IV e-CoDAF
TRANSFORMANDO DADOS EM POTENCIAL COMPETITIVO
PARA PEQUENOS PRODUTORES

MARTINS, M. S. et al. O marketing rural como ferramenta de auxílio na agricultura familiar - um estudo de caso no assentamento conquista/ms. In: ENCONTRO COMPETÊNCIAS DIGITAIS PARA AGRICULTURA FAMILIAR, 4., 2017, Tupã, Presidente Prudente, Belém. **Anais eletrônicos...** Tupã: CoDAF, 2017. p. Disponível em: <>. Acesso em:

O MARKETING RURAL COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO NA AGRICULTURA FAMILIAR - UM ESTUDO DE CASO NO ASSENTAMENTO CONQUISTA/MS

Moisés da Silva Martins[1]
Rosane Aparecida Ferreira Bacha[2]
Tadeu Alcides Marques[3]
Angela Madalena Marchizelli Godinho[4]
Renilda Terezinha Monteiro[5]

Resumo: Ao longo das últimas décadas, as políticas públicas concernentes à Reforma Agrária têm caminhado a passos largos, entretanto as realidades dos assentamentos rurais no Brasil são dispares e inconclusas, visto que os critérios que as permeiam são nebulosos e de difícil entendimento. Entendendo e aceitando o neologismo de *agribusiness* como o mais próximo do marketing rural, buscou-se na literatura alguns conceitos. As informações foram obtidas no período de julho/2012 a setembro/2014. Trata-se de um Estudo de Caso, com pesquisa descritiva e exploratória da bibliografia, entrevista com atores endógenos e exógenos da comunidade de assentados, abrangendo os problemas da gestão de produção e o mercado do leite como fonte de renda para a sustentabilidade da mesma, além das ações determinantes de políticas públicas peculiares, no que concerne às condições transacionais dos assentados. Objetivou-se de maneira geral verificar como o *marketing* rural, está sendo aplicado nas transações do Assentamento Conquista, vislumbrando as quatro dimensões da sustentabilidade e, de maneira específica: Identificar e descrever as principais cadeias produtivas existentes no assentamento; Descrever e analisar as estratégias de marketing utilizadas na principal fonte de renda do assentamento; Detectar as ações desencadeadas pela Associação local, em busca de maior competitividade e inserção no mercado; Caso necessário, proceder a ações que possibilitem agregar valor à gestão exercida pelos mesmos. O desafio principal para se detectar as estratégias de *marketing* em uma

[1] Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente.
[2] Universidade Católica Dom Bosco.
[3] Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente.
[4] Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente.
[5] Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente.

comunidade de assentados rurais permitiu verificar os pontos fracos, assim como os pontos fortes de sobrevivência dessa população. Os resultados apontaram para a inexistência de um processo de gestão que utilize planejamento, organização, direção e controle. Concomitantemente não utilizam estratégias de marketing, por total desconhecimento do assunto.

Palavras-chaves: Assentamento rural. Cadeia do leite. Estratégia. *Marketing.*

RURAL MARKETING AS AN AID TOOL IN FAMILY AGRICULTURE - A CASE STUDY CONQUEST / MS

Abstract: *Over the past decades land reform policies have made great advances, however the reality of rural settlements in Brazil are disparate and inconclusive, since the criteria that permeate differ and are difficult to understand. Understanding and accepting the neologism of agribusiness as the nearest rural marketing, some concepts in the literature were searched. The information was obtained from July / September 2012/2014. This is a case study with descriptive and exploratory research of the literature, interview with endogenous and exogenous actors in the settler community, including the problems of production management and the milk market as a source of income for its sustainability besides the peculiar determinants of public policy actions, with respect to transactional conditions of the settlers. We aimed to check for rural marketing , printed in the transactions of Conquista Settlement, glimpsing the four dimensions of sustainability and in a specific way: Identify and describe the main production chains existing in the settlement; Describe and analyze the marketing strategies used in the main source of income of the settlement; Detect the actions triggered by the local Association in pursuit of greater competitiveness and integration in the market; If necessary, carry out actions that add value to allow management exercised by them. The main challenge to identify the marketing strategies in the rural community in a rural setting allowed us to identify the weaknesses and help to mitigate them, as well as the strengths of survival of this population. Note the absence of a management process that uses planning, organizing, directing and controlling. Concomitantly there are no marketing strategies by total ignorance of the subject.*
Keywords*: Rural settlement. Chain of milk. Strategy. Marketing.*

1 INTRODUÇÃO

É comum deparar-se com a definição, ou pelo menos o entendimento, errôneo da conceituação de *marketing*, como sendo somente a comunicação de um produto e/ou serviço. *Marketing* é muito mais, pois dele se origina desde a ideia para a criação de um produto e/ou serviço até o seu pós-venda, na intenção precípua de monitoramento sobre o comportamento do consumidor final e a almejada fidelização do mesmo. No aporte de

Las Casas (2006), marketing é a área do conhecimento que agrega as atividades relacionadas à troca, focadas na satisfação dos desejos e carências dos clientes, ensejando atingir determinados objetivos empresariais ou individuais, e, ponderando sempre o cenário de atuação e o resultado que essas relações impactam no bem-estar da sociedade.

Segundo Tejon e Xavier (2009), quatro novos sustentáculos dinamizaram o agronegócio na última década, que são: a) M*arketing* de origem; b) Guerra de percepções; c) Novo mercado real; e, d) Investimentos de fundo. Para atender a finalidade desta pesquisa, procurou-se aliar à conceituação de assentado rural e de pequeno produtor rural aos conceitos das atividades interrelacionadas, o que inclui o agronegócio e/ou agribusiness, a agricultura familiar, a cadeia produtiva do leite e o associado.

Faz-se mister que, organizações governamentais, adicionem instrumentos e condições à gestão da comunidade, para dar-lhe poder de competitividade, com excelência em administração. No recorte de Lins (2006), deve-se focar a efetividade ao longo da cadeia de produção, ou seja, desde seu início até o *folow-up* (pós-venda), pois quando essas estruturas demonstram forte cooperação, elas beneficiam a aprendizagem, a inovação e, a competitividade.

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

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

Em 2006, apurou que havia 5.175.489 estabelecimentos agropecuários, ocupando 329.941.393 hectares, o equivalente a 36,7% do território brasileiro, que é de 851.487.659 ha. Cerca de metade dos estabelecimentos rurais detinham menos de 10 hectares, ocupando apenas 2,4% do total da área dos estabelecimentos no Brasil (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE), 2006). Até o mês de abril/2014, o número de 956.543 famílias compunham 9.128 assentamentos atendidos pelo INCRA, no país, em uma área de 88.101.001,2065 hectares de terra (IBGE, 2006; INCRA, 2014).

No Estado de Mato Grosso do Sul, a população rural registrada, em 2010, foi de 351.786l pessoas, sendo 190.416 do sexo masculino e 161.370 mil do sexo feminino. Já no município de Campo Grande a totalidade da população rural pontuou o montante de 10.555 pessoas, estando dividido entre 6.085 do sexo masculino e 4.470 do sexo feminino (IBGE, 2010). Quanto ao "Assentamento Conquista", o mesmo possui 1.557 hectares de área. Sua obtenção se deu em 10 de dezembro de 1998 e oficializou-se sua criação em 25 de agosto de 1999, entretanto foi entregue à comunidade somente em julho de 2001. Atualmente possui 67 famílias assentadas e encontra-se na fase 05, ou seja, está em fase de estruturação, conforme quadro 01 (INCRA, 2014).

No Brasil, as políticas públicas para a seara rural sempre tiveram a vocação para primarizar a agricultura patronal, com prejuízo da agricultura familiar. Para o atual governo, a agricultura familiar é um modelo de produção na qual se comungam fatores primordiais como administração e trabalho (AZEVEDO, 2011). Consoante Pizollatti (2004) e Fernandes et. al. (2012) esclarecem que o Brasil agrário é contraditório porque

74% dos agricultores acessam a parcela mínima de 15% do crédito agrícola, detém apenas 24% da área agricultável, no entanto produzem 38% do valor bruto. São essenciais políticas agrícolas adequadas e iniciativas de valor permitindo a redução das desigualdades pessoais, setoriais e regionais na distribuição da renda e no fortalecimento da proteção social. Desprovido de metas de produtividade um negócio não tem direção, e sem a mensuração não há controle.

É comum deparar-se com o conceito, ou pelo menos o entendimento, errôneo da conceituação de *marketing*, como sendo somente a comunicação de um produto. *Marketing* é muito mais, pois ele se origina desde a ideia para a criação de um produto até o pós-venda desse produto e/ou serviço na intenção precípua de monitoramento sobre o comportamento do consumidor final e a almejada fidelização do mesmo. Kotler e Keller (2012) definem *marketing* como sendo um processo (indeterminado) social e de gestão, onde um ou vários indivíduos obtém o que precisam e desejam através da geração, da oferta e da troca voluntária de bens e/ou serviços, de valor, entre si.

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

Hodierno não basta mais só satisfazer, é preciso encantar o cliente. Como isso é possível? Encanta-se o cliente, quando o *mix* de *marketing* e/ou composto de *marketing* – Produto, Preço, Praça, Promoção, prima pela excelência e surpreende-o, permitindo-lhe perceber o valor adquirido. Essa visão se reporta ao hiperfracionamento dos mercados em nichos (CHURCHIL JUNIOR; PETER, 2005; FERREL; HARTLINE, 2005).

Em se tratando de *agribusiness* (agronegócios) verifica-se ser a soma total de ações operadas desde a produção agrícola até o consumidor final, e que no Brasil nasceu

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

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

2 MATERIAL E MÉTODOS

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

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

2.1 FASES DA PESQUISA E COLETA DE DADOS

O número total de famílias no Assentamento Conquista é de 67. Desse universo, estudou-se 23 famílias acessíveis à pesquisa, pelo fato de estarem participando de um curso na escola do assentamento, ministrado pelo SENAR/MS. A outra parcela da população, ou seja, as outras 44 famílias estavam distantes da escola, impossibilitando seu acesso. Assim, a amostragem de 23 famílias representa 34,32% do total, configurando um dado estatisticamente relevante, mesmo se for levado em conta um alfa=5%, perfazendo então 32,60%.

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

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

1ª fase – O S*urvey* descritivo, procedendo a um levantamento das estruturas e realidade vigente no assentamento. Neste momento optou-se por entrevistas não condicionadas (diálogos) na residência de três assentados, com poder de articulação dentre os outros, para situar-se quanto às estruturas predominantes vigentes, sendo o primeiro àquele que abriu as portas do assentamento para que se pudesse proceder à pesquisa; o segundo que é o presidente de uma, das duas, associações presentes no

assentamento e, finalmente na residência da gestora do laticínio existente no assentamento, além de vários atores exógenos à comunidade. Estas entrevistas configuraram um "estudo de caso múltiplo", em virtude das questões propostas envolvendo identificação; compreensão e descrição, o que requer uma análise mais qualitativa dos fenômenos. As descobertas foram reveladoras, apresentando vários contrastes que imprimiram necessidade de maior aprofundamento da pesquisa.

Conseguintemente na 2ª fase houve a seleção e o estudo, dos casos insurgentes, que favoreceram as devolutivas aos objetivos específicos: a partir do levantamento e diagnóstico, realizados na 1ª fase, em particular, após /entrevistas com informantes chaves, foram selecionados dois casos relevantes para o estudo, sendo que os casos escolhidos permitiram tecer comparações entre os díspares modelos de gestão com ou sem inclusão de estratégias de marketing rural. Destaca-se que os informantes, chaves, consultados para seleção dos casos foram: produtores; técnicos da AGRAER; INCRA; Profissionais da área e Professores pertinentes à pesquisa. Neste contexto se obteve informações mais detalhadas sobre a produção e o destino do leite produzido no assentamento, qual a preocupação com o meio ambiente, e sobre os mecanismos de gestão (fluxo de informações, incentivos, controles, orientação e assistência). Concomitantemente se avaliou o processo de formação de preços e margem de lucro, o estímulo às inovações e à realização de investimentos na atividade.

Com relação à 3ª fase, aplicou-se um questionário semiestruturado aos produtores (assentados), na modalidade oral, pois a maioria demonstrou dificuldades no preenchimento das respostas, objetivando mensurar a produção leiteira para poder comparar com relatos já conseguidos das três famílias, acima citadas. Na terceira fase que se julga ser a mais rica de todo o processo investigativo, pois já se havia conquistado a confiança dos assentados, esta pesquisadora participou de um curso ministrado aos assentados pelo SENAR/MS. A duração do curso, voltado para a execução de negócios, foi de um único dia da semana (08 horas) durante seis semanas em sala de aula (teoria),

na escola existente e, quatro semanas *in loco,* na propriedade de cada participante para monitoramento e auxilio do plano de negócio esboçado pelo assentado. *O*nde se verificou, identificou e analisou distintos comportamentos como pró-atividade; reatividade; neutralidade e outros durante o transcorrer do curso.

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

Finalmente, na 5ª fase executou-se a análise dos dados. Este momento do trabalho foi dedicado à análise das informações obtidas com dados primários e secundários, diagnóstico e estudo de casos. O cerne desta etapa foi à tentativa de agrupar as semelhanças de condutas gerenciais. Buscou-se também, descrever todo o processo investigativo além das especificidades de cada caso analisado, como base no referencial teórico do trabalho.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Assentamento Conquista foi uma fazenda com uma extensão total de 1.557.9073 hectares, desapropriada pelo INCRA para atender a esta demanda. Foi

entregue em julho de 2001, a 67 famílias vindas de diversas regiões do Estado e de fora do mesmo. Localiza-se na MS 080, Km 17, Campo Grande/MS, saída para o município de Rochedo. Conta com uma infraestrutura regular, como três poços artesianos que abastecem as famílias, todos têm casas de alvenaria com fossa séptica, as estradas são boas.

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

As práticas das atividades econômicas no assentamento são peculiarmente agrícolas, predominando a bovinocultura de leite e muito timidamente há o plantio de hortaliças. Há pequenos grupos que criam ovinos, suínos e galináceos, e um, único, assentado também trabalha com a produção de peixes, para vender.

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

Existe uma associação intitulada Associação dos Agricultores Familiares do Assentamento Conquista (AAFAC) que está ativa desde 2001, ano que foi constituído o Assentamento, tendo as 67 famílias associadas. A mesma conta com patrulha mecanizada (trator, grade, arado, plantadeira, encanteradeira ou enxada rotativa, calcareadeira,

mangueiro). A mensalidade para o associado é de cinco reais (R$ 5,00), e o índice de inadimplência é alto. Ressalta-se que as sessenta e sete famílias receberam terra de alta fertilidade, não havendo empecilhos para o cultivo e/ou criação de quaisquer espécies.

3.1 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

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

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

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

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

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

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

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

resultante foi de 51 litros/dia nas águas e 23 litros/dia na seca, perfazendo uma média de 37 litros/dia. O tempo de lactação, em média, foi de sete meses.

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

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

No sistema de criação averiguou-se que 32% dos produtores criam os animais em regime de pastoreio, suplementados com sal mineral; 23% disponibilizam capim mais sal branco; e os outros. 50% dos produtores criam os animais a pastagem, suplementados com sal mineral e cana ou outro volumoso (rama de mandioca, capim napier) na época da seca. Apesar de ser notório que a alimentação de boa qualidade está diretamente

relacionada com a produção e qualidade do leite os produtores, tem dificuldade em administrar essa variável, preferindo geralmente não suplementar o gado.

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

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

Do universo de 40% que entregam o leite para os laticínios, 40% disponibilizam o leite para o laticínio de dona Élia, instalado no próprio assentamento, que pagou em setembro de 2014, pelo litro de leite o valor de R$ 0,90. Os outros 60% entregam o leite para o laticínio São Gabriel que pagou o valor de R$ 1,10, pelo litro de leite. Nesta pergunta observam-se alguns conflitos internos que justificam a entrega para um ou para outro laticínio. O valor a maior ou a menor, pago pelo litro do leite não se caracteriza a espinha dorsal do problema.

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

Considerando o desconhecimento de seu custo de produção, quaisquer reclamações sobre preço, tornam-se conjecturas.

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

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

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

Em relação à diferença no valor do leite para maiores volumes, 50% respondeu não haver; 14% afirmaram haver e 36% não souberam responder, alegando que só se importam com o valor final a receber, portanto desconhecem as regras, caso existam. A intenção precípua foi verificar a existência de alguma estratégia de sedução para com a

qualidade e quantidade do leite, por parte dos compradores. No recorte de Carvalho e Oliveira (2006), a produção de leite está disponibilizada em todo o país, entretanto há distintas práticas de processos produtivos. Os produtores detentores de tecnologia, e especializados, diferenciam seu produto tanto pela qualidade alcançada quanto pelo volume produzido, e consequentemente recebem maior valor por isso.

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

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

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

Perguntou-se sobre o que precisava ser melhorado para aumentar a produção de leite. Somente 10% responderam que há necessidade de adquirir mais vacas; 60% responderam ser uma necessidade urgente à reforma de pastagem, o melhoramento da genética do rebanho e assistência técnica mais amiúde; 10% responderam mais

investimentos em tecnologia; 20% responderam serem necessários mais financiamentos para investimento na estrutura.

3.2 DOIS CASOS RELEVANTES

3.2.1 Caso 1: O Laticínio e a Produção de Queijo

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

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

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

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

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

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

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

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

Sra. Élia solicitou auxílio à SEDESC para certificar o seu produto, além de ter escolhido sua própria marca. É cumpridora de prazos e atualizada com as políticas públicas pertinentes. Portanto identifica-se aqui que o laticínio D'Élia pratica um modelo de gestão descentralizada e aplica as estratégias de *marketing,* desempenhando bem o seu

mix de *marketing* (produto, preço, praça e promoção). Ela introspecta a filosofia de que o Cliente é o Rei e deve satisfazê-lo incluindo as preocupações socioambientais. É de sua responsabilidade a estratégia sobre o negócio da família, sobretudo no que diz respeito à decisão de quais produtos ofertar, a que preço, por quais meios de distribuição e comunicação.

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

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

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

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

3.2.2 Caso 2 - A Produção de Doce de Leite

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

O Sr. Mario, junto a sua esposa, Dona Margarida, produz 12 quilos de doces e rapaduras por dia a um preço médio de R$ 9,60 o quilo, durante 09 meses por ano, considerando os períodos de férias escolares. Toda sua produção é vendida para a Prefeitura Municipal de Campo Grande, com destino a Merenda Escolar.

Para uma produção de 12 quilos de doce ele utiliza 4 quilos de açúcar para cada 30 litros de leite. Gasta 1 metro de lenha (que lhe é doada pelos vizinhos) para a produção de 60 quilos de rapadura, ou seja, a cada 5 produções. Não utiliza conservante e o tempo médio de vida útil de seu produto é de trinta dias.

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

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

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

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

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

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

TIPO DE DESPESA	**VALOR DA DESPESA**	**VALOR DA RECEITA**
30 litros leite	27,00	
04 kg de açúcar	6,00	
Embalagem/ insufilme	0,10	
Depreciação do Equipamento	2,00	12 KG
Mão de obra	60,00	X
Material de Limpeza/água	2,00	R$ 9,60
Selo	2,00	
Subtotal	99,10	
Transporte (10%)	9,91	
TOTAIS	**109,01**	**115,20**
LUCRO	**6,19** ao dia	

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados pesquisados.

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

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

TIPO DE DESPESA	**VALOR DA DESPESA**	**VALOR DA RECEITA**
90 litros leite	81,00	
12 kg de açúcar	18,00	
Embalagem/ insufilme	0,30	
Depreciação do Equipamento	6,00	36 KG
Mão de obra	60,00	X
Material de Limpeza/água	6,00	R$ 9,60
Selo	6,00	
Subtotal	177,33	
Transporte (10%)	17,73	
TOTAIS	**195,06**	**345,60**
LUCRO	**150,54** ao dia	

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados pesquisados (projeção).

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

além da qualidade do produto que eles acreditam perder, ao inserir um terceiro na produção.

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

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

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

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

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

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

4 CONCLUSÕES

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

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

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

no município de Campo Grande (ponto de venda) e, quanto às ações promocionais é similar às do Doce de Leite.

O terceiro questionamento redunda Las casas (2006) ao afirmar que estratégia é o movimento que a empresa executa em relação ao ambiente e as forças internas. Desta forma identificou-se, empiricamente, não haver quaisquer estratégias impressas na cadeia produtiva do leite por àqueles que só transacionam o seu produto "in natura", pois também não possuem estrutura e competências para outra utilização do produto e, consequentemente outro meio de negociação, portanto ficam a mercê dos preços que os compradores determinam. Ressalta-se que o poder de barganha do produtor é substancialmente menor que o da empresa captadora de leite. Simultaneamente carecem de especificidade, visto que o leite disponibilizado não é de alta qualidade, como também é baixo o volume produzido. As resultantes além de refutarem esse objetivo, pois 95% dos produtores não possuem conhecimento, sequer sobre o significado de administração e de *marketing,* respondem, também, à hipótese deste trabalho.

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

Sem qualquer leviandade, foi possível deduzir que o líder do Assentamento Conquista, atualmente, executa o papel de Relações Públicas da comunidade, pois não consegue a convergência da comunidade em prol de um ou mais objetivos, que seja benéfico a todos. No recorte de Oliveira (2006) evidencia-se que a função de líder é uma tarefa para poucos, pois é uma das atribuições mais melindrosas e, na maioria das vezes, pouco desejável de ser desempenhada em quaisquer searas.

De maneira complementar objetivou-se, vislumbrar as dimensões de sustentabilidade da comunidade pesquisada. Conforme afirmam Kotler e Keller (2012), "sustentabilidade é a capacidade de atender as privações humanas sem prejuízo para as gerações futuras [...] Há um tripé: pessoas, planeta e lucro", portanto social, ambiental e econômica.

A dimensão econômica demandou uma devolutiva sobre a capacidade de oferta e de demanda, dos assentados pesquisados. Verificou-se que gozam de uma demanda, inúmeras vezes, maior que a produção ofertada e, esta decorre da falta de visão e de estrutura. Conforme Las Casas (2006), o marketing é de extrema importância para todos os segmentos da sociedade, pois regula as relações de troca, com funções de equidade entre oferta e demanda, em síntese é sua função equilibrar produção e consumo, de maneira a não faltar ou exceder a capacidade.

Na dimensão social, buscou-se identificar os instrumentos e mecanismos disponíveis ao homem do campo, onde se pudesse mitigar o êxodo rural. Foi possível detectar que, neste momento, alguns cursos rápidos lhes são disponibilizados por órgãos governamentais. Entende-se que a educação continuada é uma necessidade premente para o Assentamento Conquista, em virtude de no campo também se necessitar de mão de obra qualificada. Todavia a indução dos envolvidos deve acontecer de maneira que se sintam esperançosos quanto a uma melhora de vida concreta. Por sistema de indução entenda-se "[...] a aplicação de conjunto de ações voltadas para o estabelecimento de comunicação constante e de confiabilidade mútua, capazes de catalisar a cooperação, a parceria e a

integração" (PINHEIRO, 1998, p. 27-30). Quanto ao êxodo juvenil, evidenciou ser preciso escolarizar os jovens produtores *"in loco"*. Para Bianchini (2011), ações governamentais poderiam auxiliar na reversão do êxodo rural juvenil, destacando as chamadas "escolas de alternância", como uma medida importante para supri-los.

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

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

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

Não foi identificada uma consciência profunda quanto à necessidade de proteção ao meio ambiente em prol da não extinção dos recursos naturais, para a maioria.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, F. F. O Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar no Brasil: uma análise sobre a distribuição regional e setorial dos recursos. **Revista Sociedade e Natureza,** Uberlândia, v. 23, p. 438-496, 2011.

CHURCHILL JUNIOR, G. A.; PETER, J. P. **Marketing:** criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2005.

DIAS, S. R. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERNANDES, B. M.; WELCH, C. A.; GONÇALVES, E. C. **Políticas fundiárias no Brasil**: uma análise geo-histórica da governança da terra no Brasil. Roma: International Land Coalition, 2012. (Governança da Terra no século XXI: Sessões Framing the debate, 2).

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

HOSKISSON, R. E. et al. **Estratégia Competitiva**. São Paulo: Cengage, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Agropecuário 2006**. Brasília, DF, 2006. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 20 jul. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Sinopse do Censo Demográfico 2010**. Brasília, DF, 2010. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 20 jul. 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing:** conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LINS, H. N. Sistemas agroalimentares localizados: possível "chave de leitura" sobre a maricultura em Santa Catarina. **RER,** Rio de Janeiro, v. 44, p. 313-330, 2006.

LOPES, L. A. B.; NANTES, J. F. D. Capacitação e empreendedorismo no setor rural. In: ZUIN, L. F. S; QUEIROZ, T. R. **Agronegócios:** gestão e inovação. São Paulo: Saraiva, 2006.

PIZZOLATTI, I.J. **Visão e conceito de agribusiness**. São Paulo: SEBRAE Biblioteca *On Line,* 2004. Disponível em: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br> Acesso em: 17 set. 2012.

SANTOS, J.A. et al. Reflexões sobre sustentabilidade, globalização, cultura e trabalho. **Revista FSA**, Teresina, v. 10, n. 3, p. 1-15, 2013.

TEJON, J. L.; XAVIER, C. **Marketing & agronegócio:** A nova geração – diálogo com a sociedade. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

VENTURA, M. M. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa**. Revista SOCERJ. 2007; v.20, p.383-386, 2007.

VILCKAS, M.; NANTES, J. F. D**.** Planejamento e agregação de valor nos empreendimentos rurais. In: ZUIN, L. F. S; QUEIROZ, T. R. **Agronegócios:** gestão e inovação. São Paulo: Saraiva, 2006.

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