

**OS AGRICULTORES FAMILIARES ASSENTADOS ESTÃO PREPARADOS  
PARA “SUPERAR O PLANTAR” E “PASSAR A PRODUZIR” OFERTAS  
PARA OS MERCADOS?  
DESAFIOS PARA OS MEMBROS DA ASSOCIAÇÃO DOS MANDALEIROS  
DE UBERLÂNDIA**

**ARE THE FAMILY FARMERS FROM AGRARIAN REFORM  
SETTLEMENTS PREPARED TO “OVERCOME PLANTING” AND  
“START PRODUCING” OFFERS TO THE MARKET?  
CHALLENGES TO THE MEMBERS OF UBERLÂNDIA’S ASSOCIATION  
OF MANDALEIROS**

**Cristiane Betanho**

Professora Doutora da Fagen - Faculdade de Gestão e Negócios da  
Universidade Federal de Uberlândia  
crisbetanho@fagen.ufu.br

**Lucien Jacques Geargeoura**

Professor Doutor da Fagen - Faculdade de Gestão e Negócios da  
Universidade Federal de Uberlândia  
ljgprof@terra.com.br

**Eduardo Giarola**

Professor Mestre da Fagen - Faculdade de Gestão e Negócios da  
Universidade Federal de Uberlândia  
eduardogiarola@fagen.ufu.br

**José Eduardo Fernandes**

Professor Especialista da UNIP – Universidade Paulista  
eduambienta@gmail.com

**Resumo**

Estão os agricultores familiares assentados preparados para o desafio de “superar o plantar” e “passar a produzir”, isto é, entender o que, como, quando, quanto e para quem produzir? Estão preparados para entender o cliente e agregar valor às ofertas feitas para ele? Conseguirão passar de uma lógica de subsistência familiar e/ou da comunidade para uma lógica de produção para o mercado? Para ilustrar esse raciocínio, analisamos aqui o caso de uma organização de trabalhadores-empresendedores assentados na cidade de Uberlândia (MG), utilizando-se da metodologia da pesquisa-ação. Os resultados do estudo desse caso apontam, dentre vários aspectos, uma deficiência essencial: não se tem uma “oferta” no sentido mercadológico da palavra. E que seria de suma importância que os produtos fossem desenvolvidos de acordo com as perspectivas dos clientes (levando em conta as necessidades e as solicitações do que o marketing define como “o mercado”), dado que os agricultores familiares estarão imersos, e frequentemente pautados, pelos aspectos competitivos do mercado, mesmo que se organizem para operar seguindo os princípios da Economia Solidária.

**Os agricultores familiares assentados estão preparados para “superar o plantar” e “passar a produzir” ofertas para os mercados? Desafios para os membros da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia**

**Cristiane Betanho  
Lucien Jacques Geargeoura  
Eduardo Giarola  
José Eduardo Fernandes**

---

**Palavras-chave:** Trabalhadores-empresendedores. Assentamentos de reforma agrária. Produtos orgânicos.

### **Abstract**

Are family farmers from agrarian reform settlements prepared for the challenge of “overcome planting” and “start producing”, or so to say, to understand what, how, when, how much, and for whom to produce? Are they able to move from a logic oriented by family and/or community subsistence to one oriented by production aiming the market? Are they prepared to understand the customer and to add value to the offers directed to him? To illustrate this reasoning, we analyze the case of agricultural workers-entrepreneurs located in the city of Uberlândia (MG), using the methodology of action research. The case study results point to, among many aspects, an essential disability: farmers do not have an “offer”, in the marketing sense given to this word. And that would be extremely important that the products should be developed according to the perspectives of clients (taking in account the needs and requests of what marketing defines as “the market”), given that these family farmers will be immerse, and frequently constrained by the competitive aspects of the market, even when they are organized to operate following Solidarity Economy principles.

**Keywords:** Workers-entrepreneurs. Agrarian reform settlements. Organic products.

### **Introdução**

O processo de assentamento de famílias no campo é assunto recorrente na imprensa e abordado pelo viés dos enfrentamentos e com uma visão capitalista do valor da terra. Exemplificando, Zanatta (2010) comenta resultados do estudo encomendado à Fundação Getúlio Vargas (FGV) pela Confederação Nacional da Agricultura (CNA), que apresenta dados que refutam a visão do IBGE sobre a real contribuição da produção familiar à geração de riqueza e ao abastecimento de alimentos no país. Segundo estudo da FGV, a agricultura familiar contribuiria com apenas 23% do valor bruto da produção agropecuária nacional (VBP), ao invés dos 38% apontados pelo IBGE.

Consequentemente, essa discussão se desdobra nos campos acadêmico e político.

No campo acadêmico, existem trabalhos que analisam os assentamentos como

**Os agricultores familiares assentados estão preparados para “superar o plantar” e “passar a produzir” ofertas para os mercados? Desafios para os membros da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia**

**Cristiane Betanho  
Lucien Jacques Geargeoura  
Eduardo Giarola  
José Eduardo Fernandes**

---

indutores de desenvolvimento, mas os mesmos trabalhos evidenciam que os trabalhadores enfrentam diversas dificuldades. Por exemplo, Vazzoler (2004) e Betanho (2008), apontaram para processos de proletarização da população assentada que, para atender às necessidades familiares, empregam-se em outras propriedades ou nas cidades. Outra questão grave presente nos assentamentos é a dificuldade do escoamento da produção, em função dos elevados custos dos transportes, principalmente considerando a reduzida escala alcançada pelos pequenos produtores. Pires (1997) afirma que a visão comum e equivocada de qualquer produtor está embasada na percepção de que ele deve primeiramente produzir e depois descobrir como vai comercializar seu produto.

No campo das políticas públicas recentes, na primeira década do século XXI houve um maciço investimento governamental para proporcionar aumento na produção dos assentamentos, como o Programa Fome Zero e o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF. Os programas de Aquisição de Alimentos e Merenda Escolar (Programa de Aquisição de Alimentos – PAA e o Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE) complementam o rol de possibilidades de escoamento institucional da produção, no entanto estes não são suficientes para gerar trabalho e renda para as famílias.

Segundo o Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas – IPEA – (2010), não obstante os avanços alcançados na integração e articulação das políticas públicas em torno de programas como o Bolsa Família e Territórios da Cidadania, entre outros, persistem sinais significativos de fragmentação, dispersão, isolacionismo e sobreposição nas políticas públicas. Esses problemas precisam ser enfrentados urgentemente, com o objetivo de melhor tratar da totalização dos problemas da pobreza e da desigualdade neste começo de século XXI.

Assumpção (2003) afirma que a agricultura em si perde a cada ano sua importância na apropriação de parcela da renda gerada no negócio agrícola. Comparando os resultados dos elos da cadeia produtiva na retenção de valores de 1950 e projetando os números até 2028, o mesmo autor afirma que o elo a montante (insumos, máquinas e equipamentos),

---

terá sua participação no agregado a cair à metade (17,6% para 8,8%), enquanto que a produção agrícola propriamente dita reduzirá sua participação em praticamente dois terços (de 32,4% para 9,6%).

Entende-se que a lógica de mercado impõe a esses agricultores assentados dificuldades potencializadas em relação ao *agribusiness*, dado que os primeiros não têm acesso a informações e tecnologia, portanto, estão mais sujeitos à exacerbação do poder de barganha de seus compradores (FERNANDES, 2010). Retomando Assumpção (2003), o elo agregação de valor e comercialização apresentou tendência de crescimento na apropriação de parcela da renda gerada: representava 50% em 1950 e chegará a 81,6%, em 2028. Portanto, os agricultores que quiserem reter para si parte significativa da renda precisarão agregar valor e construir estratégias que possibilitem sua aproximação com o cliente final, redefinindo o seu papel na venda e comercialização de produtos.

Há casos bem sucedidos nas cooperativas ou associações, em que houve avanço na produção e se conseguiu empreender, construindo unidades de agregação de valor (p. ex. beneficiamento de produtos) e realizando comercialização própria, ao invés utilizar terceiros para vender a produção. No entanto, esses casos ainda são mínimos perante a quantidade de famílias assentadas que convivem cotidianamente com (e muitas vezes dependem de) atravessadores regionais. Os pesquisadores entendem que investir em estratégias de comercialização e distribuição poderia criar um novo horizonte para essas famílias, possibilitando que os jovens e as mulheres mantivessem o vínculo com a terra, proporcionando ao mesmo tempo ganhos econômicos e maior capacidade de resistência a esses pequenos empreendimentos.

A contribuição deste trabalho, dado o panorama apresentado, é apresentar uma reflexão, uma análise para responder à questão: estão os agricultores familiares assentados preparados para esse desafio de “superar o plantar” e “passar a produzir”, isto é, entender o que, como, quando, quanto e para quem produzir? Estão preparados para entender o cliente e agregar valor?

**Os agricultores familiares assentados estão preparados para “superar o plantar” e “passar a produzir” ofertas para os mercados? Desafios para os membros da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia**

**Cristiane Betanho  
Lucien Jacques Geargeoura  
Eduardo Giarola  
José Eduardo Fernandes**

---

Para oferecer uma resposta às questões acima, o caso estudado será o de uma organização de trabalhadores-emprededores assentados no município de Uberlândia (MG), produtores de hortifrutigranjeiros orgânicos, que será analisado à luz dos conceitos de Economia Solidária, marketing e capital social, que se encontram sumarizados a partir da próxima seção.

### **Economia Solidária e Empreendimentos Econômicos Solidários (EES)**

No Brasil, as décadas de 1980 e 1990 trouxeram condições objetivas para o fomento de empreendimentos econômicos solidários, dado que as forças produtivas nacionais entraram em crise e, em muitos casos, foram absorvidas por organizações transnacionais. Esses movimentos, somados à adoção de novas tecnologias, geraram níveis alarmantes de desemprego no campo e na cidade. Em função das dificuldades de requalificação, uma parte da população não foi reabsorvida pelas novas oportunidades de negócios.

Se, de um lado, parte desse grupo de trabalhadores expurgados do mercado formal de trabalho passou a viver do subemprego e de práticas da economia informal, precarizando as relações de trabalho (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004), de outro lado, trabalhadores buscaram empreender, individual ou coletivamente. Boa parte do contingente dos empreendimentos resultantes desse processo reproduziram a lógica capitalista de organização do trabalho e propriedade do capital, enquanto um grupo menor desses empreendimentos buscou o caminho do juntar forças.

Amparados por centrais de trabalhadores, incubadoras universitárias de empreendimentos populares e outros mecanismos de fomento ao empreendedorismo solidário, os trabalhadores buscam aproveitar as habilidades desenvolvidas e reduzir os riscos de investimento por meio da associação de esforços e capital. Este é o ambiente em que se desenvolvem os marcos teóricos da Economia Solidária.

Segundo Singer (2003), as especificidades que distinguem um empreendimento solidário de um empreendimento pautado pelas regras da corrente econômica hegemônica

**Os agricultores familiares assentados estão preparados para “superar o plantar” e “passar a produzir” ofertas para os mercados? Desafios para os membros da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia**

**Cristiane Betanho  
Lucien Jacques Geargeoura  
Eduardo Giarola  
José Eduardo Fernandes**

---

são: a) o estímulo à solidariedade entre os membros via autogestão; b) e a reintegração de trabalhadores que foram expurgados do mercado de trabalho formal por questões estruturais, advindas do modo de produção capitalista.

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

O Fórum Brasileiro da Economia Solidária (2003), em sua Carta de Princípios, define como princípios gerais da Economia Solidária a valorização social do trabalho humano; a satisfação plena das necessidades de todos como eixo da criatividade tecnológica e da atividade econômica; o reconhecimento do lugar fundamental da mulher e do feminino numa economia fundada na solidariedade; a busca de uma relação de intercâmbio respeitosa com a natureza; e os valores da cooperação e da solidariedade.

A Economia Solidária surge e se desenvolve articulando solidariedade e economia popular, sendo seu maior desafio superar o plano da reprodução simples, para atingir o de uma reprodução ampliada da vida em sociedade (Eid et alii, 2006; França Filho e Laville, 2004). Para Icaza e Tiriba (2003), o associativismo é a única maneira por meio da qual os trabalhadores, sem assumir os valores do capitalismo, podem empreender uma estratégia de mercado e competir com o capitalismo e sua economia de escala. Abrindo negócios em que ao mesmo tempo administram e produzem valor, são trabalhadores-empresendedores, dado que esses trabalhadores são os donos do capital investido e a força de trabalho necessária à geração de valor.

Os trabalhadores-empresendedores que se envolvem na criação desses empreendimentos, em sua gestão e na produção de valor para o mercado, em primeiro lugar, criam postos de trabalho para si próprios e depois buscam a geração de excedentes

**Os agricultores familiares assentados estão preparados para “superar o plantar” e “passar a produzir” ofertas para os mercados? Desafios para os membros da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia**

**Cristiane Betanho  
Lucien Jacques Geargeoura  
Eduardo Giarola  
José Eduardo Fernandes**

---

que proporcionem aumento da riqueza e crescimento do negócio. Nessa perspectiva, os princípios da economia solidária e as características dos EES constituem-se no caminho mais provável para se chegar a um modelo adequado aos anseios de agrupamentos sociais de outro modo alienados de participação na economia, e também num meio de tais agrupamentos chegarem ao mercado, garantindo sua sobrevivência e, quando isso ocorre, posterior reprodução.

Mercados são um ponto nevrálgico para qualquer atividade econômica. Mas o entendimento do que vem a representar a economia solidária traz a necessidade de analisar o significado dos mercados sob outra ótica que não a da economia de mercado. Nesse sentido, sob a perspectiva da sociologia econômica, o mercado não é visto como algo natural, mas “construção sócio-histórica, cuja forma atual não corresponde a uma realização final da evolução humana, mas uma configuração particular que convém situar em relação àquelas que a precederam” (FRANÇA FILHO E LAVILLE, 2004, p.31).

De fato, Polanyi (2000) defende a idéia de que a economia do homem está inserida em suas relações sociais. Assim, embora os mercados existam desde a Idade da Pedra, seu papel era apenas incidental, antes do século XIX; ganhos e lucro não eram o centro da economia humana. A ordem na produção e na distribuição era garantida por meio de três princípios de comportamento indiretamente associados à economia: a reciprocidade, que se configura no dar e receber dádivas entre membros de grupos; a redistribuição, que consiste em confiar a responsabilidade de distribuir as riquezas a uma autoridade; e a domesticidade, que consiste na produção para uso próprio.

Por sua vez, padrões de institucionalização garantiam o cumprimento desses princípios de comportamento. A reciprocidade é sustentada pelo padrão da simetria, a personalização das trocas. A centralidade fornece um conduto para a coleta e armazenagem de bens para posterior redistribuição. Já o princípio da domesticidade pode ser manifestado em diversos núcleos institucionais: família, localidade, poder público, entre outros. Polanyi (2000) sustenta que todos os sistemas econômicos, até o final do feudalismo na Europa,

**Os agricultores familiares assentados estão preparados para “superar o plantar” e “passar a produzir” ofertas para os mercados? Desafios para os membros da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia**

**Cristiane Betanho  
Lucien Jacques Geargeoura  
Eduardo Giarola  
José Eduardo Fernandes**

---

foram organizados segundo esses princípios e suas formas de institucionalização, amparados por costumes, lei, magia e religião.

Os mercados adquiriram a importância que têm na atualidade a partir do século XIX, quando um novo paradigma econômico erigiu suas bases e os mercados, antigamente locais de barganha, troca e permuta, foram transformados em uma instituição designada para uma função específica. O princípio de mercado, o quarto postulado ao qual Polanyi (2000) se refere, e seu padrão de institucionalização – a troca –, subvertem as relações anteriores: ao invés de a economia estar inserida nas relações sociais, são essas que se inserem no ambiente econômico, sendo por ele moldadas. O interesse econômico seria dotado de um potencial pacificador; essa mão invisível garantiria o equilíbrio e a ordem (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004).

No entanto, Peixoto (2002) afirma que, tendo em vista que tanto mercado quanto as trocas são construções sociais, e sua concretude é relacional, é possível utilizar os mercados como instrumento de apoio ao desenvolvimento sustentável, a partir da integração de políticas e experiências localizadas, fazendo valer a cooperação e a solidariedade como forças políticas e econômicas de quem produz, reconhecer o trabalho como a fonte de valor, e articular a produção com o consumo. Deste modo, torna-se significativo abordar esse desenvolvimento sustentável gerado por esses grupos sociais organizados na perspectiva da formação do capital social.

### **O capital social como fonte de fortalecimento mercadológico**

De acordo com Brandão (2004), entende-se que ao se conjecturar uma estratégia de desenvolvimento para um determinado território, região, ou local, exige-se que se antecedam respostas para determinados questionamentos. Quais são os atores, agentes e sujeitos desse processo? Atuam em que escala espacial? Quais são seus interesses concretos, seus instrumentos táticos e estratégicos? As determinações dos fenômenos estudados se dão em que escala espacial? Em que escala esses fenômenos se manifestam



**Os agricultores familiares assentados estão preparados para “superar o plantar” e “passar a produzir” ofertas para os mercados? Desafios para os membros da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia**

**Cristiane Betanho  
Lucien Jacques Geargeoura  
Eduardo Giarola  
José Eduardo Fernandes**

---

(local, metropolitana, nacional)? Onde estão os centros de decisão e comando determinantes dos fatos territoriais sob análise?

Em relação ao desenvolvimento local, Acsehrad (2002) questiona em que medida as noções de desenvolvimento local e participação dos cidadãos são parte de uma transformação democratizante desse espaço. Torna-se claro para o autor que analisar os governos locais e suas estratégias como objetos isolados é uma simplificação da realidade.

De acordo com essa visão, o desenvolvimento precisa ser compreendido como um processo de gestão diferenciada, de interesses conflituosos, com diferentes escalas. Verifica-se que esses grupos e suas relações sociais concertam confiança com condutas de reciprocidade e cooperação (capital social). Esses poderão deliberar ou abrandar situações complexas relativas às necessidades básicas da comunidade em várias áreas: saúde, educação, infra-estrutura e, também, em políticas públicas voltadas para o setor produtivo (linhas de crédito, políticas de apoio à pequena produção e outros).

São novas questões que surgem com esse novo cenário, em que se torna clara a complexidade da sociedade brasileira como um todo e de seu espaço público em particular. Obviamente que estas surgem em outra conjuntura, assinalado não mais pela falta deste espaço público, mas pela sua presença. É justamente a consciência desta presença que nos força a analisar quem são os atores que fazem parte deste espaço, como o ocupam, a quem representam e quais relações estabelecem com o sistema político.

Dessa forma, Reis (2007) mostra que o comportamento dos indivíduos é ativo, diretamente vinculado a culturas, sistemas de valores, hábitos, rotinas, regras, instituições; as dinâmicas dos espaços econômicos não são apenas o resultado de uma única lógica de cálculo e de racionalidade nem de uma forma excludente de governação (a do mercado). Portanto, é possível competir e cooperar em um contexto amplo, permitindo momentos de conflito e de consenso, mostrando que o desenvolvimento sustentável não é produto apenas dos recursos e tecnologias de que dispõe, mas também de sua organização coletiva.

**Os agricultores familiares assentados estão preparados para “superar o plantar” e “passar a produzir” ofertas para os mercados? Desafios para os membros da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia**

**Cristiane Betanho  
Lucien Jacques Geargeoura  
Eduardo Giarola  
José Eduardo Fernandes**

---

É nesse contexto que pode-se abordar o potencial de impacto dos fatores não econômicos, chamado de capital social, para o desenvolvimento sustentável. Segundo Putnam (2000, p. 177), o capital social diz respeito à característica da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas. Deste modo, pode-se considerar que o capital social é o conceito dado a relação baseada em confiança e cooperação. Uma habilitação das populações locais para ações organizativas e gestão comunitária.

Desse modo, o relacionamento desses atores mostra uma tendência ao desenvolvimento local sustentável. Neste sentido, Brandão (2007) ressalta que a estratégia adotada por diversos interessados, inclusive do poder público, deve estar atenta para várias dimensões (econômica, social, ambiental, cultural, etc.) que compõem a diversidade e a complexidade regional, no intuito de construir uma maior coesão interna dentro de um contexto efetivo de desenvolvimento.

O autor retrata que muitas políticas públicas em todo o mundo demonstram acreditar que a menor escala espacial é a mais adequada e de onde se poderiam estruturar os meios capazes de promover o desenvolvimento sustentável. O discurso consiste em substituir o Estado por uma nova condensação de forças sociais e políticas chamada de “território”.

De acordo com Ortega (2008), no ambiente de luta democrática foi se consolidando o descrédito na capacidade do governo central em conduzir um processo desenvolvimento sustentável, fortalecendo-se a crença em torno de processo de desenvolvimento locais com base no modelo de planejamento construído participativamente e apoiado no capital social local.

Assim, tem-se um potencial impacto dos fatores não-econômicos, chamado de capital social, no desenvolvimento das comunidades locais, bem como a provisão de bens públicos e da eficácia dos órgãos públicos (MOYANO, 1999).

---

Putnam (2000) chega a uma conclusão de que quanto maior o acúmulo de capital social e maior a cultura cívica, maior será o desenvolvimento. Ortega (2008, p. 60), analisando o mesmo tema e as idéias desenvolvidas inicialmente por Putnam, relata que,

(...) mais do que identificar um elevado capital social, o importante é saber se a organização social local/territorial suscita uma forte capacidade de cooperação em torno de um projeto coletivo. Essa questão remete-nos, necessariamente, a outra: qual a capacidade dos territórios de criar capital social? Responder a essa pergunta implica em reduzir o fatalismo a que estariam fadados os territórios deprimidos na busca do desenvolvimento. Para essa questão, apesar de destacar sua importância, Putnam avança pouco.

Todavia, Putnam (2000) argumenta que o centro do problema não estava na repartição dos recursos nacionais para os locais, mas na quantidade dos recursos e na administração deles (desempenho institucional). Outro fator é o que remete ao conceito de “comunidade cívica”, ou seja, a qualidade da democracia é dependente, entre outros, da qualidade dos cidadãos.

No entanto, como salienta Tauyle (2001), ao livre sabor de uma economia de mercado, não adianta tecer considerações ou juízos de valor social se as alternativas de produção de valor criadas pelos trabalhadores-empresendedores não forem economicamente viáveis. Para o autor, se o agente econômico quer funcionar neste ambiente, deve levar em consideração os padrões socialmente necessários e socialmente aceitos de produção pela demanda. Tem-se o desenvolvimento do capital social como base para o fortalecimento mercadológico desses trabalhadores. Por isso a importância de se entender e apreender o conceito de marketing, assunto tratado na próxima seção.

### **Marketing: conceitos básicos e implicações do consumo crítico nos EES**

Para entender inicialmente o escopo do marketing, e depois tentar desenhar o papel que ele teria nos EES, é necessário compreender antes o que o marketing entende como “mercado”, que não é radicalmente diferente do conceito de mercado utilizado pela Economia, mas possui particularidades próprias da ótica dos teóricos e profissionais atuantes no campo do marketing.

---

Enquanto que no jargão da Economia, e muitas vezes também no entendimento leigo, mercado seria o conjunto dos vendedores ou fornecedores e dos compradores reais e potenciais de um produto ou serviço, para o marketing, segundo Kotler e Keller (2006), o mercado consiste no conjunto de todos os compradores reais ou potenciais para um bem ou serviço.

Portanto no marketing, o foco de interesse é muito mais o lado da compra ou da demanda que da oferta ou da venda. A atuação do marketing foca sempre o cliente. E a máxima operacional, absoluta do campo do conhecimento do marketing, é “satisfazer as necessidades do cliente” (às vezes também chamado de comprador ou consumidor). Todas as ações de marketing se voltam para esse fim, sendo que as visões mais atuais do papel do marketing extrapolam a simples (mas ainda importantíssima) meta da satisfação das necessidades do cliente individual e visam a satisfação das necessidades da sociedade como um todo (como veremos adiante na orientação societal do marketing).

Ressaltou-se anteriormente a definição de marketing para “mercado” porque ela leva necessariamente ao papel do marketing como agente da satisfação das necessidades dos clientes de uma organização, seja na configuração de um EES ou outra. O que é realmente importante destacar aqui, é que o cliente deve ser, necessariamente, um foco de ação (via a satisfação de suas necessidades) dos EES. Existindo necessariamente os EES dentro da chamada economia de mercado, imperfeitas que ainda são atualmente as redes locais e globais da Economia Solidária (voltadas não mais ao lucro no sentido capitalista do termo), e mesmo que num futuro desejável essas redes se completem e permitam aos EES uma existência sustentável e relativamente autônoma dentro dessas mesmas redes (dependendo e sobrevivendo exclusivamente delas), ainda assim os vínculos internos entre os participantes de uma rede solidária podem ser caracterizados pela existência de uma relação entre fornecedores e clientes.

Havendo clientes, com necessidades não satisfeitas, são necessários fornecedores para prover essas necessidades. Então, mesmo na Economia Solidária pode-se dizer que há um mercado (segundo a visão e definição do marketing para esse termo). Para otimizar a

**Os agricultores familiares assentados estão preparados para “superar o plantar” e “passar a produzir” ofertas para os mercados? Desafios para os membros da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia**

**Cristiane Betanho  
Lucien Jacques Geargeoura  
Eduardo Giarola  
José Eduardo Fernandes**

---

ação da organização dentro desse mercado, satisfazendo as necessidades dos clientes (seja na lógica capitalista ou da Economia Solidária), os EES precisam entender como isso é feito. Numa ótica de marketing, toda ação deve levar em conta a satisfação das necessidades dos clientes e os EES não podem se manter atuando apenas como meros plantadores (se seu campo de atuação for o agrícola), fabricantes (se o seu campo for o da manufatura) ou prestadores de serviços. Precisam formatar suas ofertas e adequar sua produção e distribuição para satisfazer as necessidades dos seus clientes. No caso particular dos assentamentos agrícolas, foco do nosso estudo, os assentamentos, como organizações fornecedoras de produtos agropecuários, também precisam passar a entender e atender clientes em suas necessidades não satisfeitas para terem sucesso e viabilizarem suas operações, superando o plantar e passando a produzir ofertas especificamente talhadas para seus mercados. Isso pode ser atingido com o apoio do conhecimento de marketing.

Esclarecido o papel do marketing nas organizações em geral e nos EES em particular, importa agora sumarizar a evolução do significado e do conceito de marketing.

Muito já se escreveu sobre as diferenças e aproximações dos termos comercialização e marketing. Para Gracioso (1997), a expressão comercialização é uma das traduções de marketing, no entanto essa tradução não se coaduna com o caráter dinâmico que é associado ao marketing. Para o autor, a melhor tradução seria mercância, o ato de mercadejar. Já Richers (1994), recordando a “infância do marketing brasileiro”, reporta-se aos termos mercadologia para a ciência e mercadização para o processo de distribuição que a caracterizasse, criados nos anos 1950 – e não aceitos pelo mercado, que adotou plenamente a expressão norteamericana *marketing* na sua forma original. Todos esses termos significam, na prática, fazer mercado (BETANHO, 2008). A expressão marketing foi incorporada ao Português e é de uso corrente.

O significado de marketing muda com a evolução da sociedade e das práticas de “fazer mercado”, o que pode ser entendido a partir das orientações de marketing: produto,

**Os agricultores familiares assentados estão preparados para “superar o plantar” e “passar a produzir” ofertas para os mercados? Desafios para os membros da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia**

**Cristiane Betanho  
Lucien Jacques Geargeoura  
Eduardo Giarola  
José Eduardo Fernandes**

---

produção, vendas, marketing, marketing societal, marketing holístico (KOTLER, 2000; CHURCHILL E PETER, 2010; KOTLER E KELLER, 2006).

Tendo em vista o caráter solidário e participativo do empreendimento analisado neste artigo, destaca-se a orientação societal para analisar estratégias de marketing: a busca de equilibrar objetivos conflitantes entre os grupos de *stakeholders* (pessoas, grupos e instituições interessados e/ou influentes nas operações de uma organização) envolvidos no processo de produção e consumo. Testa (2005, p. 48-49), um aluno de um curso de administração de cooperativas, integrante de um EES, sintetiza perfeitamente o significado de marketing para esse tipo de empreendimento:

(...) o conceito de marketing que usamos não é somente aquele que se preocupa em gerar lucros como a empresa capitalista faz. Usamos o conceito de que nossos produtos devem ter benefícios que atendam às necessidades do consumidor, com um produto que tenha novos valores inclusos, levando em conta principalmente o meio ambiente, o novo modelo tecnológico, a saúde dos consumidores, a relação com a sociedade, os impactos que o lançamento de um determinado produto traz, baixo preço para todos terem acesso, e uma nova forma de produzir através da cooperação.

A definição oficial para marketing mais recente (de 2007) da American Marketing Association (a entidade profissional mais representativa deste campo de conhecimento) sugere uma tentativa de reunir as diversas orientações que tem pautado o marketing numa só: “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que possuem valor para os clientes, parceiros e a sociedade em geral” (AMA, 2007, online, tradução nossa).

Ressalta-se ainda a existência dos níveis estratégico e operacional de atuação do Marketing. Trata-se de duas dimensões complementares, ou seja, enquanto o nível estratégico é condicionado por fatores incontroláveis, o nível operacional trata de aproveitar as oportunidades identificadas no ambiente externo (também chamado de macroambiente) da organização, bem como de buscar soluções para neutralizar ou reduzir o impacto das ameaças também encontradas no ambiente externo. Se a análise do macroambiente e do ambiente de mercado (este constituído pelos atores externos mais próximos da operação direta da organização) podem evidenciar oportunidades e ameaças, a ideologia da prática

---

mercadológica traz conseqüências em relação a como as oportunidades podem ser aproveitadas, bem como as ameaças eventualmente podem ser contornadas. Assim, a forma de ver o ambiente externo condiciona como, em nível operacional, a forma de agir das organizações.

Na ótica societal de marketing, essas questões são refletidas à luz de considerações sobre o relacionamento ético e sustentável com a sociedade por meio das dimensões da oferta denominadas como os “4 Ps” (por conta das iniciais em Inglês de suas palavras denominadoras) ou também como “marketing mix”, que consistem num agrupamento operacional, de certa forma arbitrário (no sentido que a maioria dos *experts* considera esse agrupamento razoável) e voltado para a prática, das atividades ou tarefas desempenhadas pelo marketing. Esses agrupamentos de atividades do marketing configuram as dimensões aqui sumarizadas cada uma por um “P”:

- O aspecto Produto (do inglês *Product*) – dentro do marketing mix, abrange a análise não somente do aspecto físico da oferta e sua formulação, mas também serviços ao cliente, uso de marca, embalagem e outros fatores que possam acrescentar valor ao cliente e diferenciar a oferta do concorrente (CHURCHILL Jr. e PETER, 2010; KOTLER e KELLER, 2006). Questões legais e éticas delimitam essa dimensão. Como exemplos, vários alimentos possuem padrões de identidade e qualidade obrigatórios, a rotulagem nutricional de alimentos limita a decisão das organizações sobre como utilizar o espaço do rótulo, assim como aterros sanitários repletos são evidências de que as embalagens podem impactar a questão ambiental.
- A dimensão Preço (do inglês *Price*) – Kotler e Keller (2006) salientam que é a única variável do marketing mix que produz receita financeira e, portanto, contribui para a sustentabilidade econômica do empreendimento. Ressaltam-se dois lados para essa dimensão, ou seja, a utilização para práticas desleais (conluio de preços, precificação enganosa e outros (CHURCHILL Jr. e PETER, 2010) e para a extensão da responsabilidade social da organização quando ela o usa de forma a não se aproveitar da fraqueza do cliente,

---

de desgraças ou de movimentos de mercado, e essa atitude da empresa pode melhorar sua reputação e solidificar seu relacionamento com os clientes.

- O elemento Praça (do inglês *Place*) às vezes também chamado Ponto de venda (do inglês *Point of sale*) – aspecto do marketing mix que envolve o levar os produtos até os clientes. Uma melhor denominação desse elemento, em Português, seria “distribuição”. Ele também pode ser analisado pelo viés ético e legal. Leis que buscam evitar a configuração de monopólios, a exclusividade da distribuição, questões territoriais e venda casada são questões abordadas por Kotler (2000). Churchill Jr. e Peter (2010) vão além, analisando a própria estratégia do fabricante, quando define descontos por quantidade de tal forma que somente beneficie as grandes redes, ou quando existe restrição de distribuição de produtos por tipo ou tamanho de loja. Do lado da distribuição no varejo, os mesmos autores questionam se é ética a propaganda do tipo chamariz, a discriminação de classes sociais a pretexto de segmentação de mercado e a reserva de espaço dentro da loja em troca de taxas, o que se constitui em barreira para a entrada de pequenos produtores e leva ao aumento de preço dos produtos, por aumentar os custos do fabricante, independentemente de seu tamanho.
- A Promoção (do inglês *Promotion*) – última variável do marketing mix, segundo Churchill Jr. e Peter (2010), em Português deveria mais corretamente ser denominada, de comunicação de marketing, posto que essa definição mais ampla incluiria todas as maneiras pelas quais a empresa poderia se comunicar com seus clientes atuais e potenciais. Churchill Jr. e Peter (2010) afirmam que a comunicação pode ser socialmente responsável, na medida em que transmite informações precisas sobre como a organização pode propiciar valor por meio de produtos e serviços que satisfaçam a necessidades legítimas, além do patrocínio a causas dignas e informações sobre o consumo socialmente responsável de produtos que podem oferecer risco relativo.

Tendo em vista que a orientação societal de marketing foi destacada como a central para nortear a análise do nosso caso em estudo, é imprescindível discorrer sobre as práticas



**Os agricultores familiares assentados estão preparados para “superar o plantar” e “passar a produzir” ofertas para os mercados? Desafios para os membros da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia**

**Cristiane Betanho  
Lucien Jacques Geargeoura  
Eduardo Giarola  
José Eduardo Fernandes**

---

do consumo crítico, que torna o consumo um ato de cumplicidade, posto que se vê a aquisição de um produto ou serviço como uma ratificação das estratégias da organização que o produziu; portanto, o ato de aquisição é antecedido por uma análise crítica dos produtos em oferta sob os prismas econômico, ético e ecológico (MANCE, 2003), conceito muito próximo do consumo responsável, que respeita a assim chamada Sustentabilidade, a qual prega a preservação de 3 aspectos ou pilares que deveriam nortear a operação das organizações: o aspecto social, o aspecto econômico (no sentido que uma organização deve ser economicamente viável para continuar a existir) e o aspecto ambiental (ELKINGTON, 1997).

O Instituto Akatu, desde 1999, realiza no Brasil uma pesquisa que tem como objetivo levantar o perfil do “consumidor responsável” e os fatores que afetam sua decisão de compra. Na versão 2010 dessa pesquisa, evidenciou-se que, além de que nove em cada dez consumidores acreditam que as empresas devem desenvolver ações além dos que está estabelecido na legislação, ainda se percebeu que os consumidores do segmento “mais conscientes” tendem a ser mais ativos na internet e a ter um perfil de maior influência nos temas da responsabilidade social empresarial, do meio ambiente e da ecologia e da sustentabilidade como um todo (nos três pilares antes mencionados), buscando e difundindo informações para suas redes de influência e relacionamento (INSTITUTO AKATU, 2010).

Uma alternativa é o consumo de produtos produzidos por organizações solidárias, pertencentes a grupos de trabalhadores-empresendedores, o que adiciona outros elementos ao ato de consumo. Esse tipo de consumo tem o condão de proporcionar que o conceito de sustentabilidade de Elkington (1997) se manifeste no plano concreto: uma organização somente pode ser sustentável se equilibrar as demandas das dimensões econômica, social e ambiental.

Existem cooperativas de consumo solidário, como a analisada por Pauli (2004), em que os consumidores buscam comprar, conjuntamente, produtos de melhor qualidade e preço, à luz do consumo crítico, solidário e coletivo, priorizando o consumo de produtos

**Os agricultores familiares assentados estão preparados para “superar o plantar” e “passar a produzir” ofertas para os mercados? Desafios para os membros da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia**

**Cristiane Betanho  
Lucien Jacques Geargeoura  
Eduardo Giarola  
José Eduardo Fernandes**

---

solidários. Kujawa e Botura (2004), analisando a mesma experiência sob a ótica do consumidor, apontaram como desafios para a continuação e ampliação do consumo solidário: a) ampliar e diversificar a rede de fornecedores solidários, posto que a cadeia (ou melhor, rede) de produção e distribuição solidária ainda não estava completa, restando itens que obrigatoriamente tinham que ser adquiridos no mercado convencional; b) ampliar a escala de consumidores envolvidos para, além de disseminar a experiência, baixar os custos, permitindo o acesso de outros; e c) relacionar o momento do consumo com a perspectiva educativa e lúdica.

As questões elencadas como desafios pelos autores serão retomadas para a reflexão que se pretende neste trabalho. No entanto, é importante entender o mercado que é objetivado pelos agricultores: o de produtos orgânicos, assunto da próxima seção.

### **Os conceitos de produto orgânico e de agricultura orgânica; as oportunidades nos mercados de alimentos orgânicos**

Para se discutir o contexto em que o empreendimento estudado opera, primeiramente é necessário entender o que é esse tipo de produto. De acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) define-se orgânico aquele produto de origem vegetal ou animal que é produzido em um completo ambiente de produção orgânica, com a utilização de princípios agroecológicos que contemplam o uso responsável do solo, da água, do ar e dos demais recursos naturais, respeitando as relações sociais e culturais. No cultivo desses produtos orgânicos, “não é permitido o uso de substâncias que coloquem em risco a saúde humana e o meio ambiente, não são utilizados fertilizantes sintéticos solúveis, agrotóxicos e transgênicos” (MAPA, 2012, *online*). Já Neves et al. (2004) definem agricultura orgânica como um sistema de manejo sustentável da unidade de produção, com enfoque holístico, que privilegia a preservação ambiental, a agrobiodiversidade, os ciclos biológicos e a qualidade de vida do homem, visando a sustentabilidade social, ambiental e econômica no tempo e no espaço.

---

A partir desse entendimento, é possível caracterizar de maneira mais clara o produtor, o consumidor e o mercado de orgânicos, o que é essencial para realizar uma avaliação do potencial de atuação e dos eventuais problemas mercadológicos a serem enfrentados pelos empreendimentos da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia (AMU).

Neves e Castro (2003), referindo-se ao comportamento do consumidor de alimentos, salientam a importância de os empreendedores do setor, independentemente de seu tamanho e área de atuação, buscar entender as mudanças nos desejos e necessidades dos clientes, e adaptar suas estratégias às mudanças detectadas. Neves (1999), analisando novas tendências de consumo, aponta a preocupação com a sustentabilidade ambiental, que tem levado organizações produtoras de alimentos a investir em produtos para o segmento de “consumidores verdes”, que representam, de acordo com Giordano (2003), 40% de todos os novos produtos introduzidos nos Estados Unidos nas áreas de saúde, beleza, artigos para animais de estimação, produtos domésticos e de lavanderia, além dos alimentos, desde meados da década de 1990.

Os produtos verdes surgiram do questionamento dos sistemas de produção sob o enfoque do que é ambientalmente correto. Seus consumidores buscam, além da qualidade, e da ausência de aditivos químicos, que o consumo tenha baixo impacto ambiental. Apresentam preferência por produtos com denominação de origem e certificações, envasados em embalagens biodegradáveis ou recicláveis, e pagam preços mais altos por isso (GIORDANO, 2003).

Uma das principais preocupações do consumidor de alimentos tem sido sua origem e segurança, isto é, saber onde foram produzidos e a partir de que práticas de produção. Portanto, também cumpre notar a importância dos alimentos orgânicos como fonte de preferência desses consumidores verdes, segmento esse que ultrapassará, de acordo com a ABRAS (2007), R\$ 1,2 bilhão em consumo, valor 25% superior ao registrado em 2006.

Dadas as características de distribuição de renda do Brasil, diversidade cultural, desequilíbrios nos níveis de informação e educação da população, além de contrastes

**Os agricultores familiares assentados estão preparados para “superar o plantar” e “passar a produzir” ofertas para os mercados? Desafios para os membros da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia**

**Cristiane Betanho  
Lucien Jacques Geargeoura  
Eduardo Giarola  
José Eduardo Fernandes**

---

climáticos e de outros de inúmeras origens, as necessidades, expectativas e desejos dos consumidores apresentam tremendas variações. Isso é particularmente notável em oportunidades para o mercado de alimentos. A partir da década de 1990 abriu-se espaço para produtos semi-processados, orgânicos e com certificação de origem, que passaram a disputar espaço nas gôndolas com produtos da agricultura tradicional e propostas de agregação de valor inovadoras. Houve, além disso, uma sobrevalorização da embalagem (formas, materiais, tamanhos), e a abertura de novos canais de distribuição, juntamente com a diferenciação em preços (BETANHO, 2008).

De acordo com Souza e Alcântara (2003), além de contracorrente de desenvolvimento científico e tecnológico, a agricultura orgânica é reconhecida pelos órgãos oficiais de pesquisa como um método importante na busca da conciliação entre a produção agrícola e a preservação dos recursos naturais. A certificação é encarada como uma redutora da assimetria das informações apropriadas por consumidores e produtores, dificultando a adoção de práticas oportunistas. Apesar de já ter sido proibitiva em termos de valores, atualmente o acesso à certificação de orgânicos é mais facilitada. E existe uma alternativa legal à certificação, a OCS – Organização de Controle Solidário, criada pelo MAPA (2008) como exceção à obrigatoriedade da certificação de produtos orgânicos produzidos por agricultores familiares para a venda direta aos consumidores finais. A ideia é valorizar as relações de confiança e comprometimento acontece entre grupos de produtores e consumidores de uma localidade.

Essa alternativa representa oportunidade para os trabalhadores-empresendedores. Dado o tamanho dos empreendimentos e a proximidade dos centros de consumo de vizinhança, os agricultores da AMU podem desenvolver uma relação mais próxima aos consumidores, ao mesmo tempo que escoam localmente sua produção. Nascimento (1998) afirma que esse é um setor que poderá ser ocupado com vantagens, se os produtores forem devidamente apoiados com tecnologia, gerenciamento e marketing. Mas salienta que os produtos devem apresentar aspectos de padrão, de embalagem, de sanidade e detalhes de

**Os agricultores familiares assentados estão preparados para “superar o plantar” e “passar a produzir” ofertas para os mercados? Desafios para os membros da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia**

**Cristiane Betanho  
Lucien Jacques Geargeoura  
Eduardo Giarola  
José Eduardo Fernandes**

---

marketing para que inicialmente sejam reconhecidos, e depois também valorizados pelos clientes nos produtos do mercado tradicional.

### **Procedimentos metodológicos**

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

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

Dado que o foco do trabalho é entender os desafios e os eventuais dilemas dos agricultores que buscam superar o “plantar” para “produzir”, isto é, se estes compreendem a lógica de mercado e conseguem produzir ofertas passíveis de serem socialmente aceitas, a análise será realizada a partir das tradicionais dimensões do “marketing mix”: Produto, Preço, Promoção (ou Comunicação) e Praça (ou Distribuição), devidamente caracterizadas na fundamentação teórica do trabalho.

Os dados foram coletados durante pesquisa-ação conduzida no âmbito de um projeto de extensão e pesquisa, que objetivava produzir conhecimentos de prática mercadológica orientados às necessidades de grupos de trabalhadores-empresendedores incubados no Cieps - Centro de Incubação de Empreendimentos Populares Solidários da Universidade Federal de Uberlândia, estrutura que apoia as iniciativas produtivas

---

autogestionárias de geração de trabalho e renda surgidas nas camadas populares, a partir da perspectiva teórico-prática da Economia Solidária.

Para El Andaloussi (2004), a *démarche* da pesquisa-ação possibilita abordar fenômenos da sociedade em sua complexidade, permitindo ainda a intervenção do pesquisador dentro de uma problemática social, em que os interessados tornam-se atores que, participando do desenvolvimento da ação, contribuem para produzir novos saberes. Os alunos envolvidos na pesquisa foram motivados a entender a realidade e as demandas em relação à dinâmica produção-comercialização dos agricultores congregados na Associação dos Mandaleiros de Uberlândia.

Os passos da pesquisa-ação, segundo Thiollent (1997), são quatro: Pesquisa Exploratória, em que se detectam os problemas, os atores, as capacidades de ação e os tipos possíveis de ação, por meio de diagnóstico interativo; Pesquisa Aprofundada ou Fase Principal, na qual a situação é pesquisada por meio de instrumentos de coleta de dados que são discutidos e interpretados pelos participantes; Ação, que consiste na difusão de resultados, definição de objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, e propostas negociáveis entre as partes; e Avaliação, cujo objetivo é observar, redirecionar e resgatar o conhecimento produzido no decorrer do processo.

Os procedimentos que fizeram parte de cada fase são:

- a) Pesquisa exploratória: os alunos foram motivados a analisar um agrupamento de agricultores orgânicos assistidos pela incubadora para entender a realidade dos trabalhadores-empresendedores e suas demandas em relação à dinâmica produção-comercialização.
- b) Fase principal: os alunos procuraram estimar o potencial de atratividade dos orgânicos para os seus potenciais consumidores e, com esses dados à mão, buscaram analisar os pontos fortes e fracos dos empresenedores e do empresendimento e ainda as oportunidades e ameaças proporcionadas pelo ambiente de mercado e pelo macroambiente.

**Os agricultores familiares assentados estão preparados para “superar o plantar” e “passar a produzir” ofertas para os mercados? Desafios para os membros da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia**

**Cristiane Betanho  
Lucien Jacques Geargeoura  
Eduardo Giarola  
José Eduardo Fernandes**

c) Fase de ação: os alunos formularam algumas recomendações gerenciais para a melhoria dos processos de produção e comercialização do empreendimento. Divididos em grupos, produziram uma versão escrita e outra oral do trabalho e apresentaram suas sugestões aos empreendedores.

d) Fase de avaliação: a avaliação foi realizada pelos empreendedores, em relação à adequação das estratégias sugeridas pelos alunos para os empreendimentos, enquanto que os pesquisadores envolvidos na coordenação deste trabalho analisaram o processo e seus resultados.

Os dados obtidos pelos alunos, secundários e primários, foram tanto qualitativos quanto quantitativos. Os alunos visitaram os assentamentos em que vivem os agricultores associados à AMU e coletaram impressões e exploraram a realidade dos consumidores de orgânicos, ao mesmo tempo em que buscaram dados secundários em revistas de negócios e artigos científicos. Além disso, a pesquisa demandou entendimento da realidade e aprofundamento no problema para que os alunos pudessem buscar dados primários que trouxessem luzes ao processo de planejamento mercadológico que teriam que desenvolver ao final, com dados à mão.

### **Resultados: a produção e as ofertas para o mercado**

A Associação dos Mandaleiros de Uberlândia (AMU) foi fundada em 2009 e tem o objetivo de apoiar processos coletivos de produção e comercialização de hortifrutis orgânicos a partir da tecnologia social das mandalas. São, atualmente, 45 famílias de agricultores, assentadas em assentamentos de reforma agrária no entorno da cidade de Uberlândia, reunidos no empreendimento, que está juridicamente organizado como uma Associação.

Interessa entender o que são as mandalas. São hortas cujos canteiros são construídos como círculos concêntricos, sendo o centro ocupado por um espelho d'água, onde se criam peixes e patos. Os animais são alimentados com sobras da produção dos canteiros e

**Os agricultores familiares assentados estão preparados para “superar o plantar” e “passar a produzir” ofertas para os mercados? Desafios para os membros da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia**

**Cristiane Betanho  
Lucien Jacques Geargeoura  
Eduardo Giarola  
José Eduardo Fernandes**

---

fertilizam a água, que é utilizada para irrigar os canteiros, como um sistema autossustentável. A produção é agroecológica, portanto não se utiliza agrotóxicos e nem adubos químicos, o que impõe uma atenção maior do agricultor em relação ao controle de pragas, realizado com misturas caseiras de ingredientes repelentes. Outra estratégia para reduzir a incidência de pragas é o plantio de culturas diferentes lado a lado, dado que a maior parte das pragas é seletiva, isto é, não atacam todas as culturas indistintamente. Assim, reduz-se a possibilidade de perdas, no entanto, intensifica o uso de mão-de-obra no processo de cultivo desses hortifrutis orgânicos.

O empreendimento foi pensado a partir de um mercado a explorar: o de consumidores de produtos orgânicos. A associação está ligada a uma franquia social, o Projeto Mandallas (AGÊNCIA MANDALLA, 2011). Importante salientar que a franquia social fornece a tecnologia de produção mas não se envolve nos processos de comercialização, apenas recomenda a utilização de canais diretos.

A AMU está incubada no Cieps – Centro de Incubação de Empreendimentos Econômicos Solidários – desde o início de 2011. Na época, os agricultores procuraram a incubadora para apoiar seu processo empreendedor e a inserção de seus produtos no mercado local.

O projeto de extensão foi pensado para envolver alunos no processo de entender a realidade dos produtores e do mercado, auxiliando os agricultores, ao mesmo tempo em que se criava uma oportunidade para os alunos experienciarem na prática o que aprendiam em sala de aula.

A partir dos dados coletados na pesquisa de campo, os alunos sintetizaram o ambiente mercadológico do empreendimento, conforme vemos no quadro adiante. Este quadro contempla a análise das dimensões da matriz PFOA (Potencialidades, Fragilidades, Oportunidades e Ameaças), um instrumento de larga aceitação dentro das práticas de planejamento de marketing, e que possui a finalidade de realizar um diagnóstico estratégico para uma operação ou um negócio.



**Os agricultores familiares assentados estão preparados para “superar o plantar” e “passar a produzir” ofertas para os mercados? Desafios para os membros da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia**

**Cristiane Betanho  
Lucien Jacques Geargeoura  
Eduardo Giarola  
José Eduardo Fernandes**

Neste texto apresentamos a matriz PFOA no formato de um quadro dividido em duas partes:

- Na primeira, são mostradas as duas primeiras dimensões da análise: as potencialidades e as fragilidades da organização em foco. Esta primeira parte da análise da matriz PFOA procura enxergar, no ambiente interno da organização, de um lado quais são as situações ou os agentes que podem facilitar / serem aproveitados (potencialidades), e de outro atrapalhar / serem contornados (fragilidades) a operação da organização (no nosso caso, a AMU).

**Quadro 1 – Parte A:** Síntese das análises PFOA (Potencialidades e Fragilidades) realizadas pelos alunos da disciplina Administração Mercadológica no curso de Administração da FAGEN-UFU.

POTENCIALIDADES	FRAGILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura Familiar</li> <li>• Grupo interessado e proativo</li> <li>• Assistência da</li> <li>• Quantidade de associados</li> <li>• Relacionamento com a universidade patrocinadora das ações extensionistas e de pesquisa relacionadas à Economia Solidária e aos empreendimentos produtores de orgânicos</li> <li>• Os mandaleiros não têm custos externos de mão-de-obra, apenas os dos seus associados</li> <li>• Estrutura física adequada à produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca experiência dos empreendedores</li> <li>• Falha na comunicação interna</li> <li>• Escassez de recursos financeiros</li> <li>• Distância entre as mandalas dificulta logística de coleta e distribuição da produção</li> <li>• Falta organização e planejamento na produção</li> <li>• Não conhecem o tipo de público alvo</li> <li>• Falta padronização aos produtos</li> <li>• Falta conhecimento em custos e precificação</li> <li>• Os mandaleiros não estão unidos</li> <li>• Escala de produção é pequena em cada mandala</li> <li>• Produto altamente perecível</li> <li>• Ciclo de produção de 60 dias em média</li> <li>• Falta conhecimento geral em marketing</li> <li>• Ainda são desconhecidos no mercado</li> <li>• A rede de venda / distribuição ainda é mínima</li> <li>• Ausência de certificação expressa ao consumidor</li> </ul>

**Fonte:** elaborado pelos autores

- Na segunda, são mostradas as duas últimas dimensões da análise: as oportunidades e as ameaças da organização em foco, para a mesma matriz PFOA. Esta segunda parte da análise da matriz procura enxergar, no ambiente externo da organização, de um lado quais são as situações ou os agentes que podem facilitar / serem aproveitados

**Os agricultores familiares assentados estão preparados para “superar o plantar” e “passar a produzir” ofertas para os mercados? Desafios para os membros da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia**

**Cristiane Betanho  
Lucien Jacques Geargeoura  
Eduardo Giarola  
José Eduardo Fernandes**

(oportunidades), e de outro atrapalhar / serem contornados, quando possível (ameaças) a operação da organização (no nosso caso, sempre a AMU).

**Quadro 1 – Parte B:** Síntese das análises PFOA (Oportunidades e Ameaças) realizadas pelos alunos da disciplina Administração Mercadológica no curso de Administração da FAGEN-UFU.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do potencial de compra dos consumidores</li> <li>• Mercado pouco explorado</li> <li>• Incentivos governamentais</li> <li>• Produto bastante diferenciado</li> <li>• Implantação da loja</li> <li>• Consumidores que buscam por uma vida mais saudável</li> <li>• Não há concorrência especializada em orgânicos</li> <li>• Apelo social (produtores solidários)</li> <li>• Apelo ambiental (produto sem agrotóxico)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos convencionais são mais baratos do que os orgânicos</li> <li>• Expansão dos transgênicos</li> <li>• Novos concorrentes</li> <li>• Entendimento superficial dos consumidores a respeito do que sejam os orgânicos, associando-os a um pequeno número de qualidades isoladas (apenas à ausência de agrotóxicos, de produtos químicos e naturalidade), e não ao seu amplo conjunto de características e benefícios</li> <li>• Por não conhecerem e valorizarem um maior número de benefícios dos orgânicos, os consumidores são muito sensíveis a preço</li> <li>• Falta desenvolvimento tecnológico direcionado</li> <li>• Baixa distribuição dos orgânicos frente aos não-orgânicos.</li> <li>• Competir com uma oferta especializada em orgânicos é difícil frente à disponibilidade e mix dos supermercados para os produtos convencionais</li> </ul>

**Fonte:** elaborado pelos autores

Um desdobramento teórico da análise da matriz PFOA, que tem implicações práticas profundas em relação aos resultados da análise é que, como as duas primeiras dimensões (parte A do quadro apresentado) se referem ao ambiente interno da organização, e estão sob sua influência e alcance diretos, elas podem mais facilmente serem manipuladas ou ajustadas pela organização, ao contrário das duas últimas dimensões (parte B do mesmo quadro), que se referem ao ambiente externo da organização, bem mais longe da sua influência e alcance. Do lado “negativo” da matriz PFOA é muito mais fácil para a organização procurar sanar fragilidades identificadas, do que atuar sobre as ameaças encontradas no ambiente externo. Embora isso não seja absoluto, em geral também é muito

**Os agricultores familiares assentados estão preparados para “superar o plantar” e “passar a produzir” ofertas para os mercados? Desafios para os membros da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia**

**Cristiane Betanho  
Lucien Jacques Geargeoura  
Eduardo Giarola  
José Eduardo Fernandes**

---

mais fácil para a organização (no lado “positivo” da matriz) procurar aproveitar (como “dadas”) as oportunidades oferecidas pelo ambiente externo, utilizando as potencialidades de que já dispõe internamente, do que (mais uma vez, do lado “negativo”) modificar ou evitar as ameaças oferecidas pelo ambiente externo (que geralmente, precisam ser tomadas como “dadas”). Com relação às fragilidades internas, uma vez que está ao alcance da organização ajustá-las, elas precisam ser trabalhadas (sanadas), tanto para fortalecer a organização em relação às ameaças quanto para melhorar a possibilidade do aproveitamento das oportunidades.

As análises apresentadas nas duas partes do quadro anteriormente mostrado são de importância fundamental para planejar as atividades de marketing a serem desenvolvidas pelos membros da AMU. Tendo-se em vista a explanação oferecida no parágrafo anterior, fica mais ou menos óbvio o curso das ações a serem tomadas pelos agricultores da AMU. Por exemplo, é muito mais indicado, num primeiro momento, focar na divulgação dos benefícios dos produtos orgânicos (oportunidade) e demonstrar sua origem via certificação, aumentando aos poucos o valor percebido dos produtos pelos clientes do que procurar competir diretamente com os produtos convencionais, cuja larga distribuição os torna muito mais fáceis de encontrar e cujo preço mais baixo já está estabelecido na mente dos clientes (ameaças).

Observando-se mais uma vez o Quadro 1, pode-se perceber na prática da análise PFOA as mesmas oportunidades também evidenciadas na literatura (NEVES, 1999; GIORDANO, 2003; NASCIMENTO, 1998). No entanto, o aproveitamento dessas oportunidades pode ser ofuscado em função dos pontos fracos da organização por eles levantados, especialmente as questões ligadas à organização de custos, produção e comercialização. A baixa escala de produção de cada mandala obriga os produtores a organizar-se como um coletivo, senão não conseguem aproveitar espaços formais de mercado. A necessidade de investir também indica que o caminho é o trabalho coletivo, dado que, individualmente, os produtores não têm recursos. O que indica que a orientação solidária ao empreendimento será crucial para o desenvolvimento de capital social, visando

**Os agricultores familiares assentados estão preparados para “superar o plantar” e “passar a produzir” ofertas para os mercados? Desafios para os membros da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia**

**Cristiane Betanho  
Lucien Jacques Geargeoura  
Eduardo Giarola  
José Eduardo Fernandes**

---

a superação da reprodução simples das condições de vida dos empreendedores (ICAZA e TIRIBA, 2003; EID et alii, 2006; PUTNAN, 2000).

A partir da análise da matriz PFOA construída e das discussões entre professores orientadores e alunos participantes do projeto original de pesquisa e extensão que originou este trabalho, puderam ser feitas propostas de ações adequadas aos recursos da organização, no caso, a AMU (criação de centrais de beneficiamento, desenho de embalagens especiais, com explicações e certificação, oferecimento de receitas para os consumidores, organização de um serviço de entrega em domicílio, divulgação dos benefícios especiais dos produtos orgânicos, uso de redes sociais para potencializar a comunicação boca-a-boca dos consumidores, precificar pacotes de produtos em uma mesma oferta, etc.).

Essas soluções propostas são em sua grande maioria de baixo custo ou passíveis de desenvolvimento por meio de redes de cooperação. Este é o caso das receitas, que podem ser desenvolvidas por alunos do curso de Nutrição da mesma universidade em que o projeto de pesquisa e extensão que deu origem a este trabalho foi realizado, e os alunos e a estrutura do curso de Jornalismo e da TV Universitária mantida pela mesma universidade (UFU) poderiam ser utilizados para desenvolver vídeos de divulgação e demonstrativos de usos sobre os produtos orgânicos. O uso das mídias sociais pode ser aprendido também com os alunos do curso de administração, já que existem disciplinas voltadas à comunicação no currículo desse curso, e administração e até um banco de dados gerencial e de clientes pode ser montado em parceria com os cursos existentes na mesma universidade que são voltados a sistemas e gestão de informação. Trata-se de prosseguir na dimensão “ação” da pesquisa apresentada, estimulando atividades extensionistas transdisciplinares, inter-cursos e a experimentação dos alunos.

Essas ações podem ajudar a ampliar o entendimento dos consumidores a respeito do significado da expressão “orgânico” nos alimentos, uma das ameaças básicas presentes no macroambiente de negócios da AMU que os alunos constataram.

---

Com relação ao resultado da aplicação da pesquisa-ação como recurso de ensino, verifica-se ainda que as ações sugeridas pelos alunos após seu diagnóstico para a AMU sintetizado na matriz PFOA mostrada revelam um correto entendimento da orientação societal como base das práticas mercadológicas para uma organização do tipo EES como a AMU. Tal orientação se coaduna com a prática do conceito de desenvolvimento sustentável como proposta por Acselrad (2002).

### **Considerações finais**

Como salienta Palloix (1982), para que se valorize adequadamente a atividade produtiva executada por trabalhadores-empresendedores rurais, além de se pensar em produção, precisa-se cuidar da comercialização. E se o empreendimento estudado “fará mercado” dentro da atual economia, não se pode esquecer o consumo de símbolos e signos como salientava Gaiger (2000).

Os produtos precisam ser desenvolvidos de acordo com as perspectivas dos clientes, no entanto, esta é uma dimensão falha neste momento, de acordo com a pesquisa dos alunos: não se tem uma “oferta” no sentido mercadológico, de acordo com a definição de marketing da AMA (2007): uma proposta de valor, objetivamente planejada no que tange às dimensões do marketing mix, direcionada a um grupo de clientes objetivamente escolhido, de forma a gerar benefícios para organização, cliente e demais partes interessadas.

Os resultados corroboram que a AMU busca desenvolver seu capital social, conforme descrito por Putnam (2000), organizando-se para aplicar o conceito de sustentabilidade de Elkington (1997) em suas práticas. Sendo uma organização coletiva, busca satisfação econômica que garanta melhores condições de vida para as famílias envolvidas no processo de produção e comercialização de seus produtos; produzem hortifrutigranjeiros orgânicos, evitando gerar as externalidades negativas ao ambiente, decorrentes do uso de defensivos agrícolas; e buscam legitimar-se perante a sociedade, buscando sua certificação como produtores orgânicos a partir da metodologia da

**Os agricultores familiares assentados estão preparados para “superar o plantar” e “passar a produzir” ofertas para os mercados? Desafios para os membros da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia**

**Cristiane Betanho  
Lucien Jacques Geargeoura  
Eduardo Giarola  
José Eduardo Fernandes**

---

certificação coletiva, em que os grupos interessados – consumidores, produtores, sociedade civil organizada – deverão estar presentes e ratificar as estratégias de produção dos membros da Associação dos Mandaleiros.

O planejamento é o caminho mais seguro para a redução dos riscos de empreender. Segundo Favareto (2004), para empreendimentos solidários, esse processo é ainda mais importante, posto que organiza a participação dos agentes internos, para que os ideais e valores solidários sejam traduzidos em princípios organizacionais diferenciados e em produtos e serviços que traduzam-nos aos mercados. Percebe-se, em função da abordagem escolhida pela organização, que o processo de “fazer mercados” será orientado a partir do viés societal: busca-se equilibrar a busca por lucros com as considerações sobre os impactos do consumo no longo prazo e a preservação ambiental para além das gerações atuais.

No entanto, não basta planejar. É necessário acumular conhecimento para que se criem condições objetivas de “tirar o planejado do papel”, e que se faça o devido acompanhamento crítico da implantação de todos os processos estratégicos na prática. É necessário entender o ato de empreender como um processo holístico, em que a tentativa-e-erro depura a aprendizagem para novos ciclos. Mas esses ciclos precisam ser devidamente sistematizados, caso contrário se perdem os conhecimentos e, ao longo do tempo, esses empreendimentos podem correr o risco de repetir os erros e não buscar os acertos não-aprendidos, e com o tempo, empreendimentos como o da AMU serem “engolidos” pela lógica de mercado pura e simples.

Os trabalhadores-empREENhedores estão buscando construir processos permanentes de agregação de valor, porém o efetivo entendimento da lógica de mercado exige tempo e disciplina. Tal entendimento, mesmo que essencial, não consiste no único fator para resolver o desafio do superar o “plantar” para produzir. Como salienta o Relatório do PNUD (2007), por vezes afirma-se que os pobres são pobres porque são menos “empREENhedores” e que optam por evitar investimentos de risco. A falácia desta idéia reside na confusão entre aversão ao risco e capacidade de inovação: à medida que as

**Os agricultores familiares assentados estão preparados para “superar o plantar” e “passar a produzir” ofertas para os mercados? Desafios para os membros da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia**

**Cristiane Betanho  
Lucien Jacques Geargeoura  
Eduardo Giarola  
José Eduardo Fernandes**

---

famílias se aproximam da pobreza extrema, tornam-se adversas ao risco porque os maus resultados podem afetar as oportunidades de vida. Por isso a abordagem do capital social se torna essencial para fomentar condutas de reciprocidade e cooperação: individualmente, os agricultores não têm como fazer frente aos investimentos (de formação e financeiros) requeridos em relação à quantidade e qualidade de produtos, portanto na formação de ofertas no sentido mercadológico. No entanto, agindo de forma solidária, podem ocupar espaços diferenciados no mercado.

Em relação ao questionamento inicial deste trabalho: “Os agricultores familiares assentados estão preparados para “superar o plantar” e “passar a produzir” ofertas para os mercados?”, a resposta objetiva, neste momento, é negativa. A principal deficiência atual dos membros da AMU é que os agricultores estudados estão, no momento da elaboração deste trabalho, tão envolvidos com a consolidação de seus assentamentos e do estabelecimento de uma base produtiva com finalidade de subsistência, que acabam voltando-se para si mesmos (o “plantar”) e não focam seus esforços na direção do meio pelo qual sua subsistência pode ser viabilizada (o “produzir ofertas para os mercados”). Precisam, portanto, além de toda a melhoria de capacitação produtiva ainda por incorporar, ter seu olhar treinado para conseguir enxergar esse meio (o “mercado”, no entendimento do marketing, com suas necessidades a serem atendidas, que configuram a ”oferta” desejada pelos clientes, também segundo o entendimento de marketing), e, em rápida sequência, serem direcionados para atuar internamente sobre suas fragilidades, serem conscientizados das ameaças existentes, pesarem detalhadamente quais são as oportunidades mais interessantes e, mais uma vez, devidamente conscientizados, alavancar sua operação nas potencialidades que existem em sua organização, em especial no que se refere ao capital social já adquirido, que deve ser potencializado.

Não por acaso, foi este o objetivo geral do projeto de pesquisa e extensão que serviu de base a este trabalho. Modificar a realidade, o que se objetiva com tal projeto, utilizando

**Os agricultores familiares assentados estão preparados para “superar o plantar” e “passar a produzir” ofertas para os mercados? Desafios para os membros da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia**

**Cristiane Betanho  
Lucien Jacques Geargeoura  
Eduardo Giarola  
José Eduardo Fernandes**

as análises elaboradas por alunos de graduação de Administração, é também vantagem inerente à metodologia empregada, a pesquisa-ação.

É justamente por meio da interferência da pesquisa sobre a realidade preexistente que se procura agir na direção de viabilizar, no entendimento do marketing, que os associados da AMU formatem e disponham de ofertas consistentes que ofereçam valor ao mercado (que sejam desejáveis por ele), sem esquecer o caráter solidário dos empreendimentos e do tipo de produção objetivada.

Uma vez feito isso, os agricultores de produtos orgânicos estudados passarão a incorporar ainda mais capital social, que lhes permitirá sobreviver, prosperar, e quem sabe, vivenciar o dia em que o paradigma da Economia Solidária seja a realidade-padrão, e não uma exceção ainda em construção.

## **Referências**

ABRAS – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Vendas de orgânicos crescem 25% no ano**. Internet [http://www.abrasnet.com.br/index\\_noticias.htm](http://www.abrasnet.com.br/index_noticias.htm) Acesso em 17/07/2007.

ACSELRAD, Henri. Território e Poder – a política das escalas”, in FISCHER, Tânia (Org.), **Gestão do Desenvolvimento e Poderes Locais: marcos teóricos e avaliação**, Casa da Qualidade, Salvador, 2002. p. 33-44.

AGÊNCIA MANDALLA. **Site institucional**. Disponível em: [http://www.agenciamandalla.org.br/modules.php?name=FAQ&myfaq=yes&id\\_cat=1&categories=Mandalla](http://www.agenciamandalla.org.br/modules.php?name=FAQ&myfaq=yes&id_cat=1&categories=Mandalla). Acesso em: 24 abr 2011.

AKATU; INSTITUTO ETHOS. Pesquisa 2010 - **O Consumidor Brasileiro e a Sustentabilidade**: Atitudes e Comportamentos frente ao Consumo Consciente, Percepções e Expectativas sobre a RSE. Disponível em: [http://www.akatu.org.br/Content/Akatu/Arquivos/file/10\\_12\\_13\\_RSEpesquisa2010.pdf](http://www.akatu.org.br/Content/Akatu/Arquivos/file/10_12_13_RSEpesquisa2010.pdf). Acesso em: 24 abr 2011.

AMA. American Marketing Association. Resource Library. **Dictionary of Marketing Terms**. Documento eletrônico. Disponível em:



**Os agricultores familiares assentados estão preparados para “superar o plantar” e “passar a produzir” ofertas para os mercados? Desafios para os membros da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia**

**Cristiane Betanho  
Lucien Jacques Geargeoura  
Eduardo Giarola  
José Eduardo Fernandes**

<<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>>  
Acesso: 14 mai 2012.

ASSUMPCÃO, Roberto. **Cooperativas de Reforma Agrária**: um enfoque distinto visando sua inserção no negócio agrícola. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Geografia Humana, São Paulo: USP, 2003. 198 p.

BETANHO, Cristiane. **Produção e comercialização em assentamentos de reforma agrária do MST**: pesquisa participativa e pesquisa-ação em Pernambuco e no Rio Grande do Sul. 318 f. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, 2008.

BRANDÃO, C. A. **O campo da economia política do desenvolvimento: o embate com os ‘localismos’ na literatura e nas políticas públicas contemporâneas**. In: Brandão, C.A. Território & Desenvolvimento. As múltiplas escalas entre o local e o global. Campinas, Editora da Unicamp, 2007.

BRANDÃO, Carlos A. “Teorias, Estratégias e Políticas Regionais e Urbanas Recentes: anotações para uma agenda do desenvolvimento territorializado, in **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, 2004. n.107, p.57-76.

CATAPAN, Araci H.; THOMÉ, Zeina R.C. **Trabalho e consumo**: para além dos parâmetros curriculares. Florianópolis: Insular, 1999. 120p.

CHURCHILL Jr., Gilbert A. & PETER, Paul J. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

EID, Farid; PIMENTEL, Andréa H.B.; SEVERINO, Maico R.; SANTOS, Clarice. Cadeias produtivas sob controle de famílias cooperadas do MST-Brasil. Anais. **VII Congresso Latinoamericano de Sociologia Rural – ALASRU**. Quito, Equador, 20-24/11, 2006.

EL ANDALOUSSI, Khalid. **Pesquisas-ações**: ciência, desenvolvimento, democracia. São Carlos: EDUFSCar, 2004.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks**: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford, UK: Capstone Publishing Ltd., 1997.

FAVARETO, Arilson (org). **Planejando Empreendimentos Solidários**. São Paulo: CUT/ADS, 2004.

Os agricultores familiares assentados estão preparados para “superar o plantar” e “passar a produzir” ofertas para os mercados? Desafios para os membros da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia

Cristiane Betanho  
Lucien Jacques Geargeoura  
Eduardo Giarola  
José Eduardo Fernandes

FERNANDES, José E. **Um estudo sobre o processo estratégico inicial em duas cooperativas de reforma agrária no Rio Grande do Sul**. 54 f. Monografia de conclusão da Especialização em Gestão da Produção. 54 f. Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, 2010.

FÓRUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Carta de Princípios**. III Plenária Nacional da Economia Solidária – junho/2003. Internet [http://www.fb.es.org.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=63&Itemid=60](http://www.fb.es.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=63&Itemid=60) Acesso em 12/08/2013.

FRANÇA FILHO, Genauto C. e LAVILLE, Jean-Lois. **Economia Solidária: uma abordagem internacional**. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

ICAZA, Ana M.S.; TIRIBA, Lia. Economia Popular. In: CATTANI, Antônio D. (org.) – **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Pobreza, desigualdade e políticas públicas**. Comunicados da presidência – n.º38. 12 de janeiro de 2010.

GAIGER, Luiz I. **A economia solidária diante do modo de produção capitalista**. 2000. Documento eletrônico. Disponível em:

<[http://www.itcp.unicamp.br/site/downloads/ext\\_doc5.doc](http://www.itcp.unicamp.br/site/downloads/ext_doc5.doc)>. Acesso em 12 jul 2005.

GIORDANO, Samuel R. Marketing e Meio Ambiente. In: NEVES, Marcos F.; CASTRO, Luciano T. (org.) **Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

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

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

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

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

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

MAPA, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Controle Social na venda ao consumidor de produtos orgânicos sem certificação. **Documento eletrônico**. Disponível

**Os agricultores familiares assentados estão preparados para “superar o plantar” e “passar a produzir” ofertas para os mercados? Desafios para os membros da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia**

**Cristiane Betanho  
Lucien Jacques Geargeoura  
Eduardo Giarola  
José Eduardo Fernandes**

em: < <http://www.slideshare.net/MinAgriculturaBrasil/control-social-8185336>>. Acesso em: 08 ago. 2012.

MAPA, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Orgânicos. **Documento eletrônico**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/desenvolvimento-sustentavel/organicos>>. Acesso em: 21 fev. 2012.

MOYANO, Estrada, E. El concepto de capital social y su utilidad para el análisis de las dinámicas del desarrollo. Uberlândia-MG, **Revista Economia Ensaio**, vol. 13-14, 1999.  
NASCIMENTO, Edson F. **Agregação de valor**: perspectivas futuras. Palestra proferida durante a XXIII Semana da Ciência e Tecnologia Agropecuária, Jaboticabal/SP – Maio/1998.

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

NEVES, Marcos F.; CASTRO, Luciano T. Comportamento do consumidor e o novo consumidor de alimentos. In: NEVES, Marcos F.; CASTRO, Luciano T. (org.) **Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

NEVES, M. C. P.; ALMEIDA, D. L.de; DE-POLLI, H.; GUERRA, J. G. M.; RIBEIRO, R. de L. D. **Agricultura orgânica** - uma estratégia para o desenvolvimento de sistemas agrícolas sustentáveis. Seropédica: EDUR, 2004. 98 p.

ORTEGA, A. C. **Territórios Deprimidos**. Os desafios do desenvolvimento rural. Campinas-SP, Alinea; Uberlândia-MG, Edufu, 2008.

PALLOIX, Christian. O processo de trabalho: do fordismo ao neofordismo. In: \_\_\_\_\_. **Processo de trabalho e estratégias de classe**. São Paulo: Zahar, 1982.

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

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

PIMENTEL, Andréa E. B. **As cooperativas de reforma agrária como alternativa para a geração de trabalho e renda**: os casos da COCAMP e COPAVA. Dissertação de

**Os agricultores familiares assentados estão preparados para “superar o plantar” e “passar a produzir” ofertas para os mercados? Desafios para os membros da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia**

**Cristiane Betanho  
Lucien Jacques Geargeoura  
Eduardo Giarola  
José Eduardo Fernandes**

Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. São Carlos: UFSCar, 2000.

PIMENTEL, Andréa E. B. **Assentamentos de Reforma Agrária na região do Pontal do Paranapanema e seus impactos econômicos e sociais**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. São Carlos: UFSCar, 2004. 267 p.

PIRES, Admilson M. **Comercialização e venda das cooperativas dos assentamentos de Itapeva (SP)**. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso Técnico em Administração de Cooperativas. Veranópolis: ITERRA, 1997.

PNUD – Programa das Ações Unidas para o Desenvolvimento. **Relatório de Desenvolvimento Humano 2007/2008**. Disponível em: <[http://www.pnud.org.br/arquivos/rdh/rdh20072008/hdr\\_20072008\\_pt\\_complete.pdf](http://www.pnud.org.br/arquivos/rdh/rdh20072008/hdr_20072008_pt_complete.pdf)>. Acesso em: 11/02/2008.

POLANYI, Karl. **A grande transformação**: as origens da nossa época. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. 2º ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2000.

REIS, J. **Ensaio de Economia Impura**. Coimbra, Edições Almedina, 2007.

RICHERS, Raimar - Recordando a infância do marketing brasileiro – Um depoimento Revista de Administração de Empresas – **RAE CASES** – São Paulo, v.34, n.3, p26-40 – Mai/Jun.1994.

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

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

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

**Os agricultores familiares assentados estão preparados para “superar o plantar” e “passar a produzir” ofertas para os mercados? Desafios para os membros da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia**

**Cristiane Betanho  
Lucien Jacques Geargeoura  
Eduardo Giarola  
José Eduardo Fernandes**

---

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

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

VAZZOLER, Márcia R. **Cooperativismo em assentamentos de reforma agrária: a sobrevivência de cooperativas do MST no contexto capitalista.** Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. São Carlos: UFSCar, 2004. 301 p.

ZANATA, Mauro. Estudo questiona peso da produção familiar. **Valor Econômico** 06/05/2010. Disponível em:  
<[http://www.valoronline.com.br/?impresso/agronegocios/306/6250440/estudo-questiona-peso-da-producao-familiar&utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=manha\\_06052010&utm\\_campaign=informativo](http://www.valoronline.com.br/?impresso/agronegocios/306/6250440/estudo-questiona-peso-da-producao-familiar&utm_source=newsletter&utm_medium=manha_06052010&utm_campaign=informativo)>. Acesso em: 06 mai 2010.

Recebido em 14/03/2013 Aceito para publicação em 18/07/2013.
---