LAVRAS
MINAS GERAIS - BRASIL
1999

CENTRO de DOCUMENTAÇÃO
CEBUC/DAE/UFLA

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da UFLA**

Santos, Carlos Eduardo Silva

**Agricultura Familiar, marketing e inserção nos mercados: o sonho possível? /
Carlos Eduardo Silva Santos. -- Lavras : UFLA, 1999.
87 p. : il.**

**Orientador: Arnaldo Pereira Vieira.
Dissertação (Mestrado) - UFLA.
Bibliografia.**

**1. Agricultura familiar. 2. Marketing. 3. Comercialização. 4. Trabalhador rural.
5. Pequeno produtor. 6. Desenvolvimento rural. I. Universidade Federal de Lavras.
II. Título.**

**CDD-306.852
-338.1
-658.80963**

CARLOS EDUARDO SILVA SANTOS

**AGRICULTURA FAMILIAR, MARKETING E INSERÇÃO NOS
MERCADOS: O SONHO POSSÍVEL ?**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração em Administração e Desenvolvimento Rural, para a obtenção do título de "Mestre".

Aprovada em 17 de setembro de 1999.

Prof. Dr. Edgard Alencar UFLA

Prof. Dr. Eduardo Magalhães. Ribeiro UFLA

Prof.ª Maria de Lourdes Oliveira Souza UFLA


Prof. Arnaldo Pereira Vieira
(Orientador)

LAVRAS
MINAS GERAIS - BRASIL
1999

Aos meus pais.
À Flávia, Murilo e Eduardo.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela oportunidade da vida.

Ao Departamento de Administração e Economia e à Universidade Federal de Lavras, pelo oferecimento do curso.

Ao professor Arnaldo Pereira Vieira, pela pronta disposição e dedicação demonstradas como orientador.

Ao professor Jovino Amâncio de Moura Filho, pelo empenho à frente da Coordenação do MAR.

Aos professores Edgard Alencar, Eduardo Ribeiro e Marcos Ortiz Gomes, pelos ensinamentos e o convívio durante o curso.

Aos meus pais Ary e Marylice, por todo o apoio.

À Flávia, pelo companherismo, estímulo e sugestões.

À CAPES e ao CNPq, pelo fomento financeiro.

À Eveline Oliveira pela revisão do texto.

À Professora Maria de Lourdes O. de Souza pelas contribuições ao texto.

Ao Tadeu Murad e Renata T. Caetano, pelo trabalho na secretaria do MAR.

Às diversas pessoas e organizações que contribuíram em diferentes momentos para a realização desse trabalho: Roberto G. Carneiro, Eliana E. Gosendo, Iara Altafin, Reinaldo P. Lopes, EMATER-DF, Osvaldo Santana, Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata, José Maria Pinto, Joãozinho, Derli e todos da Associação Regional de Trabalhadores Rurais da Zona da Mata, Ricardo H. Santos, Patrícia e Mauro Albuquerque, Mário Flávio da Silva, Otilia Caresia, Luiz Cláudio A. Oliveira, Maria Helena e Luiz Paulo Feliciano de Lima, Roberto Nascimento Ferreira, Flaviana C. Lage, Luiz Antônio Abrantes, José Eduardo Gubert, Javier Zoilo, Christiane L. Argenta, Maria Odete Alves e Suzana Lunardi.

SUMÁRIO

	Página
RESUMO	i
ABSTRACT	ii
1. INTRODUÇÃO	01
2. CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS	03
2.1. AGRICULTURA FAMILIAR	03
2.1.1. Trabalho, família e agricultura	03
2.1.2. Produção familiar e comércio	05
2.2. MARKETING E COMERCIALIZAÇÃO	07
2.2.1. Marketing estratégico	09
2.2.2. A segmentação de mercados	12
2.2.3. O posicionamento da oferta	13
2.2.4. Marcas e marketing verde: a busca de um padrão corporativo	15
3. METODOLOGIA	19
3.1. Tipo de pesquisa	19
3.2. Universo, amostra e seleção dos sujeitos	21
3.3. Coleta de dados	22
3.4. Análise dos dados	24
4. OS PROGRAMAS DE COMERCIALIZAÇÃO	26
4.1. Agricultores familiares, comercialização e inserção nos mercados: o caso da Zona da Mata mineira	26
4.2. O Estado, a verticalização e a inserção nos mercados: o caso do PROVE	47
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
ANEXOS	82

RESUMO

SANTOS, Carlos Eduardo Silva. **Agricultura familiar, marketing e inserção nos mercados: o sonho possível?** Lavras: UFLA, 1999. 87 p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural)¹

Esse trabalho pretende avaliar programas de comercialização destinados à agricultores familiares no tocante ao grau de utilização de marketing nos mesmos. Buscou-se especificamente um resgate histórico dos programas estudados, além de uma caracterização e análise da utilização de ferramentas mercadológicas. Os objetos de estudo foram o Programa de Associativismo e Comercialização da Associação Regional de Trabalhadores Rurais da Zona da Mata Mineira e o Programa de Verticalização da Pequena Produção Agrícola Familiar do Distrito Federal - PROVE. A metodologia adotada baseou-se em uma pesquisa qualitativa através do estudo desses dois casos, sem que houvesse uma comparação pura e simples. Para a coleta dos dados utilizou-se da técnica de entrevista semi-estruturada ou por pautas, seguindo um roteiro de entrevista previamente estabelecido e testado. Observou-se que nenhum dos dois Programas contou com uma assessoria completa em marketing, apenas com profissionais que possuíam formação em áreas específicas. Na Zona da Mata as propostas e ações tendem para a formação e melhoria de uma imagem corporativa dos agricultores familiares. Em Brasília a imagem corporativa esteve associada ao governo e não aos agricultores. Tanto em Minas Gerais quanto no Distrito Federal houve a criação de uma marca para estampar os produtos da agricultura familiar regional. Em Brasília o Programa teve uma preocupação acentuada com a embalagem e a apresentação gráfica visual dos produtos e na Mata, essa preocupação esteve menos estampada. O Programa da Associação Regional mostrou-se mais atento às questões estratégicas visto que a sua perenidade persiste até os dias atuais, enquanto o PROVE preocupando-se mais com as questões táticas e operacionais não recebeu continuidade após a mudança de governo no Distrito Federal.

¹ Orientador: Arnaldo Pereira Vieira - UFLA

ABSTRACT

SANTOS, Carlos Eduardo Silva. Family Agriculture, marketing and market achievement: a feasible dream? Lavras: UFLA, 1999. 87 p.
(Dissertation - Master's Degree in Rural Administration)¹

This work aims at evaluating commercialization programs addressed to agriculturist families concerning the extent of perception and utilization of their marketing technics. We specifically tried to get a historical perspective of the studied programs, besides a characterization and analysis of the merchandising tools used. The objects of the study were the Associative and Merchandising Program of the Regional Association of Rural Workers from Zona da Mata in the State of Minas Gerais and the Verticalness Program for the Small Familiar Agricultural Production from the Federal District - PROVE. The adopted methodology was based on a quality research through the study of the two cases mentioned above. For the collection of data we used the technics of semi-structured interviews or by items, following a previously established and adapted scheme of interviews. We observed that none of the programs had a specific marketing advisory but only involved professionals that were proficient in specific areas. In Zona da Mata, the guidelines and actions tend to the formation and enhancement of a corporative image of agriculturist families. In Brasília (Federal District) the corporative image was associated to the government instead of the agriculturists. In Minas Gerais as well as in the Federal District, there was the creation of a trademark to show the products of the regional familiar agriculture. In Brasília the program was especially concerned with the packing and the visual graphic introduction of the products and in the Zona da Mata that concern was less observed. The Regional Association Program proved to be more concerned with the strategical issues since the existence of the program comes to the present days, while PROVE was more careful with the tactics and operational issues and was discontinued after the Federal District mandate expired.

¹ Adviser: Prof. Arnaldo Pereira Vieira - UFLA

1 INTRODUÇÃO

A comercialização sempre foi considerada um ponto nevrálgico e um dos responsáveis pelo estrangulamento no desenvolvimento do setor agropecuário. Em se tratando de agricultores familiares, tal fato toma maior relevância visto que, com volumes de produção menores individualmente, têm seu poder de negociação reduzido e, assim, dificilmente conseguem deixar de ser apenas produtores de *commodities* para galgar outros degraus nas cadeias do agronegócio. Nessa situação, estes agricultores familiares vêem a maior parte da margem de lucro ser apropriada por intermediários durante os processos de beneficiamento e distribuição. Algumas organizações, governamentais ou não, têm trabalhado com o intuito de agregar valor durante esses processos. A agregação de valor através do beneficiamento e distribuição desse tipo de produto ainda tem que ser muito investigada, em face da importância que adquire o segmento da agricultura familiar no processo de desenvolvimento brasileiro.

Este trabalho pretende avaliar a percepção e utilização de conceitos de marketing em programas de comercialização voltados para os agricultores familiares. Os objetos de estudo foram o Programa de Verticalização da Pequena Produção Agrícola da Secretaria de Agricultura do Distrito Federal-PROVE e o Programa de Associativismo e Comercialização da Associação Regional dos Trabalhadores Rurais da Zona da Mata-MG. Especificamente, pretende-se resgatar a história dos programas de comercialização dessas duas organizações, caracterizar o processo de administração mercadológica utilizado e identificar o nível de utilização de conceitos e ferramentas de marketing nos programas de comercialização.

A união de dois temas, a princípio pouco comuns entre si como agricultura familiar e marketing, além de parecer inusitada, revela-nos quão pouco essa consideração tem sido explorada e quanto a mercadologia, como

sinônimo de marketing, pode contribuir na comercialização da agricultura familiar. Dar-se-á ênfase ao valor das estratégias de marketing que contemplam a formação de uma imagem corporativa ou institucional, bem como a nova tendência de marketing atento ao consumerismo ambiental iniciado a partir dos anos noventa.

A suposição que norteia esse trabalho diz respeito à utilização do marketing em programas de comercialização apenas de uma maneira tática e operacional, sendo relegadas a um segundo plano as questões estratégicas de formação de imagem corporativa.

Por fim, cabe ressaltar que o tipo de pesquisa aqui conduzido pretendeu avaliar apenas a parte relativa ao marketing dos programas das duas instituições e não os programas como um todo. Essa avaliação também não se restringe ao simples valor do que foi bom ou ruim nesses programas, mas pretende ser construtiva e servir para aprimorar as atividades em questão e, também, futuras ações no mesmo sentido. Os programas de comercialização conduzidos na Zona da Mata de Minas Gerais e no Distrito Federal têm o grande mérito e a ousadia de, na prática, estarem buscando alternativas que viabilizem a agricultura familiar e contribuam para a agregação de valor e geração de renda em suas regiões.

2 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

2.1 AGRICULTURA FAMILIAR

2.1.1 Trabalho, família e agricultura

Em várias partes do mundo, a forma de produção agrícola familiar ocupou e ocupa espaço nos modelos econômicos dos países. (Veiga, s/d). Muitas vezes essa "ocupação de espaço" é fruto de um processo difícil e penoso para os agricultores familiares, porque, em determinados modelos de desenvolvimento econômico e social, esse tipo de estruturação da produção agrícola não faz parte do projeto que a sociedade elaborou para o país (Lamarche, 1993). Como reflexo, a produção familiar nesses países é dificultada pela negação de sua existência ou pela inacessibilidade aos serviços e recursos. Mas, ao contrário do que se podia esperar, ela não sucumbe por completo. Ela resiste e pode até crescer em momentos de crise. Outras vezes, a produção familiar é aceita e estimulada, como ocorreu em diversos países do "mundo desenvolvido" (Veiga, s/d e Ribeiro, 1997). Nesses lugares, o agricultor familiar tem papel importante na sustentação do modelo adotado, pois os governos foram despertados para a importância dessa forma produtiva no contexto de seu desenvolvimento.

Esses diferentes contextos em que se insere a produção agrícola familiar geram uma série de diferenciações e particularidades. Não se pode, segundo Lamarche (1993), homogeneizá-la como categoria, pois, embora ela tenha vários pontos em comum, a moldagem social é distintiva. De acordo com a origem e com as vicissitudes a que estiveram sujeitas, as formas de exploração familiar sedimentaram as suas características peculiares. Mesmo dentro de um mesmo país podem haver diferenças entre as formas familiares de produção agrícola,

embora esse segmento tenha um traço comum que é a presença do trabalho da família (Ribeiro, 1997).

A capacidade de adaptação que possui a agricultura familiar é uma de suas forças de resistência aos projetos contrários. Desde adaptações a sistemas coletivistas até às economias de mercado, a flexibilidade dos agricultores familiares foi posta à prova. Como salientam Lima et al. (1995), os agricultores se distinguem em diferentes categorias sociais e econômicas nos determinados momentos históricos, sendo essa distinção capaz de estabelecer racionalidades diferenciadas de condução das atividades produtivas. Então, qual seria a base unificadora desse conceito? Mesmo possuindo certas variações como sugerido, esse tipo de agricultor é capaz de ser identificado pela presença predominante do trabalho familiar na sua produção.

A denominação “agricultor familiar”, na atualidade, abrange conceitos que se referiam aos aspectos produtivos, como “pequeno produtor” e aos aspectos sócio-culturais, como “camponês” (Ribeiro, 1997). Como as denominações anteriores mostraram, ao longo do tempo, limitações, pode-se trabalhar com esse novo conceito de uma maneira mais abrangente. O termo agricultura familiar é capaz de retirar as limitações anteriores que certas denominações carregavam, como camponês e pequeno produtor, sem descaracterizar o objeto em questão. É como se as particularidades existentes nessa categoria fossem, ao mesmo tempo, consideradas como aproximações e respeitadas como diferenças. E, a partir dessas diferenças entre os próprios agricultores familiares, é que surgiu a necessidade de classificar as várias faces desse segmento. Assim, Dudermeil e ASSESOAR, citados por Veiga (1995), sugerem uma classificação que considera os agricultores familiares como periféricos, de transição e consolidados, em decorrência da sua condição sócio-econômica. Os periféricos seriam os agricultores que não chegam a constituir unidades de produção definidas; os consolidados seriam as empresas rurais familiares e em transição os que estão em

situação indefinida, podendo migrar, tanto para a periferia quanto para a consolidação.

Essas considerações acerca da diversidade que ocorre dentro do segmento de agricultores familiares são de suma importância em relação aos processos de intervenção, sejam estes governamentais ou não. A própria origem dos processos intervencionistas se relaciona com a qualidade do público em questão.

Retornando, contudo, à questão sobre o que unifica esse tipo de agricultor, ainda que existam tantas diversidades decorrentes da sua formação sócio-cultural, o que os une sob o signo do termo “agricultores familiares”? Notadamente o próprio termo traz o aspecto primordial dessa união: a família, a agricultura praticada pela família. A família e a produção indissociadas. A gestão e a execução sem limite hierárquico diferenciado. É o administrador do empreendimento, responsável pelos rumos estratégicos, guiando a enxada na leira da roça. É a bateção do feijão para o almoço de hoje e o pensamento no aumento do patrimônio de amanhã. Tudo isso junto, sem estruturação formal e dissociada. Mas, nem por isso, sem uma lógica, sem uma racionalidade, sem um cronograma a ser seguido.

2.1.2 Produção familiar e comércio

Para sedimentar essas considerações podemos concluir que agricultor familiar é o sujeito que produz, com a força da mão-de-obra de sua família, contratando trabalhadores externos de forma esporádica e pouco significativa. A unidade de consumo e de produção aparece de maneira indissociada. O negócio está sempre presente, assim como as relações vicinais e de parentesco, desde produtos de subsistência até bens que significam acumulação, de irmãos a compadres, a venda e a aquisição são constantes e obedecem a uma lógica peculiar (Garcia Jr., 1990 e Ribeiro, 1992). Presentes e constantes também são os fluxos migratórios e as questões relacionadas à partilha da terra em decorrência

de herança, segundo os mesmos autores. Enfim, esse sujeito que no miúdo do dia-a-dia, na toada serena da marcha e no pêndulo da foice durante a roçada, vai construindo a solidez do patrimônio que deixará para os filhos.

Nessa dinâmica de tocar a roça e desenvolver a vida é que o agricultor familiar foi marcando sua presença no comércio e, conseqüentemente, nos mercados. Mesmo que de maneira periférica, embora não menos importante, como salienta Ribeiro (1997). "Comerciando" aqui, "catirando" acolá; trocando o pouco pelo quase nada; vendendo trabalho e poupando conforto, esse agricultor, de maneira pouco intensa mas efetiva, faz parte de uma série de cadeias de comercialização de produtos. Desde as formas mais rústicas de venda de produtos até a comercialização em embalagens de qualidade irretocável (Carvalho, 1997), ele está presente.

Em tempos passados, as comunidades de agricultores familiares tinham uma sistemática mais autárquica e só adquiriam externamente o sal e o querosene. À medida que foram se intensificando as relações com o meio urbano, essa forma mais independente de se relacionar foi ficando enfraquecida (Cândido, 1975), e em seu lugar foi tomando corpo um relacionamento mais dependente, mediado pelo dinheiro. A crescente monetarização das negociações intra e extracomunitária trouxe uma nova forma e racionalidade para esses agricultores, o que não foi capaz de conferir-lhes um domínio completo das nuances financeiras, embora no âmbito dos negócios de suas unidades de produção tenham sempre sabido se resguardar. Também dominam a arte de um bom negócio. Sem pressa, retrocedendo ao início quase na hora de se fechar o acordo, fazendo mais um cigarro e perguntando sobre o tempo e outras banalidades sem importância direta para a negociação (Garcia Jr.,1990), conduzem, dessa forma, o seu empreendimento vitalício de negociar.

Mas, se a globalização é um fato, a competitividade um imperativo, a qualidade um requisito selecionador e o preço um dos principais mecanismos concorrenciais, como pode um agricultor familiar se inserir e se estabelecer nos mercados?

2.2 MARKETING E COMERCIALIZAÇÃO

Na atualidade, são poucas as comunidades de agricultores familiares que se mantêm de maneira autárquica, sem relacionamento com o restante da sociedade. A grande maioria, podemos dizer a quase totalidade das comunidades rurais, mantêm algum tipo de relação com o ambiente externo. No tocante ao relacionamento econômico, elas promovem vários tipos de intercâmbios, quase sempre mediados por dinheiro.

O processo de ampliação do relacionamento econômico entre as comunidades rurais e o restante da sociedade teve uma série de condicionantes. Na obra de Cândido (1975), podemos observar o estudo de um caso no interior do estado de São Paulo que caracteriza de forma genérica esse acontecimento. Os fatores determinantes desse processo não constituem o cerne deste estudo, importando mais o fato em si. E o fato, como foi exposto, é que os agricultores realizam trocas ou intercâmbios mediados por dinheiro, ou seja, possuem uma face econômica em seu relacionamento com a sociedade. A esse processo podemos chamar de comercialização, tanto para a aquisição de bens e serviços para a unidade de produção, quanto para a venda de produtos (Maluf, 1982). Dessa forma, em menor ou maior grau podemos aplicar certos conceitos e disciplinas no estudo da comercialização de agricultores familiares, o que não significa, em hipótese alguma, que esse relacionamento seja estritamente comercial e econômico e, portanto, prescindida de compreensões mais amplas que permeiam outras disciplinas. Certas disciplinas são parte e podem contribuir para

a compreensão dos mecanismos dos processos de comercialização. Uma delas, que pode ter o conteúdo utilizado para este fim, é a da mercadologia ou marketing.

De origem recente, essa disciplina tem crescido de maneira acelerada com as mudanças ocorridas na sociedade. De maneira genérica, o marketing está relacionado com o mecanismo de troca entre indivíduos e/ou organizações, visando a criação de valor. Para Kotler (1996: 25), "*marketing é o processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com os outros.*" Esse conceito é bastante amplo e pode nos conduzir a uma reflexão mais abrangente a respeito da sua utilização. Aprofundando um pouco o enfoque, nota-se que o estudo de marketing envolve e se presta para questões mais amplas. A presença, no conceito, de "*...um processo social...*" abre espaço para análise de questões ligadas ao comportamento humano e desnuda a sua interdisciplinaridade. Embora haja essa possibilidade, o marketing é visto, de forma geral pela sociedade, como um mecanismo de promoção e vendas (Traina Jr., s/d), às vezes pelo fato de sua interface mais comum com as pessoas ser através de fortes mecanismos de promoção, a publicidade e a propaganda.

Se temos o marketing relacionado às trocas, então ele está ligado ao processo de comercialização, mas, como se dá esse relacionamento? Através da administração de marketing ou mercadológica, em que estão inseridas a análise, o planejamento, a implementação e o controle (Kotler, 1996). Dentro desses quatro itens é que estão todos os processos e ferramentas de que se utiliza a administração mercadológica. À medida em que a sociedade foi se alterando, foi exigindo novos comportamentos das organizações para a satisfação de suas necessidades e, com isso, as preocupações mercadológicas também mudaram. O predomínio do foco atual dessas ações é dar importância aos desejos e necessidades dos consumidores. Por isso é que a primeira fase desse processo é a

da análise. O instrumento mais comum para desempenhar essa função e obter informações a respeito do consumidor é a pesquisa de marketing.

O processo de marketing consiste na análise de oportunidades, pesquisa e seleção de mercados-alvo, preparação de estratégias, planejamento de programas e organização, implementação e controle do esforço de marketing. O ponto de partida para o planejamento é o plano estratégico, que pode ser feito de duas formas. A primeira é com uma visão tradicional de que a empresa fabrica e o mercado absorve, e a segunda, mais adequada à realidade atual, baseia-se na visão de mercado-alvo, em que a empresa escolhe o valor, fornece e comunica a um determinado mercado (Kotler, 1996). Nos tempos de concorrência global, as empresas de sucesso têm trabalhado com a visão de mercados-alvo e, para isso, lançam mão do plano de marketing nas suas duas esferas: a estratégica e a tática.

2.2.1 Marketing estratégico

No marketing estratégico há uma segmentação, escolha de alvo e posicionamento da oferta da empresa de uma maneira ampla, enquanto o marketing tático é mais específico e trabalha as características específicas do produto, preço e distribuição (Kotler, 1996). Lago da Silva & Batalha (1997) identificam, no marketing estratégico, a preocupação em analisar constantemente os mercados de referência (mercados-alvo) da empresa, identificando produtos e segmentos de mercados atuais e potenciais. Esses autores consideram, nessa visão de marketing, a atividade dos diferentes segmentos ou nichos de mercado, o ciclo de vida dos diferentes produtos e as vantagens concorrenciais da empresa. Também salientam que essa atividade é orientada para o longo prazo, em que são determinados rumos de ação que garantem a permanência da empresa no mercado através de um portfólio de produtos e serviços competitivos, pautados pelos seus objetivos e missão. Na visão de Campomar & Ikeda (1994), a estratégia de marketing representa um conjunto de políticas e regras que orientam, no decorrer

do tempo, o esforço de marketing da organização, emergindo da utilização combinada das variáveis de decisão. O marketing estratégico figura como uma função orientadora da empresa, para o aproveitamento de oportunidades em consonância com os seus recursos, conhecimentos e capacidades, de modo a oferecer um potencial de crescimento e rentabilidade a longo prazo (Toledo, 1994). Em qualquer área do *agribusiness*, Megido & Xavier (1993) salientam que a visão e o planejamento sistêmico atuarão de maneira decisiva para tornar a empresa mais segura estrategicamente. Nessa abordagem sistêmica, segundo Lago da Silva & Batalha (1997), deve ser adotado o conceito de sistemas agroindustriais, que propõe o trabalho com as cadeias industriais de trás para diante, ou seja, identificando o consumidor final, suas características, padrões de preferência, formas de organização social e capacidade de interferir sobre a cadeia. O consumidor é considerado o dinamizador das cadeias agroindustriais modernas.

Como dinamizador, o consumidor reforça o enfoque de Lago da Silva & Batalha (1997) em que planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita o estabelecimento do rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na sua relação com o ambiente. Valendo-se desse enfoque estratégico de marketing as empresas estarão aptas a minimizar o tempo de atendimento ao feedback do consumidor para a melhoria do produto, para as compras, para o ajuste de máquinas e linhas de montagens e minimizar os defeitos, capitaneando a liderança de um segmento, ao contrário de estar sempre respondendo à concorrência e mantendo apenas um lugar no mercado. Através da análise das oportunidades de mercado é que se opera um sistema de informações de marketing utilizando-se a pesquisa como ferramenta indispensável sendo, para isto, preciso recolher informações sobre os ambientes micro e macro e conhecer seu mercado consumidor prestando atenção aos concorrentes (Kotler, 1996).

Nessa busca a empresa precisa mensurar e prever a atratividade do mercado através de pesquisa e seleção de mercados-alvo e posicionamento da

oferta. Essas ações são *inputs* chave da atuação da empresa. Atualmente recomenda-se a divisão do mercado em segmentos: a avaliação, a seleção e a escolha do alvo. Desenvolver estratégias de mercado é firmar estratégias de diferenciação e posicionamento para determinado mercado. Para isso, o mapa de posicionamento de produto descreve a sua posição em relação aos concorrentes, e, a partir de então, a empresa deve lançar o produto e após o lançamento a estratégia deve ser modificada de acordo com a fase de vida do produto: introdução, crescimento, maturidade e declínio (Kotler, 1996).

Além disso, a apresentação de uma vantagem competitiva, advinda de qualidades distintas que diferenciam a oferta da empresa da dos concorrentes, condiciona o atingimento de uma posição de liderança (Toledo, 1994).

Na posição de dinamizador das cadeias do agronegócio, o consumidor é influenciado por um conjunto de variáveis, sendo importante conhecer o processo de decisão de compra. De acordo com Lago da Silva & Batalha (1997), essas variáveis relacionam-se com o valor de uso do produto (nutricional, preço, comodidade, etc), valor simbólico (gosto, afetivo, nutritivo, etc), fatores sócio-culturais, fatores pessoais e fatores psicológicos. Esses autores identificam algumas tendências em relação às expectativas de consumo de produtos agroalimentares como:

=> qualidade: atributos de sabor, aparência, aroma, higiene e percepção de um produto saudável. Marcas fortes: associadas a determinados produtos, principalmente no momento da diversificação;

=> embalagens: exigência quanto à forma de embalagem dos produtos, no tocante a rótulo, prazos de validade, etc;

=> conveniência e praticidade: adaptação ao cotidiano das cidades;

=> produtos frescos e naturais: procura maior por produtos com esses tipos de características.

Baseado nessas expectativas do consumidor é que podemos segmentar os mercados de várias maneiras.

2.2.2 A segmentação de mercados

O consumidor não procura simplesmente um produto, mas o benefício que este produto é capaz de lhe proporcionar (Lago da Silva & Batalha, 1997). Assim, a segmentação das atividades da empresa em campos concorrenciais diferentes é feita em função do tipo de necessidade sentida por um grupo de consumidores específicos que procuram um produto para um uso determinado, em dado momento. O pensamento que norteia a segmentação é o de que existem concorrentes mais capacitados para atender determinadas parcelas do mercado. As empresas estão buscando concorrer em segmentos em que realmente possuam condições de obter uma fatia de destaque no faturamento da indústria. A estratégia atual, na visão de Kotler (1996), baseia-se no tripé: segmentação, alvo e posicionamento. Megido & Xavier (1993) colocam a segmentação do consumidor final e o marketing da alimentação como componentes de um planejamento sistêmico de marketing no *agribusiness*. Os indivíduos que compõem o mercado são dotados de necessidades e desejos diversos e isto é que move a estratégia de marketing rumo à segmentação. Nesse sentido, utilizar a estratégia de marketing sob medida é a maneira de atender o consumidor em seu micromercado, e, para isso, a criação de uma marca associada a determinados atributos é parte da segmentação do mercado. O posicionamento, a imagem da marca e o grau de domínio sobre os canais de distribuição são fatores relacionados por Megido e Xavier (1993) como geradores de maior proteção e real vantagem competitiva, tornando-se, assim, fator diferenciador competitivo.

Na definição de Kotler (1996), Segmentos de mercado são extensos grupos identificáveis dentro de um mercado, sendo que todo mercado pode ser fragmentado. Ainda no processo de fragmentação, os nichos são grupos menores, definidos e que podem ser satisfeitos por uma combinação de benefícios. Os nichos possuem características como a disposição do cliente em pagar um preço especial pelo produto, a necessidade de especialização da empresa para satisfazer

o consumidor e uma liderança que não é facilmente atacada pelos concorrentes. Baseada na individualidade humana, pode-se afirmar que a formação de nichos norteia a fragmentação do mercado e é inesgotável, pois um consumidor pode fazer parte de diversos nichos.

Para segmentar um mercado podemos utilizar as características dos consumidores ou as respostas dos mesmos como grupos de variáveis. Podemos considerar que o ponto de partida da estratégia de marketing bem sucedida está na segmentação e avaliação de mercados-alvo. Esse momento de pesquisa e avaliação antecede os retornos que as empresas terão. A aplicação de métodos que permitam segmentar e avaliar a capacidade de mercados e de empresas fornece condições para uma concentração do esforço de marketing e conseqüente elevação da relação benefício/custo.

Com o mercado segmentado, a busca passa a ser em termos da realização de um posicionamento eficiente para a mensagem do produto.

2.2.3 O posicionamento da oferta

Em termos de estratégia de marketing, a questão do posicionamento de produtos ganha relevância, visto que cada vez mais tem-se uma sociedade saturada de informações. O consumidor está, cada vez mais, selecionando o tipo de informação a que se submete. Nesse sentido, Ries & Trout (1989: 14) observam que a empresa deve exteriorizar o que está na mente do consumidor e não só as qualidades do produto, ou seja, deve conhecer o que o consumidor deseja e, de maneira simplificada, explorar isso em seus produtos. Para os autores, *"Posicionamento não é o que se faz com o produto e sim o que se faz na mente do cliente em perspectiva. Ou seja, você posiciona o produto na mente do comprador em potencial."* Nessa estratégia eles dizem que o que interessa não é a criação de algo novo e sim a manipulação do que já existe dentro da mente do consumidor, valorizando o comparativo e não o superlativo.

As empresas podem diferenciar a sua oferta baseadas no produto, serviços, pessoal ou imagem. Enfrentar a diferenciação para obter uma vantagem competitiva não é um processo simples e único. As empresas devem constantemente buscar inovações que gerem vantagens competitivas de acordo com o tipo de indústria em que operam. Essa manobrabilidade operacional está sintetizada na mudança de mercado-alvo, produto, local, promoção e no preço. A diferenciação que a empresa assume pode ser única ou múltipla e acarretará no seu posicionamento, que deve ser firme e identificável com facilidade, mesmo que seja duplo ou triplo. Mais uma vez uma análise entre as características da empresa e de seus concorrentes deve ser efetuada para que sobressaiam as diferenças que são efetivamente relevantes e que trarão retorno. Decidida a estratégia de posicionamento, a empresa deve comunicá-la de maneira clara para que possa ser percebida pelo consumidor, pois do contrário, esse esforço de posicionamento terá sido em vão. Posicionar é condição fundamental para que a empresa possa ser identificada e requerida pelo consumidor devido aos seus atributos. Sem formar uma imagem no consumidor a empresa torna-se efêmera e sua participação no mercado fica inconstante (Kotler, 1996).

O posicionamento baseia-se no conceito de que a comunicação só pode ter lugar no momento certo e na circunstância certa, pois é um sistema organizado que busca encontrar uma janela para a mente. O caminho mais fácil para se chegar à mente de uma pessoa é ser o primeiro a fazê-lo. Embora o posicionamento envolva mudanças relativas ao produto, estas são basicamente mudanças cosméticas, que irão assegurar uma posição valiosa do produto na mente do consumidor. A finalidade é segmentar o mercado utilizando-se do posicionamento.

O posicionamento pretendido está intimamente relacionado a mensagem que se deseja passar e a imagem que se pretende formar na mente do consumidor. A atualidade do conteúdo da mensagem também influencia a imagem.

2.2.4 Marcas e marketing verde: a busca de um padrão corporativo

Os acontecimentos que vêm ocorrendo no âmbito global têm modificado, sobremaneira e rapidamente, os cenários econômicos, políticos e sociais. Muita importância tem sido dada, neste final de século, à informação, cuja quantidade e velocidade nunca foram tão intensas. Com isso, a comunicação vem se tornando extremamente necessária nos diversos campos de atuação da humanidade, à medida em que o homem requer conhecimentos sobre fatos que o afetam. Este conhecimento é cada vez mais facilitado pela interligação e transmissão de informações entre os continentes, tornando o consumidor progressivamente mais consciente e informado (Gracioso, 1995). Desta forma as guerras étnicas na África, os conflitos religiosos na Ásia, os avanços da medicina, a manipulação genética na agropecuária, a fome e a miséria e as agressões criminosas contra o meio ambiente são manchetes em todo o mundo, menos de 24 horas após o seu acontecimento. Dessa forma, tem aumentado a preocupação dos governos, corporações e empresas que buscam não se envolverem em machetes desastrosas.

As questões relacionadas ao meio ambiente e à miséria social do planeta têm crescido em importância e ganhado espaço internacionalmente, e esses temas têm-se tornado ameaça para aqueles que os infringem em busca de qualquer benefício, seja econômico ou político. Se, por um lado, isto pode representar uma ameaça, há os que vêem nisso uma oportunidade (Ottman, 1994). Especificamente no caso das empresas produtoras de bens ou prestadoras de serviços, esses aspectos sócio-ambientais já estão na pauta de suas discussões há algum tempo, pois elas têm sido assediadas progressivamente por consumidores em busca de informações sobre o processo produtivo e por legislações normatizadoras de procedimentos sócio-ambientais.

Segundo Ottman (1994), as pessoas preocupadas com as questões ambientais que afetam direta ou indiretamente suas vidas estão tomando decisões de compra considerando a salubridade ambiental dos produtos, o que a autora

denomina consumerismo ambiental, uma espécie de voto econômico (Figura 1). Para Carmo (1998) a diversificação do consumo decorrente da saturação do mercado dos produtos tradicionais e dos novos comportamentos sociais é uma tendência que dirige o foco sobre as questões ambientais e sociais da produção e também estende essa preocupação para possíveis consequências pós-consumo. Atualmente, as empresas têm que exercer mais do que uma comunicação simples e direta sobre esse tema, elas têm que assumir uma responsabilidade social sobre seus produtos e serviços. A mesma autora sugere ainda que a imagem de um produto ou empresa não se separa do impacto ambiental causado por ele e isso cria oportunidades estratégicas de marketing, principalmente para produtos ambientalmente melhorados em relação aos seus concorrentes. O "argumento verde" passou a ser o novo valor agregado.

Anos 40-80		Anos 90 e depois
Quantidade de aquisição de consumo	→	→ Qualidade de consumo/controle vida
=> Mais é melhor		=> Menos é melhor
Curto prazo	→	→ Longo prazo
Descartabilidade		Durabilidade/reutilização
Em uso/conveniência		Impacto a longo prazo na saúde
Eu	→	→ Nós
=> Economias pessoais		=> Valores sociopolíticos

Fonte: Otzman, 1994

FIGURA 1 - Marcas registradas da era do consumerismo ambiental

Para que, cada vez mais, as empresas sejam reconhecidas pelo seu trabalho “ambientalmente correto”, elas estão investindo crescentemente em suas imagens corporativas (Ottman, 1994 e Gracioso, 1995) A propaganda institucional, segundo Gracioso (1995), fornece um argumento estratégico para a ampliação e fixação da imagem corporativa, pois objetiva "*criar, mudar ou reforçar imagens e atitudes mentais*" que favoreçam à empresa patrocinadora em um período de longo prazo. Nesse sentido, ele pressupõe que a imagem de uma marca reflete a natureza e a imagem da empresa detentora desta marca. Esse tipo de propaganda não exclui a propaganda convencional praticada pela maioria das empresas, ao contrário, ela complementa a propaganda convencional à medida que vislumbra um horizonte a longo prazo, posicionando a empresa na mente dos consumidores. Essa estratégia de marketing traz a competição entre marcas e empresas para o terreno da intangibilidade dos atributos e é nesse terreno que as empresas estão procurando sair na frente em busca dos consumidores saturados de informações desse final de século, fornecendo-lhes um padrão através de novas marcas.

O poder das marcas está nas possibilidades de interpretação informacional dos cenários e megatendências. Para Martins e Furuiti (1998), as marcas funcionam como um indicador de procedência e qualidade, conferindo ao produto uma personalidade e um conjunto de valores que o identificam. Sob este enfoque, as marcas passam a ser um veículo essencial para a propaganda corporativa e fixação da imagem institucional; ter uma marca ou padrão significa "*...estabelecer uma associação poderosa entre mercadorias e conteúdo informacional(...)entre economia e cultura*". As marcas passaram a constituir um patrimônio bilionário das empresas e já começam a freqüentar os balanços destas como ativos expressivos. Mesmo assim, ainda existem corporações que tratam as suas marcas meramente "*(...)como instrumento de identificação gráfico-ilustrativa para seus produtos e serviços*" (Martins & Blecher, 1997: 5).

Verifica-se que possuir uma marca ou padrão e fixá-lo como imagem corporativa, buscando atributos intangíveis que são dificilmente copiados ou alcançados pelos concorrentes, é fator de vantagem competitiva significativa. A obtenção dessa vantagem competitiva dá margem para que a batalha concorrencial fuja do nível dos preços, recaindo sobre as melhorias reais nos atributos dos produtos e serviços. A busca por esse tipo de vantagem pode assegurar as empresas nichos de mercados sejam bastante fiéis às suas marcas, mesmo que não sejam empresas de grande porte.

Podemos notar que existem oportunidades para o segmento dos Agricultores Familiares trabalharem no sentido de formar uma imagem corporativa ligada à responsabilidade social e ambiental de seus processos produtivos. A mensagem deve vincular esse segmento à minimização dos problemas sócio-ambientais vividos pelos grandes centros urbanos, posicionando os produtos oferecidos por eles como veículos para o alcance desses benefícios intangíveis.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

A metodologia utilizada para este trabalho respalda-se nas técnicas e métodos conhecidos como pesquisa qualitativa. Segundo Minayo (1994: 21 e 22), a pesquisa qualitativa se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado, e trabalha "*com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes*", correspondendo a relações que não podem ser reduzidas a "*operacionalização de variáveis*". Os dados qualitativos e quantitativos se complementam nas análises das realidades estudadas.

A mesma autora acrescenta que a sociologia compreensiva ressalta a subjetividade como fundamento, não se preocupando em quantificar e sim em compreender e explicar a dinâmica das relações sociais. Nesse procedimento metodológico utiliza-se da vivência, da experiência e do cotidiano na compreensão das estruturas e instituições como resultado da ação humana.

As ações metodológicas podem ser classificadas para favorecer o seu entendimento. De acordo com o exposto por Vergara (1997: 45), a presente pesquisa pode ser classificada, quanto aos fins, em metodológica, descritiva e aplicada. Metodológica porque "*se refere a instrumentos de captação (...) da realidade*", construindo um instrumento para avaliar determinada ação; descritiva pois "*expõe características de determinada população (...) ou fenômeno*", podendo "*estabelecer correlação entre variáveis*" e aplicada porque visa buscar alternativas para a resolução de problemas concretos.

Ainda, segundo informações da mesma autora, quanto aos meios essa pesquisa pode ser, bibliográfica, de campo, estudo de caso e *ex post facto*. Sendo bibliográfica porque envolve estudo sistemático em material pertinente já publicado, de campo pois constitui-se de uma "*investigação empírica no local*

onde ocorreu o fenômeno", estudo de caso pois refere-se a duas entidades (Secretaria de Agricultura do DF e Associação Regional dos Trabalhadores Rurais da Zona da Mata/MG) em determinadas regiões (Distrito Federal e Zona da Mata/MG) e *ex post facto*, pois relaciona-se a um fato já ocorrido e, por isso, não há possibilidade de controle ou manipulação pelo pesquisador. O estudo de caso realizado pode ser qualificado, segundo Bogdan citado por Triviños (1987), como histórico-organizacional, no qual o interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição e observacional, em que o foco da investigação passa a ser uma parte da organização ou instituição.

As atividades desenvolvidas por diversas instituições clamam, ao longo do tempo, por análises que possam avaliar desde sua pertinência até sua validade. Desta forma, dentro do modelo de pesquisa qualitativa, o caráter avaliativo pode ser explorado de maneira sistemática. Como o objetivo desse trabalho passa pela avaliação de um processo, uma atividade, é necessário que a metodologia esteja adequada a tal propósito.

Aguilar & Ander-Egg (1994) ressaltam em seu trabalho que avaliar algo não é somente verificar os resultados alcançados por determinada ação, ou seja, atribuir valor, mas pode incluir a emissão de juízo sobre algo. A avaliação pressupõe o juízo de valor ou mérito de alguma questão. Daí, segundo Suchman citado por Aguilar & Ander-Egg (1994: 23), *"uma precondição de qualquer estudo avaliativo é a presença de alguma atividade cujos objetivos tenham algum tipo de valor"*.

Ao deparar-se com um programa que se deseja avaliar, deve-se estar consciente da amplitude do mesmo e de quais são os objetivos da avaliação. O caso em questão encontra-se no campo da pesquisa social e os resultados da avaliação podem ser utilizados como um meio para se melhorar o programa sob foco. Para Cronbach, citado por Aguilar & Ander-Egg (1994: 26), a avaliação *"é um processo sistemático de coleta de dados e valoração de informação útil para uma eventual tomada de decisões"* e, ainda, para Stufflebeam/Shinkfield,

citados pelos mesmos autores, "*A avaliação é um estudo sistemático dirigido e realizado com o fim de ajudar a um grupo de clientes a julgar e/ou aperfeiçoar o valor e/ou mérito de algum objeto*".

Por estar situada dentro da pesquisa social aplicada, a avaliação utiliza o método científico para conhecer uma realidade e para valorar a utilização de estratégias cognitivas ou de ação. Estando inserida em um trabalho científico, a pesquisa avaliativa estuda, de maneira sistemática e organizada, um aspecto intencionalmente expresso da realidade. Para isto, é necessária a adoção de procedimentos que forneçam confiabilidade e validade à pesquisa (Aguilar & Ander-Egg, 1994 e Vergara, 1997), mesmo que não se tenha um programa instituído para ser avaliado. Muitas vezes, ações e propósitos são realizados e alcançados através de um conjunto de atividades desvinculadas de um programa instituído. Entretanto, essas atividades devem ser específicas e organizadas para o atingimento de um determinado fim, podendo sofrer avaliação, de acordo com Aguilar & Ander-Egg (1994). Dessa forma, a avaliação pode funcionar como retroalimentação do que está sendo realizado.

Do ponto de vista avaliativo, o presente trabalho pode ser classificado como uma avaliação de gestão, de caráter formativo, externa e formal, que julga a pertinência e coerência de um programa.

3.2 Universo, amostra e seleção dos sujeitos

Para a definição da amostragem, em pesquisa qualitativa não existe critério numérico que garanta representatividade. Deve-se levar em conta a vinculação mais significativa dos atores sociais com o problema a ser investigado e possibilitar que o problema seja abrangido nas suas diversas dimensões (Deslandes, 1994).

Desta forma a amostra da pesquisa foi definida de maneira não probabilística, levando em consideração a tipicidade e acessibilidade como

abordado por Vergara (1997). O tipo de sujeito que nos interessa é o que possui alguma vinculação com a realização dos programas de comercialização em questão.

Assim sendo, os sujeitos escolhidos foram os dirigentes e ex-dirigentes da Associação Regional da Zona da Mata, técnicos do CTA-ZM e dirigentes e técnicos ligados à Secretaria de Agricultura do DF que participam e/ou participaram dos programas em questão. No caso da Zona da Mata os dirigentes da Associação Regional que coordenam o programa são agricultores familiares, o que não ocorreu em Brasília.

3.3 Coleta de dados

Cruz Neto (1994), citando Minayo, concebe o campo como o recorte que o pesquisador faz em termos de espaço e que representa a realidade empírica a ser estudada a partir de concepções teóricas que fundamentam o objeto da investigação. No caso das ciências sociais, o campo é ocupado por pessoas que compõem uma dinâmica de interação social, sendo necessária uma construção teórica para transformá-los em objetos de estudo.

Deslandes (1994) cita a entrevista como o procedimento mais utilizado no trabalho de campo e Gil (1994) cita que as entrevistas estruturadas podem assumir maior ou menor grau de estruturação em função do tipo de pergunta. Triviños (1987) considera entrevista semi-estruturada aquela que parte de determinados questionamentos, apoiados em teorias e hipóteses e possibilitam a ampliação das interrogativas a partir do surgimento de novas perspectivas, fruto das respostas do informante. O informante segue espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências, com base no motivo da pesquisa.

Na concepção de Triviños (1987), a aplicação desse tipo de entrevista logra melhores resultados quando se trabalha com diferentes grupos, iniciando com pessoas dos diferentes setores envolvidos e culminando com uma ação semi-

estruturada coletiva. A vantagem desse procedimento está na possibilidade de retroalimentação do processo e esclarecimento de pontos divergentes ou obscuros.

Baseando-se nesses autores, os dados para esta pesquisa foram coletados através de entrevistas por pautas ou semi-estruturadas e observação não participante. Um roteiro para as entrevistas foi elaborado e adaptado de acordo com os contextos de aplicação. As entrevistas foram gravadas e complementadas com anotações concomitantemente à sua realização na sede da Associação Regional na cidade de Muriaé-MG, na sede do CTA-ZM na cidade de Viçosa-MG e nas dependências da Secretaria de Agricultura do Distrito Federal e da EMATER-DF. No total foram, 17 entrevistados (anexo), produzindo sete horas de gravação digitadas em 88 páginas.

A observação não participante ocorreu através do contato direto do pesquisador com os fenômenos observados, a fim de obter informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos. No caso do PROVE realizou-se contatos com outros técnicos da SADF.

A pesquisa bibliográfica utilizou material pertinente ao assunto, pertencentes ou publicados pela Associação Regional, CTA-ZM e Secretaria de Agricultura e seus órgãos vinculados.

A pesquisa documental ocorreu de maneira incidental para expor alguns dados do trabalho realizado e os resultados alcançados, a título de ilustração ou correlação do trabalho desenvolvido pelas entidades em questão.

3.4 Análise dos dados

Baseado em Minayo, Gomes (1994: 68) considera três finalidades para essa etapa da pesquisa: *"estabelecer uma compreensão dos dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões*

formuladas, e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural da qual faz parte".

Outra possibilidade de interpretação nos é fornecida por Triviños (1987) e consiste na técnica de triangulação, que abrange o máximo de descrição, explicação e compreensão, visto que não é possível conceber o fenômeno social como um fato isolado, sem precedentes históricos e sem vinculações e significados relacionados com a macro-realidade que o cerca. Nessa técnica, o autor destaca atenção para o interesse do pesquisador em salientar os processos e produtos que elabora para verificar as percepções do sujeito, através de entrevistas, ações do próprio sujeito, observação livre ou dirigida e outras ações construídas pelo sujeito.

Em um segundo enfoque, a direção do esforço está voltada para os elementos produzidos pelo meio, que podem ser representados por documentos (internos e externos), instrumentos legais, instrumentos oficiais estatísticos e fotográficos.

O terceiro enfoque abordado por Triviños (1987: 139) diz respeito aos *"processos e produtos originados da estrutura sócio-econômico e cultural do macroorganismo social na qual está inserido o sujeito"*, referindo-se aos modos de produção, às relações de produção, à propriedade dos meios de produção e às classes sociais.

A partir de então, as entrevistas foram sistematizadas de maneira a possibilitar a reconstrução do processo de trabalho da Associação Regional e da Secretaria de Agricultura do Distrito Federal, no que diz respeito à comercialização e ao alcance dos objetivos propostos no trabalho. Posteriormente, foi localizado o momento em que a preocupação e as ações de marketing se manifestaram nesse processo. Em seguida, foram resgatadas e sistematizadas as ações consideradas de marketing efetuadas pela Associação Regional e pela Secretaria de Agricultura do Distrito Federal em seus programas de comercialização.

Por fim, estas ações foram discutidas à luz da bibliografia consultada. Para tal, nos baseamos em Deslandes (1994: 53) que concebe "*o corpo da pesquisa como um recorte que o pesquisador faz em termos de espaço representando uma realidade empírica a ser estudada a partir de concepções teóricas que fundamentam o objeto da investigação*".

4 OS PROGRAMAS DE COMERCIALIZAÇÃO

4.1 Agricultores familiares, comercialização e inserção nos mercados: o caso da Zona da Mata Mineira

A Zona da Mata foi ocupada a partir do século XVIII, no período da mineração. A pequena agricultura de então cedeu lugar às grandes fazendas de café de modelo escravagista. Com o fim da escravatura, o colonato e a parceria passaram a dar suporte à produção cafeeira que chegou a ser a maior de Minas Gerais. Com a crise do café nos anos 1960, a pecuária leiteira e as lavouras brancas ganharam maior dimensão na região, enquanto que a venda e fragmentação por herança das grandes fazendas a estrutura fundiária foi tomando a configuração atual de pequenas propriedades. De acordo com o Censo Agropecuário de 1985, naquele ano 90,9% dos estabelecimentos rurais possuíam até 100 ha, ocupando uma área de 49,9% e apenas 0,08% possuíam acima de 1000 ha, ocupando uma área de 3,76% do total (Ferrari, 1997 e Silva, 1997).

A partir de 1975, com a estruturação do MOBON - Movimento da Boa Nova, o trabalho das Comunidades Eclesiais de Base-CEB na Zona da Mata ganhou uma nova dinâmica. No início dos anos 1980 começam a ser fundados os Sindicatos de Trabalhadores Rurais-STR, cuja origem está na participação dos trabalhadores nas Comunidades Eclesiais de Base-CEB e assessoria da Comissão Pastoral da Terra-CPT, Federação dos Trabalhadores da Agricultura do Estado de Minas Gerais-FETAEMG e da Central Única dos Trabalhadores-CUT (Silva, 1997 e Associação Regional, 1998). Também o papel desempenhado pela Comissão Pastoral da Terra foi importante para o fortalecimento dos sindicatos que emergiam. Após contatos entre os STR da região e Projeto de Tecnologias Alternativas da FASE foi criado em 1987 o Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata-CTA-ZM, com sede em Viçosa. A Associação Regional dos

Trabalhadores Rurais da Zona da Mata de Minas Gerais foi criada em 1994, como fruto do desenvolvimento dos trabalhos de organização dos Sindicatos de Trabalhadores Rurais, atuantes em 26 municípios da Zona da Mata Mineira e como alternativa ao sistema cooperativista implantado na região. Na visão dos agricultores, ela surgiu como uma *"entidade de comercialização, que reuniria a produção da região e venderia essa produção"*, partindo da escolinha sindical de formação de trabalhadores rurais (Silva, 1997 e Ferrari, 1995 e 1997).

A partir de 1989, o Sindicato de Trabalhadores Rurais, juntamente com grupos informais de agricultores nos municípios, iniciou um trabalho de comercialização, principalmente compra conjunta de insumos e alimentos, embora tenha havido alguma venda de produtos agropecuários *in natura*. Essa articulação entre o STR e os grupos informais persistiu durante aproximadamente três anos, quando iniciou-se a fundação das associações municipais. A intermediação no processo de comercialização realizada pelo Sindicato gerou questionamentos sobre sua a legalidade e viabilidade de realizar esse tipo de trabalho. Durante o desenrolar dessa atuação do STR na Mata e já contando com a parceria do Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata (CTA-ZM) desde 1987, uma das diretrizes estratégicas propostas foi a ação sobre a formação sindical. Isso levou à criação da Escolinha Sindical na sede do Sindicato de Trabalhadores Rurais, na cidade de Muriaé.

"A gente sempre tentou trabalhar assim mais de formar (Os agricultores)..."

(dirigente A)

"Nós já tinha, praticamente, uma Associação Regional mais com formação sindical. Depois, surge a associação mesmo, regional..."

(dirigente B)

"Os sindicatos foram organizando uma série de atividades nas comunidades e começaram a ter que organizar atividades mais econômicas, tipo compras conjuntas de alimentos, de insumos e tal..."

(dirigente A)

"A nossa mesmo (Associação Municipal), lá de Miradouro, ficou trabalhando com a compra de calcário e adubo e pronto."

(dirigente C)

O amadurecimento desse trabalho retomou as discussões em torno da *"dificuldade de comercializar"* os produtos agropecuários, questão que já estava presente desde o início da parceria com o CTA-ZM. Assim, a Escolinha Sindical muda de nome e nasce a Associação Regional de Trabalhadores Rurais da Zona da Mata para trabalhar as questões econômicas dentre todas as discussões surgidas e capitaneadas pelo STR. A Associação Regional veio para agregar as ações econômicas do movimento dos agricultores ligados ao STR, com o objetivo de organizar a compra conjunta de produtos. A venda conjunta *"...é uma coisa mais complicada"*, segundo os agricultores e Ribeiro (1992). Esta foi a estratégia adotada para *"...inserir no mercado os produtos com características de um tipo de agricultura familiar, de uma qualidade de vida mais saudável."*

" Quando se chega a um momento assim, de investir mais na comercialização, aí muda até o nome. Fica Associação Regional de Trabalhadores da Zona da Mata."

(dirigente A)

"Quando chegou em 94, resolvemos registrar a Associação Regional."

(dirigente D)

A reflexão que vinha sendo feita pelos agricultores familiares sobre o modelo cooperativista implantado na região serviu de base para o surgimento das associações municipais. Segundo os dirigentes da Associação Regional, as cooperativas da região operavam com o binômio leite e café, excluíam os pequenos produtores e os outros sujeitos não proprietários de terra como os meeiros e privilegiavam a estrutura das organizações. As cooperativas atuavam como empresas. Desta forma, os agricultores familiares viram as estruturas cooperativas crescerem calcadas nas margens de lucros conseguidas através da comercialização de insumos e produtos agropecuários, sem desfrutar seus benefícios. Neste cenário em que várias cooperativas da região faliram, começaram a surgir as associações municipais realizando compras conjuntas de insumos barateando os custos e criando uma via alternativa às cooperativas. Na venda de produtos, a atuação da Associação Regional pretendia acabar com os atravessadores (as cooperativas eram um deles) transferindo a margem de lucro que ficava na estrutura para os agricultores.

"...nós fizemos uma discussão muito grande, tendo uma crítica aos sistemas de cooperativas que tinha na região."

(dirigente B)

"Então, era que os pequenos, que estavam dentro do Sindicato, não estavam tendo espaço nas cooperativas convencionais."

(dirigente B)

"Esse foi um trabalho de formação e ao mesmo tempo de marketing."

(dirigente D)

"E tinha a crítica também a esse tipo de organização que era as cooperativas existentes."

(dirigente C)

"Funcionava como uma empresa (a cooperativa)."

(dirigente C)

"...com a política que a cooperativa tinha que era de lucro, era ter uma margem de lucro bastante razoável..."

(dirigente D)

"Ou café ou leite. Geralmente esses dois produtos eram os mais fortes."

(dirigente D)

"...falasse o nome cooperativa (...)ninguém reunia. ...era o bicho que tinha na região."

(dirigente B)

"Porque no sindicato eles acreditavam..."

(dirigente B)

"...ela (a cooperativa) funcionava em caráter de mercado."

(dirigente D)

"Café e leite. O resto dos produtos ficava de fora."

(dirigente D)

"A cooperativa não diferenciava de uma empresa."

(dirigente D)

Com a criação da Associação Regional e a centralização do processo de comercialização, as associações municipais acabaram reduzindo sua participação e perdendo espaço. Atualmente há uma proposta de fortalecimento e retomada do processo de comercialização pelas associações municipais, ficando a Associação Regional responsável pela formação dos agricultores.

"...a associação municipal parece que acabou omitindo na função dela de estruturar."

(dirigente B)

"Aí, a prática mostrou que o caminho era descentralizar."

(dirigente A)

"Eu acho que a gente tá num momento de avaliação ainda."

(dirigente A)

"...o básico nosso era compra de insumos."

(dirigente B)

"...havia a preocupação com comercialização, mas não era uma coisa assim prioritária."

(dirigente A)

As ações de comercialização propostas pela Associação Regional estão contidas dentro do Programa de Associativismo e Comercialização, feito em parceria com o CTA-ZM, com o objetivo de aumentar a renda dos agricultores familiares através da agregação de valor aos produtos primários e inserção nos mercados locais, regionais e internacionais. O programa faz ainda referência genérica sobre o desenvolvimento de ações de marketing que vão além da divulgação, diferenciando o produto com base em uma mensagem complexa que transmita aos consumidores os valores agregados dos produtos. A base de diferenciação desses valores está na qualidade do produto, sua produção agroecológica e na presença do trabalho familiar na sua produção (Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata, 1998). Observa-se a intenção de formar uma imagem corporativa dos agricultores familiares como sugere Gracioso (1995).

No início da estruturação dos trabalhos houve uma preocupação com a divulgação da existência de venda de produtos por parte dos agricultores, visando conseguir verbas de subvenção social a serem aplicadas no programa para aquisição de equipamentos. Esta preocupação é identificada pelos agricultores como uma estratégia de marketing. O discurso utilizado procurou formar uma imagem de verticalização da produção com intuito de reduzir e até eliminar a cadeia de atravessadores e, conseqüentemente, promover maior apropriação da margem de lucro pelos agricultores familiares. Isso se deu mais especificamente no caso do café, aproveitando a vocação histórica da região e a disparidade entre o preço do café em grão e o preço do pó de café nos anos de 1986 e 1987. Os dirigentes da Associação Regional são capazes de mapear a ação dos atravessadores de café na esfera da comunidade, do município, da

região até os agentes exportadores. A atitude de formar uma imagem verticalizadora da produção, embora não seja citada como tal, reflete a preocupação com o posicionamento institucional de um segmento de agricultores e acompanha sua trajetória até os dias atuais, sendo percebida em suas ações posteriores.

"Quer dizer que você tinha uma cadeia, no mínimo, no caso do café, de cinco atravessadores."

(dirigente D)

"Nós começamos e o nosso trabalho de organização de grupo foi tentar eliminar essa cadeia de atravessador e vender com o preço mais baixo de custo."

(dirigente D)

"Na época nós conseguimos criar um linha de marketing. Nós fomos lá fazer o discurso que nós estávamos iniciando uma linha de venda de produtos."

(dirigente D)

"Nós começamos a torrar café."

(dirigente D)

"Esse trabalho de marketing, ele também serviu pra estar buscando discutir politicamente, com essas pessoas que estavam apoiando aqui financeiramente a compra de equipamentos."

(dirigente D)

À medida que a experiência com o café evoluiu, sentiu-se a necessidade de se trabalhar a qualidade, a padronização e a apresentação do produto oferecido. Os principais problemas surgidos foram a operacionalização na compra das quantidades individuais de cada agricultor pela ausência de um fundo rotativo, a legalização para a reunião, transporte do produto até o beneficiamento e posterior venda, as dificuldades em se obter um produto homogêneo devido à diversidade de matérias-primas produzidas e a apresentação e embalagem do produto final.

"As dificuldades todas eram do beneficiamento em pequena escala, da padronização do café de vários pequenos produtores."

(dirigente A)

"Começou a ter uma cobrança de qualidade, de apresentação do produto, de embalagem e de marca."

(dirigente A)

"...tem que ter qualidade, tem que ter planejamento e qualidade."

(dirigente B)

"...nós estamos todos desorganizados do ponto de vista legal."

(dirigente D)

"Como é que você vende feijão misturado, cinco, seis cores?"

(dirigente D)

Durante esse caminho houve duas experiências com a comercialização extra-regional de produtos. Uma foi a da comercialização dos produtos em um espaço aberto pela prefeitura de Belo Horizonte-MG dentro de uma proposta de levar os produtos diretamente do agricultor familiar para o consumidor urbano. Era o Armazém da Roça, no qual eram comercializados produtos de todas as regiões do estado de Minas Gerais. A Associação Regional assumiu e centralizou a administração, sentindo posteriormente a dificuldade de intermediar sozinha esse processo em nível regional. Positivamente, a experiência desnudou a existência de problemas que já haviam sido percebidos no caso do café, ou seja, problemas de qualidade do produto, periodicidade de fornecimento, armazenamento, etc. Este fato contribuiu para a discussão sobre a reestruturação da atuação da Associação Regional e das associações municipais a partir de 1998. A segunda experiência foi o relacionamento comercial com o CCAP (Centro de Cooperação de Atividades Populares) no Rio de Janeiro. A partir da realização de um seminário na região da Mata Mineira, foi iniciado um trabalho voltado para a comercialização solidária com essa entidade. Essas duas experiências são consideradas estratégias de marketing baseadas na venda direta. A tentativa de vender para os armazéns locais foi a terceira forma de tentar vender diretamente, sem intermediários.

"Porque aí entrou outra estratégia de marketing junto com a marca; foi a venda direta."

(dirigente A)

"O que seria a venda direta?! Uma delas o Armazém da Roça, outra delas o mercado do Rio de Janeiro através do CCAP e a terceira era atuar aqui no mercado regional vendendo para os armazéns."

(dirigente D)

"...a gente organizou um seminário em Leopoldina (MG) e esse seminário rendeu muitos frutos de relacionamento da Associação Regional com o pessoal."

(dirigente A)

"...tinha um interesse grande (da prefeitura de Belo Horizonte) e bancou a idéia de tentar levar produtos diretos da pequena produção da agricultura familiar para o consumidor urbano. E foi feito um convênio com a Prefeitura de Belo Horizonte, chamava-se Armazém da Roça."

(dirigente A)

"...até certo ponto a Associação Regional assumiu muito a administração."

(dirigente A)

"E todos os problemas que a gente sentiu na prática. Problemas de produto, de qualidade, de periodicidade de você ter sempre o produto, de armazenamento."

(dirigente A)

"...eu acho que a falta de condições de estar administrando projetos dessa distância."

(dirigente D)

Com a necessidade de responder as cobranças feitas pelos consumidores em relação a apresentação, embalagem e marca, a estratégia de marketing adotada pela Associação Regional com assessoramento do CTA-ZM, foi a

criação de uma marca para albergar os produtos regionais. Durante as discussões sobre a criação da marca, a idéia consistia em possuir um nome que, além da divulgação, pudesse levar os valores agregados dos produtos sem perder a identificação regional. Nesta região há predominância de pequenas propriedades. Na busca de um nome que se identificasse tanto com o agricultores familiares quanto com os consumidores urbanos e fosse capaz de transmitir a mensagem de posicionamento de oferta dos produtos, criou-se a marca SÍTIO MINEIRO (Figura 2). O nome SÍTIO MINEIRO foi escolhido pela denominação mais comum das propriedades rurais na região da Zona da Mata.



FIGURA 2 - Rótulo utilizado em produto comercializado pela Associação Regional.

"A gente iniciou um trabalho nesse sentido de tentar através do produto que a gente tava querendo vender e da idéia que está anexada ao produto, eu acho que no nosso caso tem essa questão."

(dirigente A)

"Um nome que o produtor se identifique com ele, mas o consumidor também."

(dirigente A)

"Aqui não é região de colonização, assentamento...Não. Aqui é pequena propriedade."

(dirigente A)

"Foi onde surgiu a marca SÍTIO MINEIRO."

(dirigente B)

"Quando você fala em sítio é uma propriedade pequena, e mineiro de Minas Gerais."

(dirigente D)

"...foi trabalhar o sítio porque aqui é cheio de sítio, vendia essa coisa da Agricultura Familiar."

(dirigente D)

"Aqui na Zona da Mata nós temos 91,3% das terras na mão de agricultores que têm menos de 100 ha de terra."

(dirigente D)

"A estratégia é ter uma marca que possa estar unificando os produtos com essa marca. Onde você vê essa marca, você sabe que é da região da Zona da Mata e que vem de pequenos produtores."

(dirigente D)

O CTA-ZM, como parceiro da Associação Regional, assessorou na discussão e criação dessa marca, através de um profissional que, além da formação em cooperativismo, possuía experiência em artes plásticas e comunicação visual. Este profissional participou da criação da marca juntamente com a Associação Regional e foi responsável pela elaboração da apresentação gráfica final da mensagem visual. Não houve a participação de nenhum profissional com formação ou experiência específica em marketing. Um fato interessante é que a percepção construída ao longo do processo de comercialização de produtos levou a optar por uma estratégia de marketing, o que se traduz pela perenidade e convicção na estratégia adotada, apesar dos percalços ocorridos durante o processo. Nota-se que os aspectos estratégicos, a longo prazo, de posicionamento corporativo, continuam presentes e as questões táticas e operacionais sofreram reestruturações. Isso ocorreu mesmo havendo uma preocupação com a apresentação e embalagem e a divulgação publicitária dos produtos e sem haver nenhum profissional ou assessoria especificamente qualificada em marketing. A Associação Regional chegou a comercializar 17 produtos sob a marca SÍTIO MINEIRO, funcionando como um guarda-chuva, abrangendo os produtos dos agricultores familiares da região. No rótulo, abaixo dessa marca, uma diferenciação que descreve algumas das características peculiares do produto em questão (Figura 3). Essa preocupação e criação da marca ocorreu em 1994.



FIGURA 3 - Rótulo utilizado para a comercialização de diversos produtos

"Eu acho que hoje não se pode falar só em propaganda, né?! Só em divulgar o produto, só pelo lado da publicidade."

(dirigente A)

"...não me formei muito na área..." (de marketing).

(dirigente A)

"Então, eu acho que influencia muito hoje na comercialização a imagem que você possa ter, que você possa passar do seu produto. Que é muito o que a gente, de maneira muito intuitiva, sem muito aprofundamento, sem muita técnica, a gente tentou ir muito por esse lado."

(dirigente A)

"A gente fez um rótulo, SÍTIO MINEIRO. Do lado dele tinha um espaço pra pôr o produto que era e o produtor."

(dirigente A)

"Então, eu acho que é importante você ter imagem. E por já ter trabalhado com isso, essa parte de programação visual, então, acaba que é uma coisa que eu me preocupo..."

(dirigente A)

"Fizemos um rótulo colante, porque daí um rótulo servia pra vários produtos."

(dirigente A)

"Mesma marca. Tudo a mesma coisa, só muda a comunidade...."

(dirigente D)

A criação da marca veio para contribuir na mensagem de diferenciação dos produtos e posicionamento corporativo da oferta (Kotler, 1996; Gracioso, 1995; Martins & Blecher, 1997 e Ries & Trout, 1989). Embora não exista nenhuma diretriz norteadora deste procedimento, ele baseia-se na mensagem de um produto com qualidade, produzido em sistema de agricultura familiar com a utilização mínima de agrotóxicos. A presença dessa diretriz tácita de vincular os produtos e, conseqüentemente, a sua divulgação ao seu processo produtivo, constitui o cerne do trabalho mercadológico executado pela Associação Regional. Isso ocorre mesmo sem ter havido uma assessoria específica de marketing que determinasse tal procedimento, como já foi dito. Por isso é que a Associação Regional entende que deve trabalhar para diferenciar seus produtos através da agregação de valores intangíveis, como fruto da filosofia de negócio dos agricultores familiares.

A diferenciação dos produtos de origem orgânica ainda não encontra-se efetivamente explorada, pois, embora reconheçam-se os seus benefícios, ainda não se conseguiu uma certificação de produtos orgânicos. O CTA-ZM assessora os agricultores nos processos produtivos e o que é interessante é que há um reconhecimento de que o modelo de agricultura praticado pelos produtores

familiares é bastante adequado à produção agroecológica. O resultado disso vai ao encontro do que afirma Ottman (1994) a respeito de agregação de valores aos produtos em decorrência do consumerismo ambiental. Esse comportamento de significativa parcela dos consumidores traz à tona a importância dos aspectos ambiental e social envolvidos no processo produtivo. É intenção da Associação Regional continuar na busca da produção agroecológica, não só por uma questão de comercialização dos produtos como por uma questão de alternativa à produção agropecuária convencional.

Corroborando com essa estratégia de formação da imagem diferenciada dos produtos, foi criado, em 1996, um selo de certificação para ser adicionado às embalagens da marca SÍTIO MINEIRO. Este selo certifica os produtos como sendo produzidos por agricultores familiares e é caracteristicamente um esforço de posicionamento, agregando ao produto valores intangíveis para a sua diferenciação como relatado (Ottman, 1994 e Gracioso, 1995). Assim, observa-se que a marca SÍTIO MINEIRO fornece parte da identificação do produto e o selo AGRICULTURA FAMILIAR-QUALIDADE GARANTIDA complementa a mensagem. Qualidade aí não é só um atributo concreto relacionado ao produto, é qualidade social e ambiental do processo produtivo e de distribuição. Para que haja maior credibilidade, seria oportuno que a certificação dos produtos fosse realizada por um órgão independente, como salienta Ottman (1994).

"(É importante...) Desenvolver e implementar estratégia de marketing que, além da divulgação, informe os consumidores dos valores agregados relativos à qualidade, preservação do meio ambiente e trabalho familiar."

(dirigente A)

"...pode-se dizer que não tem ainda um produto agroecológico, mas tá colocado. Sempre que a gente coloca essa questão de

"...pode-se dizer que não tem ainda um produto agroecológico, mas tá colocado. Sempre que a gente coloca essa questão de comercialização e produção, a gente coloca o agroecológico, porque a direção que a gente acredita é essa. Mesmo que não seja um produto orgânico ainda mas a gente acha fundamental essa questão do agroecológico."

(dirigente A)

"Pra você estimular essa produção, você tem que estar mexendo na outra ponta também, buscando mercado diferenciado."

(dirigente A)

"Agora, têm essas organizações que a gente não explorou muito ainda, em função dessa questão do orgânico e agroecológico."

(dirigente A)

"Que passa lá por um conjunto de agricultores que faz uma marca a partir de um processo produtivo..."

(dirigente D)

"...estar repassando a idéia de onde vem o produto, nós achamos essa divulgação necessária. Vem do pequeno agricultor, que é ele mesmo que produz, que ele tem o controle sobre o que está produzindo, não está usando veneno, passa por aí. Você faz uma ligação com essa questão do emprego, da ocupação de mão-de-obra, da valorização do trabalho e, acima de tudo, da questão do veneno."

(dirigente D)

"Tem que associar (a idéia). Eu acho que a marca isolada, na minha opinião, e acho que é opinião da maioria, ela perde muito o sentido."

(dirigente B)

"Ela vira mais uma marca."

(dirigente E)

"Exige que nós façamos um exercício de a gente pensar uma outra estratégia. Dentro dessa outra estratégia, teria que estar explorando mesmo essa questão da ocupação da mão-de-obra."

(dirigente D)

"Eu acho que são dois segmentos que dão força pra você perceber que essa estratégia tem viabilidade. Nesse sentido de marketing. Os dois pilares principais eu acho que são esses: essa questão social do trabalho e a questão ambiental."

(dirigente D)

"...a gente criou um selo: AGRICULTURA FAMILIAR-QUALIDADE GARANTIDA. Não é uma marca, mas é uma imagem. Pra ajudar a visualizar a Agricultura Familiar."

(dirigente A)

"Primeiro nasceu a marca, depois nós resolvemos fazer esse selozinho aqui..."

(dirigente D)

Embora tenha existido esse esforço de posicionar a oferta dos produtos regionais, acredita-se que poderia ter havido um trabalho de marketing mais coordenado e planejado, ampliando o foco ainda mais sobre a divulgação dessa mensagem. Do mesmo modo, não se observa sistematização de informações a respeito da percepção do consumidor dos produtos SÍTIO MINEIRO e nem um trabalho de conhecimento dos mercados através de pesquisas mercadológicas. Isso é de fundamental importância para se trabalhar voltado para segmentos específicos, como deve ocorrer na atualidade (Ottman, 1994; Gracioso, 1995 e Kotler, 1996) e promover maior utilização e eficiência da mensagem pretendida. As estratégias de marketing devem estar direcionadas para as oportunidades que o ambiente apresenta .

"Não tem o marketing pra esse tipo de coisa."

(dirigente E)

"Eu acho que a gente vai ter que aprofundar mais nisso"

(Divulgação da mensagem com o produto)

(dirigente F)

A participação de representantes da Associação Regional e do CTA-ZM em encontros e eventos que discutem o tema da comercialização, para colocar a experiência da Zona da Mata é considerada um esforço de marketing. Essa é uma forma de marketing que não pode ser desprezada, mas que não é diretamente ligada à comercialização dos produtos. Dessa forma, ela deve ser feita de maneira diferente do marketing destinado aos produtos, pois as finalidades são diferentes, embora sejam relacionadas e possam trazer benefícios mútuos.

"...o trabalho nosso teve muita visibilidade pra fora da região."

(dirigente A)

"Ser chamado em vários lugares pra falar da experiência."

(Relativo a participação em seminários e encontros sobre o tema)

(dirigente A)

"Esse trabalho foi levado a vários lugares, várias regiões do Brasil, vários seminários. Então, assim, eu acho que teve um marketing legal nesse sentido...Por outro lado, tem que ter outra estratégia assim."

(dirigente A)

Dentro do rol de produtos comercializados sob a marca SÍTIO MINEIRO, os dirigentes da Associação Regional acreditam conhecer o desempenho e comportamento de alguns desses produtos. Esse conhecimento não está baseado em nenhum tipo de pesquisa de marketing, nem existe qualquer sistematização a respeito, sendo apenas uma suposição com base em observação nos pontos de venda, principalmente no Armazém da Roça, em Belo Horizonte.

Apesar de não existir um planejamento de marketing específico, há a intenção de formar o produtor familiar para que perceba a necessidade de colocar no mercado produtos com o mínimo de qualidade e padronização. Para que isso possa ocorrer, o Programa de Associativismo e Comercialização reconhece e pretende trabalhar o agricultor desde o início do processo produtivo conseguindo sanar os problemas levantados e estabilizar a marca SÍTIO MINEIRO.

4.2. O Estado, a verticalização e a inserção no mercado: o PROVE.

O Distrito Federal possui uma superfície territorial de 5.782,80 km² divididos em 19 Administrações Regionais que compõem um sistema descentralizado administrativa e financeiramente com a estrutura orgânica semelhante a uma prefeitura. De acordo com a legislação federal, é vedada ao Distrito Federal sua divisão em municípios.

Considerando os aspectos edafoclimáticos, a o cerrado predomina como vegetação, com todos os seus diferentes tipos de ocorrência, desde o cerradão até o campo limpo, passando pelas belas veredas com seus buritis. A precipitação pluviométrica está distintamente dividida em dois períodos: um seco, de maio a setembro e outro chuvoso, de outubro a abril, com média anual de 1600mm (EMATER-DF, 1998a).

Do total de 449.642 ha existentes na área rural, 440.000 ha são agricultáveis e estratificados de acordo com a Tabela 1. Neste espaço existem 6.355 produtores familiares, 4.833 produtores patronais e 8.915 trabalhadores rurais.

TABELA 1 - Estratificação dos imóveis rurais de acordo com a área

ÁREA DO IMÓVEL	QUANTIDADE
Até 10 ha	8.682
10,10 ha a 50 ha	3.575
50,10 ha a 100 ha	947
100,10 ha a 300 ha	769
300,10 ha a 500 ha	106
500,10 ha a 1000 ha	45
Acima de 1000 ha	22
TOTAL	14.146

Fonte: EMATER-DF, 1998a.

Segundo a EMATER-DF (1998a), a produção agrícola é composta de grãos, hortaliças e frutíferas. Os produtos que têm participação na demanda do Distrito Federal são: feijão, milho, soja, repolho, beterraba, cenoura, alface, milho verde, pimentão, tomate, batata, goiaba, manga e limão. Na pecuária merece destaque a avicultura industrial, a suinocultura e a bovinocultura leiteira.

A agroindustrialização na propriedade ganhou maior impulso após a constituição de 1988 que possibilitou a elaboração de leis estaduais e distritais de inspeção sanitária de produtos de origem animal e vegetal. Após a aprovação da legislação pertinente, surgiram as primeiras agroindústrias, basicamente estâncias leiteiras.

O Programa de Verticalização da Pequena Produção Agrícola do Distrito Federal-PROVE foi criado em 1995 com a finalidade de "...gerar renda, emprego e/ou ocupação na zona rural" (Secretaria de Agricultura do Distrito Federal, 1996: 4), "...a partir do processamento de produtos agrícolas em agroindústrias familiares" (Carvalho, 1998: 36), tendo como público

beneficiário dessas ações os agricultores familiares de baixa renda. O programa procurou atingir seus objetivos através da desburocratização e acesso às linhas de crédito com juros e prazos adequados e assegurando assistência técnica pública desde a produção até a comercialização (Carvalho, 1997). Para isso buscou-se o desenvolvimento e transferência de tecnologia adequada às escalas produtivas dos agricultores. A Secretaria de Agricultura do Distrito Federal-SADF deslocou recursos e meios disponíveis, através de suas empresas vinculadas. Para a implementação e coordenação do Programa as empresas envolvidas foram: Centrais de Abastecimento-CEASA, Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural-EMATER, Fundação Zoobotânica-FZDF e Sociedade de Abastecimento de Brasília-SAB (EMATER-DF, 1998b e Marques et al., 1997).

Durante a implementação e coordenação, a SADF atuou desde a divulgação do Programa e seleção dos interessados até a venda dos produtos em nível de gôndolas de supermercados, passando pela elaboração de projetos e construção das unidades de processamento. Nesta amplitude de ações foi necessário buscar recursos humanos para desempenhar esse trabalho e para suprir essa necessidade, foi firmado um convênio entre a Secretaria da Agricultura e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico-CNPq. O convênio disponibilizou bolsas de fomento a iniciação e aperfeiçoamento tecnológico e industrial. Por meio desse convênio possibilitou-se a participação e contribuição de profissionais de diversas áreas de conhecimento, notadamente as que não possuíam ou possuíam poucos profissionais qualificados dentro da Secretaria de Agricultura. Segundo o Relatório de Atividades da Secretaria de Agricultura do Distrito Federal de 1996, das 60 bolsas previstas, foram implementadas 51:

- 16 - Desenvolvimento Tecnológico e Industrial - DTI;
- 32 - Iniciação Tecnológica e Industrial - ITI;
- 01 - Especialista visitante - EV;

01 - Especialista visitante - BEV

01 - Estágio treinamento no exterior - BSP

Uma equipe multidisciplinar foi montada para atuar nas dez ações consideradas pela Secretaria de Agricultura como necessárias à implementação de um programa de agroindustrialização regional. São elas: apoio técnico ao produtor familiar, organização dos pequenos produtores, crédito barato e direcionado à agroindustrialização, adaptação da legislação à agroindústria familiar, criação de um órgão de inspeção, tecnologia apropriada à produção em pequena escala, capacitação em gerenciamento da unidade agroindustrial, organização da comercialização, promoção do produto agroindustrial e processamento de produtos regionais (Marques, 1997).

A coordenação de recursos humanos da SADF entende que *"O convênio visa buscar subsídios na área técnica pra implementar o Programa em todas as suas áreas."*

Até outubro de 1998, o PROVE apresentava os seguintes números, de acordo com a Tabela 2.

TABELA 2 - Os números do PROVE (outubro/1998)

INDICADORES	NÚMEROS
Agroindústrias existentes	118
Agroindústrias em construção	14
Projeto em análise nos bancos	04
Volume de financiamento	R\$ 873.504,59
Famílias beneficiadas	178
Postos de trabalho gerados	712
Novos produtos	Mais de 100
Quiosques do produtor	05
Visitantes (do Brasil e exterior)	3.419

Fonte: Carvalho, 1998.

Além de montar uma equipe para atuar no PROVE, a Secretaria de Agricultura do Distrito Federal preocupou-se, a partir de 1995, com o estrangulamento na comercialização dos produtos agropecuários. Assim, antes mesmo de ser criado, o Programa de Verticalização da Produção Agrícola, a SADF criou o Quiosque do Produtor, um espaço nas lojas da Sociedade de Abastecimento de Brasília para a venda exclusiva de produtos agropecuários direto do produtor. Como antes da criação e implementação do PROVE já existia produção em agroindústrias artesanais de médio porte no Distrito Federal, esse espaço foi imediatamente ocupado por tais produtos. Com a implementação do Programa, os Quiosques foram os primeiros pontos de venda dos produtos das agroindústrias familiares. Posteriormente, esses Quiosques expandiram-se para *Shopping Centers* de Brasília e para a estação rododiferroviária da cidade, chegando a cinco no total.

"Então, vamos começar logo pela comercialização. Já tinha os produtos antigos, que eram cadastrados pelo DIPOVA (Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Vegetal e Animal)(...) a gente inaugurou o da 406/7¹ com os produtos que já tinham registro" (no DIPOVA).

(bolsista A)

O aspecto da venda de um produto pode ser considerado uma fração das preocupações do marketing. O marketing ou a mercadologia, como foi conceituado nesse trabalho, seguindo o conceito de Kotler (1996), envolve muitas ações que ultrapassam o ato da venda e repousam sobre o oferecimento de valores para a satisfação do consumidor. Quando se possui um trabalho de comercialização baseado no conceito de vendas, o enfoque recai sobre a necessidade de vender o que é produzido. Ao passo que o foco do trabalho baseado em marketing recai sobre a necessidade de produzir o que irá satisfazer a necessidade do consumidor.

Pode-se considerar que a preocupação com as ações de marketing no PROVE existiu mesmo antes do programa ser implementado de fato, com a criação dos Quiosques do Produtor, embora essa preocupação, como foi dito, baseava-se no enfoque de vendas. Esses quiosques foram um instrumento de abertura de espaço para a comercialização do que seria produzido pelas agroindústrias familiares. A preocupação com a utilização do marketing no PROVE, baseada no enfoque de vendas, é identificada constantemente desde o início do programa e o surgimento dos primeiros produtos.

"A gente tem que montar um espaço pra comercializar produtos das agroindústrias." (que seriam criadas com o Programa) "Nós

¹ 406/7 - refere-se ao endereço do Quiosque do Produtor. Entrequadra Sul 406/7 - Brasília, DF.

vamos montar o Quiosque do Produtor já pra garantir o espaço no mercado pros seguintes" (Os produtos que surgiriam das agroindústrias familiares).

(bolsista A)

"E na medida que você está trabalhando com produtores que têm necessidade de aumentar a renda, de gerar renda(...)você tem que dar um suporte nesse negócio de marketing."

(técnico A)

"...então o marketing é fundamental."

(técnico A)

"Começou (a preocupação com marketing) do início...(do Programa)"

(bolsista B)

"Desde o início foi proposto..."

(bolsista B)

"Mas essa preocupação sempre existiu" (Preocupação com marketing).

(bolsista B)

A realização do convênio com o CNPq pode ser considerada uma das primeiras ações visando realizar o trabalho mercadológico com as agroindústrias. Pretendeu-se suprir o programa com profissionais de marketing, embora os que foram contratados atuassem em frações específicas da mercadologia. Assim, os primeiros bolsistas nessa área eram *designers*, seguidos de comunicadores sociais

e publicitários, sendo que alguns possuíam habilidades e experiência em criação, diagramação e identidade visual. Um dos bolsistas contratados em 1998 cursava especialização em marketing, possuindo uma visão mais abrangente do assunto.

"Desde que a gente teve os primeiros produtos prontos pra colocar no mercado a gente já identificou a necessidade de alguém."

(bolsista C)

"Sempre na área de criação(...) eu fazia diagramação, identidade visual pra empresas."

(bolsista B)

"Eles eram desenhistas industriais. Eles eram designers" (sobre os primeiros bolsistas do programa).

(bolsista B)

O reconhecimento da importância da utilização das ações de marketing é observada na totalidade das entrevistas, embora, quando se busca esse entendimento, nota-se uma visão restrita em relação a total abrangência das ações de marketing. Para que fosse possível trabalhar sobre um conceito mais atual de marketing seria necessário que houvesse, na coordenação do PROVE, profissionais conhecedores desse ambiente de trabalho. Salvo a minoria dos técnicos que já tiveram um conhecimento mais formal sobre o assunto e são capazes de elaborar conceitos mais amplos, os outros não possuem essa capacidade. Este fato foi observado, inclusive e principalmente, na coordenação do programa. Consequentemente, as ações de marketing do PROVE sofreram essa influência restritiva na sua utilização.

"Eu acho que nós, agrônomos não entendemos nada de marketing, mas não é bem assim, porque isso vai do tino da pessoa."

(técnico A)

"Eu, por exemplo, acho que não entendo de nada. Agora eu vejo quando o marketing tá ruim. Isso eu vejo, porque é uma questão natural e eu acho que passa por todo mundo."

(técnico A)

"...pelo menos transmitir para o consumidor que aquele produto é bem feito, e com higiene, é bom. É um produto excelente. Se você não tem essa capacidade com essa ação. É aí que eu chamo de marketing."

(técnico A)

"...é uma questão bem intuitiva, porque eu não entendo nadinha, nadinha de marketing."

(técnico A)

"Eu acho que marketing é chamar a atenção para a qualidade do produto e enganar as pessoas."

(bolsista A)

"E a visão de muita gente que tá no Programa é de que marketing é só publicidade. E não é isso. Marketing tá na comercialização, tá no produto, tá na distribuição, tá na propaganda, na promoção...em pesquisa..."

(bolsista B)

Esse viés levou o programa a concentrar seus esforços de marketing na embalagem e apresentação dos produtos, reforçando a atuação tática e pontual em detrimento de uma ação mais processual. Assim, houve um trabalho mais concentrado no estágio de comunicar um valor concreto e tangível ao consumidor, enquanto a parte da escolha desse valor ficou minimizada. Tinha-se por base mercadológica que um produto bem embalado e com uma apresentação visual atraente conseguiria ser vendido com maior facilidade. Desta forma, havia a pretensão de se igualar a apresentação dos produtos com a da indústria alimentícia convencional, sendo esse valor de apresentação o mais explorado. Foram mais utilizadas ferramentas de marketing que pudessem realizar essa tarefa, tais como propaganda e força de vendas, todas adequadas como instrumentos promocionais que informam ao mercado um determinado valor como mostram Gracioso (1995) e Kotler (1996).

"...você vê isso muito claro nessas embalagens bonitas, que o cara compra a embalagem, não lê rótulo, não lê o que tem, não lê como é que é e compra."

(técnico A)

"Agora, tem toda uma embalagem, uma cor."

(técnico A)

"...por exemplo, a pessoa fala do PROVE. Primeiro, bem embalado, a embalagem..."

(técnico A)

"Marketing é a logomarca e é a embalagem."

(bolsista B)

"...uma embalagem tem que ser bonita, não pode ser isso não sei o que..."

(técnico A)

"...não quero saber, tem que ser em um papel desses assim...bons. Esses que a gente vê em embalagens."

(bolsista A)

"Eu acho que as embalagens não estão devendo muito para as outras embalagens de outros produtos."

(bolsista A)

Por um lado temos de concordar que a forma de embalagem e apresentação de um produto é responsável por significativa parcela de consumo, mas atualmente esse atributo é muito mais condição mínima do que condição diferencial, porque não houve um conhecimento prévio e conseqüente segmentação do mercado em que se iria atuar. A apresentação dos produtos, sobretudo os alimentícios, é uma fração a ser considerada pela administração mercadológica mas, novamente, não o seu total. Enquanto o discurso do PROVE pregava a necessidade de se ter um marketing eficiente, a prática confinou as ações mercadológicas ao âmbito da promoção e publicidade para a apresentação da imagem visual do produto. Sendo assim, o programa não se utilizou de todas as ferramentas do composto de comunicação de marketing, como salienta Kotler (1996). Além da publicidade e da promoção, as relações públicas e a venda pessoal também foram utilizadas.

"Até porque nós só começamos a fazer marketing mesmo do programa tem cinco semanas. Foi agora, com esses programas na TV" (em 1998).

(técnico A)

Sobre a sua função no PROVE: *"...é criar identidade...é apresentar o produto de cada agroindústria" (em nível de rotulagem).*

(bolsista B)

"A propaganda se restringe à rotulagem de cada agroindústria."

(bolsista B)

"E a visão de muita gente que tá no Programa é de que marketing é só publicidade."

(bolsista B)

"...mas, como eu te disse, o marketing é promoção".

(bolsista B)

"Promoção, exclusivamente. Publicidade. ...o marketing tá muito ligado à imagem do produto."

(bolsista B)

"Eu acho as embalagens atraentes."

(bolsista A)

Observa-se, assim, que desde o início do programa até o ano de 1998, não houve uma administração mercadológica de fato. As decisões foram tomadas

e as ações implementadas por uma coordenação que prescindia de profissionais com um conhecimento mais aprofundado de marketing. Sendo assim, não se observa rumos estratégicos que pretendessem segmentar o mercado e posicionar institucionalmente a oferta de produtos. Junto a isso, existiram mecanismos promocionais que partiam das empresas vinculadas à SADF sem que houvesse uma unidade de finalidades. Isso deriva do fato de não se ter uma política mercadológica conhecida e concretizada através de um planejamento de marketing que previsse a atuação estratégica.

"Você vai no intuitivo do negócio. Às vezes dá certo, mas sem nenhuma base científica..."

(técnico A)

"Eles chegam aqui e trazem isso aqui para mim (referindo-se a empresa de comunicação que ganhou a concorrência e é responsável pela elaboração das peças publicitárias). Ai eu falo com eles: Não gostei disso...Eu dou a opinião, agora o jeito que vai fazer, eles é que fazem."

(técnico A)

"Infelizmente, as coisas acontecem muito pra ontem, sem um planejamento e acha-se que planejamento é perda de tempo."

(bolsista B)

"É o dia-a-dia. Resolver os problemas que aparecem na hora."

(bolsista B)

"É, sempre teve muito feeling, feeling, feeling....só feeling."

(bolsista B)

"Porque o que se tem são coisas esporádicas e fragmentadas. Volta e meia tem esses produtos gráficos. Impressos, esse panfletinho que é divulgado, out door...mas coisas bem esporádicas."

(bolsista B)

"Senão você vai ficar dando chute."

(técnico B)

"Se você perguntar assim: Existe uma estratégia de marketing? Não, não existe!"

(técnico A)

"...hoje a gente trabalha com ações pontuais. Ações para resolver problemas pontuais. Nós não estamos pensando a médio e a longo prazo. Falta a gente traçar essas estratégias a médio e longo prazo"

(técnico A)

Com isso não se pode afirmar que não houvessem objetivos mercadológicos que fossem seguidos, só que esses objetivos eram muito mais táticos e operacionais do que estratégicos. A partir de 1998, com a entrada de uma bolsista do convênio com o CNPq que possuía maior conhecimento formal sobre marketing, é que pôde ser elaborado um plano de marketing. Como não havia ainda sido assimilada a necessidade de ter um mecanismo formal que norteasse as ações estratégicas de marketing a longo prazo, o plano nasceu morto. Segundo Gracioso (1995), Kotler (1996) e Martins & Blecher (1997), a orientação para o mercado e o planejamento estratégico estão presentes em

gestões atuais de marketing, sendo que o planejamento estratégico é o ponto inicial e o plano um instrumento de direção e coordenação do esforço de marketing.

"O PROVE leva um produto ao consumidor bem embalado, com boa aparência e com a nostalgia do produto da roça."

(técnico A)

"...o plano de marketing foi deixado meio de lado e até mesmo um desenvolvimento nosso da campanha pro PROVE foi deixado de lado pra poder resolver logo, sistematizar a questão das rotulagens."

(bolsista B)

"No início do ano (de 1998) a gente montou um grupo de marketing.....Só que na segunda reunião já não vinha mais todo mundo."

(bolsista B)

Quando se fala em marketing é necessário construir um planejamento em que estejam espelhados desde os pontos estratégicos a serem seguidos até as ações táticas para a sua implementação. Além da ausência de um grupo de profissionais que atuasse de forma homogênea sobre as questões de marketing, as demandas intermitentes inviabilizavam qualquer tentativa de se estabelecer um trabalho a longo prazo. A comercialização e o marketing foram tratados de forma não integrada pelas diversas instâncias. A coordenação do programa afirmava que era essencial um marketing bem feito, ao mesmo tempo que acreditava na capacidade do tino e da intuição das pessoas para tratar do assunto. Não

observou-se no PROVE a implementação de procedimentos para a criação de um sistema de informações destinado a subsidiar os tomadores de decisão.

Reconhecidamente, as ações de marketing realizadas pelo PROVE possuíam algumas deficiências e a falta de profissionais nos quadros foi citada como responsável por essa situação. Após a realização do já referido convênio que disponibilizou 51 bolsas para estudantes e profissionais, conclui-se que o direcionamento da seleção dos bolsistas, a cargo da SADF, não foi capaz de solucionar esse problema. Possivelmente, o pouco conhecimento formal sobre marketing e a atuação pontual sobre as demandas surgidas é que levaram à não satisfação dessa lacuna do Programa.

"Eles trazem pra mim o jingle, o cartaz(...)por exemplo, essa prova de material. Ai eu falo não gostei disso aqui porque..."

(técnico A)

"Então você tem algumas deficiências aí. Deficiências por quê ? Falta de quadros"(referindo-se a falta de pessoal).

(técnico A)

"...vou dar um chute: minimamente 50% do marketing do programa é espontâneo."

(técnico A)

"...mas as informações às vezes não chegam. Não é trocada. É muito dividido isso. Ai fica muito fragmentado e se perde muito nisso. Não se tem unidade."

(bolsista B)

Nós podemos evoluir muito mais. E essa evolução vem exatamente pela redução da segmentação das pessoas que trabalham, das equipes que trabalham no processo."

(técnico B)

"...mas, como eu te disse, o marketing é promoção. Ligada muito nessa área, que é uma visão muito reducionista do marketing."

(bolsista B)

"...o máximo que a gente conseguiu e que tá no plano de marketing foi poder identificar através do feeling e de conversas com quem tá mais ligado com o cliente. Que eu acho que é por aí, mas a gente não pode trabalhar com achismo."

(bolsista B)

"...quando a gente lançar uma campanha do PROVE de verdade. Porque até agora foram feitos panfletos, out doors, mas não tem uma unidade nisso."

(bolsista B)

"O pessoal estava meio disperso. Não havia uma orientação para vender."

(técnico B)

" O PROVE tem que investir mais no marketing."

(bolsista A)

"Quando o Programa precisa de alguém em determinada área a gente vai buscar no mercado e aqui a gente faz a seleção."

(bolsista C)

A falta de conhecimento formal por parte da coordenação do programa não impediu que fossem feitas inferências sobre o desenvolvimento das ações de marketing. Quando se fala sobre marketing no PROVE, associa-se fortemente à divulgação dos produtos e do programa. O esforço publicitário esteve no âmbito da propaganda de marketing, em que os atributos concretos e imediatos são mais expressivos. Neste ponto pode-se observar que não há separação entre a divulgação do programa e a divulgação dos produtos, até por impedimento legal de um órgão público fazer publicidade de cada agroindústria particular. Isso fez com que o PROVE se identificasse muito mais como um programa de governo do que como uma política agrícola para a agricultura familiar do Distrito Federal. Não se consegue distinguir se os produtos gerados são do programa ou das agroindústrias familiares. Grande parte da divulgação e da publicidade na mídia está voltada para o sucesso do programa, para as exposições e os prêmios internacionais alcançados pelo PROVE e para o grande número de visitantes interessados em conhecê-lo. Do ponto de vista dos técnicos, a imagem dos produtos ficou fortemente associada à do programa. A imagem institucional do PROVE não poderia ser a do governo e sim a da agricultura familiar. Essa situação fez com que a imagem dos produtos se confundisse com o programa do governo da época, e, com isso, o PROVE esteve sujeito a análise dos atos e comportamento ético do governo e não da agricultura familiar. O programa era do governo e não dos agricultores. Não houve programa de comunicação corporativa dos agricultores familiares do PROVE e, sim, comunicação corporativa do programa do governo. Como não houve pesquisa nem sistematização sobre a percepção do consumidor em relação aos produtos, não se

pode afirmar qual a imagem que este consumidor tem do programa e dos produtos. Este é um ponto que pode ser explorado em pesquisas futuras.

"Dos produtos não, tem (propaganda) em relação ao programa. Tanto que o programa PROVE já foi implementado em várias prefeituras do Brasil e tá sendo exportado para Moçambique, na África. Tem uma aceitação maravilhosa, pois é um programa que dá certo e funciona, mas os produtos não."

(bolsista B)

"O programa em si, tá se vendendo muito bem. Já se vendeu muito bem. Agora nós temos que voltar nossas baterias pro produto. Começar a fazer publicidade mais voltada para o produto."

(técnico B)

"Além de vender o lado comercial do programa vende o lado político de quem está hoje na questão do governo."

(técnico B)

"A gente não pode desenvolver(...)promover(...)fazer publicidade de cada agroindústria. Então, o que a gente faz é propaganda do PROVE."

(bolsista B)

"A propaganda está sendo mais do programa do que do produto. Podia ter mais propaganda do produto, mas eu não sei se tem como fazer isso aqui, o GDF (Governo do Distrito Federal) fazer,

porque ele estaria fazendo propaganda de um produto que não é....acho que isso é proibido."

(bolsista A)

"Eu acho que o PROVE foi divulgado bastante através do programa em si. Os produtos acabaram sendo divulgados pelo programa."

(bolsista A)

"...que o PROVE hoje é uma marca não só nacional, uma marca até conhecida internacionalmente."

(bolsista C)

Outro reflexo da carência de um planejamento mercadológico é a ausência de pesquisas de mercado durante os três primeiros anos do programa. As estratégias de marketing atuais estão centradas na segmentação, no alvo e no posicionamento corporativo e, para que isso, ocorra é fundamental uma fase de pesquisa para o conhecimento do segmento a ser atingido, como salientam Ottman (1994), Gracioso (1995) e Kotler (1996). A primeira pesquisa que visou aferir o potencial de mercado de cinco produtos só foi iniciada no segundo semestre de 1998. Consequentemente, não houve sistematização de informações que pudessem ser utilizadas no auxílio à tomada de decisão. O conhecimento adquirido baseou-se em enquetes informais nos pontos de venda com consumidores e vendedores. Nota-se a presença do *feeling* como "ferramenta" mais utilizada para a implementação de ações mercadológicas.

"Porque a gente tem uma noção assim...feeling é usado muito mais do que pesquisa aqui."

(bolsista B)

"Sempre teve muito feeling, feeling, feeling...só feeling."

(bolsista B)

"É mais na conversa."

(bolsista B)

"Ele vai desenvolver uma pesquisa no ponto de venda que eu acho essencial, que é isso que a gente tá buscando."

(bolsista B)

"Porque aí você não vai sair embasado só no feeling. Vai ter uma pesquisa."

(bolsista B)

"Nada de pesquisa, só feeling e perguntas nos pontos de venda."

(bolsista B)

"Porque já que no achismo, no feeling, a gente vê que é a dona de casa que compra..."

(bolsista B)

"Porque até hoje não tem perfil, não tem público-alvo do PROVE. O consumidor final dos produtos gerados pelo programa, não se tem o perfil dele."

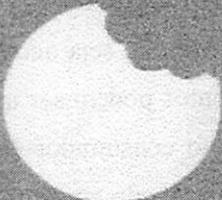
(bolsista A)

"Essa é a primeira pesquisa que está se fazendo sobre potencial de mercado." (2º semestre de 1998) É feito um trabalho que dá

condições, a partir desses dados que você recolhe, de você traçar estratégias a médio e longo prazo."

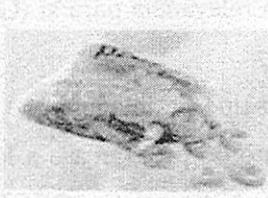
(bolsista A)

A criação da marca PROVE pode ser considerada uma ação fundamental e positiva. Ela foi criada pelos primeiros bolsistas selecionados pelo programa em 1995. Como já foi dito, estes profissionais eram *designers* e possuíam experiência de trabalho em identificação gráfica e comunicação visual. A marca funcionava como uma extensão que abrangia todas as categorias de produtos dos beneficiários do programa e, individualmente, cada agroindústria possuía a sua logomarca personalizada. A marca tinha o valor de um selo de qualidade e identificação da origem geográfica do produto (Figura 4).



PROVE

Produtos de Brasília



QUIOSQUES DO PRODUTOR

*A SAB Popular apóia o produtor rural.
Agora são 05 quiosques
para venda dos produtos fabricados
pelas pequenas agroindústrias de Brasília.*

PROVE as delícias dos produtos de Brasília:

*Doces, geléias, frango caipira, mel,
iogurtes, queijos, temperos, conservas, chás,
bolos, pães especiais, leite de cabra,
ovos de codorna e muito mais.*

e comPROVE a qualidade superior!

- BRASÍLIA SHOPPING: Térreo - Loja 140 • CONJUNTO NACIONAL: Loja S-68 - Subsolo - 2ª Etapa
- FEIRA DOS IMPORTADOS: Pátio de Acesso à CEASA • RODOFERROVIÁRIA: Acesso Central
- RODOVIÁRIA DO PLANO PILOTO: Estacionamento da Plataforma Superior



SECRETARIA DE AGRICULTURA
CEASA / EMATER / FZDF / SAB



FIGURA 4 - Exemplo de material publicitário do PROVE

Dentro dos seis níveis de significado de uma marca, como sugere Kotler (1996), o programa trabalhou nos seus atributos, embora, não seja aconselhável que ocorra esse tipo de ação isoladamente, pois os atributos podem ser iguallados ou até desvalorizados pelos concorrentes. Na verdade, o consumidor está mais interessado nos benefícios que o produto pode oferecer, entrando em sintonia com o que tem relevância para si (Gracioso, 1995; Kotler, 1996 e Martins & Blecher, 1997).

O tipo de imagem que se pretendeu imprimir através da marca reflete o pensamento do programa e a lógica de raciocínio adotada como posicionamento da oferta dos produtos PROVE. Essa lógica baseia-se no discurso sobre a importância da apresentação dos produtos, no esforço de promover essa apresentação e a marca como endosso dessa qualidade igualando-se à qualidade dos produtos industrializados. A mensagem de diferenciação buscada refere-se aos atributos da qualidade de um produto produzido no campo, oriundo de Brasília e vendido diretamente para o consumidor. Observa-se isto no material publicitário utilizado para a divulgação dos Quiosques do Produtor onde eram encontrados os produtos (Figuras 4 e 5).

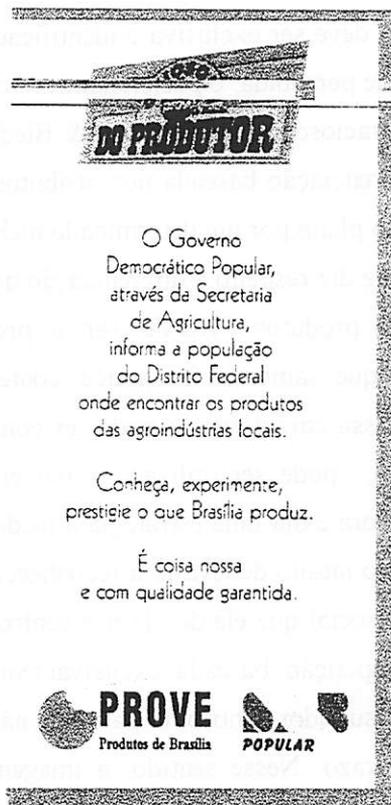


FIGURA 5 - Publicidade do Quiosque do Produtor

Segundo Kotler (1996), os benefícios de um produto ampliado tornam-se, com o tempo, benefícios esperados. Sendo assim, a qualidade e a apresentação já são benefícios ampliados dos produtos agroalimentares. Tratar esses atributos como ampliação de um produto é desconhecer o que já é feito pelos concorrentes ou apenas imitá-los e não se pode vislumbrar um nicho muito específico para produtos agroalimentares com essas características. Neste caso, há tendência de existir forte influência do preço sobre concorrência. Pelo conceito de diferenciação, e aí falamos de diferenciação competitiva que dê sustentabilidade, é necessário que haja algo que realmente diferencie o produto e não possa ser

imitado. A diferenciação deve ser exclusiva e identificadora. Perfeito seria se ela marcasse, como qualidade percebida, o posicionamento corporativo do produto na mente do consumidor (Gracioso, 1995 e Martins & Blecher, 1997). Dessa forma, poder-se-ia fugir da diferenciação baseada nos atributos dos produtos e o preço seria relegado ao segundo plano por um determinado nicho de compradores.

Outro aspecto que diz respeito à diferenciação dos produtos quanto à sua origem é o fato de os produtos PROVE serem produzidos em regime de exploração familiar, o que também foi pouco contemplado pelo marketing utilizado no programa. Essa característica pode ser considerada como exclusiva desse tipo de agricultura, pode ser utilizada como elemento diferenciador na imagem corporativa, embora exija uma estratégia a médio e longo prazo junto ao consumidor urbano, com o intuito de levá-lo a reconhecer nesse tipo de produto o benefício da estabilidade social que ele deseja nos centros urbanos. Desta forma, poder-se-ia fugir da competição baseada exclusivamente no preço. A falta de conhecimento sobre o consumidor contribuiu para que não se tivesse uma política mercadológica a longo prazo. Nesse sentido, a imagem pretendida através da identidade praticada estava baseada mais nos atributos de apresentação visual dos produtos e menos na idéia e no benefício que esses produtos pudessem levar consigo.

"O grande lance do PROVE é que ele cerca um nicho de mercado interessante, de classe média, classe média alta. que tem aquela nostalgia de comer comida da roça, só que tem com uma comida bem embalada."

(técnico A)

"Eu acho que o PROVE leva para as pessoas o produto da roça. mas bem acondicionado..."

(técnico A)

"Sempre teve essa preocupação de diferenciar e agregar valor ao produto mesmo. Assim, é um produto de qualidade."

(bolsista A)

"Tem que ser feita uma campanha mesmo, com todas as peças que tenham uma identidade. Que tenham um slogan só, que bata só numa coisa. É isso que a gente quer. É diferenciar o produto nessa campanha" (Não existiu essa campanha até a extinção do programa em 1999).

(bolsista A)

"É agregar valor no produto e diferenciar pela qualidade e pelo cheiro de campo que ele tem. Pelo gosto do campo."

(bolsista A)

Observa-se, ainda, que o mesmo o fato de os produtos PROVE serem produzidos com o mínimo de agrotóxicos e beneficiados sem aditivos químicos também não foi muito explorada pelos instrumentos de marketing do Programa. Esse tipo de produto considerado "natural" possui um nicho de mercado que cresce a cada dia. Segundo Ottman (1994), os consumidores verdes, como são denominados, têm disposição para pagar até 20% a mais por esse tipo de produto. No entanto, há o reconhecimento, por parte de alguns técnicos do Programa, de que esse atributo merece ser mais bem explorado.

"Falta explorar dentro do PROVE (...) o que pra mim é fundamental, chama-se produtos naturais."

(técnico B)

"Esse não é um diferencial que eu vou criar, ele já tem... nós temos que passar essa mensagem pro consumidor final."

(técnico B)

"Nós, (...) uma parte do marketing é a publicidade, nós não estamos passando essa mensagem. Essa mensagem, vamos dizer, está falha. Essa comunicação não existe."

(técnico B)

"Por exemplo, se esses produtos, só o fato de dizer que não têm aditivos eu acho que tem muita gente que prefere consumir... Agora, eu acho que o programa podia trabalhar mais em cima disso."

(bolsista B)

Por fim, salientamos que embora tivesse dispendido pouco esforço no sentido de trabalhar estratégias de marketing a longo prazo, o Programa foi capaz de firmar uma posição de vendas considerável no curto prazo. Isso foi observado na distribuição dos produtos em várias cadeias de supermercados de grande porte no Distrito Federal, durante a existência do PROVE.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Associação Regional de Trabalhadores Rurais da Zona da Mata desenvolve o trabalho de comercialização desde o início da década de 1990, como fruto das discussões entre os agricultores familiares da região. Inicialmente esse trabalho foi desenvolvido pelo Sindicato de Trabalhadores Rurais em uma experiência pioneira de funcionar como mediador entre mercado e produtores. A estrutura para o seu desenvolvimento é pequena, o que acarreta numa série de dificuldades de beneficiamento, padronização e comercialização dos produtos. O trabalho de marketing está embutido no Programa de Associativismo e Comercialização e não se apresenta de forma específica e definida. Existem ações e propostas relacionadas a marketing, mas sem apresentarem um encadeamento seqüencial, e também não contam com profissionais especificamente capacitados para desenvolver as propostas mercadológicas em questão. A parceria com o Centro de Tecnologias Alternativas da Zona Mata diz respeito a uma assessoria prestada à Associação Regional na concepção e desenvolvimento do Programa de Associativismo e Comercialização e não envolve profissionais com formação em mercadologia. A percepção dos dirigentes em relação as ações de marketing está fortemente vinculada a publicidade, apresentação visual e *lay out*. A venda direta é corretamente citada como uma estratégia de marketing utilizada pela Associação para inserção dos seus produtos nos mercados eliminando os atravessadores. Há a pretensão de explorar as características orgânicas de determinados produtos, embora o volume atual de produção não seja significativo. A utilização de uma marca única contribui para a identificação regional dos produtos e o selo de "garantia" de origem familiar fornece a mensagem de posicionamento da imagem corporativa. Assim, o trabalho de divulgação da marca regional voltado para a imagem

corporativa da Agricultura Familiar é importante para valorizar os aspectos sócio-culturais e regionais dos produtos.

Na Zona da Mata as ações de comercialização dos agricultores familiares são fruto do caminho percorrido desde as discussões sobre a atuação das cooperativas na região até a criação de uma marca própria. A visão de uma relação mais solidária entre os produtores e os consumidores através da comercialização, faz com que o sonho da inserção nos mercados torne-se possível à medida que a mensagem emitida vai ao encontro das necessidades dos consumidores, principalmente os urbanos.

O Programa de Verticalização da Pequena Produção Agrícola do Distrito Federal foi criado pela Secretaria de Agricultura do governo do DF em 1995, colocando a máquina distrital prioritariamente voltada para os agricultores familiares na busca da agregação de valores à produção primária. No PROVE, as ações de marketing, eram vistas como fundamentais, mas restringiram-se a mecanismos promocionais de propaganda e publicidade. A apresentação visual e o *lay out* das embalagens foram supervalorizados, enquanto as ações em nível estratégico tenham sido menos utilizadas. Houve pouco direcionamento para a exploração do potencial de uma produção ambientalmente correta dos produtos, embora os técnicos do programa tivessem consciência dessa capacidade. A criação de uma marca que congregasse todos os produtos das agroindústrias familiares foi uma ação relevante para o posicionamento dos aspectos regionais e de qualidade dos produtos. Na área mercadológica, através de um convênio com o CNPq, o programa acabou contratando profissionais com experiência no desenvolvimento de mensagens gráficas e visuais de produtos e não de marketing, o que reflete a visão desta área do conhecimento.

O Programa de Verticalização no Distrito Federal, entretanto, prescindiu de um trabalho de marketing que possuísse uma visão mais estratégica voltada para o desenvolvimento de uma imagem corporativa dos produtores familiares através da marca criada. O que acabou ocorrendo foi a vinculação da marca ao

programa de governo e, conseqüentemente criou-se uma imagem corporativa ligada ao governo e não aos agricultores familiares. Com a posse de um novo governo de oposição em 1999, o programa foi extinto e atualmente os agricultores familiares participantes do PROVE tentam se organizar para dar continuidade aos seus trabalhos. De lá até o momento atual, a marca PROVE deixou de ser estampada nos produtos desses agricultores, gerando uma ruptura na comunicação com o consumidor. A retomada dessa marca ou a criação de outra certamente trarão um elevado dispêndio de recursos.

Neste caso observa-se que à medida que o Estado assume a posição de fornecer retaguarda à comercialização dos produtos dos agricultores familiares, a inserção nos mercados começa a se tornar mais viável, através da transposição de barreiras que individualmente são ações difíceis para esses agricultores. Entretanto, ressalta-se a necessidade de promover a imagem corporativa da Agricultura Familiar e não do governo.

Nos dois casos estudados, a viabilidade de inserir produtos dos agricultores familiares nos mercados é constatada e, o conhecimento e utilização de estratégias e ferramentas de marketing pode contribuir sobremaneira para que a inserção nesses mercados seja uma realidade duradoura.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUILAR, M.J. & ANDER-EGG, E. *Avaliação de serviços e programas sociais*. Tradução: Jaime A. Clasen e Lúcia Mathilde E. Orth. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994. 199 p.
- ASSOCIAÇÃO REGIONAL DOS TRABALHADORES RURAIS DA ZONA DA MATA - MG. Muriaé: 1998. 5p. (digitado)
- CAMPOMAR, M.C. e IKEDA, A.A. Um modelo de plano de marketing para instituições de varejo. In: *Varejo: modernização e perspectivas*. Claudio Felisoni de Angelo (coord.) São Paulo: Atlas, 1994. p. 74-86.
- CÂNDIDO, A. *Os parceiros do Rio Bonito: estudo sobre o caipira paulista e a transformação dos seus meios de vida*. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1975. 284p.
- CARMO, M. S. do. A produção familiar como locus ideal da agricultura sustentável. In: *Agricultura em São Paulo, SP*, 45(1): 1 - 15, 1998.
- CARVALHO. J.L.H de. A inclusão social na prática. In: *Estudos empresariais*. Brasília: UCB, v.2, n.3, p.55-59, set/dez. 1997.
- CARVALHO. J.L.H de. (organiz.). *Agricultura cidadã - A agricultura no Distrito Federal (1995/1998): novas formas de intervenção do estado para um novo modelo de desenvolvimento rural*. Brasília: Secretaria de Agricultura, 1998. 87p
- CENTRO DE TECNOLOGIAS ALTERNATIVAS DA ZONA DA MATA. *Programa de Associativismo e Comercialização*. Viçosa - MG: 1998. Documento de trabalho.
- CRUZ NETO, O. O trabalho de campo. In: *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Maria Cecília de Souza Minayo (Organizadora). Petrópolis, RJ: Vozes, 1994. 80p.

- DESLANDES, S.F. O projeto de pesquisa. In: **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Maria Cecília de Souza Minayo (Organizadora). Petrópolis, RJ: Vozes, 1994. 80p.
- EMATER - DF (a). **Principais atividades agropecuárias**. Distrito Federal. Brasília: EMATER - DF, 1998. 35p.
- EMATER - DF (b). Verticalização da pequena produção familiar no DF. In: **Revista Conjuntura Rural do Distrito Federal**. Brasília: EMATER - DF/CODEPLAN, 1998. n° 04. ano I dez/98. p. 4-6.
- FERRARI, E.A **Articulação sindical da Zona da Mata - MG**. Viçosa - MG: CTA - ZM, 1997. 25p.
- FERRARI, E.A. Desenvolvimento da agricultura familiar: a experiência do CTA-ZM. Palestra In: **XXV Congresso Brasileiro de Ciência do Solo**. Viçosa - MG: 1995. 22p
- GARCIA JR., A.R. **O Sul: caminho do roçado**. estratégias de reprodução camponesa e transformação social. São Paulo: Marco Zero; Brasília: Editora Universidade de Brasília: MCT-CNPq, 1990. 285p. (Coleção Pensamento Antropológico)
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4ed. São Paulo: Atlas, 1994. 207p.
- GOMES, R. Análise dos dados. In: **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Maria Cecília de Souza Minayo (Organizadora). Petrópolis, RJ: Vozes, 1994. 80p.
- GRACIOSO, F. **Propaganda Institucional: nova arma estratégica da empresa**. São Paulo: Atlas, 1995. 112p.
- KOTLER, F. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução: Aílton Bonfim Brandão - 4ed. São Paulo: Atlas, 1996. 676 p.

- LAGO da SILVA, A e BATALHA, M.O. Marketing estratégico aplicado a firmas agroindustriais. In: **Gestão agroindustrial: GEPAI: grupo de estudo e pesquisas agroindustriais.** Mário Otávio Batalha (Coord.) Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1997. p. 83-135.
- LAMARCHE, H. **A agricultura familiar: comparação internacional.** Tradução: Ângela Maria Naoko Tijiwa. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 1993. 336p. (Coleção Repertórios).
- LIMA, A.J.P. et al **Administração da unidade de produção familiar: modalidades de trabalho com agricultores.** Ijuí - RS: UNIJUI, 1995. 176p.
- MALUF, R.S. **Algumas questões teórico-metodológicas no estudo da comercialização agrícola.** Campinas: UNICAMP - Fundação FORD, 1982. 92p. (textos para discussão nº 16)
- MARQUES, P. E. M. et. al.. **Agroindústria: um guia de ações para a verticalização da pequena produção.** Brasília: Secretaria de Agricultura, 1997. 16p.
- MARTINS, J. R. e BLECHER, N. **O império das marcas.** São Paulo: Negócio Editora, 1997. 298p.
- MARTINS, J. R. e FURUITI, E. M. Oportunidades do mercado brasileiro. In: **Marketeer.** Lisboa, Portugal: marketeer, nº 21, ano III, março/98. p. 74 - 77
- MEGIDO, J.L.T. e XAVIER, C. **Marketing e agribusiness.** São Paulo: Atlas, 1993. 202p.
- MINAYO, M.C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1994. 80 p.
- OTTOMAN, J. A. **Marketing verde.** Tradução: Marina Nascimento Paro; revisão técnica: Rogério Raupp Ruschel. São Paulo: Makron Books, 1994. 190p.
- RIBEIRO, E.M **Agricultura Familiar: texto básico para leitura.** Lavras - MG: DAE/UFLA, 1997 18p. (digitado).

- RIBEIRO, E.M. Fazenda Pica Pau, Miradouro, Minas Gerais. Estudo sobre a família, o trabalho e a reprodução de agricultores familiares da Zona da Mata de Minas Gerais. Belo Horizonte: 1992. 112p. (digitado)**
- RIES, A. & TROUT, J. Posicionamento: como a mídia faz a sua cabeça. Tradução: José Romero Whitaker Penteadó. 2ª ed. São Paulo: Pioneiras, 1989. 171 p.**
- SECRETARIA DE AGRICULTURA DO DISTRITO FEDERAL. Programa de verticalização da pequena produção agrícola (PROVE): relatório parcial - ano 1996. Brasília: Secretaria de Agricultura - GDF/CNPq, 1996. 40 p.**
- SILVA, C.E.M. A experiência da desenvolvimento da agricultura familiar na Zona da Mata de Minas Gerais. Belo Horizonte:AS - PTA, 1997. 31p. (pesquisa CUT/CONTAG Rumos do desenvolvimento rural)**
- TOLEDO, G.L. Marketing e varejo. In: Varejo: modernização e perspectivas. Claudio Felisoni de Angelo (coord.) São Paulo: Atlas, 1994. p. 154-168.**
- TRAINA Jr., A.L. Fundamentos de marketing. Campinas: INPG, s/d. (curso de especialização em gerenciamento de marketing do INPG)**
- TRIVIÑOS, A.N.S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.**
- VEIGA, J.E. da. Delimitando a agricultura familiar. In: revista Reforma Agrária: maio/dezembro/1995. Campinas, SP:1995. p. 128 - 141.**
- VEIGA, J.E. da Política agrícola diferenciada. São Paulo: FEA / USP, s/d. (digitado) p. 31 - 47.**
- VERGARA, S.C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1997. 90p.**

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Apresentação dos objetivos da entrevista

1. Identificação do entrevistado

- 1.1. Nome
- 1.2. Moradia: Município, comunidade/localidade, etc
- 1.3. Nome da associação/entidade a qual pertence
- 1.4. Função que exerce ou exerceu na entidade
- 1.5. Formação profissional/grau de escolaridade

2. Trabalho associativo

- 2.1. Início do trabalho da entidade
 - como ocorreu
 - quando
 - causa motivadora

- 2.2. Desenvolvimento do trabalho
 - como ocorre
 - estruturação
 - nº associados

3. Comercialização

- 3.1. Início da preocupação/trabalho com comercialização
 - 3.1.1. Causa motivadora
 - 3.1.2. Surgimento
 - como
 - quando
 - 3.1.3. Problemas relacionados ao tema
 - 3.1.4. Número de associados envolvidos

3.2. Desenvolvimento do trabalho com comercialização

3.2.1. Evolução do trabalho com comercialização

- frentes trabalhadas
- agricultores abrangidos

3.2.2. Trabalho atual com comercialização

- frentes trabalhadas
- resultados esperados

4. Marketing

4.1. Conceito de marketing

4.1.1. O que é

4.1.2. Associação ao trabalho de comercialização

4.2. Início da preocupação/trabalho de marketing associado à comercialização

4.2.1. Quando

4.2.2. Causa motivadora

- #### 4.2.3. Como ocorreu/processo
- discussões
 - ações

4.3. Desenvolvimento do trabalho de marketing associado à comercialização

4.3.1. Existência e evolução do trabalho de marketing

4.3.2. Conceito de marketing da entidade

4.3.3. Ações de marketing planejadas

4.3.4. Ações de marketing implementadas

- Resultados alcançados
- Reflexos na comercialização
- Satisfação dos associados

4.4.5. Diferenciação/posicionamento da oferta

- Sabe o que é
- Utiliza
- Como/através de que
- Novos produtos
- Marcas . possui
- . pretende criar

4.4.6. Mercado global

- Outros estados
- Exportação

4.4.7. Formação de preços

- Qual o mecanismo utilizado

LISTA DE ENTREVISTADOS

Contribuíram para a pesquisa os seguintes dirigentes ligados ao Programa de Associativismo e Comercialização da Associação Regional de Trabalhadores Rurais da Zona da Mata:

José Maria Amorim Braga - Agricultor
José Maria Pinto da Silva - Agricultor
Paulo Augusto Volpato Barros - Agricultor
Vanderli Pereira Pinheiro - Agricultor
Luiz Gonzaga Teixeira - Agricultor
João Batista de Lima - Agricultor
Rita de Cássia Oliveira Ribas - Agricultora
João Francisco da Silva - Agricultor
Elza Ilsa Simões de Souza - Agricultora
Roselene Pereira Coelho - Agricultora
Niuton Teotônio Lopes - Agricultor
Osvaldo Santana - Técnico Cta-ZM

Contribuíram para a pesquisa os seguintes técnicos e bolsistas ligados ao Programa de Verticalização da Pequena Produção Agrícola do Distrito Federal da Secretaria de Agricultura:

Ilka Fagundes Corrêa - Bolsista CNPq
Maria Thereza Macedo Pedroso Corrêa - Bolsista CNPq
João Luiz Homem de Carvalho - Secretário de Agricultura
Mário Felipe de Melo - Técnico SADF
Maria de Fátima Araújo Guimarães Corrêa - Bolsista CNPq

CENTRO de DOCUMENTAÇÃO
CEDOC/DAE/UFLA