



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa



Programa de Pós-Graduação Mestrado em Ecologia e Produção Sustentável

ADRIANO FELIPE NETO

O MARKETING COMO SISTEMA DE GESTÃO APLICADO À
AGRICULTURA FAMILIAR

Goiânia
2011

ADRIANO FELIPE NETO

MARKETING COMO SISTEMA DE GESTÃO APLICADO À
AGRICULTURA FAMILIAR

Dissertação de Mestrado em Ecologia e
Produção Sustentável para a obtenção
do título de Mestre pela Pontifícia
Universidade Católica de Goiás

Orientador: Prof. Dr. José Paulo Pietrafesa

Goiânia
2011

ADRIANO FELIPE NETO

O MARKETING COMO SISTEMA DE GESTÃO APLICADO À
AGRICULTURA FAMILIAR

Data da aprovação: 26/08/2011

Prof. Dr. José Paulo Pietrafesa (Orientador)
PUC Goiás

Profª. Dra. Cleonice Rocha
PUC Goiás

Prof. Dr. Sandro Dutra e Silva
Centro Universitário de Anápolis – Unievangélica

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, aos meus pais, Antonio Bento Felipe e Barbara Lobo Felipe os quais honro por não medirem esforços para que eu pudesse alcançar esse objetivo e por me proporcionar oportunidades na vida que eles próprios não puderam ter.

AGRADECIMENTOS

Sou grato a Deus, pela saúde, força, perseverança e coragem que tem me proporcionado em todos os momentos.

Aos meus filhos pelo apoio e reconhecimento à minha profissão.

Ao Prof. Dr. José Paulo Pietrafesa, meu orientador, pelo auxílio, pela dedicação e, especialmente, pelo profissionalismo, a minha gratidão e reconhecimento.

À Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado de Goiás (FAPEG), pela bolsa de estudos que dispus durante o período de mestrado, fundamental para a conclusão do trabalho.

A todos os professores, pela contribuição, pela dedicação e por compartilhar o conhecimento.

Aos meus amigos, pelo incentivo a busca de novos desafios.

E a todos que participaram direta ou indiretamente deste trabalho.

“Embora ninguém possa voltar atrás e fazer um novo começo, qualquer um pode começar agora e fazer um novo fim.”

Chico Xavier

RESUMO

Os agricultores familiares historicamente encontram dificuldades para manutenção de seus empreendimentos e tem como característica a deficiência na gestão, conservação do meio ambiente e manejo do negócio. O marketing contemporâneo é compreendido como um sistema de gestão que visa o equilíbrio entre necessidades, expectativas e potencial da organização e do mercado em que atua. Se implantado com eficiência o marketing pode colaborar com a solidificação do empreendimento dos agricultores, o que poderá gerar equidade social, além de proporcionar a manutenção dos recursos naturais e melhor qualidade de vida de toda a família, porém, para atingir esse patamar devem-se considerar as características culturais, políticas, ecológicas, espacial e ambiental da região que se encontre. O planejamento estratégico de marketing baseado na pesquisa de campo e em ferramentas específicas estabelece objetivos, metas e estratégias para os agricultores familiares buscarem sua sustentabilidade econômica, social e ambiental. Este trabalho é resultado de pesquisa bibliográfica e pesquisa descritiva realizada através de questionário estruturado nos municípios de Silvania, Orizona e Bela Vista de Goiás e teve como objetivo diagnosticar as características gerais de seu objeto de estudo, que são os agricultores familiares, além de identificar o manejo, as tecnologias utilizadas e o grau de adequação às suas necessidades, bem como avaliar a capacitação e a qualificação dos produtores e a partir daí propor opções de gestão visando a consolidação dos produtores leiteiros.

Palavras chave: Agricultura Familiar, Marketing, Gestão

ABSTRACT

Family farmers historically run into some difficulties to keep their undertaking. That is due to management deficiency, environmental conservation and business handling. Contemporary marketing is consisted of a system that has in view the balance of necessities, expectations and the potential of organizations and the market that it performs on. If it is efficiently introduced, marketing can collaborate to the farmers undertaking consolidation, which can produce a social equity, besides providing natural resources maintenance and a better quality of life for the whole family. However, to reach this level, the cultural, political, ecological, and environmental and space areas, where it is located, should be taken into consideration. The marketing strategic planning is based on field research and also on specific tools that establish objectives, strategies to make viable for family farmers search for their economic, social and environmental sustainability. This paper is the result of bibliographical and descriptive research achieved through a questionnaire conducted in the cities of Sylvania, Orizona and Bela Vista de Goiás, and has got as its aim to diagnose the general characteristics of its present object, which is the family farmers, moreover identify the handling, the used techniques, and the level of capacity suitable and as well a qualified producer, and from that point on proposing management options looking forward to the consolidation of the dairy producers.

Keywords: Family Farming, Marketing, Management

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1: Moradias atuais.....	44
Gráfico 2: Trabalhadores na propriedade.....	45
Gráfico 3: Áreas arrendadas	45
Gráfico 4: Utilização de terras arrendadas	46
Gráfico 5: Locais de compras de insumo	46
Gráfico 6: Inseminação artificial	47
Gráfico 7: Rodízio de culturas	47
Gráfico 8: Sistema de gestão	48
Gráfico 9: Assistência técnica	48
Gráfico 10: Sistema de produção	49
Gráfico 11: Crédito	51
Gráfico 12: Tipos de crédito	51
Gráfico 13: Pagamento do financiamento	52
Gráfico 14: Resultado do financiamento.....	52
Gráfico 15: Serviços fora da propriedade	53
Gráfico 16: Melhoria de vida.....	53
Gráfico 17: Principais problemas:.....	54
Gráfico 18: Cadeia produtiva.....	55
Gráfico 19: Comprador	55
Gráfico 20: Quantidade produzida.....	55
Gráfico 21: Qualidade do leite	56
Gráfico 22: Entrega do produto	56
Gráfico 23: Outros possíveis compradores	56
Gráfico 24: Arranjo produtivo local (APL)	57
Gráfico 25: Análise GE:.....	66
Quadro 1:Produção leiteira em litros	17
Quadro 2: Estabelecimento e área da agricultura familiar.....	17
Quadro 3: Tipos de organização	21
Quadro 4: Teoria dos 3 puts.....	27
Quadro 5: SWOT quantificado modelo Yanaze (2007)	39
Quadro 6: Atratividade de mercado.....	65
Quadro 7: Posição dos produtores.....	65
Quadro 8: Análise de SWOT	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Adubação	47
Tabela 2: Máquinas e equipamentos	48
Tabela 3: Participação em cursos de capacitação	49

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 MARKETING E SUSTENTABILIDADE: DEFINIÇÕES E APLICAÇÕES	20
1.1 MARCOS HISTÓRICOS E CONCEITUAIS.....	20
1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	29
1.2.1 Etapas de um planejamento estratégico	31
1.2.1.2 Avaliação da relação entre organização e mercado	31
1.2.1.3 Definição de objetivos preliminares	32
1.2.1.4 Definição dos produtos da organização.....	32
1.2.1.5 Análise de atratividade de mercado e posição do produto no mercado	33
1.2.1.6 Definição da concorrência	34
1.2.1.7 Definição do mercado comprador.....	35
1.2.1.8 Ambiente de marketing.....	35
1.2.1.9 Sistema de informações	36
1.2.1.10 Análise de SWOT	37
1.2.1.11 Definição de objetivos, metas e estratégias.....	39
1.2.1.12 Gestão estratégica.....	41
1.2.1.13 Viabilidade econômico-financeira	42
1.2.2 Visão sistêmica e sustentável no planejamento de marketing	42
2 PESQUISA DE CAMPO: RESULTADOS	44
2.1 COMPOSIÇÃO FAMILIAR	44
2.1.1 Onde você mora na atualidade?	44
2.1.2 Descreva quem trabalha na propriedade e quais funções exercem?	45
2.2 INFORMAÇÕES DA PROPRIEDADE	45

2.2.1	Tem área que você arrenda de terceiro?	45
2.2.2	Se sim, qual uso faz dela?	46
2.3	INFORMAÇÕES GERAIS DO SISTEMA DE PRODUÇÃO.....	46
2.3.1	Onde você compra insumos e vende seus produtos?.....	46
2.3.2	Você faz inseminação artificial?	47
2.3.3	Nas rocas utiliza que tipo de adubação?.....	47
2.3.4	Faz rodízio de culturas?	47
2.3.5	A aquisição e o uso de maquinas e equipamentos.	48
2.3.6	Você utiliza algum tipo de sistema de gestão em sua propriedade?.....	48
2.3.7	Recebe assistência técnica de quem?	48
2.3.8	Você ou membros da família já participaram de cursos para melhorar o seu sistema de produção ou gestão?	49
2.4	POLÍTICAS PÚBLICAS	51
2.4.1	Você recebeu algum tipo de credito nos últimos anos?	51
2.5	RELAÇÕES DA FAMÍLIA FORA DA PROPRIEDADE	53
2.5.1	Presta algum tipo de serviço fora da propriedade?	53
2.5.2	O que você acha que deveria ser feito para melhorar a sua vida e a dos agricultores familiares?	53
2.5.3	Quais os principais problemas você vê para o bom desenvolvimento da agricultura familiar?	54
2.6	RELAÇÕES COM A CADEIA PRODUTIVA DO LEITE	55
2.6.1	A quantidade de leite produzida esta de acordo com suas expectativas?	55
2.6.2	Quem é o comprador do leite produzido em sua propriedade?.....	55
2.6.3	A quantidade de leite produzida atende as expectativas dos compradores?	55
2.6.4	A qualidade do leite esta compatível com a necessidade dos compradores?	56
2.6.5	Onde e feita à entrega do produto?.....	56
2.6.6	Existe ou existiu o contato com outros possíveis compradores?	56
2.6.7	Você sabe o que é o arranjo produtivo local (APL) lácteo existente na região?	57
3.	PLANO DE MARKETING E AGRICULTURA FAMILIAR	59
3.1	Avaliação preliminar	59
3.1.1	<i>Inputs</i>	59
3.1.2	<i>Throughputs</i>	60
3.1.3	<i>Outputs</i>	61
3.2	Avaliação da relação organização/mercado.....	62

3.3	Objetivos e metas preliminares	62
3.4	Definição dos produtos.....	63
3.5	Fase do ciclo de vida do produto.....	64
3.6	Matriz GE	64
3.7	Definição da concorrência	66
3.8	Definição do mercado comprador	67
3.9	Análise do ambiente competitivo.....	67
3.10	Sistema de informações	68
3.11	Análise de SWOT	68
3.12	Objetivos, metas e estratégias	70
3.13	Gestão estratégica	72
3.14	viabilidade econômico-financeira	73
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
	REFERÊNCIAS	77
	ANEXO	82

INTRODUÇÃO

A agricultura familiar que tradicionalmente enfrenta dificuldades financeiras e de gestão do empreendimento busca constantemente melhoria de vida para os seus integrantes, no entanto, as políticas públicas existentes não se mostram suficientes para solucionar suas dificuldades, principalmente no que diz respeito à gestão do negócio.

Segundo o site da Secretaria do Planejamento e Desenvolvimento do Estado de Goiás (SEPLAN 2009), na década de 1980 surgiu nos municípios da região de Bela Vista, hoje Território Rural Estrada de Ferro, as primeiras associações e cooperativas agropecuárias dos agricultores familiares. Essas organizações se caracterizam pela diferença acentuada entre seus integrantes, tanto em área disponível para produção, quanto em capacidade econômico/financeira e acessibilidade à tecnologia produtiva e de gestão.

A microrregião de Bela Vista de Goiás é composta por 14 municípios e cerca de 5300 produtores, conforme os dados da SEPLAN (2009). Nesse sentido, entre os agricultores integrantes das associações e cooperativas se destacam os agricultores familiares (AF) que são em grande número e a maior parte tem como principal atividade a produção de leite bovino. O setor lácteo, que representa parte da geração de renda na região, ainda apresenta pontos fracos retratados na baixa produtividade do setor para a maior parte do segmento. Destaca-se, conforme a SEPLAN (2009), que a região da Estrada de Ferro é a segunda maior bacia leiteira do estado de Goiás, e que apesar de contar com algumas potencialidades advindas do associativismo registra-se uma produtividade abaixo da expectativa.

Por iniciativa do Governo Estadual, após identificar lideranças locais, lançou-se oficialmente em 2006 o Arranjo Produtivo Local (APL) na microrregião de Bela Vista de Goiás, com 14 municípios integrantes e em fevereiro de 2007 é formalizado

o comitê gestor do APL. Apesar dessa iniciativa os agricultores familiares continuam com grandes dificuldades na condução de seus empreendimentos. Araujo (2007, p. 26) ressalta que: “[...] APLs significam a maneira como todos os agentes de determinadas cadeias produtivas se organizam e se inter-relacionam, inclusive com outras cadeias produtivas, em determinado espaço e território.” Assim, APL é a organização de um aglomerado e seus atores, visando o fortalecimento do setor o desenvolvimento local através do aumento da competitividade e atratividade. Já Lastres (2002) diz que APLs são sistemas produtivos que representam articulação e vínculos dos atores que podem resultar em cooperação, interação e troca de experiências, o que possibilita inovação de processos e produtos, possibilitando o desenvolvimento local.

Apesar de trabalhar a cadeia produtiva visando o desenvolvimento local em determinada região, não quer dizer que esteja dissociado de um desenvolvimento global, pois, com a disseminação da informação cada vez mais rápida e a globalização, as interações entre regiões, estados e países, se tornam cada vez maiores (FROEHLICH, 1998). Portanto, este instrumento organizativo deveria criar condições para desenvolver e solidificar os empreendimentos dos produtores leiteiros, no entanto, não tem cumprido seu objetivo.

Os agricultores familiares, da microrregião de Bela Vista de Goiás, tem como característica o baixo poder de negociação na cadeia produtiva, impossibilidade de fixar preços de venda em sua produção e de estabelecer relações de compras favoráveis à diminuição de seus custos de produção. Conforme esclarece Buainain, Romeiro e Guanziroli (2003, p. 327), “Em praticamente todos os sistemas e regiões, os agricultores enfrentam problemas associados à disponibilidade de capital de giro e recursos para investimentos.” Desse modo, o problema de pesquisa definido reflete a dificuldade dos agricultores familiares de consolidação e desenvolvimento no segmento lácteo na microrregião de Bela Vista de Goiás, com vistas a garantir o aumento de produtividade e de remuneração em suas atividades.

Segundo Lamarche (1993), a agricultura familiar é caracterizada como unidade de produção agrícola, já que propriedade e trabalho estão intimamente ligados à família, em um processo que cria interdependência entre os três fatores: propriedade, trabalho e família. Pietrafesa (2002, p. 80) ressalta que “Nesse caso, não estamos falando, unilateralmente, de propriedade familiar e de trabalho familiar, mas sim de exploração agrícola ancorada no trabalho familiar. Essa definição ajuda,

fundamentalmente, a diferenciar processos de produção distintos ao tipo patronal.” Percebe-se, portanto, que a família está no centro do trabalho em uma propriedade rural de agricultura familiar, ou seja, a gestão, a propriedade e o trabalho são controlados pela família.

Segundo informações do site SEPLAN (2009, p. 1) o setor lácteo na região de Bela Vista de Goiás apresenta “[...] gargalos ou pontos de estrangulamentos retratados na baixa produtividade e insuficiente rentabilidade do setor para a maior parte do segmento”. Nesse sentido, a maior dificuldade está justamente para os produtores familiares que não contam com o apoio de políticas públicas no que diz respeito a sua realidade, pois, embora seja maioria e descapitalizados, a maior parte das ações promovidas visam os produtores capitalizados que contam com alta tecnologia à disposição, além de capacidade de investimento.

A partir da identificação das necessidades do setor pode-se dar início ao planejamento de marketing que segundo Yanaze (2007, p. 3) “[...] é um sistema de gestão empresarial amplo, totalmente dedicado a alcançar e manter o equilíbrio entre o potencial do empreendimento e o potencial do mercado.” Sobre marketing Kotler (2006, p.24) conceitua:

Marketing é análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados para causar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo e alcançar os objetivos institucionais. Marketing envolve programar as ofertas da instituição para atender as necessidades e aos desejos de mercados-alvo, usando preço, comunicação e distribuição eficazes para informar, motivar e atender a esses mercados.

Em consonância com o autor acima, Yanaze (2007, p. 7) afirma que o marketing é uma atividade sistêmica que deve envolver todos os processos de um empreendimento, visando um futuro sustentável no mercado: “Marketing nada mais é que o planejamento adequado da relação produto – mercado”. Portanto, busca a interação entre as expectativas do mercado e do produtor. Isso é possível através da identificação de suas necessidades e potencial utilizando ferramentas específicas de análise.

Percebe-se então o auxílio que pode advir do uso adequado das ferramentas de marketing para que os agricultores familiares consigam atingir seus objetivos no mercado. Pois o marketing visa, segundo Basta (2006, p. 20), “[...] encontrar alternativas que atendam não só as necessidades dos clientes, mas também aos

objetivos organizacionais.” Esse é, segundo o autor, o principal objetivo do marketing.

A partir das considerações abordadas aqui, o trabalho teve como objetivos específicos de pesquisa: diagnosticar as características gerais de seu objeto de estudo, que são os agricultores familiares, além de identificar o manejo, as tecnologias utilizadas e o grau de adequação às suas necessidades, bem como avaliar a capacitação e a qualificação dos produtores. Assim, posteriormente, propor opções de gestão a partir dos preceitos de marketing e de sustentabilidade, desenvolvimento de estratégias e apresentação das ações necessárias através de um plano de marketing visando o fortalecimento e consolidação dos produtores leiteiros em seu ramo de atuação, o que comprova a relevância desse trabalho que poderá possibilitar a melhoria na gestão dos agricultores familiares.

A partir da determinação dos objetivos, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, que considerou as informações públicas sobre o tema em estudo, já que “A sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com [...] o que foi dito, escrito ou filmado sobre determinado assunto”, (LAKATOS e MARCONI, 2001, p. 66). Foram utilizadas fontes diversas como livros, periódicos, artigos científicos e consultas à internet. Posteriormente foi realizada a pesquisa descritiva, que conforme Mattar (1999, p. 45), “[...] responderá a questões como: quem, o quê, quando e onde”. Assim efetuou-se a descrição do perfil do objeto de estudo, ou seja, dos agricultores familiares da região de Bela Vista de Goiás.

Ainda sobre pesquisa descritiva, Martins Junior (2008, p. 83), afirma que

[...] uma pesquisa descritiva visa descobrir e observar fenômenos existentes, situações presentes e eventos, procurando descrevê-los, classificá-los, compará-los e avaliá-los, com o objetivo de aclarar situações para idealizar futuros planos e decisões.

Portanto, a pesquisa descreveu e avaliou a situação atual dos AF, produtores leiteiros da região de Bela Vista de Goiás, e todos os seus *stakeholders* (Grupo de interesses). (sobre *stakeholders*, ver: CHURCHILL JR e PETER, 2000 e McCARTHY e PERREAULT JR, 1997).

Para realizar a pesquisa optou-se por utilizar um estudo de caso sobre agricultura familiar e sistema de gestão de marketing, que, conforme (Yin, 1994, p.9) “é a estratégia de investigação mais adequada quando queremos saber o “como” e o

“porquê” de acontecimentos atuais (contemporary) sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controle”. A pesquisa foi realizada nos municípios de Silvania, Orizona e Bela Vista de Goiás, que segundo dados do SEPLAN (2009), tratam tradicionalmente dos maiores produtores leiteiros da região em estudo, conforme o quadro a seguir:

Quadro 1: Produção leiteira em litros

Municípios	2005	2006	2007	2008	2009
Bela Vista de Goiás	30.665	29.166	29.312	32.967	30.000
Bonfinópolis	3.830	4.000	3.435	3.750	3.700
Caldazinha	5.539	5.488	5.499	5.448	5.448
Cristianópolis	5.575	6.050	4.930	5.900	6.000
Gameleira de Goiás	7.865	8.500	6.580	7.700	7.800
Leopoldo de Bulhões	11.744	12.000	11.500	14.500	13.200
Orizona	44.151	45.000	42.790	73.000	77.500
Palmelo	786	800	1.000	1.400	1.600
Pires do Rio	22.462	22.800	23.000	27.500	27.000
Santa Cruz de Goiás	20.626	20.500	20.000	29.700	30.000
São Miguel do Passa Quatro	9.401	9.300	10.000	12.800	13.000
Silvânia	37.114	36.750	37.850	46.800	46.000
Urutaí	12.406	12.000	13.500	14.000	15.000
Vianópolis	16.826	16.820	17.500	23.045	20.000
TOTAL: 14	228.990	229.174	226.896	298.510	296.248

Fonte: SEPLAN (2009)

Nos municípios selecionados existe também uma alta concentração de estabelecimentos da agricultura familiar, conforme informações abaixo:

Quadro 2: Estabelecimento e área da agricultura familiar

Municípios	Agricultura familiar		Não familiar	
	Estabelecimentos	Área (há)	Estabelecimentos	Área (ha)
Bela Vista de Goiás	1 112	30 995	519	56 369
Orizona	1 143	46 130	440	104 282
Silvania	1 268	37 943	612	148 963

Fonte: IBGE, Censo Agropecuário 2006. (Adaptado por Adriano Felipe)

A coleta de dados se deu através de inquérito com entrevista pessoal. O formulário de coleta de dados foi um questionário estruturado, que segundo Mattar (1999) é o método de coleta de dados mais utilizado em pesquisas, pois com ele é possível obter o maior número de informações possíveis a respeito do entrevistado.

Após a coleta de dados, foi realizada a tabulação e análise das informações, que segundo Martins Junior (2008, p.132)

É a descrição dos dados obtidos através de instrumento de coleta de dados, tais como: entrevistas, observações, descrição e relatos. Consiste em buscar a compreensão particular daquilo que se está investigando, não se preocupando com generalizações, princípios e leis.

Para efetuar a tabulação foi utilizado o software Survey, e posteriormente foi elaborado um relatório em que constam os resultados e a discussão da pesquisa.

O capítulo primeiro Marketing e sustentabilidade: definições e aplicações foi desenvolvido com o objetivo de identificar definições e conceitos do marketing, bem como da sustentabilidade, além de suas diversas aplicações, através da reflexão e discussão entre diversos autores. O item 1.1 considera os principais marcos históricos e conceituais sobre marketing, reunindo contribuições de Lupetti (2007) e Yanaze (2007) contando com o suporte de diversos autores que também tratam o tema. Sachs (1990) e Leff (2001) iniciam a discussão sobre sustentabilidade, seguidos por outros estudiosos que versam sobre os diferentes enfoques da questão. Finalizando o primeiro capítulo, o item intitulado, Planejamento Estratégico de Marketing, pretendeu sistematizar informações sobre planejamento estratégico e sua contribuição para a solidificação e fortalecimento das organizações em que seja implantado. Ackoff (1974) considera que o planejamento permite definir meios de atingir o futuro desejado, utilizando-se ferramentas de análise adequadas a cada tipo de empreendimento. Um autor referência neste debate é Yanaze (2007) que considera o marketing como um sistema de gestão e não apenas como uma ferramenta da administração. O item demonstra aspectos sobre a relevância da sustentabilidade ao planejar e definir as etapas que devem ser consideradas na elaboração de um planejamento.

O segundo capítulo, Pesquisa de campo: resultados enfocou os resultados da pesquisa de campo em que foram realizadas entrevistas com agricultores familiares produtores de leite, com objetivo de ter a compreensão de sua situação familiar, de gestão, produção, além de suas relações com o meio ambiente e seus diversos públicos externos. Logo em seguida foram realizadas discussões para melhor compreensão dos resultados sobre a composição familiar e suas relações fora da

propriedade e com a cadeia produtiva do leite, além do sistema de produção e gestão e políticas públicas.

No capítulo terceiro foi elaborado o plano de marketing para os agricultores familiares, determinando objetivos, metas e estratégias, onde se considerou a pesquisa de campo, além das análises efetuadas a partir da utilização de ferramentas específicas que foram descritas no primeiro capítulo com a revisão bibliográfica.

1 MARKETING E SUSTENTABILIDADE: DEFINIÇÕES E APLICAÇÕES

Uma discussão pertinente acerca de uma possível aplicação dos preceitos do marketing para a promoção da sustentabilidade na agricultura requer que se defina o que vem a ser historicamente tanto o conceito de marketing quanto o de sustentabilidade.

O marketing evoluiu muito desde sua concepção, na década de 1950, e nos dias atuais deve ser compreendido como um sistema de administração das organizações em que se busca o equilíbrio entre potencial, necessidades e expectativas do empreendimento e de seu mercado comprador. Esse equilíbrio passa pela sustentabilidade econômica, a qual consiste na busca da equidade social e do uso inteligente dos recursos naturais, permitindo-se que se possa vislumbrar a perenidade de tais organizações. A partir da ideia de sustentabilidade, tanto o empreendimento quanto o mercado consumidor podem mutuamente se corresponder e se satisfazer em suas necessidades.

1.1 MARCOS HISTÓRICOS E CONCEITUAIS

Durante a revolução industrial no século XVIII a administração começou a se distinguir como área de estudo, neste período as fabricas começaram a aplicar os diferentes conceitos que posteriormente se tornariam usuais nos séculos seguintes.

Maximiano (2000, p. 55) afirma que “A partir do século XX, a organização eficiente do trabalho nas empresas tornou-se a base do desenvolvimento da teoria e da prática da administração.” Muitos teóricos surgiram nessa época, dentre eles, Max Weber que iniciou a discussão dos processos de autoridade e obediência.

Weber (1978) considera que as organizações podem ser classificadas em três diferentes modelos: tradicional, carismática e racional. Cada tipo de organização corresponde a um tipo de autoridade, conforme o quadro a seguir:

Quadro 3: Tipos de organizações

Tradicional	Carismática	Racional
<ul style="list-style-type: none"> • Predominam os usos, costumes e tradições; • Transmite-se a cultura de geração a geração. 	<ul style="list-style-type: none"> • A autoridade está baseada qualidades de um líder; • Os seguidores admiraram as qualidades do líder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baseia-se em normas e regras racionais; • Existe a hierarquia; • Cria direitos e obrigações.

Fonte; Weber (1978) Adaptado por Adriano Felipe

Conforme weber (2000) e Maximiano (2000) as organizações com autoridade tradicional se baseiam na legitimidade das tradições e do que sempre vigorou, o líder tem autoridade não pelas qualidades, mas por aquilo que representam conforme a tradição. As autoridades carismáticas se fundamentam no heroísmo e na exemplificação e carisma do líder, já a autoridade de caráter racional são aquelas que se repousam na crença da autoridade legalmente instituída com racionalidade e formalidade.

Baseado na descrição do autor pode-se perceber que os agricultores familiares se identificam com o tipo tradicional de organização, o que demonstra a necessidade de conscientização e de outras formas de aprimoramento de mecanismos de gestão, manejo e produção, sem, no entanto alterar do ponto de vista antropológico as tradições e costumes no que diz respeito à família, as festas religiosas, gastronomia e vestimentas. Nesse sentido o sistema de administração de marketing pode ser utilizado, conforme as conceituações que se vê adiante.

O marketing, desde sua concepção, tem passado por muitas transformações, e sua evolução é marcada por muitos equívocos conceituais, o que leva a aplicações inadequadas. Com base nisso, é necessário o devido esclarecimento sobre suas definições e aplicações.

Como observa Lupetti (2007), a expressão “marketing” aparece pela primeira vez no final da Segunda Guerra Mundial, nos Estados Unidos, designando uma corrente da área administrativa. Após a guerra, buscou-se a reconstrução dos países devastados. Os Estados Unidos lideraram o processo e instalaram empresas norte-americanas nesses países, conforme o plano Marshall (YANAZE, 2007).

Essas empresas se instalaram nos países europeus e conheceram um novo tipo de consumidor, mais exigente, imediatista e com disposição de aproveitar melhor a vida por meio do consumo de produtos e serviços.

A seguir, surge a discussão sobre sustentabilidade, que procurava compreender como o desenvolvimento agroindustrial poderia buscar o equilíbrio no uso dos elementos ambientais. A partir da década de 1960, são elaboradas diversas definições para o conceito de sustentabilidade. Em 1972, foi realizada na cidade de Estocolmo, a Conferência da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre meio ambiente humano, na qual foram abordados assuntos relacionados à questão ambiental de forma global.

Diversos e diferentes conceitos sobre o tema têm sido criados ao longo do tempo. Conforme Sachs (1990, p. 474), “O desenvolvimento sustentável também é entendido como processo em constante mudança quanto à dinâmica dos investimentos, inovações (que devem cumprir demandas atuais e futuras) e exploração dos recursos.”

Apesar dos variados e diferentes enfoques que a idéia de desenvolvimento sustentável tem recebido nos últimos 40 anos, Sachs (2000) considera que a sustentabilidade é um conceito em que estão presentes as diversas necessidades humanas e cita a importância de que ela seja compreendida nos aspectos social, econômico, ecológico, cultural, espacial, ambiental, tanto no âmbito da política nacional quanto no da política internacional. Portanto, conforme o autor, o desenvolvimento sustentável deve considerar uma maior participação dos gestores na criação de políticas públicas que considerem os aspectos sociais, econômicos e ambientais, de modo a atender as necessidades das diversas populações do planeta, e procurando respeitar a diversidade cultural de cada comunidade.

Em consonância com a afirmação acima, Leff (2001, p. 118) considera que

O que se propõe hoje em dia é a definição de formações econômico-sociais como formações socioprodutivas, nas quais se articulam os processos ecológicos, os valores culturais, as mudanças técnicas, o saber tradicional e a organização produtiva, na conformação de novas relações socioambientais e forças ecotecnológicas de produção, orientadas para a maximização de uma produção sustentável de valores de uso e valores de troca, bem como a articulação destas economias gestionárias e de auto-subsistência com uma economia global de mercado.

Este autor (LEFF, 2001) ressalta ainda que o aspecto econômico do desenvolvimento deve ser revertido para o fomento dos sistemas de conhecimentos, valores e comportamentos, sem os quais não se podem resolver as grandes e complexas dificuldades em torno da questão ambiental.

Nessa perspectiva, o aspecto econômico começa a ser repensado a partir da evolução do marketing, que, nos dias atuais, busca compreender as necessidades e expectativas de todos os mercados em que as organizações atuam. A esse respeito, Yanaze (2007, p. 14) declara que,

Em contraste com as ciências humanas, e de modo mais efetivo que a economia, o marketing observa, analisa, realiza experimentos e propõe soluções práticas para interagir com seu objetivo de estudo: o contexto socioeconômico-cultural.

Portanto, quando existe a interação com seus diversos públicos, o marketing se aproxima de questões sustentáveis, pois busca o equilíbrio entre o crescimento econômico, o meio ambiente e as questões sociais. Percebe-se que o crescimento econômico é necessário para que efetivamente haja a melhoria de vida, porém não é suficiente para se alcançar a sustentabilidade. Nesse sentido, as teorias contemporâneas mais avançadas do marketing prevêem a busca pela visão sistêmica na gestão, com vistas a questões econômicas, mas sem perder o foco na equidade social e na conservação e manutenção dos recursos naturais.

A partir desse raciocínio, compreende-se que sustentabilidade e ética estão ligadas quando se pensa em inviolabilidade da natureza. Sobre isso, Kothary (1998, p. 285) explana que:

O respeito à diversidade da natureza e a responsabilidade de conservar essa diversidade definem o desenvolvimento sustentável como um ideal ético. A partir da ética do respeito à diversidade do fluxo da natureza, emana o respeito à diversidade das culturas e de sustentação da vida, base não apenas da sustentabilidade, mas também da igualdade e justiça.

Ainda na década de 1950, após a Segunda Guerra Mundial, surge um consumidor com novo comportamento, provocado pela percepção do poder destrutivo da guerra e da necessidade de se pensar a vida em curto prazo, porém sem avaliar e raciocinar sobre as questões ambientais. Este novo consumidor valoriza o conforto e os benefícios imediatos da vida, e não o aproveitamento de tais benefícios a médio e longo prazo, como era feito até então, quando as pessoas se preocupavam mais em acumular bens, visando garantir herança aos seus

descendentes e a perpetuação da fortuna, em detrimento de usufruir em vida de suas conquistas.

Diante das mudanças que caracterizam o mercado pós-guerra, as organizações buscaram formas de conhecer melhor esse novo consumidor, para entender os motivos que os levam ao consumo e, por conseguinte, conquistar sua preferência. No início da década de 1950, são inauguradas nas universidades americanas as disciplinas dedicadas a estudar o mercado, e é aí que surge a expressão *Market Studies* (mercadologia) (YANAZE, 2007).

Posteriormente, observando a limitação da expressão *Market Studies*, que significa estudo do mercado, alguns acadêmicos passaram a utilizar a expressão “Marketing”, que tem maior abrangência. Ao se utilizar a palavra “market” (mercado) com o sufixo “ing”, indica-se que tudo o que pode ser relacionado ao mercado, como a pesquisa, o desenvolvimento de novos produtos, a gerência de produtos, a logística de vendas, a precificação, o controle de vendas e a propaganda, está incluído no marketing.

Segundo Dotto (1998, p. 49),

Naquela fase as vendas estavam crescendo rapidamente na maioria dos setores econômicos. O problema era decidir onde situar o esforço da empresa. Alguém precisava unir os esforços de pesquisa, compra, produção, embarque e vendas.

O marketing se desenvolve, então, baseado nas novas necessidades de adequação que as organizações tiveram em vista das mudanças em seu ambiente de atuação. Visando melhorar o desempenho do marketing, surge, na década de 1960, com McCarthy, a teoria dos 4 Ps, como uma espécie de solução estratégica dos problemas de marketing. Kotler (2006) afirma que foi McCarthy quem tornou popular a classificação chamada quatro Ps: Produto, Preço, Praça e Promoção.

Segundo Santiago (2008, p. 133),

[...] composto de marketing é uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos das organizações.
Há quatro ferramentas ou elementos primários no composto de marketing: produto, preço, (ponto de distribuição) e promoção.

Churchill e Peter (2003) afirmam que a administração de marketing deve utilizar os 4 Ps para criar valor aos clientes, ou seja, fazer com que o cliente tenha a percepção da diferença entre os custos e benefícios de seus produtos ou serviços.

A partir dos anos 1990, surgiram autores propondo mudanças nos 4 Ps, como é o caso de Palmer (2006), que afirma existirem diferentes opiniões sobre os elementos que devem integrar o composto de marketing. De acordo com ele, alguns autores propõem que sejam adicionados pessoas, processos, provas físicas, dentre outros elementos que sejam importantes para o planejamento de marketing. Nesse sentido, diz Palmer (2006) que o composto de marketing é a fonte de todo o planejamento da empresa e, além disso, são esses elementos os únicos a serem analisados pelo profissional de marketing.

Sobre esse pensamento, Sandhusen (2003) afirma que:

Uma das principais chaves para o sucesso de qualquer programa de marketing é a capacidade de uma gerente de marketing, [...] de trabalhar efetivamente com os outros membros da equipe a fim de delinear compostos de marketing que atendam à natureza e às necessidades de mercados-alvo delimitados.

Entretanto, outros autores, com fins diferentes, pesquisaram e escreveram sobre o tema, fazendo com que o uso do marketing fosse, sobretudo, vinculado à propaganda e à venda de determinado produto ou serviço, afastando-se, portanto, do conceito dos 4 Os, de McCarthy (1997), que o definiu como um composto ou mix de produtos. Essa vinculação à propaganda foi estimulada principalmente pelos veículos de comunicação, que utilizaram o termo exclusivamente para essa finalidade.

Paralelamente à evolução dos conceitos e das aplicações do marketing, ocorreu a busca pela aceleração dos processos de produção na agricultura sem o devido planejamento, o que gerou manejos inadequados dos recursos ambientais. Como descreve Carson (1962), os venenos utilizados na agricultura e nas indústrias destruíram populações de insetos e, em decorrência, os animais que dependiam de suas ações. Myers (1992) esclarece que os abusos na exploração de florestas, rios, minerais e da biodiversidade, causaram a migração de comunidades, bem como o comprometimento de suas culturas.

Na concepção de Bursztyn (2001, p. 13),

[...] nos rebeldes anos 1960, começam a proliferar alertas, vindos da Universidade, quanto à insensatez do modo como o avassalador avanço das ciências vinha se transformando em tecnologias e processos produtivos ameaçadores à perenidade da vida.

Na década de 1990, o marketing atinge novo patamar e alguns autores iniciam um processo de reestruturação dos conceitos, compreendendo o marketing não apenas como vendas e propaganda, o que, aliás, se percebe todos os dias nos comerciais de televisão, anúncios de jornais, sites e outras formas de mídia. Essas propagandas e o uso indiscriminado do termo, inclusive por alguns autores acadêmicos, criaram a definição empírica de que marketing é sinônimo de propaganda e vendas.

A esse respeito, Kotler (1998, p. 10) defende que “[...] a venda e a propaganda são meras partes de um grande “composto de marketing” (ou mix de marketing) – um conjunto de ferramentas que trabalham juntas para atingir o mercado.” Essa definição começa a debilitar o paradigma de marketing como ferramenta de vendas ou propaganda para aumentar a demanda, ao mesmo tempo em que confirma a atuação do marketing junto aos 4 Ps.

Alguns autores, argumentando sobre a limitação no sentido de se trabalhar o marketing apenas nos 4 Ps, sugerem mudanças nesse composto. Dollan (2000) descreve um processo geral de desenvolvimento de marketing que compreende: Cliente, Companhia, Concorrência, Colaboradores e Contexto.

Baseando-se exclusivamente no composto de marketing, seja ele os 4 Ps ou outros, o marketing apresenta limitações, pois, para atender e satisfazer às necessidades dos clientes, ele deve abranger todas as áreas da organização.

Com base nesse raciocínio, Yanaze (2007) afirma que o marketing evoluiu e o seu conceito não deve ser compreendido apenas com relação aos 4 Ps, *Product* (produto), *Price* (preço), *Place* (lugar ou ponto de venda) e *Promotion* (promoção). Assim, este autor propõe um conceito mais abrangente e atualizado, segundo o qual o Marketing não se restringe aos quatro Ps, na medida em que se entende que eles são os efeitos de todas as operações da empresa. Nesse sentido, para produzir um bom produto, a empresa deverá ter recursos financeiros, humanos e materiais

eficientes, além de processos de produção, sistemas administrativos, logística, e todas as suas políticas coerentes e eficazes.

Yanaze (2007) desenvolveu a teoria dos 3 Puts, baseada nos *Inputs* e nos *Outputs*. Os *Inputs*, em Inglês, significam aquilo que se coloca para dentro. Isto é: os recursos necessários à operação da organização, *Throughputs*, a qual significa “por meio de”, ou “por intermédio de”. Tal operação é a forma de se organizar, estruturar e operacionalizar a fim de atingir determinados objetivos. Os *Outputs*, por sua vez, significam “o que sai”, ou o resultado dos processos anteriores. Assim, esses três elementos (*Inputs*, *Throughputs* e *Outputs*) substituem, na teoria de Yanaze (2007), os antigos quatro Ps, através de uma nova relação, que se dá entre Produto, Preço, Distribuição e Comunicação.

A teoria dos 3 Puts demonstra a necessidade de se ter uma visão sistêmica da empresa, como se pode observar através do quadro 1:

Quadro 4: Teoria dos 3 Puts

INPUTS	THROUGHPUTS	OUTPUTS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos Financeiros ▪ Recursos Humanos ▪ Recursos Materiais ▪ Tecnologias ▪ Informações 	<p>Processos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ De produção; ▪ De compras. <p>Sistemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Administrativo; ▪ Financeiro; ▪ Contábil. <p>Política:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vendas; ▪ Lucros; ▪ Gestão; ▪ Atendimento; ▪ Relacionamento com a comunidade; ▪ Outras. <p>Cultura organizacional Clima empresarial Logística</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produto ▪ Preço ▪ Distribuição ▪ Comunicação

Fonte Yanaze (2007, p. 47) Adaptado por Adriano Felipe

Nessa perspectiva, percebe-se que a função do marketing não se restringe a propaganda ou vendas, como se entendia antes, mas que ele tem a função de coordenar, acompanhar, avaliar e corrigir todo o processo da empresa, desde a sua infraestrutura, passando pelos processos de produção ou comercialização, até

chegar aos *Outputs*, que, como se pode observar no quadro acima, será apenas o resultado de todo um planejamento anterior.

Segundo Yanaze (2007),

Assim, entende-se que Marketing, longe de ser uma atividade de um simples departamento, é uma responsabilidade que envolve todos os elementos que compõem a organização. É uma administração sistêmica que mobiliza todos e cada um dos seus setores, com o objetivo de atender adequada e equilibradamente as demandas e as condições de mercado em que a empresa está inserida e do qual não pretende ser alijada.

Nesse sentido, percebe-se que o marketing não deve ser entendido como função isolada de um departamento, mas deve ser considerado como um sistema de gestão da organização ou forma de administrá-la, o que exige uma mudança de paradigmas.

Alguns autores, como Cobra (2005) e Chiavenato (2004), elaboraram teorias que, segundo eles, seriam a última palavra acerca de marketing. No entanto, um grande número das expressões utilizadas por eles contradiz as teorias defendidas neste trabalho, como a de Yanaze (2007). Uma parte dessas expressões surgiu da necessidade de alguns autores no sentido de criar novos termos que, apesar de incorretos, despertam o interesse do leitor e fomentam a venda de livros, sem se preocupar com a repercussão negativa que esses usos indevidos poderiam causar ao marketing e à sua imagem.

Um desses autores, Cobra (2005, p.28), afirma que:

Marketing de Relacionamento é definido com o objetivo de criar, conquistar e manter clientes, estabelecendo relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave como clientes, fornecedores e distribuidores, a fim de ganhar e reter sua preferência e seus negócios.

Contudo, se, como se vê com Yanaze (2007), o marketing é fruto de todo o processo interno, considerando-se os *Inputs*, *Throughputs* e *Outputs*, no próprio sistema de gestão de marketing já está implícito o referido relacionamento, que é uma das atividades dos *Outputs* e que é necessário para que haja um bom funcionamento das demais atividades da organização.

Contextualizando as reflexões acima na realidade da agricultura familiar, Guilhoto et al (2006) indicam que este setor tem grande importância social, porém é desorganizado e ineficaz na busca de seus interesses. A esse respeito, Guanzioli

(2001, p. 18) afirma que “[...] uma questão relevante que se coloca de forma recorrente é a da viabilidade e eficiência da agricultura familiar no contexto de um mundo crescentemente globalizado e competitivo”. Nesse sentido, percebe-se que o planejamento ocupa espaço relevante na busca pelo desenvolvimento da agricultura familiar. Deste modo, os preceitos de marketing, aplicados como um sistema de gestão que visa ao equilíbrio entre a organização e o mercado, podem em muito contribuir para tal desenvolvimento.

Outrora, imaginava-se que o marketing teria que ser aplicado apenas em grandes organizações. Porém, fazer um diagnóstico avaliando todos os processos e, a partir daí, determinar objetivos e traçar estratégias para atingi-los é dever também dos pequenos empreendimentos, para que estes possam, além de permanecer no mercado, buscar sua consolidação através do equilíbrio com seus diversos públicos, visto que estes últimos têm menor poder econômico e, conseqüentemente, menor resistência às ameaças do ambiente competitivo.

Compreende-se, com base no que foi estudado, que buscar o equilíbrio entre a organização e o mercado é tarefa do marketing, através do qual podem ser beneficiados os clientes externos e internos (colaboradores), a própria empresa e, por conseguinte, a comunidade local e o meio ambiente. Entende-se, portanto, que o marketing, quando devidamente implantado, pode contribuir para a sustentabilidade da atividade em que for implantado.

1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

As organizações, sejam quais forem suas áreas de atuação, devem tomar decisões estratégicas, ou seja, decisões que atingem tanto o longo quanto o curto prazo, porém sempre avaliando as alternativas, efeitos, riscos, custos e resistências. Gracioso (2009, p.25) afirma que “[...] nem sempre toda decisão estratégica é de longo prazo, embora seja, necessariamente, de longo alcance.” Portanto, o pensamento estratégico analisa profundamente a questão, a fim de buscar as melhores alternativas.

De acordo com Mattar (2009), o termo estratégia tem origem na área militar e, a partir da era napoleônica, seu significado passou a ser utilizado também na política e na economia. Com o advento da Revolução Industrial, este termo passou a ser utilizado na área empresarial.

Ackoff (1974 p. 1) considera que “Planejamento é a definição de um futuro desejado e dos meios eficazes de alcançá-lo”. Portanto, entende-se que um planejamento estratégico visa a definir o que se espera alcançar utilizando as ferramentas adequadas para cada tipo de organização. Segundo Ackoff (1982), o planejamento se faz necessário por causa dos seguintes fatores: a complexidade do ambiente competitivo, o fato de que os clientes estão cada vez mais exigentes e com maior poder na negociação de compra e a evolução tecnológica. Tais fatores obrigam os gestores a buscar meios mais eficazes para a tomada de decisões.

Nessa perspectiva, o planejamento deve ser elaborado para que a organização consiga a perenidade e alcance os objetivos propostos, porém devem-se levar em consideração as mudanças ambientais e deve-se buscar se adaptar a elas, principalmente neste momento de acirramento da globalização. Para Yanaze (2007, p.60), “É necessário enfatizar que o planejamento não deve se constituir em um conjunto de procedimentos e de ações rigidamente definidos.” De acordo com este autor, deve-se revisá-lo periodicamente e, caso seja necessário, redefinir estratégias, metas e até objetivos, de modo a adequá-lo às exigências mercadológicas.

Sobre a necessidade de atualização, Mattar (2009, p. 117) afirma que “O processo de planejamento não é uma atividade linear, com começo, meio e fim; ao contrário, é uma atividade circular e complexa, em que novos conhecimentos, e/ou novas informações fazem com que análises ou decisões anteriores devam ser revistas”. Ou seja, o planejamento deve ser flexível e adaptável às novas situações.

Neste contexto da busca pela perenidade e da necessidade de adaptação às novas situações, a sustentabilidade deve ser tomada como parte integrante do planejamento das organizações. De acordo com Kinlaw (1998, p.15), “as empresas devem se tornar ambientalmente responsáveis, ou ‘verdes’, para sobreviver”. Portanto, através de uma administração que compreenda e respeite o meio ambiente é que uma organização pode se tornar competitiva.

O planejamento deve ser consistente na definição das ferramentas que serão utilizadas para que os objetivos propostos e as análises efetuadas sejam coerentes e, portanto, possam corresponder à realidade das organizações. Para tanto, é necessário que sejam determinadas as etapas que serão consideradas na elaboração do planejamento.

1.2.1 Etapas de um planejamento estratégico

1.2.1.1 Avaliação preliminar

A primeira tarefa diz respeito a conhecer e avaliar a organização internamente, ou seja, definir o potencial e as necessidades da organização. Segundo Yanaze (2007, p.516), “Mesmo que se levantem problemas substanciais que exijam mudanças radicais na gestão mercadológica, é necessário um monitoramento constante e atualizado das orientações em andamento”. O autor salienta a necessidade do acompanhamento, que torna possível se decidir pela necessidade ou não da elaboração de um planejamento estratégico. O mesmo autor afirma que a análise dos *Inputs*, *Throughputs* e *Outputs*, possibilita a compreensão sistêmica de toda a organização.

1.2.1.2 Avaliação da relação entre organização e mercado

Depois de identificar o potencial da organização, bem como suas necessidades e carências, pode-se fazer uma comparação com o mercado, a partir da qual será possível identificar quais os fatores que geram desequilíbrio. Kotler (2000, p. 33) considera que “O profissional de marketing precisa tentar compreender as necessidades do mercado alvo, seus desejos e suas demandas”. Portanto, como afirma o autor, conhecendo os desejos e necessidades do mercado alvo, a organização deve elaborar o planejamento de forma a atender as demandas da própria organização e de seu mercado.

Em conformidade com o que diz Kotler (2000), Yanaze (2007, p. 39) afirma que “despertar necessidades e criar desejos e expectativas não são suficientes para se conseguir sucesso com os consumidores potenciais. Há que se criar condições adequadas para haver demanda”. O autor considera que as necessidades e expectativas da organização e dos clientes devem estar aliadas ao potencial de compra, ou seja, a capacidade de compra ou a sensação, mesmo que falsa de poder de compra. Esse é o desafio do planejamento: conseguir o equilíbrio entre expectativas, necessidades e o potencial da organização e de seu mercado comprador.

1.2.1.3 Definição de objetivos preliminares

Uma fase importante do planejamento é compreender os objetivos que levaram a buscá-lo. Nesse sentido, Gracioso (2009, p. 38) ressalta que: “O que é preciso [...] é definir com clareza, antes de começarmos o processo de planejamento, quais são os nossos objetivos precípuos; em outros termos, o que (de mais importante) esperamos obter com nosso plano estratégico.”

Em consonância com essa afirmação, Yanaze (2007, p. 518) considera que “Uma vez realizada a avaliação preliminar, a empresa terá condições de definir os objetivos iniciais (primários) que deverão nortear a elaboração do planejamento”. Portanto, esses objetivos iniciais deverão ser, ao final do planejamento, revistos ou confirmados conforme o resultado da aplicação de todas as ferramentas de análise.

1.2.1.4 Definição dos produtos da organização

A definição e avaliação dos produtos devem ser consideradas para que sejam determinadas estratégias eficazes. Compreender os atributos tangíveis e intangíveis do produto irá auxiliar no posicionamento que a organização quer estabelecer perante o mercado.

Quanto ao posicionamento, Yanaze (2007, p. 67) assim o define:

Posicionamento significa apresentar o produto ao mercado revestido das condições mais favoráveis para conquistar a preferência [...]. Caracteriza-se, principalmente, pela diferenciação, isto é, por uma série de qualidades e situações favoráveis que o distingam da concorrência e o coloquem em uma posição privilegiada.

Portanto, as ações da organização perante o mercado definirão como o produto está posicionado, ou seja, qual a imagem do produto na mente do cliente. Nesse aspecto, trabalhar os atributos intangíveis do produto pode criar diferencial competitivo, ou o modo como a organização vai se diferenciar de seus concorrentes.

Os produtos devem ser classificados quanto aos hábitos de compra dos consumidores. Kotler (2000, p. 418) diz que “Podemos distinguir entre bens de conveniência, de compra comparada, de especialidade e não procurados.” Segundo o mesmo autor, bens de conveniência são aqueles a que o cliente tem fácil acesso, não sendo necessário despender esforço para comprá-los, e que geralmente têm baixo custo. Os bens de compra comparada, por terem preço mais elevado, fazem com que o cliente compare preços, modelos, qualidade e grau de adequação às

necessidades. Bens de especialidade são os que possuem características únicas e exigirão grande esforço para serem adquiridos, já que possuem preço extremamente elevado. Já os bens não procurados, são aqueles que o comprador tem resistência em comprar, a não ser em caso de necessidade, como seguros de vida ou jazigos.

Ademais, é necessário que o gestor aplique a ferramenta que possibilitará identificar a fase do ciclo de vida em que o produto se encontra. Segundo Mattar (2009, p. 227), “A teoria do ciclo de vida do produto pode ajudar o gerente de produtos a estabelecer as estratégias corretas em função do estágio que o produto está ocupando”. Nesse sentido, conforme a fase do ciclo de vida em que o produto se encontra, é possível definir estratégias que tentarão mantê-lo no mercado com solidez.

As fases do ciclo de vida são determinadas pelo histórico de lucros e vendas da organização e são componentes do ciclo de vida de qualquer produto, conforme Yanaze (2007, p. 75), que explicita cada uma delas no quadro abaixo:

Planejamento: (Quando se preparam os *inputs* e *throughputs* visando *outputs* adequados).

Lançamento: (Fase em que os *outputs* são disponibilizados no mercado e a comunicação assume papel fundamental).

Crescimento: (Uma vez disponibilizados os *outputs*, a distribuição bem realizada impulsiona o produto).

Maturidade: (O produto começa a propiciar lucros, porém existe risco de perdas, pois, nesta fase, a concorrência tende a ser acirrada).

Declínio: (Fase em que todos os *outputs* devem ser reavaliados constantemente, demandando mudanças nos *inputs* e *throughputs*).

Sobrevida: (Tentativa de estender a vida do produto por meio de ações de reposicionamento dos quatro *outputs*).

Morte: Quando se torna inevitável a retirada do produto do mercado.

A partir da determinação da fase em que se encontra o produto, em conjugação com outras análises, podem-se determinar objetivos para cada produto da organização.

1.2.1.5 Análise de atratividade de mercado e posição do produto no mercado

A ferramenta de análise denominada matriz GE ou matriz de oportunidades possibilita à organização avaliar a atratividade do mercado, bem como a posição em que se encontra o seu produto nesse mercado. Sobre essa ferramenta, Mattar (2009, p. 86) esclarece que ela

Consiste na utilização de uma matriz que integra as variáveis 'atratividade de mercado' e 'posição do negócio', construídas a partir de um julgamento subjetivo dos executivos da empresa, que fazem uma ponderação de vários fatores distintos, em cada caso particular.

Nesse sentido, acrescenta Mattar (2009, p. 232),

A matriz de oportunidades permite ao gerente de produtos detectar as efetivas oportunidades para o produto por meio da análise conjunta da atratividade do segmento ou mercado do produto e da situação competitiva do produto da empresa no segmento ou mercado.

O resultado permitirá estabelecer oportunidades para o produto e será considerado na definição de objetivos e metas.

Sobre a importância da análise, Kotler (2000, p. 93) afirma que:

As empresas são bem sucedidas quando entram em mercados atraentes e têm forças necessárias para vencer. Se faltar um desses fatores, o negócio não produzirá resultados excepcionais. Uma empresa forte atuando em um mercado não-atraente ou uma empresa fraca atuando em um mercado atraente não apresentarão um desempenho muito bom.

Portanto, classificar o negócio nessas duas dimensões é fundamental para que a organização consiga sua solidificação no mercado e alcance a tão almejada perenidade.

1.2.1.6 Definição da concorrência

Identificar e definir o tipo de concorrência, ou seja, aqueles que nos tiram venda, é fator importante na elaboração do planejamento. Uma das formas para a definição de concorrentes é definida por Yanaze (2007, p.127), que afirma: "Podemos classificar a concorrência em três níveis, de acordo com seus produtos [...]." Segundo o mesmo autor, a classificação de concorrência é feita identificando-se produtos similares, que são aqueles que possuem atributos tangíveis e intangíveis semelhantes ao da organização. Os produtos substitutos são os que possuem atributos intangíveis semelhantes, mas diferentes em seus atributos tangíveis, como são o caso do refrigerante e o suco, os quais atendem às mesmas necessidades (intangíveis) apesar de não possuírem as mesmas características tangíveis. O terceiro tipo de concorrente são os fatores impeditivos de vendas, ou seja, fatores

que impedem a compra, como o preço muito acima da média ou uma equipe de vendas incompetente, entre outros fatores.

Nessa perspectiva, percebe-se a importância na identificação dos concorrentes. A esse respeito, Kotler (2000, p. 245) considera que “assim que a empresa identificar seus principais concorrentes, ela deve descobrir suas características, especificamente suas estratégias, seus objetivos, suas forças e fraquezas e seus padrões de reação”. Conforme este autor deve-se não somente identificar o concorrente, mas conhecer suas formas de atuação no mercado, para que se possa agir de acordo com o que exige a situação de concorrência e de modo a conseguir a vantagem competitiva.

1.2.1.7 Definição do mercado comprador

A organização deve identificar quem são os seus possíveis clientes para que possa atendê-los com eficiência. Para tanto, é necessário segmentar seu público alvo em grupos, de acordo com as similaridades de preferências, e focar suas ações de acordo com as características de cada grupo.

Sobre a importância da segmentação, Westwood (1996, p. 71) afirma que: “Há muitas maneiras diferentes de se segmentar os mercados. Teoricamente, poder-se-ia dizer que há tantos segmentos de mercado quantos clientes individuais, mas, na prática, isso não teria sentido economicamente.” Entende-se, portanto, que atender aos desejos individuais dos clientes não é viável. Daí, a importância da segmentação e definição de grupos de clientes com comportamentos de compra semelhantes.

Kotler (2000, p. 278) afirma que: “Segmentação de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares”. Portanto, após efetuar a segmentação, o empreendimento deverá determinar estratégias de produtos, preços, distribuição e comunicação que atendam a esse público específico.

1.2.1.8 Ambiente de marketing

A organização não depende apenas de suas competências para obter êxito em seus objetivos. O ambiente externo à empresa pode afetá-la positivamente ou negativamente, na medida em que este ambiente é geralmente muito turbulento. Sandhusen (2003, p. 141) considera que o ambiente externo à organização é

constituído por “forças dinâmicas e inter-relacionadas, externas ao processo de planejamento [...]”. Tais forças interferem, segundo o autor, nos resultados das organizações.

McCarthy e Perreault (1997, p. 79) afirmam que “os administradores de marketing não planejam estratégias em um vácuo. Quando escolhem mercados-alvo e desenvolvem os 4 Ps, eles devem trabalhar com muitas variáveis ambientais mais amplas de marketing”. Seguindo o mesmo raciocínio, Kotler (1998, p. 146) sugere que se pode dividir o ambiente em: demográfico, tecnológico, legal, político e sociocultural. Este autor considera que o gestor deve efetuar a análise das tendências de cada um desses aspectos para que a organização possa se preparar para as oportunidades e ameaças que advenham deles.

1.2.1.9 Sistema de informações

Para que seja elaborado um eficaz planejamento, é necessário que a organização busque informações relevantes às suas necessidades. Isso possibilitará que ela seja mais eficaz no processo de tomada de decisões.

O sistema de informações de marketing (SIM) é utilizado pelos executivos para auxílio na gestão do empreendimento. De acordo com Sandhusen (2003, p.141), “Um sistema de informação de marketing (SIM) é um sistema integrado de dados, análise estatística, modelos e formatos [...] que junta, classifica, avalia, armazena e distribui informação precisa e oportuna para a utilização pelos executivos [...]”. Portanto, não basta obter as informações, mas como afirma o autor, é preciso o devido tratamento, bem como a correta utilização da informação.

Sobre o SIM, Yanaze (2007, p. 202) afirma que:

O sistema de informação de marketing (SIM), indispensável à eficiente captação e manipulação das informações, não pode ser confundido com um simples banco de dados, verdadeiro armazém de elementos isolados e freqüentemente inservíveis, pomposamente mantido por diversas empresas.

O acúmulo de dados não é sinônimo de informação, visto que as informações devem ser consideradas pelos executivos em suas decisões, sob pena de não se atingir os resultados esperados. Nesse sentido, a pesquisa de marketing é muito utilizada pelos gestores para a busca de informações pertinentes às organizações.

Mattar (2001, p. 15) esclarece que:

A pesquisa de marketing é a investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados com o objetivo de descobrir e (ou) descrever fatos e (ou) de verificar a existência de relações presumidas entre fatos (ou variáveis) referentes ao marketing de bens, serviços e ideias, e ao marketing como área de conhecimento de administração.

Quando bem planejada e implementada, a pesquisa de marketing é um poderoso instrumento na busca de informações que serão fundamentais para o sucesso da organização.

1.2.1.10 Análise de SWOT

A análise de SWOT é uma ferramenta muito utilizada pelas organizações no diagnóstico interno e externo.

Segundo Lupetti (2007, p. 41),

[a] análise SWOT, criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School, estuda a competitividade de uma organização de acordo com quatro variáveis: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Por meio dessas variáveis, é possível realizar um levantamento de forças e fraquezas da organização, das oportunidades e ameaças do meio analisado e do grau de adequação entre elas.

Em complementação ao que é levantado por este autor, Westwood (1996, p. 95) considera que “As potencialidades e fragilidades referem-se à companhia e aos seus produtos, ao passo que as oportunidades e ameaças comumente são tomadas como fatores externos sobre os quais a companhia não exerce controle”. Portanto, a análise deve ser feita em duas etapas, quais sejam: a identificação das forças e fraquezas, através da análise interna; e oportunidades e ameaças, que serão identificadas a partir da análise do ambiente externo.

Kotler (2000, p. 100) alerta que: “Uma coisa é perceber oportunidades atraentes e outra é ter competência para ser bem sucedido nessas oportunidades. Cada negócio deve avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas”. Portanto, como afirma o autor, é preciso que a organização esteja devidamente preparada para utilizar as forças internas e oportunidades externas em seu benefício.

A análise de forças e fraquezas (aspectos internos) era, outrora, efetuada com base em aspectos totalmente qualitativos, e sem distinção de importância entre os

outputs; porém, surgiu um modelo de quantificação da avaliação, elaborado por Yanaze (2007, p. 241), o qual traz a seguinte contribuição:

[...] propomos que, além da avaliação qualitativa dos itens e subitens que compõem os *outputs*, proceda-se à quantificação do modelo, considerando que há situações em que alguns itens e subitens assumem maior relevância que os outros. Em uma economia instável, por exemplo, o item Preço pode assumir uma importância maior que os demais. No setor de refrigerantes, os itens Comunicação e Distribuição são necessariamente mais importantes do que Produto e Preço (na verdade, muito similares entre os concorrentes).

Nesse sentido, acrescenta o mesmo autor: “O modelo que propomos inicia-se com o levantamento dos pontos fortes e fracos da empresa, em relação aos quatro *outputs*, e tem como base de análise seus principais concorrentes e/ou uma situação ideal”. Percebe-se, portanto que, nessa perspectiva, além de se avaliar quantitativamente os *outputs*, são analisados os principais concorrentes, bem como a situação ideal, pois é a partir dessa comparação que a organização poderá determinar efetivamente suas fraquezas e potencialidades.

Para uma melhor compreensão do modelo, segue o quadro que é utilizado para efetuar a análise:

Quadro 5: SWOT quantificado modelo Yanaze (2007)

Outputs		Organização (em análise)		Concorrente A		Concorrente B		Ideal / Novo possível entrante	
Produto – ()	Peso	Nota	Nota Ponderada	Nota	Nota Ponderada	Nota	Nota Ponderada	Nota	Nota Ponderada
Sabor									
Embalagem									
Composição									
Coloração									
Marca									
Tradição									
Total									
Preço – ()	Peso								
Forma de pagamento									
Valor									
Descontos									
Total									
Distribuição – ()	Peso								
Revendedores									
Pontos de venda									
Sistemas de entregas									
Total									
Comunicação – ()	Peso								
Publicidades									
Promoções									
Merchandising									
Relações públicas									
Total									

	Peso	Organização	Concorrente A	Concorrente B	Ideal
Serviço					
Preço					
Distribuição					
Comunicação					
Total					

Fonte: Yanaze (2007, p. 240 – 241) - Adaptado por Adriano Felipe

1.2.1.11 Definição de objetivos, metas e estratégias

A definição e diferenciação entre objetivos, metas e estratégias é fundamental para uma correta compreensão do planejamento e para que estas possam ser elaboradas de forma eficiente e eficaz.

Sobre objetivos, Lupetti (2007, p. 62-63) considera que:

Entende-se como objetivo o resultado futuro que uma organização pretende atingir. Diversos autores sugerem utilizar o termo 'objetivo' como sinônimo de meta, porém objetivo possui alvo qualitativo – ou seja, aonde a empresa quer chegar –, e meta, alvo quantitativo – isto é, aspectos relacionados ao tempo, à quantidade, aos valores etc.

Como afirma o autor, os objetivos devem designar uma posição futura da organização no aspecto qualitativo. Ainda sobre objetivo, Jain (2000, p. 184-185) diz:

Apesar de sua relevância, os objetivos de marketing não são de fácil elaboração, muitas vezes podem ser conflitantes e não podem ser definidos de forma isolada, devendo-se considerar a perspectiva acerca do negócio da empresa, sua *performance* passada, seus recursos e o ambiente no qual ela está envolvida.

É importante que o gestor, ao definir os objetivos, leve em consideração todas as análises realizadas anteriormente no processo de planejamento, evitando que estes sejam incoerentes com os resultados encontrados.

Após a elaboração dos objetivos, são definidas as metas. A esse respeito, Yanaze (2010, p. 84) afirma que:

As metas são a quantificação dos objetivos, ou seja, a tradução daquilo que se pretende alcançar em termos de volume, valor e tempo. Por exemplo, se uma ação de comunicação tem como objetivo aumentar a exposição da marca junto ao segmento-alvo de mercado, faz-se necessário definir o incremento em termos de percentuais (ou quantidade absoluta) de pessoas a serem alcançadas e o tempo previsto para tal.

As metas, com suas devidas quantificações, dão sentido aos objetivos, que por si só são vagos, por serem subjetivos. Portanto, as metas complementam os objetivos.

Para que a organização alcance suas metas, é preciso designar os meios de atingi-las, ou seja, determinar as estratégias que serão utilizadas. Sobre isso, Kotler (1994, p. 87) afirma que “As metas indicam o que se deseja atingir; a estratégia responde como chegar lá”. Complementando este autor, Churchill e Peter (2000, p. 90) dizem que: “Depois que os gerentes sabem para onde desejam ir, é preciso decidir como chegar lá”.

Para Buell (1984, p. 188), “Estratégias (de marketing) são planos (ou métodos) mais amplos visando atingir objetivos ou metas mais amplos”. Portanto, as

estratégias são os caminhos que se deve seguir para que as metas e objetivos sejam alcançados, bem como a definição de custos de cada estratégia.

1.2.1.12 Gestão estratégica

Para ter eficácia em suas estratégias, a organização necessita organizar, coordenar e controlar seus recursos de forma eficiente.

A organização dos recursos diz respeito à viabilização das estratégias estabelecidas. Segundo Yanaze (2010, p. 47), esse procedimento “Tem a função de estabelecer os recursos (*inputs*) e meios (*throughputs*) necessários, alocando-os adequadamente, de acordo com as demandas gerenciais [...], a fim de cumprir os objetivos e metas almejados”. Portanto, na fase de organização, devem ser definidos a verba, os equipamentos e pessoas necessários, além dos processos e sistemas que serão utilizados.

A coordenação estratégica visa a adequar as atividades e criar condições adequadas de trabalho para que as pessoas sejam capacitadas e se sintam motivadas para que, conseqüentemente, haja comprometimento e envolvimento em todos os processos. Conforme Kotler (2000, p. 63), “Uma empresa inteligente cria um alto nível de satisfação de funcionários, que leva a um esforço maior, que leva a produtos e atendimento de melhor qualidade, que criam maior satisfação de clientes [...]”. Nesse sentido, a coordenação devidamente aplicada possibilitará à organização atingir seus objetivos, graças ao melhor desempenho de toda a equipe.

Após organizar os recursos e estabelecer as atividades necessárias de coordenação, os gestores devem definir os critérios de avaliação e controle. Segundo Churchill e Peter (2000, p. 547), “[d]epois de implementados os planos e estratégias, os gerentes de marketing precisam saber se estão obtendo os resultados esperados [...]”. Acerca disso, Westwood (1996, p. 27-28) defende que: “O plano deve ser monitorado à medida que avança e devem ser recomendadas atitudes corretivas quando o desempenho se desviar do padrão”. Churchill e Peter (2000, p. 547) salientam a importância do controle, explicando que: “Quando uma estratégia de marketing não funciona como se esperava, os profissionais de marketing precisam descobrir as razões dessa ocorrência e realizar mudanças para harmonizar desempenho e objetivos.”

Como base no que foi exposto, percebe-se que a avaliação dos resultados através de indicadores é importante para o alcance dos objetivos, pois possibilitará à organização readequar suas estratégias ou mesmo os objetivos propostos.

1.2.1.13 Viabilidade econômico-financeira

Após haver definido os custos e investimentos em pessoal, a organização deve demonstrar a viabilidade econômico-financeira do planejamento.

Churchill e Peter (2000, p. 103) consideram que: “[...] os gerentes de marketing precisam considerar os recursos financeiros necessários para executar o plano e seus prováveis resultados”. Ou seja, devem efetuar a previsão de gastos e sua capacidade de concretização financeira através do fluxo de caixa do empreendimento.

Sobre a viabilidade econômica, Yanaze (2010, p. 48) faz a seguinte afirmação: “A viabilidade econômica trata das projeções de receitas e despesas, analisando se as iniciativas da organização trarão lucro ou prejuízo”. Percebe-se que a avaliação econômico-financeira é fundamental para a implementação e sucesso do planejamento, o qual deve estar validado através de demonstrativos financeiros e econômicos.

1.2.2 Visão sistêmica e sustentável no planejamento de marketing

Para obter sucesso em seu planejamento, a organização deve considerar não apenas os aspectos econômicos, mas deve levar em consideração as questões sociais e ambientais, ou seja, deve ter uma visão sistêmica da gestão. Para McCarthy e Perreault (1997, p. 40) tal aspecto consiste na “[...] obrigação de uma empresa melhorar seus efeitos positivos sobre a sociedade e reduzir os efeitos negativos”. E ainda acrescenta o referido autor: “Às vezes, ser socialmente responsável exige trocas difíceis”. Isso, porque nem sempre existe a viabilidade econômica para tais ações. Porém, com a mudança no comportamento dos clientes, a cobrança nesses aspectos tem aumentado muito, obrigando as organizações a se preocuparem com aspectos que anteriormente não eram levados em consideração.

Com maior cobrança dos clientes e da mídia, as organizações falam muito em responsabilidade social, porém quase sempre utilizam isso tão-somente como propaganda para aumentar a credibilidade de sua marca.

Nesse sentido, Yanaze (2007, p. 455) alerta que:

A responsabilidade social empresarial corre o risco de prostituir-se, tornando-se uma *commodity* descartável, como outros processos e ferramentas de gestão adotados de maneira oportunista e abandonados, em pouco tempo, em virtude de terem sido considerados meros modismos. É preciso não repetir os mesmos equívocos. Uma grande divulgação de ações socioambientais que, na prática, geram poucos resultados, é, como diria o jargão popular, 'muito trovão e pouca chuva' – e resultam, em pouco tempo, em clara e perceptível contradição entre os discursos e ações e, especialmente, os números apresentados.

Grande parte das organizações ainda tem como objetivo o lucro a qualquer custo. Trata-se de uma forma de gestão antiga que tende a ser ultrapassada, pois não leva em conta seu principal ativo, que é o cliente, e, de forma mais ampla, a busca da sustentabilidade. São organizações que adotam posturas de exploração social e ambiental e que, quando se adéquam às exigências de mercado, o fazem de forma oportunista e provisória.

Nesse sentido, propõe-se, neste trabalho, que o marketing seja considerado em sua forma mais ampla, ou seja, como um sistema ou uma forma de administrar que leva em conta a organização, seu público alvo, a comunidade em que ela está inserida e o meio ambiente, fonte primária de todos os insumos. Também ressalta-se, com base na discussão aqui desenvolvida, que a sustentabilidade consiste no equilíbrio entre o crescimento econômico, a conservação ambiental e a igualdade social, considerando as características culturais da região e as políticas nacionais e internacionais.

Mediante tais pressupostos, no capítulo a seguir, serão apresentados alguns dados relevantes em relação aos fatores de sustentabilidade (ou de não-sustentabilidade) da agricultura familiar praticada sob a gestão dos AF produtores de leite da microrregião de Bela Vista de Goiás.

2 PESQUISA DE CAMPO: RESULTADOS

Com base em pesquisa bibliográfica que trata do tema, o levantamento das informações da pesquisa de campo visou descrever as características e perfil dos agricultores familiares, conforme Mattar (1999).

Os resultados da pesquisa de campo ocorreram por meio de questionário que se encontra em anexo e formou a base para elaboração do plano de marketing e agricultura familiar. O levantamento das informações foi realizado nos municípios de Sylvania, Orizona e Bela Vista de Goiás conforme o quadro 1, por terem a maior produção leiteira da microrregião.

Conforme discussão anterior a sustentabilidade na AF deve ser compreendida desde a composição da família e suas características até suas relações com o mercado e seus públicos de interesse como associações APLs e cooperativas, passando por processos de gestão e produção, portanto esses foram os principais temas investigados na pesquisa.

Ao elaborar o questionário optou-se por separar os subitens por blocos, sendo eles divididos em composição familiar, informações da propriedade, informações gerais do sistema de produção, políticas públicas, relações da família fora da propriedade e relações com a cadeia produtiva do leite, fizeram um relato burocrático de todos os dados que constam nesta dissertação com elementos do planejamento e sustentabilidade (ver em anexo).

2.1 COMPOSIÇÃO FAMILIAR

2.1.1 Onde você mora na atualidade?

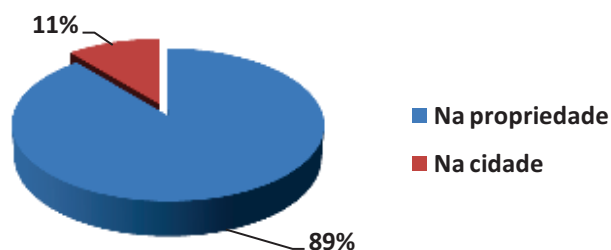


Gráfico 1: Moradia atual

2.1.2 Descreva quem trabalha na propriedade e quais funções exercem?

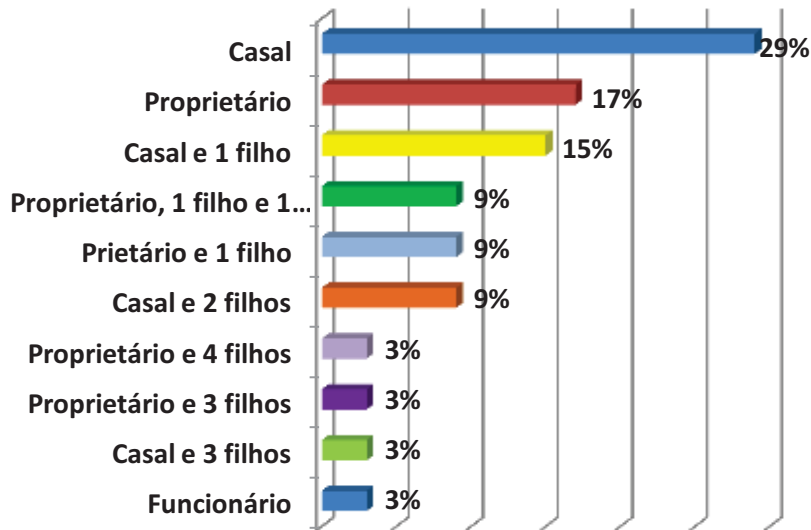


Gráfico 2: Trabalhadores na propriedade

Ao analisar o item 2.1 (composição familiar), observou-se que 89% dos agricultores familiares moram em seu empreendimento rural, indicando movimento contrário ao acusado pelo censo agropecuário realizado pelo IBGE (2010), que apontou apenas 16% da população Brasileira com domicílio rural. O gráfico 2 indica que, em 46% dos pesquisados, apenas o casal ou o proprietário trabalha na propriedade, o que comprova a afirmação de Abramovay (1997) no sentido de que a população rural migra para as cidades cada vez mais jovem, o que tem provocado o envelhecimento da agricultura familiar.

2.2 INFORMAÇÕES DA PROPRIEDADE

2.2.1 Tem área que você arrenda de terceiro?



Gráfico 3: Áreas arrendadas

2.2.2 Se sim, qual uso faz dela?

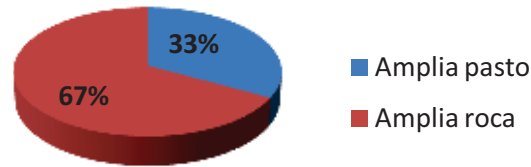


Gráfico 4: Utilização de terras arrendadas

Foi constatado, através do item 2.2 (informações da propriedade), que apenas uma pequena parte dos agricultores (25%) faz arrendamento de terras de terceiros. Portanto, todo o processo produtivo fica restrito à propriedade, o que impede planos de expansão territorial. Essa limitação territorial é uma realidade dos AF, que faz com que eles busquem estratégias para o aumento da produtividade. A esse respeito, Zuin e Queiroz (2006, p. 255) dizem que: “Com o passar dos anos, tanto a inovação como a invenção provaram ser ferramentas poderosas para alcançar uma maior eficiência nos sistemas de produção agropecuária”. Nessa perspectiva, os referidos autores apresentam algumas sugestões de maximização do espaço disponível por parte dos agricultores, com opções também para aqueles que não têm uma produção extensiva.

2.3 INFORMAÇÕES GERAIS DO SISTEMA DE PRODUÇÃO

2.3.1 Onde você compra insumos e vende seus produtos?

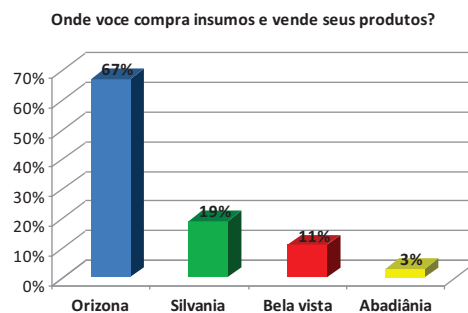


Gráfico 5: Locais de compra de insumos

2.3.2 Você faz inseminação artificial?

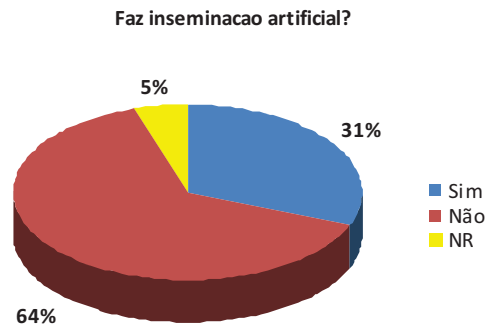


Gráfico 6: Inseminação artificial

2.3.3 Nas rocas utiliza que tipo de adubação?

Tabela 1: Adubação

Nas rocas utiliza que tipo de adubação?	Respostas	%
Orgânica	23	41%
Química	31	55%
NR	2	4%
Total	56	100%

Essa questão admitia mais de um opção como resposta

2.3.4 Faz rodízio de culturas?

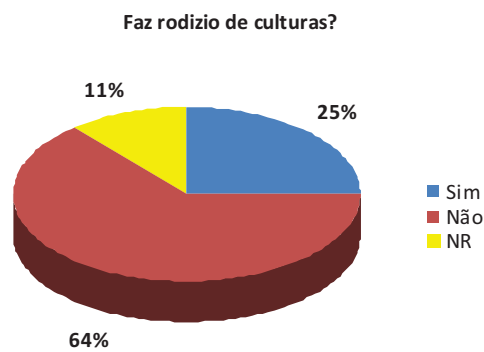


Gráfico 7: Rodízio de culturas

2.3.5 A aquisição e o uso de máquinas e equipamentos.

Tabela 2: Máquinas e equipamentos

A aquisição e o uso de máquinas e equipamentos.	Respostas	%
Criou novas necessidades	5	11%
Criou necessidade de contratar mão de obra	6	14%
Elevou o custo de produção	9	21%
Baixou o custo de produção	11	26%
Ampliou atividades produtivas	12	28%
Total	43	100%

Essa questão admitia mais de um opção como resposta

2.3.6 Você utiliza algum tipo de sistema de gestão em sua propriedade?

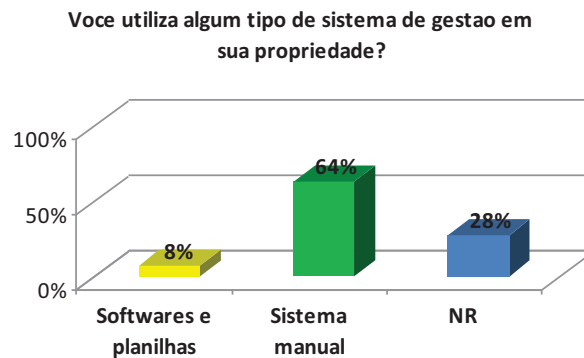


Gráfico 8: Sistemas de gestão

2.3.7 Recebe assistência técnica de quem?

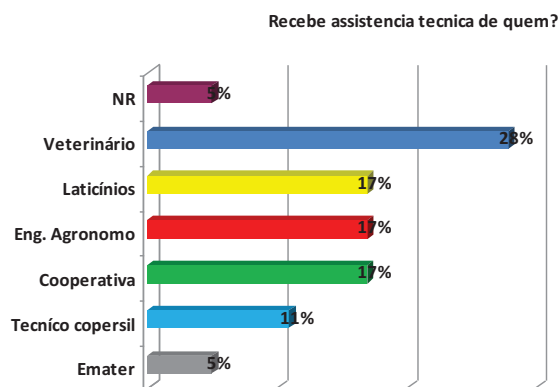


Gráfico 9: Assistência técnica

2.3.8 Você ou membros da família já participaram de cursos para melhorar o seu sistema de produção ou gestão?



Gráfico 10: Sistema de produção

2.3.8.1 Se sim, Qual curso participou?

Tabela 3: Participação em cursos de capacitação.

Qual curso?	Respostas	%
Vaqueiro	2	8%
Doma de animais	1	4%
Derivados do leite	1	4%
Fruticultura	1	4%
Operação de máquinas	1	4%
Cooperativismo	1	4%
Tratamento de madeira	1	4%
Bovinocultura	1	4%
Manejo de rebanhos	2	8%
Cerca elétrica	1	4%
Apicultura	1	4%
Inseminação artificial	4	16%
Qualidade do leite	8	32%
Total	25	100,00%

O item 2.3 trata das informações sobre o processo de produção, o qual, de acordo com o gráfico 5, se caracteriza pelo fato de que os produtores leiteiros compram seus insumos em cidades próximas às suas propriedades, o que diminui

seu poder de negociação na compra, pois não existem outras opções de fornecedores capazes de gerar concorrência e, conseqüentemente, baixar os preços praticados. Krause, Scannell e Calantone (2000) argumentam que organizações que buscam maximização de resultados devem diversificar os fornecedores, de modo a gerar maior competição e reduzir custos.

Os resultados apontaram que, sempre que os agricultores fazem a aquisição de máquinas e equipamentos, obtém-se uma melhoria do sistema de produção, dentre vários outros benefícios. Apesar disso, conforme o gráfico 6, um total de 64% deles não utilizam a tecnologia de inseminação artificial. A dificuldade de acesso a essa tecnologia está ligada ao fato de que a maioria desses produtores é descapitalizada e passa por privações, inclusive, para manter a família, não possuindo, portanto, reservas financeiras para fazer investimentos. Pietrafesa (2002) afirma que a implantação de novas tecnologias pode agregar valor ao processo produtivo rural e gerar mudanças no mercado de trabalho, o que é válido também para a agricultura familiar, no que diz respeito à produção.

Ainda no item 2.3, observou-se, através da tabela 1 e do gráfico 7, que mais de 50% dos pesquisados utilizam adubos químicos e 64% não fazem rodízio de culturas nas plantações. Nesse sentido, fica claro a falta de consciência dos benefícios desse tipo de manejo e o conseqüente desinteresse dos agricultores em relação à conservação dos recursos naturais na propriedade, o que gera a necessidade de programas de conscientização ambiental. Jacobi (2005, p. 239) diz que: “Prevalece ainda a ideologia do progresso, que rejeita ou minimiza as questões ambientais, seja no discurso ou na prática”.

A tabela 2 revela que a grande maioria dos agricultores que fizeram aquisição de máquinas e equipamentos ampliou suas atividades produtivas ou baixaram o custo de produção, e parte deles teve necessidade de contratação de mão de obra, o que demonstra a viabilidade dessa estratégia, pois, apesar do aumento de custo, houve retorno na produtividade.

A deficiência de gestão dos agricultores familiares fica evidenciada quando a pesquisa revela, no gráfico 8, que a quase totalidade dos agricultores utiliza sistemas de controle rústicos e ineficientes, como anotações em cadernos, que geralmente servirão apenas para registro das informações, e não para serem utilizadas nas tomadas de decisão. A esse respeito, Zuin *et al* (2006, p. 292) afirmam que: “O controle rotineiro e acurado de dados é a base para um sistema de indicadores de

desempenho e de custos capaz de transmitir informações necessárias para a tomada de decisões do gestor”. A consciência da necessidade de capacitação na gestão do empreendimento, em convergência com a falta da oferta de cursos, é revelada quando os entrevistados, de acordo com a tabela 4, citam a participação em cursos apenas voltados à assistência técnica no sistema produtivo e manejo do gado.

A tabela 3 revela o baixo índice de participação em cursos de capacitação e embora a maioria dos agricultores tenham participado de pelo menos um curso, todos eles foram voltados para o manejo e capacitação técnica do sistema de produção, não havendo nenhuma oferta e a conseqüente participação em cursos específicos para a gestão do empreendimento.

2.4 POLÍTICAS PÚBLICAS

2.4.1 Você recebeu algum tipo de crédito nos últimos anos?

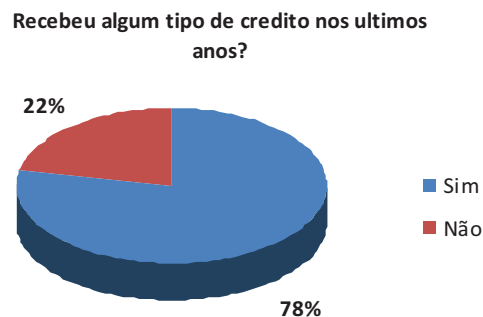


Gráfico 11: Crédito

2.4.1.1 Se sim, Qual tipo de crédito?

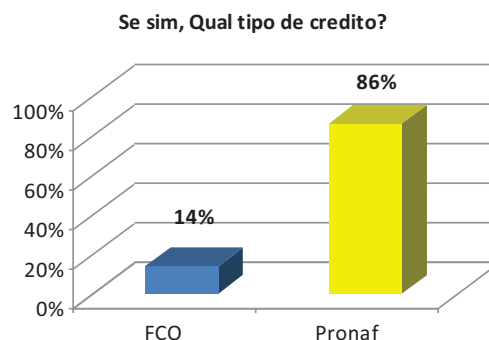


Gráfico 12: Tipos de crédito

2.4.1.2 Conseguiu paga-lo dentro do prazo?

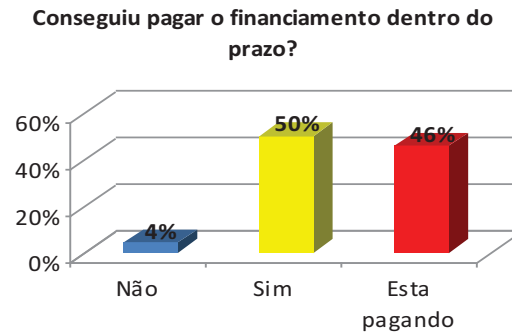


Gráfico 13: Pagamento de financiamento

2.4.1.3 Qual resultado obtido com o financiamento?

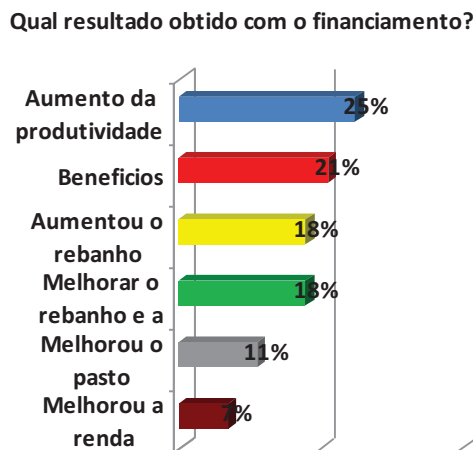


Gráfico 14: Resultados do financiamento

Com base na análise do item 2.4, sobre políticas públicas, percebeu-se que existe relativo acesso a linhas de crédito. O gráfico 12 indica que poucos são os agricultores familiares capitalizados e com suficientes garantias para buscar crédito através do FCO, que são disponibilizados aos pequenos produtores rurais até o limite de R\$ 240.000,00.

Os gráficos 13 e 14 revelam que, apesar de todas as dificuldades dos agricultores familiares na condução de seus empreendimentos, 96% dos entrevistados estão adimplentes com os financiamentos efetuados e todos obtiveram benefícios em suas propriedades advindos dos sistemas de crédito. Observa-se que existe viabilidade econômica na concessão de créditos aos agricultores familiares, o que deveria resultar em mais e melhores políticas públicas. Abramovay (1997) compreende que a manutenção da agricultura familiar através de incentivos corresponde à manutenção do desenvolvimento equitativo da sociedade. Portanto, a

agricultura familiar seria a possibilidade de convergência de desenvolvimento e equidade social.

2.5 RELAÇÕES DA FAMÍLIA FORA DA PROPRIEDADE

2.5.1 Presta algum tipo de serviço fora da propriedade?

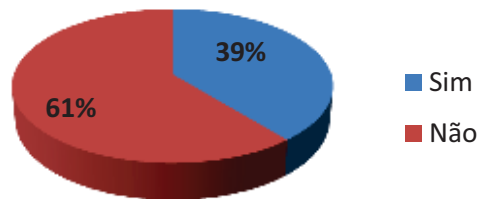


Gráfico 15: Serviços fora da propriedade

2.5.2 O que você acha que deveria ser feito para melhorar a sua vida e a dos agricultores familiares?

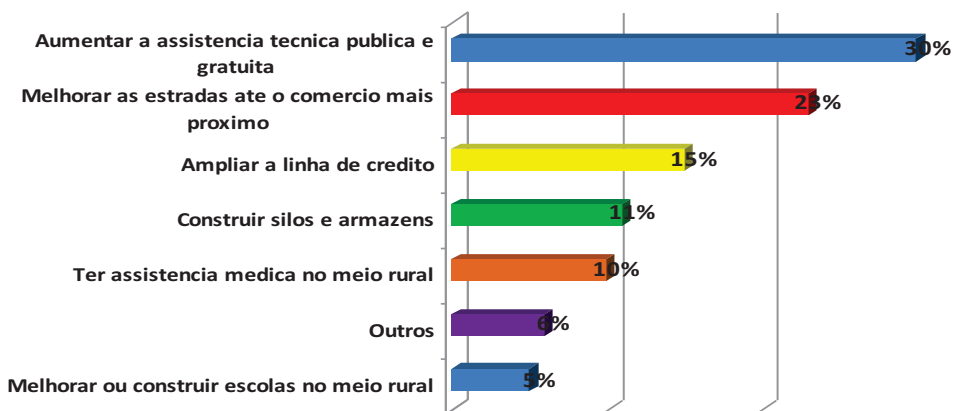


Gráfico 16: Melhoria de vida

*Essa questão admitia mais de uma opção como resposta

2.5.3 Quais os principais problemas você vê para o bom desenvolvimento da agricultura familiar?

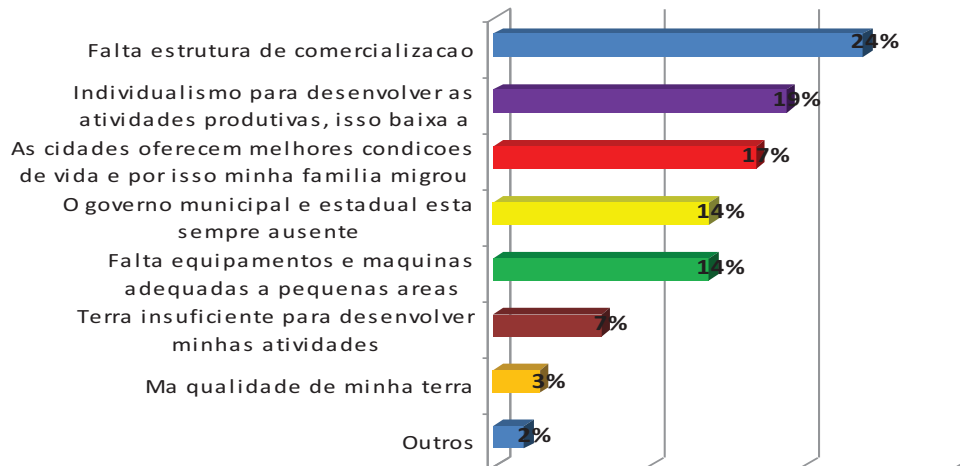


Gráfico 17: Principais problemas

*Essa questão admitia mais de um opção como resposta

Percebeu-se, no item 2.5, que, basicamente, é a própria família que trabalha na propriedade. Porém, cerca de 40% dos entrevistados têm necessidade de buscar trabalho fora da propriedade para complementar a renda, conforme descreve o gráfico 15. Esse fato demonstra que os empreendimentos familiares não estão proporcionando a renda necessária à subsistência de boa parte dos entrevistados, sendo necessária a busca pela pluriatividade. De acordo com Mattei (2007, p. 1071), cada vez mais, “[...] perde importância a visão tradicional que considerava o meio rural apenas como um local de produção de alimentos e de matérias-primas”. E este autor ainda acrescenta: “Neste caso, nota-se que o rural também se constitui em espaço de reprodução de identidades, de cultura, de moradia, de lazer, de preservação da natureza etc., tornando-o um espaço multidimensional e multifuncional.” Percebe-se, nesse sentido, que a pluriatividade complementa a renda da família e ajuda a suprir as deficiências na gestão do empreendimento familiar.

Grande parte dos agricultores citou a necessidade de maior apoio por parte dos governos estadual e municipal, além da falta de estrutura de comercialização e individualismo dos produtores. Fica evidente a necessidade de organização e

planejamento dos agricultores familiares no sentido de se buscar maior apoio institucional.

2.6 RELAÇÕES COM A CADEIA PRODUTIVA DO LEITE

2.6.1 A quantidade de leite produzida esta de acordo com suas expectativas?

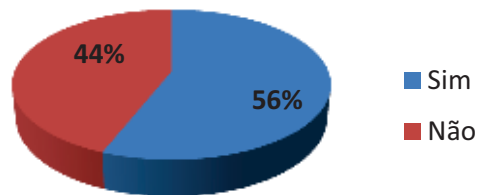


Gráfico 18: Cadeia produtiva

2.6.2 Quem é o comprador do leite produzido em sua propriedade?

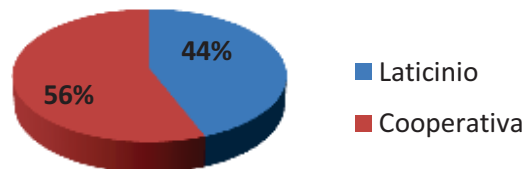


Gráfico 19: Comprador

2.6.3 A quantidade de leite produzida atende as expectativas dos compradores?

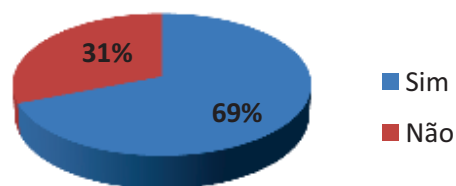


Gráfico 20: Quantidade produzida

2.6.4 A qualidade do leite esta compatível com a necessidade dos compradores?

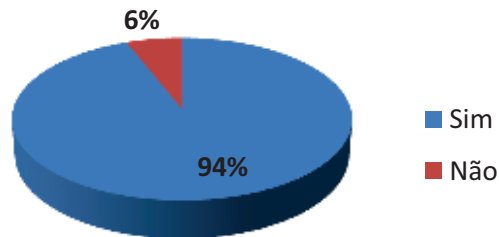


Gráfico 21: Qualidade do leite

2.6.5 Onde e feita à entrega do produto?

Onde e feita a entrega do produto?

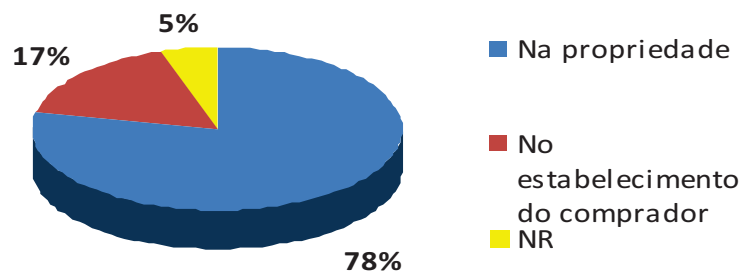


Gráfico 22: Entrega do produto

2.6.6 Existe ou existiu o contato com outros possíveis compradores?



Gráfico 23: Outros possíveis compradores

2.6.7 Você sabe o que é o arranjo produtivo local (APL) lácteo existente na região?



Gráfico 24: Arranjo produtivo local (APL)

O item 2.6, sobre as relações com a cadeia produtiva do leite, demonstra que 46% dos pesquisados não estão satisfeitos com a quantidade produzida, sendo necessário o estabelecimento de estratégias para aumento de produção. Os resultados obtidos nesse item revelam como o marketing pode auxiliar os AF no sentido de atingir suas expectativas de produção. Segundo Yanaze (2007), o marketing “[...] é um sistema de gestão empresarial amplo, totalmente dedicado a alcançar e manter o equilíbrio entre o potencial da empresa e o potencial do mercado”.

Embora 63% dos entrevistados tenham feito contatos com novos possíveis clientes para a sua produção, eles continuam fornecendo aos mesmos compradores, demonstrando a descontinuidade dessas ações isoladas e sem planejamento. Apesar da necessidade de fortalecimento do setor com a conseqüente melhoria de resultados, quase 90% disseram não ter conhecimento do que é o APL do leite existente na região, evidenciando que o APL não está cumprindo sua finalidade, que consistiria no apoio ao desenvolvimento dos produtores leiteiros.

No caso em estudo, a urgência na tomada de medidas que fortaleçam os agricultores familiares, no sentido de melhoria de resultados quanto ao manejo dos recursos naturais e da gestão do empreendimento, se torna evidente. De acordo com Yanaze (2007), o marketing é muito mais do que uma simples ferramenta estratégica, ele é um sistema de gestão, devendo-se utilizar os *inputs* e *throughputs* do empreendimento para produzir *outputs* adequados e garantir o equilíbrio entre o potencial, as necessidades e as expectativas da organização e do mercado

almejado. Portanto, é importante compreender todos os resultados da pesquisa que irão auxiliar na devida tomada de decisões.

Os resultados da pesquisa de campo, devidamente aplicados, em conjunto com as ferramentas de análise do sistema de gestão de marketing, possibilitam a definição de objetivos, metas e estratégias que deverão nortear os agricultores rumo à solidificação de seus empreendimentos.

3. PLANO DE MARKETING E AGRICULTURA FAMILIAR

No sentido de apropriar-se da experiência do planejamento de marketing, utilizou-se a sequência das etapas de acordo com Yanaze (2007) e segue o procedimento conforme citado no item 1.2.1 do primeiro capítulo.

3.1 Avaliação preliminar

Após a realização de avaliação interna apurou-se a seguinte situação dos agricultores familiares:

3.1.1 Inputs

3.1.1.1 Recursos humanos

Os responsáveis pela administração e operação do processo de produção leiteira, não se mostram aptos a realização da gestão dos empreendimentos, tendo necessidade de maior conscientização da importância dessa área, bem como de preparo técnico para efetuarem a devida gestão conforme demonstra o gráfico 8. Quanto às áreas de manejo e produção existem vários cursos disponibilizados que preparam os produtores.

3.1.1.2 Recursos financeiros

Os recursos investidos geralmente são insuficientes para o melhor desenvolvimento do empreendimento, gerando dificuldades financeiras e fluxo de caixa deficitário. Buainain, Romeiro e Guanziroli (2003) citados na introdução do trabalho demonstram a deficiência que os AF tem com relação ao capital de giro.

3.1.1.3 Recursos materiais

- a) Estrutura física: As propriedades rurais têm deficiências em sua estrutura, pela dificuldade existente na reposição e manutenção.
- b) Equipamentos: Como os agricultores são em sua maioria descapitalizados, eles têm dificuldades para realizar investimentos em tecnologia, o que resulta em equipamentos insuficientes e obsoletos

- c) Fornecedores: Os AF não contam com maiores opções de fornecimento conforme o gráfico 19, portanto, os fornecedores têm alto poder de negociação e impõe os preços aos produtores que ficam sem poder de negociação.

3.1.1.4 Tecnologia

Os produtores leiteiros não têm acesso a novas tecnologias, o que resulta em falta de competitividade e conseqüente baixo poder de negociação na venda de seus produtos. A tabela 2 demonstrou que sempre que os AF tiveram acesso a algum tipo de tecnologia eles aumentaram a produtividade ou baixaram custos de produção.

3.1.2 Throughputs

3.1.2.1 Processos de produção

Os processos de produção na atividade leiteira são rústicos e com pouco uso de tecnologia, pois os agricultores familiares em sua imensa maioria não possuem recursos para investimentos.

3.1.2.2 Sistemas gerenciais

Conforme indica o gráfico 8, os controles gerenciais utilizados são manuais, com algumas exceções, porém sem o devido preparo para a gestão.

3.1.2.3 Sistemas de comercialização

Laticínios e cooperativas são os compradores de toda a produção e os agricultores familiares não tem poder de negociação, ficando o estabelecimento do preço exclusivamente a cargo dos clientes.

O gráfico 24 que demonstra o desconhecimento do que seja o APL e indica a baixa capacidade de organização do setor. Como resultado da incapacidade de organização Buainain, Romeiro e Guanziroli (2003) esclarecem que os AF enfrentam dificuldades com relação a disponibilidade de capital de giro e recursos para investimentos. Soma-se a esses fatores o baixo poder de negociação advindo da deficiência de gestão.

3.1.2.4 Cultura organizacional

Os agricultores familiares se enquadram no tipo tradicional de organização, conforme Weber (2000), e existe a necessidade de mudança de cultura, não em sua forma antropológica, alterando modo de convivência, vestimentas nem mudando suas tradições religiosas e gastronômicas, mas efetuando-se uma mudança nas formas de gestão do empreendimento, bem como no manejo do rebanho e dos recursos naturais.

3.1.3 Outputs

3.1.3.1 Produtos

De acordo com o gráfico 18 boa parte dos agricultores não está satisfeita com a produção e tem expectativas de aumento de produtividade, porém não tem potencial para alcançar esse resultado.

O produto é considerado commodities e os produtores não têm iniciativas para criar um diferencial competitivo e diferenciar seu produto no mercado.

3.1.3.2 Preço

Os agricultores não têm nenhuma influencia na determinação de preço em virtude de seu baixo poder de negociação.

Isso é claramente perceptível no item 1.1 do primeiro capítulo conforme explanação de Guanzioli (2001) onde ele confirma as dificuldades competitivas da agricultura familiar.

Os preços praticados não atendem às necessidades dos produtores, o que resulta em dificuldade de reposição e atualização do sistema produtivo.

3.1.3.3 Distribuição

O gráfico 19 aponta que os agricultores têm como canal de venda apenas laticínios e cooperativas instaladas em sua região, e não tem outras opções de venda, o que causa dependência desses compradores.

3.1.3.4 Comunicação

O gráfico 23 indica que houve contato com possíveis novos clientes por parte de 61% dos AF, porém essa comunicação não foi eficaz, pois, os produtores leiteiros não deram continuidade a qualquer tipo de comunicação com seu mercado alvo, bem como não existe comunicação institucional que vise fortalecer a imagem do segmento leiteiro em sua região.

3.2 Avaliação da relação organização/mercado

As organizações, ou seja, os empreendimentos produtivos dos agricultores familiares estão em desequilíbrio com o mercado no que diz respeito às expectativas, necessidades e potencial, pois os agricultores familiares, embora tenham expectativas de aumento de produção, não tem potencial de investimento nem a capacitação necessária para gerir esse desenvolvimento e aumentar a produção apesar da necessidade do aumento de renda.

O mercado tem necessidade de produtos cada vez mais diferenciados e com a qualidade requerida pelos consumidores, conforme Yanaze (2007) explicita no item 1.1 do primeiro capítulo e os compradores tem potencial para aumento da produção leiteira e expectativas de maior volume e qualidade dos produtos e serviços ofertados.

Portanto, com base nesse desequilíbrio percebe-se a necessidade de determinar objetivos, metas e estratégias que possibilitem o alcance do equilíbrio entre os empreendimentos dos agricultores familiares e seu mercado alvo.

3.3 Objetivos e metas preliminares

Retomando as reflexões de Gracioso (2009) e Yanaze (2007), serão definidos aqui objetivos preliminares que deverão ser ratificados ou retificados ao final de todas as análises efetuadas.

3.3.1 Objetivos preliminares

De acordo com as informações levantadas na análise inicial, os objetivos preliminares são:

- a) Maximização do uso da terra para aumento da produtividade, utilizando manejos sustentáveis;
- b) Capacitação dos AF com relação à gestão de seus empreendimentos;
- c) Fortalecimento do poder de negociação dos agricultores familiares, através de efetiva participação e atuação em associações de classe e no APL existente;
- d) Conscientização da importância e capacitação dos agricultores para o manejo adequado e sustentável na produção;
- e) Efetivação de parcerias com novos compradores;
- f) Capitalização econômica e realização de investimentos em tecnologias adequadas;
- g) Aumentar o poder de barganha na determinação do preço de venda.

3.4 Definição dos produtos

Conforme Kotler (2000), Yanaze (2007) a partir da compreensão e classificação dos produtos, será possível determinar estratégias coerentes e eficientes para se alcançar as metas e objetivos estabelecidos.

3.4.1 Atributos tangíveis e intangíveis

Os atributos tangíveis do produto dos agricultores familiares em questão é a qualidade do leite em termos de gordura, acidez e densidade estão dentro das exigências dos compradores, porém, a falta de tecnologia atualizada proporciona deficiências local de ordenha e no processo de manejo do produto.

Os atributos intangíveis ou não palpáveis são as fontes de energias que colaboram com as necessidades diárias de calorias através da maior concentração de cálcio, e que irá tornar os usuários do produto mais saudáveis, além de sabor que agrada a grande maioria dos consumidores.

3.4.2 Classificação dos produtos

O leite produzido pelos agricultores familiares é classificado como produto de conveniência, pois os consumidores o adquirem com frequência, envolve pequena

despesa e visa atender às suas necessidades básicas de alimentação, de acordo com o que Kotler (2000) discorre no item 1.2.1.4.

3.5 Fase do ciclo de vida do produto

Tanto o segmento leiteiro quanto o produto leite se encontram na fase do ciclo de vida Maturidade de acordo com Yanaze (2007) no item 1.2.1.4 e tem como característica a alta concorrência o que gera menor lucratividade.

3.6 Matriz GE

A matriz GE possibilitou a identificação e quantificação da atratividade do mercado em que o produto se encontra, bem como o posicionamento desses produtos no mercado, conforme Kotler (2000) e Mattar (2009).

Para se encontrar o resultado foram avaliados os fatores básicos listados no quadro e a combinação dos resultados indicou a posição em um dos nove quadrantes representados no quadro que se encontra adiante.

Foram atribuídos pesos, ou graus de importância a cada um dos fatores em análise, Os fatores mais importantes receberam frações numéricas maiores, cuja soma totalizou 1 (um) representando 100%. A seguir atribuiu-se nota para cada fator, utilizando a escala de 0 a 10.

A nota de cada fator foi multiplicada pelo peso atribuído e somada aos valores da avaliação de outros fatores, definindo o índice que determinou sua posição no quadrante, conforme os quadros a seguir:

A análise foi realizada nas dimensões (escala): Atratividade do mercado; e Posição da empresa no mercado, conforme os quadros a seguir:

Quadro 6: Atratividade do mercado

	Peso	Nota	Nota ponderada
Fatores de mercado	0,3	9,0	2,7
Concorrência	0,2	8,0	1,6
Fatores financeiro-econômicos	0,2	7,0	1,4
Fatores tecnológicos	0,2	8,0	1,6
Fatores do ambiente mercadológico	0,1	8,0	0,8
Total			8,1

Quadro 7: Posição dos produtores

	Peso	Nota	Nota ponderada
Fatores de mercado	0,3	7,0	2,1
Concorrência	0,2	5,0	1,0
Fatores financeiro-econômicos	0,2	5,0	1,0
Fatores tecnológicos	0,2	6,0	1,2
Fatores do ambiente mercadológico	0,1	6,0	0,6
Total			5,9

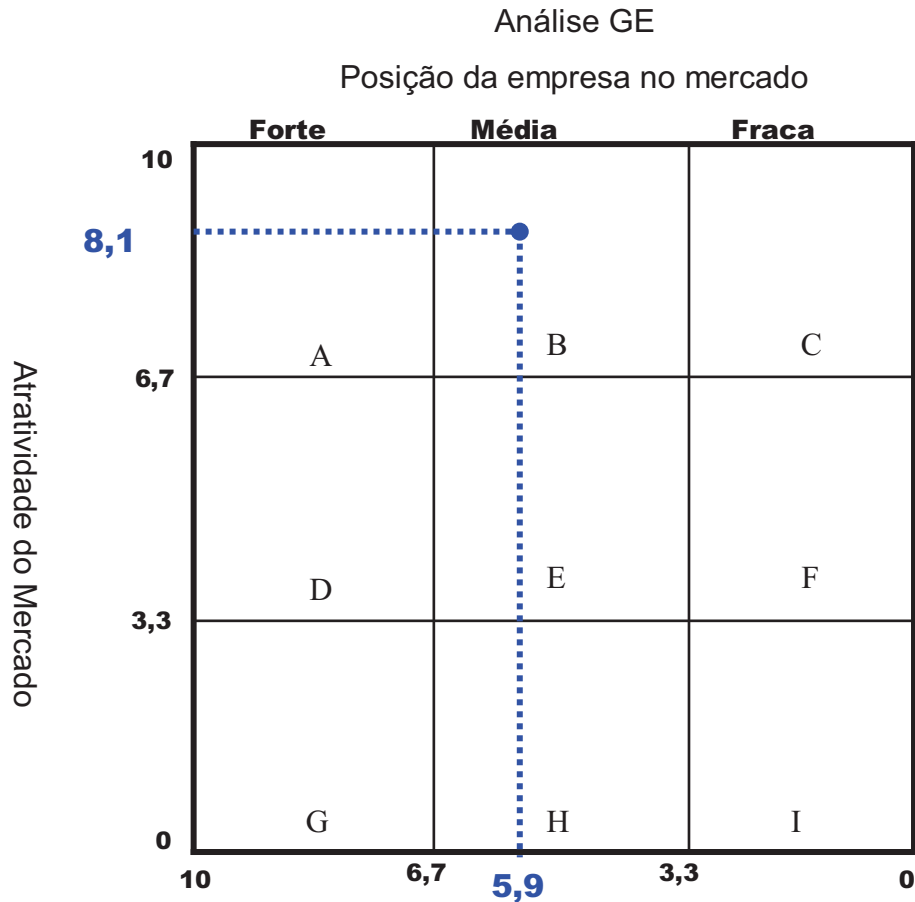


Gráfico 25: Análise GE

O gráfico mostra que os agricultores familiares ocupam uma posição intermediária no mercado leiteiro, que se apresenta com alta atratividade. Assim, após outras análises, os agricultores devem considerar a possibilidade de buscar maiores investimentos no segmento.

3.7 Definição da concorrência

Kotler (2000) no item 1.2.1.6 descreve a importância de se identificar os concorrentes para que sejam determinadas estratégias coerentes.

Os agricultores familiares produtores de leite tem como concorrentes substitutos produtos como sucos diversos, refrigerantes e frutas, que embora não tenham os mesmos atributos tangíveis, atendem às mesmas necessidades de alimentação e ao comprar esses produtos o cliente final deixará de consumir o leite o que se caracteriza como concorrência.

Os produtores leiteiros possuem fatores que dificultam sua venda como a sazonalidade na produção em tempos de estiagem.

3.8 Definição do mercado comprador

Westwood (1996) no item 1.2.1.7 destaca a importância de se efetuar a segmentação dos clientes, baseado nisso foi determinado o mercado potencial dos produtores leiteiros.

O público alvo dos agricultores familiares está localizado na microrregião de Bela Vista de Goiás, são laticínios e cooperativas que buscam produtos que atendam às exigências da Vigilância Sanitária e tenham produção suficiente para satisfazer suas necessidades.

São empresas que compram toda a produção e tem todo o conhecimento técnico para sustentar suas exigências com relação ao produto (leite).

3.9 Análise do ambiente competitivo

Conforme afirmaram anteriormente os autores Sandhusen (2003), McCarthy e Perreault (1997) e Kotler (1998), fez-se a análise do ambiente competitivo e foram identificados oportunidades e ameaças em cada uma das variáveis.

3.9.1 Variáveis Econômicas

A taxa de crescimento do setor é favorável, o que possibilita oportunidades de negócios constantes, porém as medidas econômicas do governo incidentes sobre o setor em análise beneficiam principalmente os produtores capitalizados, o que não é o caso da maioria dos agricultores familiares, além disso, a situação econômico-financeira de concorrentes e fornecedores é muito forte, o que diminui o poder de negociação de seus produtos.

3.9.2 Variáveis político/legal

Existe carência de políticas públicas voltadas especificamente aos agricultores familiares e os governos municipais pouco oferecem para atender às suas necessidades.

As leis que versam sobre a produção leiteira são rigorosas e exigem constante investimentos em tecnologias para se adequar à legislação.

3.9.3 Variáveis Socioculturais

O consumidor final do leite e seus derivados exigem cada vez mais produtos diferenciados e que respeitem o meio ambiente, Existe aumento de demanda, o que gera aumento da procura por parte dos compradores da produção leiteira, porém esses clientes são sempre de grande porte e definem a política de preços, deixando os agricultores familiares apenas na expectativa de aumento de renda.

3.9.4 Variáveis Tecnológicas

Novas tecnologias de produção surgem constantemente e são cada vez mais exigidas pelos compradores, causando dificuldade de atualização por parte dos agricultores familiares em vista de dificuldade econômica.

3.10 Sistema de informações

Os agricultores familiares têm muitas dificuldades de gestão de acordo com o gráfico 8 e praticamente não possuem sistemas de informações.

Na maioria das vezes os produtores possuem alguma informação gerada internamente em seu sistema produtivo e não buscam informações externas sobre concorrentes, fornecedores e clientes, assim as tomadas de decisões ficam desprovidas de coerência com a real situação mercadológica.

3.11 Análise de SWOT

De acordo com as afirmações anteriores de Lupetti (2007), Kotler (2000) e Yanaze (2007), fez-se a avaliação quantitativa dos pontos fortes e fracos dos agricultores familiares, onde primeiramente atribuiu-se peso a cada um dos *Outputs* totalizando 1,0 que equivale a 100% e posteriormente fez-se o mesmo aos sub ítems de cada *output*. Em seguida definiu-se nota para cada sub ítem de acordo com a percepção do pesquisador e multiplicou-se pelo peso do sub ítems, encontrando a nota ponderada.

Foi aplicada a ferramenta de análise não só aos agricultores familiares, mas também aos agricultores patronais para que pudesse ser feita a comparação, bem como com a nota ideal ou de um possível novo concorrente no mercado.

Quadro 8: Análise de SWOT

Outputs		Agricultores familiares		Agricultores patronais		Ideal	
Produto – (0,4)	Peso	Nota	Nota Ponderada	Nota	Nota Ponderada	Nota	Nota Ponderada
Sabor	0,4	9,0	3,6	9,0	3,6	10,0	4,0
Composição	0,4	7,0	2,8	8,0	3,2	10,0	4,0
Tradição da marca	0,2	3,0	0,6	7,0	1,4	10,0	2,0
Total	1,0	---	7,0	---	8,2	---	10,0
Preço – (0,3)	Peso						
Forma de recebimento	0,2	8,0	1,6	9,0	1,8	10,0	2,0
Valor	0,5	6,0	3,0	6,0	3,0	10,0	5,0
Capacidade de fixar de preços	0,3	1,0	0,3	5,0	1,5	10,0	3,0
Total	1,0	---	4,9	---	6,3	---	10,0
Distribuição – (0,1)	Peso						
Diversificação de clientes	0,7	2,0	1,4	5,0	3,5	10,0	7,0
Sistemas de entregas	0,3	7,0	2,1	9,0	2,7	10,0	3,0
Total	1,0	---	3,5	---	6,2	---	10,0
Comunicação – (0,2)	Peso						
Comunicação mercadológica	0,7	2,0	1,4	2,0	1,4	10,0	7,0
Comunicação institucional	0,3	1,0	0,3	5,0	1,5	10,0	3,0
Total	1,0	---	1,7	---	2,9	---	10,0

	Peso	Agricultores familiares	Agricultores patronais	Ideal
Produto	0,4	7,0 = 2,80	8,2 = 3,28	10,0 = 4,0
Preço	0,3	4,9 = 1,47	6,3 = 1,89	10,0 = 3,0
Distribuição	0,1	3,5 = 0,35	6,2 = 0,62	10,0 = 1,0
Comunicação	0,2	1,7 = 0,34	2,9 = 0,58	10,0 = 2,0
Total	1,0	4,96	6,37	10,0

Pontos fortes: As forças dos agricultores familiares são o sistema de entrega e o sabor do produto, mas que não gera diferencial competitivo, pois é o mesmo dos principais concorrentes.

Pontos fracos: Os agricultores familiares têm como fraquezas a comunicação, o número de clientes, a incapacidade de fixação de preços de venda, pode-se citar a tradição de marca que por ser uma commodities (produto sem valor agregado) não existe o reconhecimento pelo mercado.

3.12 Objetivos, metas e estratégias

Mediante as informações coletadas no item 2.8 (Plano de marketing e agricultura familiar), nos conceitos de sustentabilidade de Sachs (2000) e do marketing como sistema de gestão definido por Yanaze (2007) e ratificado por diversos outros autores no primeiro capítulo, foram estabelecidos abaixo os objetivos e metas aos agricultores familiares a fim de que possam nortear suas estratégias de ação.

3.12.1 *Objetivos*

Verificou-se nos itens 2.8.1.1.4 sobre tecnologia, 2.8.1.2.3 que trata dos sistemas de comercialização e 2.8.1.3.2 preço, que os agricultores necessitam melhorar o poder em suas negociações, sejam com compradores ou fornecedores além da formação de parcerias com novos clientes.

O gráfico 23 e o item 2.8.1.3.4 Comunicação que analisa a comunicação nos empreendimentos demonstram que há necessidade de se desenvolver sistemas de comunicação adequados para aumento do interesse de novos clientes o que deverá resultar em aumento de vendas e conseqüente capitalização que deverá ser aplicada em novas tecnologias conforme descreve o item 2.8.1.1.4 e o gráfico 25 confirmam a viabilidade de investimentos no empreendimento.

A análise do item 2.8.4.1 Atributos tangíveis e intangíveis e o quadro 7 (análise de SWOT) indicam que os AF devem buscar capacitação na gestão do negocio para garantir efetividade e criar diferenciais em seus produtos de modo a aumentar sua competitividade.

Conforme Sachs definiu no primeiro capítulo a sustentabilidade passa pelos aspectos sociais, econômicos, ecológicos, ambientais e políticos, o que torna relevante a conscientização dos AF com relação a esses aspectos.

Após a aplicação de todas as ferramentas e a análise do referencial teórico, chegou-se a conclusão de que os objetivos preliminares devem ser ratificados, além da determinação de outros que estão definidos a seguir:

- a) Fortalecimento do poder de negociação dos agricultores familiares;
- b) Efetivação de parcerias com novos compradores;
- c) Aumentar o poder de barganha na determinação do preço de venda.

- d) Desenvolver sistemas de informações e comunicação interna e externa a fim de melhorar a gestão e aumentar e atrair o interesse dos atuais e de novos compradores;
- e) Aumento de produtividade e maximização do uso dos recursos disponíveis.
- f) Capitalização econômica para realização de investimentos em tecnologias adequadas;
- g) Conscientização da importância e capacitação dos agricultores na gestão de seus empreendimentos e na criação de diferenciais competitivos em seus produtos;
- h) Conscientização dos agricultores familiares da relevância do pensamento estratégico com relação às questões ambientais e sua contribuição para o sucesso econômico do empreendimento a curto, médio e longo prazo.
- i) Aumento da renda do AF e conseqüente melhoria da qualidade de vida para desfrutar de certo conforto e os benefícios decorrentes de seu trabalho.

3.12.2 Metas

As metas determinadas são a divisão dos objetivos em etapas com sua devida quantificação e deverão ser constantemente monitoradas para que possam ser feitas as devidas adequações conforme mudanças no ambiente.

- a) Utilizar o poder de influencia das associações para reivindicar junto aos diversos níveis governamentais, políticas públicas e/ou linhas de créditos direcionadas as necessidades e expectativas dos agricultores familiares;
- b) Efetuar reuniões com agricultores para deliberar sobre a importância da participação em cursos de capacitação e a necessidade de aprendizado constante no ano de 2011;
- c) Efetivar a participação dos agricultores em suas associações, APL e cooperativas;
- d) Participar de cursos técnicos e de gestão a partir de novembro de 2011 que permitam criar diferencial competitivo nos produtos e melhorar os resultados do empreendimento;

- e) Participação em cursos sobre compreensão da importância da sustentabilidade, bem como dos tipos e modelos de manejos sustentáveis na propriedade;
- f) Prospectar e negociar até o mês de setembro de 2011 com possíveis novos compradores de seus produtos, ainda no período de alta safra;

3.12.3 Estratégias

Deverão ser implantadas as estratégias a seguir de modo a alcançar objetivos e metas.

- a) Realizar contatos com agricultores familiares e marcar reunião para organização das ações;
- b) Propiciar condições de filiação dos agricultores familiares junto a associações existentes e, sendo o caso, formar novas associações;
- c) Formar comissões distintas para realizar contatos com os diversos públicos;
- d) Contatar o mercado comprador e pesquisar tecnologias disponíveis e adequadas aos agricultores familiares;
- e) Reivindicar linhas de crédito que possibilitem a aquisição de novas tecnologias e melhores práticas de produção;
- f) Negociar com as instituições competentes a elaboração e oferecimento de cursos voltados à gestão do empreendimento, manejos sustentáveis, bem como cursos que possibilitem agregar valor ao produto, criando diferencial competitivo.

3.13 Gestão estratégica

Para tornar as estratégias viáveis os agricultores familiares deverão através de suas associações, buscar e identificar informações e tecnologias relevantes ao processo de melhoria a que se propõe, bem como preparar os recursos materiais e humanos existentes para adequá-los para que possam atingir os objetivos almejados.

Deverão ser determinados critérios e parâmetros de avaliação das estratégias estabelecidas de modo a acompanhar os resultados alcançados e avaliar a necessidade ou não de adequação dessas estratégias.

3.14 viabilidade econômico-financeira

Apesar da situação econômico financeira dos agricultores familiares ser de dificuldades, as estratégias estabelecidas visam praticamente a busca por apoios externos, não sendo necessária a efetiva participação financeira dos agricultores.

Com o alcance dos objetivos propostos os empreendimentos dos agricultores familiares terão maior índice de capitalização e conseqüente melhoria de vida de seus integrantes, garantindo assim a viabilidade do plano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho se propôs a compreender e avaliar as características dos agricultores familiares, avaliando a sua capacidade de gestão e manejo, além de identificar as tecnologias utilizadas por eles e as suas necessidades de melhoria, com o fim de criar estratégias coerentes e eficazes no sentido de alcançar as metas almejadas pelos empreendimentos.

A agricultura familiar e, em especial, os produtores de leite da microrregião de Bela Vista de Goiás, enfrenta dificuldades na manutenção de seus empreendimentos rurais. Apesar de existirem políticas públicas voltadas para os produtores rurais, essas, na maioria das vezes, não se adequam aos pequenos produtores descapitalizados. Com base neste fato, percebe-se a necessidade de melhoria desse importante setor da agricultura na região.

Paralelamente à questão da agricultura familiar, está em pauta a discussão sobre a sustentabilidade e a necessidade de manutenção da vida no planeta. Vários teóricos têm discorrido sobre o tema, dentre eles Sachs (2000), o qual define sustentabilidade como a satisfação das diversas necessidades humanas no que diz respeito aos aspectos social, econômico, ecológico, cultural, espacial, ambiental, no âmbito da política nacional e internacional. Leff (2001), nesta mesma perspectiva, defende a urgência na criação de mecanismos de manutenção dos recursos naturais e, ao mesmo tempo, a idéia de que se deve buscar equidade social e crescimento econômico, respeitando as características culturais, ecológicas, ambientais e políticas de cada região.

O marketing surgiu, conforme relata Yanaze (2007), a partir dos anos 1950 e precisou se adaptar face às alterações em seu ambiente de atuação, principalmente frente ao comportamento dos consumidores, que se tornaram cada vez mais exigentes. Portanto, o marketing vem sofrendo mudanças, de modo a se adaptar às

novas realidades. A partir daí, novos autores passaram a vincular o marketing à propaganda ou à venda de produtos e serviços, sendo esta a acepção que passou a ser maçoçamente utilizada pelos meios de comunicação de massa, que deram a ela um sentido exclusivo e absoluto.

Nesse contexto da propaganda e da venda, o termo marketing acabou sendo banalizado e, ainda hoje, existem muitos preconceitos em relação à atividade que ele designa; preconceitos esses, gerados por definições e usos inadequados do vocábulo. Yanaze (2007) procura reposicionar o marketing, demonstrando que ele é um sistema de gestão que busca o equilíbrio entre a organização e seus mercados, através do atendimento de expectativas, necessidades e potencial de ambas as partes. Percebeu-se que sua aplicação pode tornar os empreendimentos dos agricultores familiares sustentáveis e perenes, pois, conforme o gráfico 25 (análise GE) os AF devem efetuar maiores investimentos em seu empreendimento que se encontra em um mercado de alta atratividade.

Guilhoto *et al* (2006) destacam a importância social da agricultura familiar e a relevância de sua viabilidade e eficiência frente ao crescente processo de globalização. Os empreendimentos, sejam quais forem as suas áreas de atuação, devem planejar suas ações, a fim de que se tornem competitivos no mercado. A esse respeito, Ackoff (1974) considera que o planejamento é a determinação do que se pretende alcançar no futuro e os meios para consegui-lo. Portanto, no caso em estudo, o marketing pode ser o elo entre as necessidades e expectativas dos agricultores familiares, os seus objetivos de viabilização econômica, a equidade social e a manutenção dos recursos naturais existentes nas propriedades rurais. No quadro 7 ficou evidenciado que os AF tem muitas fraquezas e a partir daí foram determinadas estratégias de modo a minimizá-las

A partir dos resultados da pesquisa de campo e das diversas ferramentas de análise aplicadas no estudo, foi possível realizar um planejamento estratégico de marketing em que se busca a coerência entre a AF, a sustentabilidade e seus diversos públicos. Como sugere Mattar (2009), o planejamento deve ser constantemente reavaliado, pois novos conhecimentos, novas informações e mudanças no ambiente exigem flexibilidade e adaptação frente às novas situações. Sobre isso Sandhusen (2003) considera que forças externas ao planejamento podem interferir nos resultados da organização e devem ser consideradas. Conforme constatado no item 2.8.2, existe um desequilíbrio entre potencial, necessidades e

expectativas dos AF e seu mercado de atuação, o que sugeriu a elaboração de um plano estratégico.

Percebeu-se através do item 2.8.1 que os agricultores têm muitas deficiências em seus *inputs e throughputs*, bem como a pesquisa de campo através do gráfico 7 e tabela 1 revelaram a falta de compromisso com a sustentabilidade ambiental, o que gera a inviabilidade do negocio a médio e longo prazos.

Fica claro através da pesquisa que os AF não conseguem gerir seus empreendimentos com eficiência e obtêm apenas uma renda para sua subsistência, portanto o planejamento estratégico adequado poderá ajudá-los a melhorar não somente a gestão de seu negócio, mas também a qualidade de vida de toda a família.

Espera-se ter contribuído para o entendimento das questões propostas, de modo a proporcionar, aos agricultores familiares, importantes recursos que poderão ser utilizados na gestão de seus empreendimentos. Além disso, almeja-se que este estudo possa ser útil ao poder público, no auxílio à compreensão das necessidades e expectativas dos produtores leiteiros integrantes da AF na região, de modo a colaborar para a elaboração de políticas públicas voltadas especificamente às características e anseios do setor.

Os resultados apresentados são objeto da metodologia empregada, que, até então, possui viabilidade e aplicabilidade. Sugerem-se, entretanto, novos e mais aprofundados estudos sobre o tema, na medida em que surgem, diariamente, novos métodos de análise e ferramentas de marketing que podem auxiliar os agricultores familiares na busca pela sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R.; CAMARANO, A. A. **Êxodo rural, envelhecimento e masculinização no Brasil: Panorama dos últimos 50 anos**. Rio de Janeiro: IPEA, 1999
- ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.
- ACKOFF, R. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.
- ARAUJO, M. J. **Fundamentos de agronegócios**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BASTA, D.; ANDRADE, F. R.; FERREIRA, J. A. **Fundamentos de marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- BARACUHY NETO, G. M.; LIMA, Vera L. A. **Desenvolvimento Sustentável e a Norma ISO 14001 como diretriz de sistemas de gestão ambiental**. Brasília: ABEAS, 2008
- BITTENCOURT, G. A. **As políticas agrícolas e a agricultura familiar no sul do Brasil**. São Paulo: CEBRAP, 1997.
- BUELL, V. P. **Marketing management: a strategic planning approach**. New York: McGraw-Hill, 1984.
- BUAINAIN, A. M.; ROMEIRO, A. R.; GUANZIROLI C. **Agricultura familiar e o novo mundo rural**. Sociologias, Porto Alegre, ano 5, nº 10, p. 312-347, jul/dez 2003
- BURSZTYN, M. **Ciência, ética e sustentabilidade: Desafios ao novo século**. São Paulo: Cortez Editora; Brasília: UNESCO, 2001.
- CARSON, R. **Silent Spring**. Boston: Houghton Mifflin, 1962.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHURCHILL, G. A. PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CHURCHILL, G. A. PETER J. P. **Marketing: Criando valor para os clientes**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. 2 ed. São Paulo: Editora Cobra, 2005.

DOLLAN, R. J. **Note on marketing strategy**, Havard Business School, November 2000.

DOTTO, C. A. **Atividade de marketing nas rádios FM paulistanas: Um estudo exploratório**. São Bernardo do Campo, 1998.

FROEHLICH, J. M. O “local” na atribuição de sentido ao desenvolvimento **Revista Paranaense de Desenvolvimento**. Curitiba, n.94, maio/dez., p. 87-96.1998 disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/pdf/revista_PR/94/jose_marcos.pdf> Acesso em Nov. de 2009.

GRACIOSO, F. **Marketing estratégico orientado para o mercado**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GUANZIROLI, C.; ROMEIRO, A.; BUAINAIN, A.M.; DI SABBATO, A.; BITTENCOURT, G. **Agricultura familiar e reforma agrária no século XXI**. Rio de Janeiro: Ed. Garamond, 2001

GUILHOTO, J. J.; SILVEIRA, F. G.; ICHIHARA, S. M.; AZZONI, C. R. . A importância do agronegócio familiar no Brasil. **RER**, Rio de Janeiro, vol. 44, nº 03, p. 355-382, jul/set 2006

IBGE. **Censo Agropecuário - 2006**. Rio de Janeiro: IBGE, 2006.

IBGE. **Censo Agropecuário - 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

JAIN, S. C. **Marketing: planing & strategy**. Cincinnati: South-Western College, 2000.

JACOBI, P. R. **Educação ambiental: O desafio da construção de um pensamento crítico, complexo e reflexivo**. São Paulo: Educação e pesquisa, 2005

KINLAW, D. C. **Empresa competitiva e ecológica**. São Paulo: Makron Books, 1998.

KOTHARY R. Sustainable development – An ethical utopia for the 21 “Century”. **Nature, sciences e sociétés**, vol 5, nº 3, 1998

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. e KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2006.

KRAUSE, D.R.; SCANNELL, T.V.; CALANTONE, R.J. A Structural Analysis of the Effectiveness of Buying Firms’ Strategies to Improve Supplier Performance. **Decision Sciences**, v. 31, n. 1, p. 33-55, Winter 2000.

KRUG, E. E. B. **Estudo para identificação de benchmarking em sistemas de produção de leite no Rio Grande Do Sul**. Porto Alegre: Dissertação de Mestrado, 2000

LAKATUS, E. M. MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LASTRES, H. M. M.; ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L.; LEGEY, L.; LEMOS, C.R.; SZAPIRO, M.; CASSIOLATO, J. E. **Interagir para competir: promoção de arranjos produtivos e inovativos no Brasil**. Brasília: SEBRAE: FINEP: CNPq, 2002.

LAMARCHE, H. (Coord.). **Agricultura familiar: comparação internacional**. Tradução de A.M. N. Tijiwa. Campinas: Unicamp, 1993, v. 1 (Coleção Repertórios).

LEFF, E. **Epistemologia ambiental**. São Paulo: Cortez, 2001.

LUPETTI, M. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Thomson, 2007.

- McCARTHY, E. J.; PERREAULT Jr., W. D. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MALAYANG III, B. S. - Rethinking "Sustainable Development". **SEARCA Agriculture & Development Discussion Paper Series**, 2004.
- MARTINS JUNIOR, J. **Como escrever trabalhos de conclusão de cursos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MATTAR, F. N. (organizador). **Gestão de produtos, serviços, marcas e mercados: estratégias e ações para alcançar e manter-se "Top of Market"**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MATTEI, L. A relevância da família como unidade de análise nos estudos sobre pluriatividade. **RER**, Rio de Janeiro, vol. 45, nº 04, p. 1055-1073, out/dez 2007.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MYERS, C.R. e MYERS, J.M. **Localization of cytochromes to the outer membrane of anaerobically grown *Shewanella putrefaciens* MR-1**. *Journal of Bacteriology*, 1992
- PALMER, A. **Introdução ao Marketing: Teoria e Prática**. São Paulo: Ática, 2006.
- PIETRAFESA, J. P. **Agricultura familiar e reprodução social**. In: _____. **A grande travessia: Agricultura familiar e qualidade de vida**. Tese de doutoramento. Departamento de Sociologia. Universidade de Brasília. Agosto de 2002.
- SACHS, I. **Desarrollo sustentable, bio-industrialización descentralizada y nuevas configuraciones rural-urbanas. Los casos de India y Brasil**. *Pensamiento Iberoamericano* 46, 1990.
- SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.
- SANDHUSEN, R. L. **Marketing Básico**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- SANTIAGO, M. P. **Gestão de Marketing**. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO DO ESTADO DE GOIAS. **APL Lácteo da Microrregião de Bela Vista de Goiás.** Disponível em <http://www.seplan.go.gov.br/view.asp?id_men=3&id_cad=288&id_not=4> Acesso em nov. de 2009.

WEBER, M. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, E. (org. e trad.). **Sociologia da Burocracia.** 4a ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978

WESTWOOD, J. **O Plano de marketing.** 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

XAVIER, S. F.; DOLORES, D. G. **Desenvolvimento rural sustentável: uma perspectiva agroecológica. Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável.** Porto Alegre, 2001.

YANAZE, M. H. **Gestão de Marketing e Comunicação: Avanços e Aplicações.** São Paulo: Saraiva, 2007.

YANAZE, M. H. FREIRE, O.; SENISE, D. **Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

YIN, R. **Case Study Research: Design and Methods.** Thousand Oaks, CA: SAGE, 1994

ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R.; SANTINI, G. A.; SOUZA, R. C.; QUEIRÓZ, T. R.; SOUZA FILHO, H. M. C. **Agronegócio: gestão e inovação.** São Paulo: Saraiva, 2006.

ANEXO

O MARKETING COMO SISTEMA DE GESTÃO APLICADO À
AGRICULTURA FAMILIAR

QUESTIONARIO DE CAMPO

Identificação do entrevistado

1. Identificação do produtor (sigla do nome) _____
2. Nome da Propriedade _____
3. Tamanho da propriedade _____ hectares
4. Município _____

Situação atual na composição familiar

5. Onde você mora na atualidade?
() Na propriedade () Na cidade

6. Descreva quem trabalha na propriedade e quais funções exercem?

Informações da Propriedade

7. Tem área que você arrenda de terceiro?

() sim () não

7.1. Se sim, qual uso faz dela? () amplia o pasto () amplia roça

Informações gerais do sistema de produção

8. Onde você compra insumos e vende os seus produtos?

Cidade? _____ Qual a distância em Km _____

9. Você faz inseminação artificial? () Sim () Não

10..Nas roças utiliza que tipo de adubação?

() orgânica () química

11. Faz rodízio de culturas?

() sim () não

12. A aquisição e o uso de máquinas e equipamentos (múltipla escolha)?

- elevou os custos de produção,
- criou novas necessidade? Quais? _____
- ampliar as atividades produtivas? Quais? _____
- criou a necessidade de contratar mão-de-obra;
- baixou custo de produção

13. Você utiliza algum tipo de sistema de gestão em sua propriedade?

- Softwares e planilhas Sistema manual Outros _____

14. Recebe de assistência técnica de quem?

15. Você ou membros de sua família já participaram de cursos para melhorar o seu sistema de produção?

- sim não

15.1 Se sim, qual curso participou?

Políticas públicas

16 Você recebeu algum tipo de crédito nos últimos anos? () Sim () Não

16.1 Se sim, Qual tipo de crédito?

17. Consegui pagá-lo dentro do prazo?

() sim () não () está pagando

18. Qual resultado obtido com o financiamento?

Relações da família fora da propriedade

19. Presta algum tipo de serviço fora da propriedade

() Sim () Não

20. O que você acha que deveria ser feito para melhorar a sua vida e a dos agricultores familiares(múltipla escolha)?

- Ampliar a linha de crédito;
- Aumentar a assistência técnica pública e gratuita ;
- Melhorar as estradas até o comércio mais próximo;
- Melhorar ou construir escolas no meio rural;
- Ter assistência médica no meio rural;
- Construir silos e armazéns (mesmo que coletivos)
- Outros_____

21. Quais os principais PROBLEMAS você vê para o bom desenvolvimento da agricultura familiar (múltipla escolha)?

- Individualismo para desenvolver as atividades produtivas, isso baixa a produtividade;
- Falta estrutura de comercialização;
- Falta equipamentos e máquinas adequadas à pequenas áreas;
- O governo municipal e estadual está sempre ausente;
- Terra insuficiente para desenvolver minhas atividades;
- Má qualidade de minha terra;
- As cidades oferecem melhores condições de vida e por isso minha família migrou;
- Outros_____

Relações com a cadeia produtiva do leite

22. A quantidade de leite produzida está de acordo com suas expectativas?

- Sim Não

23. Quem é o comprador do leite produzido em sua propriedade?

- Laticínio Cooperativa Intermediário Outros_____

24. A quantidade de leite produzida atende às expectativas dos compradores?

() Sim () Não

25. A qualidade do leite está compatível com a necessidade dos compradores?

() Sim () Não

26. Onde é feita a entrega do produto?

() Na propriedade () No estabelecimento do comprador () Outro _____

27. Existe ou existiu o contato com outros possíveis compradores?

() Sim () Não

28. Você sabe o que é o Arranjo Produtivo Local (APL) lácteo existente na região?

() Sim () Não