

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Tanatiana Ferreira Guelbert

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA AGROINDÚSTRIAS
FAMILIARES**

Tese de Doutorado submetida ao Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Doutora em Engenharia de Produção
Orientadora: Prof.^a. Dr.^a. Olga Regina Cardoso.

Florianópolis - SC
2014

Ficha de identificação da obra elaborada pela autora através do
Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Guelbert, Tanatiana Ferreira

Estratégias de Marketing para Agroindústrias Familiares / Tanatiana
Ferreira Guelbert, orientadora, Olga Regina Cardoso - Florianópolis, SC,
2014.

323 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro
Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Inclui referências

1. Engenharia de Produção. 2. Agroindústria Familiar Rural. 3.
Marketing de Relacionamento. 4. Seis Mercados de Relacionamento. 5.
Pilares da Sustentabilidade. I. Cardoso, Olga Regina. III. Universidade
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção. IV. Título.

ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES

por

Tanatiana Ferreira Guelbert

Tese julgada adequada para obtenção do Título de “**Doutora em Engenharia de Produção**”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Florianópolis, 18 de fevereiro de 2014.

Prof.^a Olga Regina Cardoso, Dr.^a
Orientadora

Prof.^a Lucila Maria de Souza Campos, Dr.^a
Coordenadora do PPGE

Banca Examinadora:

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Carlos Taboada, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Banca Examinadora:

Prof. Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr.
Universidade do Estado de Santa Catarina

Prof. Eugenio Andrés Díaz Merino, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Francisco da Cunha Silva, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. José Nunes Santa Maria, Dr.
Pontifícia Universidade Católica de Campinas

Especialmente para meu amado esposo Marcelo Guelbert, a quem devo todas as minhas conquistas e vitórias.

Companheiro inseparável, 20 anos de história e belas histórias, momentos inesquecíveis, amigo de todas as horas, companhia agradável de conversas que nunca acabam.

Meu Grande Amor, sinônimo de paciência, tolerância, honestidade, cumplicidade, persistência, dedicação, maravilhoso Pai, carinhoso Avô. Sem você, de corpo e de alma, nada seria possível, obrigada por acreditar e nunca desistir. Essa vitória é sua!!!

Aos meus filhos amados Erick e Cauê,
pessoas mais que especiais, nossa razão de viver,
a minha netinha Alice,
nossa princesa, anjo que Deus colocou em nossas vidas,
a minha nora Annika,
símbolo de tolerância, nunca desista de seus sonhos, sempre guerreira e humilde,
aos meus queridos Mario e Maria Judite,
exemplo de retidão e cumplicidade,
a minha amada mãe Noely,
mulher guerreira, exemplo de força, meu porto seguro,
a meu querido Pai *in memoriam*,
tenho certeza de que o céu está em festa.

AGRADECIMENTOS

A querida professora orientadora Dr^a. Olga Regina Cardoso, pelo exemplo de profissional, paciência, empenho, tolerância, compreensão, apoio. Além de professora, é amiga, mãe, irmã. Obrigada pela oportunidade de poder compartilhar e me embriagar com sua sabedoria.

Ao amigo Sr. José Nunes Santa Maria que incentivou o início desta caminhada. As minhas amigas Vivi (Viviane Sartori), Elisete e Celeni, que me acolheram em seus lares durante toda a minha trajetória em Florianópolis. A cunhada Telma, meu irmão Carlos e amigas Andrea e Luci, que em minhas escalas em Curitiba me apoiaram. Vocês fazem parte da minha vida, são eternos, minha família e muito especiais.

Obrigada pela acolhida, pelo carinho e por todos os momentos compartilhados (de dor e amor, de riso e lágrimas, de festa e oração).

Aos Srs. João Nishi de Souza (EMATER/Curitiba-PR), José Carlos Pinhati (EMATER/Curitiba-PR), Vitor Kzyzaniak (EMATER/CM-PR) e Jairo Quadros (EMATER/CM-PR) os quais incentivaram e autorizaram o desenvolvimento do estudo, fornecendo valiosas informações, acesso a documentos e total apoio para o desenvolvimento da pesquisa de campo para esta tese.

Aos agroempreendedores familiares rurais, que prontamente abriram as portas de seus estabelecimentos e me receberam. Com muita paciência, carinho e interesse responderam as mais de 50 questões, que norteavam a entrevista. São vitoriosos e admiráveis. Obrigada por poder compartilhar de suas experiências e ensinamentos.

A UTFPR-CM e a meus colegas da universidade pelo incentivo e apoio para a realização deste estudo.

Aos professores, colegas e funcionários (especialmente a Mery, querida amiga e ao amigo Julio C. B. pela parceria no desenvolvimento dos estudos) que fazem parte do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção (PPGEP), da Universidade Federal de Santa Catarina, que direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

A todos os amigos do NGD-UFSC sob coordenação do Professor Merino, que me acolheram como uma grande família, em especial a Carlos Fernandes, Giselle, Julio e Lucas permitindo a oportunidade de crescimento constante, vocês são eternos, obrigada por todos os momentos e pelo grande apoio.

Aos brilhantes professores e profissionais convidados para a banca, Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr. Carlos Eduardo Freitas da Cunha, Dr. Carlos Taboada, Dr. Eugenio Andrés Díaz Merino, Dr. Francisco da Cunha Silva e Dr. José Nunes Santa Maria, aos quais tenho admiração e respeito, cujas contribuições vem enriquecer o estudo.

A todos os amigos e irmãos que incentivaram a realização desta pesquisa.

Ao meu amado esposo Marcelo e meus filhos Erick e Cauê, pela paciência e incentivo incondicional em todos os momentos.

A Deus, por permitir mais este passo em minha vida.

“O desenvolvimento é um ato de vontade coletiva,
do governo e de todas as forças sociais,
empenhadas em construir um outro país.”

(Celso Furtado, 2005)

RESUMO

O crescimento sustentável e as estratégias de marketing, dentre elas aquelas voltadas para estabelecer um relacionamento duradouro com os clientes (fidelização), vem sendo considerados dentre os aspectos que merecem especial atenção por parte das agroindústrias familiares. Diante dessa problemática, esta tese versa sobre a interação dos seis mercados de relacionamento numa abordagem do marketing com os pilares da sustentabilidade, no contexto de agroindústrias familiares legalizadas, e que integram a Comunidade dos Municípios da Região de Campo Mourão (COMCAM) - Paraná. Ao estabelecer diretrizes de marketing para essas agroindústrias como seu objetivo geral, esse estudo parte de uma revisão sistemática da literatura aderente ao tema de pesquisa, utilizando bases de dados *Web of Science*, *Scopus*, *Scielo* e *Science Direct*, com o apoio do software *EndNote* para gerenciar as informações coletadas. Essa revisão sistemática dá suporte para a construção do aporte teórico que norteia as discussões das pesquisas empíricas e a elaboração das diretrizes estratégicas. A metodologia privilegia o estudo de campo por meio de entrevistas, conduzidas de forma a coletar informações com base em ideias, percepções e experiências obtidas junto a 34 agroindústrias familiares. Considera as peculiaridades de cada produtor, bem como os fatores relacionados aos pilares da sustentabilidade e à cadeia de relacionamento, que foram capazes de contribuir para a concepção de dezoito diretrizes estratégicas de marketing, apresentadas ao final da tese, com suas considerações e recomendações, perfazendo um *constructo* para, no contexto do território estudado, propiciar alternativas para os agricultores/agroindústrias familiares buscarem sustentabilidade e crescimento num cenário dominado pela economia de mercado. Dentre os elementos elencados nas estratégias o estudo alerta para as questões de manutenção dos jovens no campo (atrativos), a diversificação das atividades (como o turismo rural), desenvolvimento territorial e integração do urbano e do rural (rurbano), comunicação efetiva para o consumidor em relação a fabricação de produtos ecológicos e sustentáveis, preocupação com o design de rótulos e embalagens. Observando este constructo, o trabalho desenvolvido pode ensejar aplicações adaptadas à agricultura familiar visando seu potencial através de estratégias de marketing e sustentabilidade.

Palavras-chave: Agroindústria Familiar Rural. Marketing de Relacionamento. Seis Mercados de Relacionamento. Pilares da Sustentabilidade. Políticas Públicas.

ABSTRACT

This thesis deals with the interaction of the six kinds of relationship marketing focusing on marketing based on sustainability, looking at legalized family agribusinesses belonging to the Municipalities which compose the Region of Campo Mourão (COMCAM), in the west of Parana State. With as its overall objective, the establishment of marketing guidelines for these agribusinesses, this systematic research was first done through the databases of Web of Science, Scopus, Scielo and Science Direct, with the aid of the software EndNote in order to manage the collected information. This systematic research supports the theoretical framework through the issues of Relationship Marketing, Family Agriculture, Family Agribusiness, Public Policy and Government Actions for Family Agriculture/Agribusiness, and Sustainability. The methodology and tools consisted in a field study where interviews were carried out regarding the ideas, perceptions, experiences and affirmations of 34 family agribusinesses. Moreover, it considers particularities such as different lifestyles and factors related to the sustainability and relationship network, which could influence the formulation of the marketing strategic guidelines. At the end of this research, some advertisement and considerations are provided regarding generating alternatives for the farmers and family agribusinesses to aim for sustainability and the growth of their own economy in the framework of a market economy. In this way, the results of this research can offer different applications adapted to family agriculture focusing on its potential through sustainability marketing strategies.

Keywords: Rural Family Agribusiness. Relationship Marketing. Six Markets Relationship. Pillars of Sustainability. Public Policy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Estrutura da Tese	44
Figura 2	Contribuições ao Conceito de Marketing de Relacionamento	49
Figura 3	O Modelo de Seis Mercados de Relacionamento	74
Figura 4	O impacto no lucro de 5% de aumento na retenção de clientes para negócios específicos ...	76
Figura 5	Diagrama dos seis mercados de relacionamento.	88
Figura 6	Linha de Crédito Pronaf Biênio 2013-2014	119
Figura 7	Modalidades do PAA, com suas respectivas características	125
Figura 8	Limite para comercialização no PAA – modalidades combinadas	126
Figura 9	Selo da Agricultura Familiar (SIPAF)	134
Figura 10	Selo idealizado pelo Programa Fábrica do Agricultor (PR)	146
Figura 11	Equilíbrio entre os Pilares da Sustentabilidade....	158
Figura 12	Exemplo de busca por artigos na Base SCOPUS	166
Figura 13	Banco de dados para Gerenciamento das Informações (artigos das bases)	167
Figura 14	<i>Constructo</i> das Diretrizes Estratégicas de Marketing para Agroindústrias Familiares da Região COMCAM (PR).....	171
Figura 15	Localização dos Municípios da COMCAM – Coração do Paraná	173
Figura 16	Tempo de existência das agroindústrias pesquisadas – em anos	180
Figura 17	Quantidade de empresas pesquisadas por município	182
Figura 18	Posse da propriedade onde está instalada a agroindústria	183
Figura 19	Tamanho das propriedades em hectares	184
Figura 20	Número de Pessoas que Trabalham na Agroindústria	186
Figura 21	Produtos processados pelas agroindústrias	188
Figura 22	Parcela da renda familiar proveniente da agroindústria	189

Figura 23	Incremento da renda familiar com a implantação da agroindústria	190
Figura 24	Registros em órgãos de fiscalização	192
Figura 25	<i>Mix</i> de produtos fabricados por agroindústria	194
Figura 26	Principais fontes de abastecimento de água na propriedade	196
Figura 27	Destino dado a água resultante do processo de fabricação	197
Figura 28	Destino dado aos resíduos sólidos resultantes do processo de fabricação	198
Figura 29	Destino dado ao lixo resultante do processo de fabricação	199
Figura 30	Distribuição de matérias-primas utilizadas pelos estabelecimentos	201
Figura 31	Tipo de Certificação/Selo para identificar produto proveniente da Agricultura Familiar	206
Figura 32	Desenvolvimento de novos produtos/ano (em quantidade)	209
Figura 33	Localização do mercado consumidor	213
Figura 34	Participação em Treinamento sobre Custos	215
Figura 35	Capacitação para calcular Custo de Produção	215
Figura 36	Capacitação para atendimento de clientes	218
Figura 37	Instituições que prestaram assistência técnica, consultoria e/ou assessoria para as agroindústrias familiares	222
Figura 38	Participação das Agroindústrias Familiares em Programas Governamentais	223
Figura 39	Estratégia para atrair clientes	226
Figura 40	Relacionamento das Agroindústrias com Órgãos Reguladores	235
Figura 41	Conhecimento do Termo Marketing de Relacionamento	237
Figura 42	Constructo com Diretrizes Estratégicas inerentes às interfaces do Marketing de Relacionamento e da Sustentabilidade para Agroindústrias Familiares da região de Campo Mourão (PR).....	245

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Programas Estaduais de Agroindustrialização na Agricultura Familiar Brasileira	136
Tabela 2	Síntese do Público Beneficiário dos Programas Estaduais de Agroindustrialização	138
Tabela 3	Síntese dos instrumentos de ação (linhas de intervenção) dos programas estaduais de agroindustrialização na agricultura familiar brasileira	139
Tabela 4	Desafios entre as interseções que sustentam os Pilares da Sustentabilidade	159
Tabela 5	Municípios da COMCAM	172
Tabela 6	Municípios da COMCAM que não tiveram redução no PIB	176
Tabela 7	Procedência da Matéria Prima Utilizada nas Agroindústrias	202
Tabela 8	Volume de produção da agroindústria (em kg/mês)	204
Tabela 9	Embalagens primárias utilizadas para comercialização	205
Tabela 10	Informações de Rótulo para Consumidor Final	208
Tabela 11	Busca por Informações para o Desenvolvimento de Novos Produtos	210
Tabela 12	Locais de comercialização dos produtos da agroindústria familiar	212
Tabela 13	Método utilizado para definição do preço final do produto	216
Tabela 14	Comportamento dos consumidores na negociação do produto	217
Tabela 15	Busca por Informações para o Desenvolvimento de Novos Produtos	221
Tabela 16	Relacionamento com bancos e outras instituições financeiras	234
Tabela 17	Utilização de Linhas de Crédito pelos Produtores	234
Tabela 18	Relacionamento das Agroindústrias com órgãos reguladores	235
Tabela 19	Canais de Relacionamento com os clientes	238
Tabela 20	Desenvolvimento de pesquisa de satisfação	239

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
AMA	<i>American Marketing Association</i>
ATER	Assistência Técnica e Extensão Rural
BPFs	Boas Práticas de Fabricação
BRDE	Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul
CAES	Conselhos de Alimentação Escolar
COAGRU	Cooperativa Agropecuária União
COAMO	Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda
COAVRCAN	Cooperativa dos Agricultores Familiares Vale do Rio Cantu
COLARI	Cooperativa de Laticínios de Mandaguari
CONCEPAR	Cooperativa Central Agroindustrial
COMCAM	Comunidade dos Municípios da Região de Campo Mourão
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DAP	Declaração de Aptidão ao Pronaf
DATER	Departamento de Assistência Técnica e Extensão Rural
DS	Desenvolvimento Sustentável
EEX	Entidades Executoras
EMATER	Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural
FAO	Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
GPPPs	Grupos Produtivos de Pequeno Porte
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDHM	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
IAP	Instituto Ambiental do Paraná

IMP	<i>Industrial Marketing and Purchasing</i>
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
MAPA	Ministério da Agricultura, da Pesca e da Alimentação
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MR	Marketing de Relacionamento
NF	Nota Fiscal
NGD	Núcleo de Gestão de Design
ONGs	Organizações Não Governamentais
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
PDSTR	Programa de Desenvolvimento Sustentável dos Territórios Rurais
PIB	Produto Interno Bruto
PNATER	Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PPGEP	Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção
PRONAF	Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar
PRONATER	Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural
SAF	Secretaria da Agricultura Familiar
SCOPE	<i>Suppliers, Customers, Owners, Partners and Employees</i>
SDT	Secretaria do Desenvolvimento Territorial
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem <i>Rural</i>
SFCI	Secretaria Federal de Controle Interno
SIBRATER	Sistema Brasileiro Descentralizado de Assistência Técnica e Extensão Rural
SIPAF	Selo de Identificação da Participação da Agroindústria Familiar
SIF	Serviço de Inspeção Federal
SIM	Serviço de Inspeção Municipal
SIP	Serviço de Inspeção do Paraná

SIPAF	Selo de Identificação da Participação da Agricultura Familiar
SUASA	Sistema Único de Atenção a Sanidade Agropecuária
TCU	Tribunal de Contas da União
TECPAR	Instituto de Tecnologia do Paraná
UFs	Unidades da Federação
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UTE	Unidade Técnica Estadual

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	29
1.1	APRESENTAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA TEMÁTICA ...	29
1.2	OBJETIVOS	36
1.2.1	Objetivo Geral.....	36
1.2.2	Objetivos Específicos	36
1.3	JUSTIFICATIVA.....	36
1.4	HIPÓTESES DO ESTUDO	41
1.5	DELIMITAÇÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO	42
1.6	ESTRUTURA DA TESE	43
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	Erro! Indicador não definido.
2.1	MARKETING DE RELACIONAMENTO	46
2.1.1	Origens e Conceitos do MR.....	46
2.1.1.1	Contribuições ao Conceito Básico de MR	48
2.1.1.2	Ampliação do Conceito de MR	50
2.1.2	Crescente Interesse em todas as Dimensões do MR: motivos que levam as organizações a incorporar essa Abordagem	53
2.1.3	Benefícios Econômicos e não Econômicos de Estratégias de MR...56	
2.1.4	Características organizacionais necessárias ao desenvolvimento de uma Estratégia de MR de Sucesso	60
2.1.5	Marketing Mix e MR como abordagens complementares e integradas	70
2.1.6	Abordagens de MR com enfoque no Modelo de Seis Mercados....	71
2.1.6.1	O Modelo de Seis Mercados de Relacionamento.....	73
2.1.6.2	Gerenciando os Seis Mercados: identificando a relevância de cada domínio de mercado.....	87
2.2	AGRICULTURA FAMILIAR.....	89
2.3	AGROINDÚSTRIA FAMILIAR	97

2.4	POLÍTICAS PÚBLICAS E AÇÕES GOVERNAMENTAIS VOLTADAS PARA A AGRICULTURA/AGROINDÚSTRIA FAMILIAR – ESTADO DA ARTE	102
2.4.1	Políticas Públicas e Programas Federais para a Agroindústria Familiar	106
2.4.1.1	Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiars Rurais	107
2.4.1.2	Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PNATER).....	108
2.4.1.3	Financiamento e Proteção da Produção Agrícola	110
2.4.1.4	O Programa Aquisição de Alimentos (PAA).....	120
2.4.1.5	Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)	126
2.4.1.6	Sistema Único de Atenção à Sanidade Agropecuária (SUASA)	128
2.4.1.7	Programa Federal de Agroindustrialização da Agricultura Familiar	130
2.4.1.8	Selo de Identificação da Participação da Agricultura Familiar (SIPAF).....	134
2.4.2	Ações de Governos Estaduais para Agroindustrialização Familiar Rural	135
2.4.3	Programa Fábrica do Agricultor (PFA) do Estado do Paraná ...	140
2.5	SUSTENTABILIDADE	148
2.5.1	Pilares da Sustentabilidade	153
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	161
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO TIPO DE PESQUISA	161
3.2	DESCRIÇÃO DAS ETAPAS, TÉCNICAS E FERRAMENTAS UTILIZADAS	165
3.2.1	Fundamentação Teórica	165
3.2.2	Delimitação das Unidades de Estudo	167
3.2.3	Coleta, Tratamento e Análise dos Dados	168
3.2.4	Diretrizes Estratégicas de Marketing para Agroindústrias Familiars da Região da COMCAM – <i>Constructo</i>	170

3.3	AMBIENTE DE PESQUISA	171
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	179
5	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS INERENTES ÀS INTERFACES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO E DA SUSTENTABILIDADE PARA AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES DA REGIÃO DE CAMPO MOURÃO (PR) - <i>CONSTRUCTO</i>	241
6	CONCLUSÃO	269
	REFERÊNCIAS	279
	ANEXO	309

INTRODUÇÃO

O capítulo apresenta os elementos introdutórios, para que o leitor possa ter maior proximidade com o tema abordado pela pesquisadora. Os tópicos elencados estão subdivididos em apresentação e contextualização da temática, objetivos, justificativa, pressupostos do estudo, delimitação e estrutura da tese.

1.1 APRESENTAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA TEMÁTICA

A agricultura é considerada uma das maiores inovações da humanidade, pois foi por meio das técnicas de cultivo e criação de animais que o ser humano deixou de ser nômade. Fixando-se a terra pode produzir seu próprio sustento, o que contribuiu significativamente para o aumento da população (IIDA, 2005).

A partir do surgimento das técnicas de plantio e da criação de animais, a agricultura, em especial a de cunho familiar, passou a ter importante papel no processo de produção de alimentos, principalmente no que se refere à diversificação de culturas em uma mesma propriedade.

Com o advento da industrialização, as novas tecnologias e a onda de produção em massa também atingiram o campo transformando várias propriedades em verdadeiros latifúndios, prevalecendo a monocultura. No entanto, a agricultura familiar¹ resistiu a esse processo e contribuiu com a manutenção do abastecimento de alimentos em quantidade, diversidade e qualidade suficientes para a garantia da segurança alimentar.

Nessa linha, Maluf (2004) argumenta que a agricultura de base familiar é a forma mais apropriada de ocupação social do espaço agrário, onde os pequenos produtores de alimentos promovem a equidade e a inclusão social, assim como uma maior, mais diversificada e mais sustentável oferta de alimentos à população (WESZ, 2008).

A agricultura familiar foi e continua sendo representativa para a economia dos países. No final da Segunda Guerra Mundial, pesquisas e debates foram realizados para analisar o predomínio das unidades agrícolas baseadas no trabalho familiar na estrutura agrária nos países desenvolvidos. No Brasil, essa discussão é ainda mais recente e estudos

¹“É uma forma de produção onde predomina a interação entre gestão e trabalho; são os agricultores familiares que dirigem o processo produtivo, dando ênfase na diversificação e utilizando o trabalho familiar, eventualmente complementado pelo trabalho assalariado” (MDA, 2012b).

publicados, no início da década de 1990, mostraram que a “agricultura familiar é uma forma social reconhecida e legitimada na maioria dos países desenvolvidos, nos quais a estrutura agrária é majoritariamente composta por explorações nas quais o trabalho da família assume uma importância decisiva” (Schneider, 2003, p. 29 apud LIMA, 2009).

No Brasil, o debate sobre o desenvolvimento rural está ligado ao papel da agricultura familiar, em especial sua reinserção socioeconômica. Conforme a visão de Wilkinson (2000), Mior (2005) descreve três diferentes abordagens acerca da produção familiar que acontece no país.

A primeira teve início nos anos 90, com os estudos da Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO) e pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), que buscaram inserir a agricultura familiar no mundo agrícola no contexto da reforma agrária, com ênfase na agricultura como “indutora do desenvolvimento no espaço rural”. A segunda abordagem enfatiza o “rural não agrícola como estratégia de desenvolvimento do espaço rural”; já o terceiro enfoque ressalta a agroindústria² como possibilidade do desenvolvimento rural. Essa abordagem vislumbra uma agricultura familiar inserida no mercado de novas cadeias produtivas, cujo objetivo é atender aos “emergentes padrões de consumo associados a produtos locais, artesanais/coloniais, orgânicos/agroecológicos” (MIOR, 2005, p.65).

Com base nesse cenário, pode-se afirmar que as discussões sobre a importância e o papel da agricultura familiar, no desenvolvimento brasileiro, foram impulsionadas pelos debates sobre desenvolvimento sustentável, geração de emprego e renda, segurança alimentar e desenvolvimento local (FAO/INCRA, 1994; CAETANO; VALENTE, 2010).

Nessa linha de pensamento, Bittencourt (2002, p 92) defende que:

A agricultura familiar é fundamental para o desenvolvimento econômico sustentável do espaço rural. A produção familiar é a principal atividade econômica de diversas regiões brasileiras e precisa ser fortalecida, pois o potencial dos agricultores familiares na geração de emprego e renda é muito importante. É preciso estimular a participação dos agricultores familiares nas políticas públicas,

²São as indústrias que se dedicam à transformação e ao processamento de matérias primas agropecuárias, de origem animal e vegetal, por meio de alterações físico-químicas, e apresentam grande variabilidade em termos qualitativo e quantitativo e diferentes graus de perecibilidade e sazonalidade (LORENZANI; SILVA, 2001).

garantindo a eles acesso à terra e ao crédito, condições e tecnologias para a produção e para o manejo sustentável de seus estabelecimentos, além de garantias para a comercialização dos seus produtos agrícolas.

O documento final da Conferência Mundial de Agricultura Familiar, realizada em outubro de 2011, intitulado “Alimentar o mundo, cuidar do planeta”, corrobora o pensamento de Bittencourt (2002), quando afirma que há 1,5 milhão de agricultores familiares trabalhando em 404 milhões de unidades rurais de menos de dois hectares; 410 milhões cultivando em colheitas ocultas nos bosques e savanas; entre 100 e 200 milhões dedicados ao pastoreio; 100 milhões de pescadores artesanais e 370 milhões pertencentes a comunidades indígenas, sem contar com mais de 800 milhões de pessoas que cultivam hortas urbanas (MDA, 2012a).

No Brasil, segundo o Censo Agropecuário de 2006 (o mais recente feito no país), entre 1996 e 2006, havia 13,7 milhões de pessoas ocupadas na agricultura familiar, que é atualmente responsável por 70% dos alimentos consumidos pelos brasileiros. De acordo com este mesmo Censo, a agricultura familiar fornece os principais alimentos consumidos pela população brasileira representando 87% da produção nacional de mandioca, 70% da produção de feijão, 46% do milho, 38% do café, 34% do arroz, 58% do leite, 59% do plantel de suínos, 50% do plantel de aves, 30% dos bovinos e 21% da produção do trigo. A cultura com menor participação da agricultura familiar foi a soja (16%). O valor médio da produção anual da agricultura familiar foi de R\$ 13,99 mil (BRASIL, 2009; CANUTO; CARMO, 2009; MDA, 2012a).

Outro resultado proeminente registrado pelo Censo 2006, e apresentado pelos autores, refere-se aos 4,3 milhões de estabelecimentos de agricultores familiares identificados, que representam 84,4% dos estabelecimentos agropecuários brasileiros. Este segmento produtivo responde por 10% do Produto Interno Bruto (PIB), 38% do Valor Bruto da Produção Agropecuária e 74,4% da ocupação de pessoal no meio rural (12,3 milhões de pessoas). Ou seja, de cada dez ocupados no campo, sete estão na agricultura familiar, que emprega 15,3 pessoas por 100 hectares.

Além disso, o PIB da agricultura familiar tem aumentado significativamente se comparado com outros PIBs. Em 2003, o PIB das cadeias produtivas da agricultura familiar cresceu R\$ 13,4 bilhões (mais de 9%), enquanto o PIB nacional cresceu apenas 0,5% e o PIB das cadeias

produtivas da agricultura patronal, chegou a 5,13% (MDA/NEAD/FIPE, 2004; CANUTO; CARMO, 2009).

As informações apresentadas evidenciam e comprovam a importância da agricultura familiar para o país que, mesmo com dificuldades como o acesso ao crédito, ao mercado consumidor, à assistência técnica especializada, às novas tecnologias e modelos de gestão adequados ao negócio, vem mostrando sua capacidade de adaptação para enfrentar e superar os desafios, mantendo-se no campo.

Com a consolidação da globalização do sistema agroalimentar, bruscas mudanças se sucederam no comércio mundial por intermédio da alteração dos hábitos dos consumidores e pela consequente disseminação de uma série de “mercados alternativos” (especialidades de nicho, orgânicos, artesanais, solidários, institucionais, etc.). Esse contexto, que por um lado apresenta a legitimação de uma dinâmica diferenciada dos mercados, por outro revela o aumento da preocupação dos consumidores com a saúde, com o meio ambiente e com a procedência do produto (WESZ, 2008).

Em uma economia globalizada, as informações fluem de diversas partes do mundo, por meio dos canais de comunicação (jornais, revistas, rádios, televisão, internet), com forte poder de induzir mudanças no comportamento dos consumidores.

As campanhas que evidenciam os riscos à saúde causados por determinado produto, têm o poder de afetar economicamente toda a cadeia produtiva. Por outro lado, as divulgações de pesquisas acadêmicas sobre o valor nutricional de determinado alimento, sua contribuição para a longevidade da vida humana e a capacidade que tem de evitar doenças até então incuráveis, como o câncer, podem promover um marketing indireto muito favorável para esses alimentos, e extensivo ao conjunto da sua cadeia produtiva (VILELA, MACEDO, 2000).

Nessa linha, as certificações de qualidade, como os selos de produtos orgânicos, certificação de origem e de identificação, vêm sendo valorizadas pelo consumidor final.

Essa preocupação com a origem do produto e a sustentabilidade da produção transformou-se em um importante nicho de mercado para os agricultores familiares. A produção agroecológica reduz a agressão ao meio ambiente, amplia a conservação da natureza e os valores pagos, por estes produtos, podem ser maiores que os pagos por produtos convencionais (BITTENCOURT, 2002).

Para Wesz (2008, p. 36):

Essa conjuntura, que tem sido alvo recorrente dos debates acadêmicos e político-institucionais, aponta para o retorno da procura por produtos tradicionais e comprova o enraizamento de algumas cadeias alimentares contemporâneas, pois ainda se tem uma forte presença da natureza e dos contextos regionais/locais dentro desse sistema. Nesse sentido, a abertura dos mercados alternativos e a consequente valorização desses produtos acabam oferecendo uma oportunidade ímpar de inserção autônoma da agricultura familiar, sendo inclusive, em alguns casos, a base de um novo paradigma de desenvolvimento para esse público.

Portanto, entre as discussões, é comum o debate dos vários estudos sobre desenvolvimento rural a respeito das oportunidades que as demandas por produtos artesanais, com apelo à origem e produção sustentável, representam para a valorização dos produtos da agricultura familiar no Brasil (CAETANO; VALENTE, 2010).

Vale ressaltar que mais de um terço da produção da agricultura familiar, no Brasil, se destina ao mercado, pois as unidades familiares procuram mesclar uma variedade de produtos característicos de consumo familiar com um ou alguns produtos orientados tipicamente à obtenção de renda monetária. Os próprios produtos da cesta alimentar também são em parte comercializados, chegando a perfazer 30% da renda dos estabelecimentos agrícolas (CANUTO; CARMO, 2009).

Com base nesse cenário, pode-se afirmar que o investimento e o fortalecimento da agricultura familiar, com tecnologias rentáveis e adequadas ao meio ambiente, são necessários para modernizar a economia regional, combater as desigualdades sociais e a destruição ambiental, tornar os agricultores familiares mais competitivos e permitir que ocupem seu espaço no mercado (BITTENCOURT, 2002).

Mior (2005) a partir dos estudos de Wilkinson (1996) sobre os processos de integração da agroindústria com a agricultura familiar e sua relação com os padrões de desenvolvimento regional, enfatiza que a diversificação produtiva presente na agricultura familiar deve ser incentivada como importante estratégia de desenvolvimento regional.

Wilkinson (1999, 2000 *apud* Mior, 2005, p. 73) defende que,

a agricultura familiar deveria vir a ocupar um lugar de destaque em processos autônomos de agroindustrialização, como forma de fortalecer sua

capacidade de reprodução social. Dentro deste escopo levanta a necessidade de políticas públicas em favor das várias formas de agroindustrialização, que abrangem desde o mercado informal até mercado de nicho, produtos orgânicos e de qualidade diferenciada.

O autor ressalta que as estratégias de inserção da agricultura familiar devem considerar as novas exigências do mercado consumidor. E que, as dificuldades de inserção da agricultura familiar nos mercados de commodities tradicionais, trouxeram novas oportunidades, como os produtos orgânicos e artesanais.

Outro fator que tem contribuído substancialmente para o fortalecimento da agroindústria familiar³ está nas estratégias desenvolvidas pela indústria de alimentos, que tenta aproximar as características sensoriais do produto final industrializado, com as do produto agrícola.

Diante deste cenário, ou seja, da valorização das características naturais dos produtos pelos consumidores, é que a organização da produção e processamento de alimentos de base artesanal vem ganhando importância.

Em pesquisa realizada por Oliveira, Schmidt, Schmidt (2000), a nomenclatura “colonial”, como atributo do produto proveniente da agroindústria familiar, vem chamando a atenção do consumidor como sinônimo de selo de qualidade e que mais representa o produto das pequenas agroindústrias rurais no estado de Santa Catarina.

Para Mior (2005) esse é um aspecto de singularidade que deve ser explorado, pois o aspecto do gosto, sabor e tradição colonial permite a construção de uma identidade entre produtor e consumidor.

Fica evidente, cada vez mais, a preocupação por parte de consumidores em adquirir produtos naturais mais saudáveis, sem ou com reduzido teor de conservantes, corantes, acidulantes e de qualidade diferenciada.

Visando entrar nesse mercado, surgem experiências do uso de marcas (como Sabor Colonial e Terra Viva), selos como o SIPAF (Selo de Identificação da Participação da Agricultura Familiar) criado pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) por meio da Secretaria da Agricultura Familiar (SAF) e, ainda, denominações para os produtos

³ “É uma forma de organização em que a família rural produz, processa e/ou transforma parte de sua produção agrícola e/ou pecuária, visando, sobretudo a produção de valor de troca que se realiza na comercialização” (MIOR, 2005, p.178).

oriundos das pequenas agroindústrias rurais como produtos coloniais, produtos do campo, produtos da indústria rural de pequeno porte, produtos artesanais, produtos da roça, etc.

A pequena agroindústria, nessa perspectiva, se torna uma importante alternativa para promover a participação dos agricultores familiares no processo produtivo. Para eles, a industrialização dos produtos agropecuários não se constitui em uma novidade, porque esse processo já faz parte da sua própria história e da sua cultura. Cita-se, como exemplo, a transformação de frutas em doces e bebidas, a elaboração de conservas em geral e a fabricação de queijos, embutidos e defumados de carne (PREZOTTO, 2002).

Nessa perspectiva, se inserem as estratégias de marketing e de sustentabilidade que estão associadas, também (como ou dentre as alternativas) à viabilidade e à longevidade do empreendimento, incorporando a ideia de um processo dinâmico, durável e competitivo, associado à adequação e cumprimento das regulamentações legais e sanitárias.

Nesse contexto, emerge o presente estudo, que tem como proposta fornecer diretrizes estratégicas de marketing de relacionamento, considerando os seis mercados, e sustentabilidade para agroindústrias familiares da região de Campo Mourão (PR), conjugando com as demandas dos principais *stakeholders*⁴ e as limitações das propriedades, visando contribuir com o aumento da competitividade desses empreendimentos.

Para tanto, será necessário responder à seguinte pergunta que norteia este estudo: É possível desenvolver estratégias de marketing para a Agroindústria Familiar, considerando a cadeia de relacionamento e os pilares da sustentabilidade⁵?

⁴ São pessoas ou grupos de pessoas que possuem interesse na operação, e que podem ser influenciadas por, ou influenciar as atividades da operação produtiva. Tais como funcionários, acionistas, grupos comunitários, fornecedores, consumidores, entre outros (SLACK et al., 2002). Ou seja, qualquer pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma organização.

⁵ Durante a Rio 92, a Agenda 21, por meio do plano de sustentabilidade para o século XXI, estabeleceu as dimensões econômica, social e ambiental como essenciais para o desenvolvimento sustentável. Em 1994, um estudioso denominado Elkington desenvolveu um modelo de sustentabilidade, denominado *Triple Bottom Line*, que considera a qualidade ambiental, a justiça social e o desenvolvimento econômico. As questões econômicas, sociais e ambientais que deram origem ao conceito, pilares da sustentabilidade, também foram discutidas durante conferência realizada em Chapel Hill, EUA, em 1999.

1.2 OBJETIVOS

Com base na pergunta de pesquisa, esta seção delinea os objetivos geral e específicos, que nortearão o desenvolvimento desta tese.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor diretrizes estratégicas de marketing para a agroindústria familiar, considerando a cadeia de relacionamento, baseadas nos seis mercados e nos pilares da sustentabilidade.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever a representatividade da agricultura e da agroindústria familiar, assim como das práticas de sustentabilidade para determinada região, estado ou país;
- Levantar o perfil das agroindústrias familiares da região de Campo Mourão (PR);
- Descrever as estratégias de marketing de relacionamento e de sustentabilidade adotadas pelas agroindústrias familiares, considerando o planejamento, a implantação, o acompanhamento, a obtenção de resultados e o seu controle.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com a globalização do sistema agroalimentar e a conseqüente alteração do arcabouço regulatório e institucional, criou-se um novo ambiente concorrencial que ameaçou diretamente a participação da agricultura familiar nessas cadeias.

A necessidade crescente de extrair a lucratividade por meio dos ganhos de escala apresenta, como condição básica para manutenção ou entrada nos mercados, o acesso e a utilização de insumos modernos (genéticos e químicos), grandes maquinários e inovações tecnológicas (WESZ, 2008), por vezes inadequadas ao agricultor familiar.

No entanto, diante desta diversidade de situações, pode-se afirmar que a agricultura familiar “é ampla o suficiente para incorporar as mais diversas formas de tratamento da questão tecnológica, de relações com mercados e com as agroindústrias e de alternativas organizativas disponíveis” (BADALOTTI, 2003).

Lamarche (1997, p. 13), já afirmava que “a exploração familiar transforma-se, evolui, adapta-se em função de sua história e do contexto

econômico, social e político no qual sobrevive”. O estudo dessa tese se justifica, pois vem contribuir com essa evolução de maneira sustentável.

Na mesma linha, Gomes (2004) descreve que “a alta flexibilidade de adaptação a diferentes processos de produção e a variedade de fontes de renda tornaram a agricultura familiar elemento fundamental da modernização agrícola e, particularmente, de certas cadeias agroindustriais”.

Na visão de Stropasolas (2004, p. 153),

A opção pela agricultura familiar como protagonista do desenvolvimento rural vem adquirindo uma unanimidade que se baseia, de maneira geral, em análises que lhe atribuem uma situação mais favorável em relação à agricultura patronal, particularmente por sua potencialidade em termos de “sustentabilidade” e por sua capacidade de gerar emprego e renda no meio rural.

Brixius *et al.* (2006), Finatto, Salamoni (2008) e Vargas (2010) corroboram a abordagem de Stropasolas (2004), quando enfocam, também, a importância do papel da agricultura familiar para a sociedade.

Os autores afirmam que a agricultura familiar está intimamente ligada com a preservação ambiental (sempre em busca do desenvolvimento sustentável), com a geração de emprego e renda (por meio da capacidade de absorção de mão de obra no campo, contribuindo de maneira significativa e eficiente com a redução da migração do campo para as cidades), com a preocupação com a segurança alimentar, apresentando, inclusive, uma forte influência nesta área, e com a diversidade (em quantidade e qualidade) de produtos oferecidos, por este segmento, para atender as demandas do mercado consumidor interno e mesmo o externo.

Por isso, os agricultores familiares são considerados essenciais para a produção de alimentos tanto da população rural quanto urbana (FINATTO, SALAMONI, 2008).

Sabendo-se que a produção agrícola é sempre, em maior ou menor grau, assegurada pela exploração familiar e que o produtor familiar não possui único padrão cultural, social e econômico, mas difere entre si intensamente, faz-se necessário estudá-lo em suas várias formas (VARGAS, 2010).

Os debates sobre este tema indicam a necessidade de continuidade da construção do modelo de desenvolvimento rural sustentável.

O conceito do novo modelo deve ser resultado de um processo planejado de intervenção do governo e da sociedade civil organizada, de modo a viabilizar à população rural opções duradouras de progresso.

Esse processo precisa contemplar de forma equilibrada as dimensões: (a) econômica – inserção no processo produtivo e oportunidade de trabalho e renda; (b) social – melhoria da qualidade de vida e inclusão social; (c) ambiental – recuperação e/ou preservação ambiental e produto orgânico; (d) institucional - instituições cujas missões, estrutura organizacional e programações harmonizadas com o desenvolvimento das populações; (e) política - grupos sociais ou pessoas com poder, gestão social, cidadania e participação no planejamento, execução, acompanhamento e avaliação dos programas e projetos de desenvolvimento; (f) espacial - ocupação adequada, ordenada e justa do território, de acordo com as suas potencialidades; e (g) cultural - comportamento humano, incluindo linguagem, idéias, crenças, valores, costumes, códigos, instituições, técnicas, arte e rituais (PREZOTTO, 2010).

Pensando nas questões levantadas por Prezotto (2010), pode-se dizer que a preocupação com a saúde, a mudança nos hábitos de consumo, a busca por melhor qualidade de vida por parte das pessoas, que trouxe um interesse maior por produtos naturais, artesanais, coloniais, abriram oportunidades de novos mercados para a agricultura familiar.

O processamento ou beneficiamento dos alimentos pelas agroindústrias familiares (como compotas de frutas, doces, geleias, salames, bebidas lácteas, queijos, etc.) permitiu desenvolver esse modelo de desenvolvimento rural sustentável.

O Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE, 2004, p. 1) afirma que:

Essas pequenas agroindústrias, construídas a partir de uma visão que prioriza a valorização da cultura e do saber fazer dos agricultores, é uma estratégia competitiva que está contribuindo para gerar emprego e renda no espaço rural, criando condições para que o homem do campo encontre oportunidade de realização no seu próprio ambiente, evitando, com isso, a evasão para as cidades.

Portanto, a valorização de produtos com atributos diferenciados de qualidade cria novas oportunidades de mercado, muitas das quais acessíveis aos agricultores de pequeno e médio porte. Tem-se uma

coexistência de processos, onde parte da agricultura familiar tem apresentado as condições para participar de forma competitiva, inovadora e sustentável nas diferentes cadeias (WESZ, 2008).

Assim, a possibilidade de novos padrões de qualidade (associado ao artesanal, ao familiar e a valores ambientais) e a certificação desses valores por selos de garantia, passa a ser um excelente instrumento para construção social dos novos mercados para a agricultura familiar.

Nas pequenas agroindústrias rurais, geralmente, o agricultor e seus familiares assumem todas as funções da cadeia produtiva e deixam de ser apenas produtores de matéria-prima, para desempenhar papéis que vão de executivo a vendedor, tendo de enfrentar e superar todas as dificuldades que envolvem este cenário.

Portanto, implantar um empreendimento agroindustrial requer “pensar, desde o início, em introduzir estratégias que permitam o desenvolvimento, a aplicação e a sobrevivência dessas iniciativas” (SCHMIDT; TURNES, 2002, p. 78).

Nesse sentido, Mior (2005) enfatiza que, com a decisão de constituir uma agroindústria, surgem vários desafios, dentre eles, o de mobilizar recursos internos ou externos à unidade de produção familiar, visando a concretização do projeto, como a legalização do empreendimento, a implantação de boas práticas de fabricação, capacitação para o desenvolvimento e aprimoramento do mix de produtos, dentre outros. Um desafio interno importante está na identificação e construção, dentro da família e daqueles que atuam na propriedade rural, de competências técnicas para a operação da nova agroindústria (que contempla as atividades de produção, industrialização e comercialização). Já um desafio externo pode estar relacionado com a mobilização de atores nas mais diversas redes, vislumbrando a construção de mercados para os produtos da agroindústria familiar.

Destarte, a preocupação com a agricultura familiar vem ganhando importância e consequentemente ocupando o seu espaço nas discussões que envolvem desenvolvimento social. Os debates em torno da agricultura familiar geram propostas de modelos que possibilitem a melhoria de vida dos pequenos agricultores (SEBRAE, 2011).

Nessa linha, o desafio posto pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), por meio do setor de ciência e tecnologia (além da busca por alternativas tecnológicas adaptadas às escalas e possibilidades da produção de pequeno porte) diz respeito à implantação de estratégias capazes de promover o

desenvolvimento local sustentado⁶ por meio do conhecimento necessário para a viabilização de processos de gestão, de organização da produção, de adequação do aparato normativo (ambiente institucional), de promoção da diferenciação de produtos, visando à criação de oportunidades de inserção competitiva dos produtores rurais de economia familiar (MEDEIROS *et al.*, 2002).

Diante desse cenário, surge a preocupação em elaborar estudos que atendam a demanda por estratégias de marketing, que sejam adequados à realidade dos agricultores familiares, envolvidos com a agroindústria familiar no estado do Paraná, dada sua importância econômica, social e ambiental.

Pode-se afirmar que o estudo se justifica por suprir esta lacuna identificada na literatura, contribuindo para que a agroindústria familiar rural tenha suporte científico e empírico, vislumbrando ações que venham fornecer possibilidade de maior competitividade no mercado, de maneira a trazer maiores ganhos sociais, econômicos e ambientais, não só para a agroindústria, mas para toda a sociedade.

Nesse sentido, o presente estudo tem aderência ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, pois origina uma proposta de trabalho que aborda marketing de relacionamento, estratégias de marketing e sustentabilidade, estando diretamente vinculada à linha de Inteligência Organizacional.

Em relação ao ineditismo e a originalidade, o estudo se justifica, pois não foram encontrados na literatura, propostas de estratégias de marketing envolvendo os pilares da sustentabilidade e o modelo dos seis mercados de marketing de relacionamento, voltadas para a agroindústria familiar. Os modelos encontrados tem como foco indústrias de manufatura ou empresas de médio e grande porte, nas mais diversas áreas de atuação, inclusive no ramo de alimentos, como as grandes cooperativas.

Outro fator que justifica o ineditismo e a necessidade dos estudos da tese em questão, está nas pesquisas realizadas pelo próprio CNPq, elencadas por Medeiros *et al.* (2002), nas quais identifica a necessidade de desenvolver sistemas de gestão e estratégias mercadológicas que

⁶ No desenvolvimento sustentável existe a necessidade de manutenção dos recursos naturais e da produtividade agrícola, exercendo o mínimo de impacto no ambiente, otimizando a produção das culturas com o mínimo de insumos químicos, satisfação das necessidades humanas de alimentos e de renda, atendimento das necessidades sociais das famílias rurais (DELGADO, 2001).

contribuam com a competitividade dos produtos provenientes da agricultura familiar, conforme abordado no texto.

O projeto da tese conta com o apoio do Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural do Paraná (EMATER/PR), por meio dos gestores e executores do Programa Fábrica do Agricultor em Curitiba (PR) e Campo Mourão (PR). O apoio do órgão contribui e facilita a viabilidade do projeto, pois “abre as portas” (intermediando o processo de comunicação) junto às agroindústrias familiares, para a realização das pesquisas (entrevistas).

Por fim, a motivação pessoal da pesquisadora em decidir pelo estudo do tema em questão, possui alicerce em seu histórico de envolvimento e atuação em ações de cunho social e ambiental, desde a adolescência, quando participava de entidades como o INTERACT, ROTARACT, Grupo de Jovens da Igreja Católica, dentre outros. Durante o curso de graduação em administração de empresas, participou de vários projetos na área de desenvolvimento socioambiental, sempre relacionados com segmentos, muitas vezes considerados a margem da sociedade, como catadores de recicláveis e moradoras das favelas. As pesquisas continuaram na especialização e o mestrado possibilitou o aprofundamento dos temas relacionados ao desenvolvimento socioambiental.

Durante as pesquisas, identificou-se, sempre a importância dos segmentos para a sociedade e, também, a dificuldade desses grupos em associar as suas atividades com estratégias mercadológicas e de sustentabilidade. O mesmo cenário foi encontrado na agroindústria familiar, o que justifica a escolha do tema pela pesquisadora.

1.4 HIPÓTESES DO ESTUDO

As hipóteses do presente estudo estão centradas nos fatores relacionados aos agricultores familiares, que processam as matérias-primas que produzem por meio de suas agroindústrias rurais. Elenca-se, portanto, como hipóteses:

- Percentualmente, a maior parte destas agroindústrias não são competitivas, e encontram dificuldades para inserir os produtos no mercado, bem como, para alcançar o consumidor. Dentre os fatores resultantes desse cenário pode estar a falta de estratégias de marketing adequadas aos seus negócios.
- Também, levanta-se a hipótese de que a maioria, não possuem estratégias de marketing de relacionamento explícitas

(formais), nem tampouco, exploram as técnicas ou táticas de sustentabilidade (ambiental e social) que envolve todo o processo produtivo da agroindústria familiar rural.

- Por fim, abarca a hipótese de que os produtores (em sua maioria) não possuem estratégias de controle de custos formais, adequadas aos seus empreendimentos, resultando em uma falsa expectativa de lucratividade, que pode-se revelar a menor ou a maior com a implantação de sistemas/métodos para o controle mais apurado no custeio.

As questões levantadas neste tópico poderão ser corroboradas ou não, por meio dos estudos elencados na literatura e das pesquisas empíricas realizadas junto às agroindústrias familiares, situadas na região de Campo Mourão, estado do Paraná. Cujas soluções podem estar contempladas, em parte, pelos estudos provenientes das estratégias de marketing e desenvolvimento sustentável.

1.5 DELIMITAÇÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O objeto de estudo desta tese, delimita-se as agroindústrias familiares rurais legalizadas, que integram a Comunidade dos Municípios da Região de Campo Mourão (COMCAM), no estado do Paraná, possuem cadastro na EMATER, regional de Campo Mourão e fazem parte do Programa Fábrica do Agricultor do Paraná.

O trabalho aborda proposta de diretrizes estratégicas de marketing e de sustentabilidade, focada na realidade dessas agroindústrias familiares.

Deste modo, o presente estudo não tem a intenção, de investigar estratégias de marketing e de sustentabilidades de outras agroindústrias, outros segmentos do mercado, bem como provenientes de outras regiões do estado ou do país, em função da particularidade de cada setor, o que exige estudos específicos.

A pesquisa não enfoca o processo produtivo, sistemas da qualidade, Boas Práticas de Fabricação (BPFs), desenvolvimento de novos produtos, leis, normas e patentes.

O estudo é voltado para o setor e o grupo definidos no escopo da tese. Portanto, para a aplicação em outros segmentos, faz-se necessário a adaptação de acordo com cada realidade identificada.

Dentre as limitações para o desenvolvimento do estudo podemos elencar a dificuldade de acesso a um número maior de propriedades agroindustriais (considerando tanto o acesso por meio de estradas até as

propriedades, como o próprio acesso aos agroempreendedores pela dificuldade de comunicação – contato via telefone, internet, etc.).

A falta de compreensão, por parte dos produtores rurais, de termos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa (estratégia, marketing de relacionamento, fidelização, contrato de longo prazo, dentre outros), também pode ser considerada uma limitação.

Bem como o desenvolvimento das diretrizes estratégicas, que relacionam os pilares da sustentabilidade com os seis mercados de relacionamento, teve por limitação a descrição e o enfoque em uma estratégia para cada intersecção.

1.6 ESTRUTURA DA TESE

A presente tese divide-se em (1) Introdução, (2) Fundamentação Teórica, (3) Metodologia, (4) Apresentação e Análise dos Resultados, (5) Elaboração das Diretrizes Estratégicas e (6) Conclusão.

A introdução contempla os objetivos, justificativa para o estudo, hipóteses levantadas, as delimitações e limitações dos estudos, bem como a estrutura da tese.

Na fundamentação teórica são abordados os temas marketing de relacionamento, agricultura familiar, agroindústria familiar, políticas públicas e programas para agroindústria familiar e sustentabilidade.

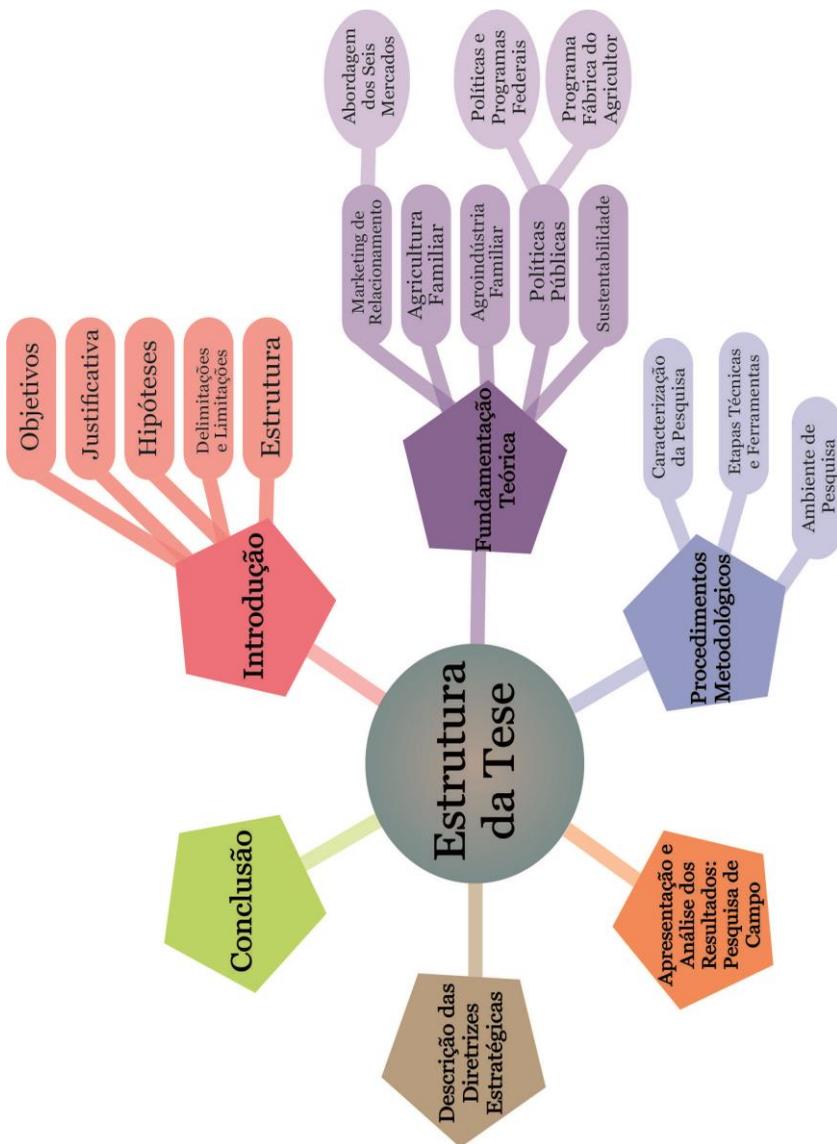
O tópico destinado aos procedimentos metodológicos considera os elementos que caracterizam a pesquisa, as etapas, técnicas e ferramentas para o desenvolvimento do estudo e a descrição do ambiente em que foram realizadas as pesquisas.

As considerações sobre as pesquisas de campos estão elencadas na apresentação e análise dos resultados – tópico 4 - que fornece suporte para a escrita das diretrizes estratégicas de marketing para as agroindústrias familiares da região da COMCAM – tópico 5.

Por fim o estudo é concluído, abrangendo propostas para estudos futuros.

A presente estrutura, para melhor visualização e compreensão, está representada na figura 1.

Figura 1: Estrutura da Tese.



2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este tópico está subdividido em 5 temas principais: Marketing de Relacionamento, Agricultura Familiar, Agroindústria Familiar, Políticas Públicas e Programas para Agroindústria Familiar e Sustentabilidade.

O tema Marketing de Relacionamento (MR) aborda origens e conceitos, motivos que levam as organizações a incorporar essa abordagem, bem como as características organizacionais necessárias, os benefícios econômicos e não econômicos, o composto mercadológico e MR como abordagens complementares e integradas e o enfoque no Modelo de Seis Mercados.

Em seguida é realizada uma reflexão a respeito dos temas Agricultura Familiar e Agroindústria Familiar. Discute-se os conceitos e sua importância para a economia de uma cidade, região ou país, a redução do êxodo rural, a melhoria da qualidade de vida das famílias no campo, a inserção dos produtos conhecidos como coloniais no mercado como fonte de renda para essas famílias. O tópico considera, ainda, as mudanças nos hábitos de consumo e a valorização, de parte da população, por produtos conhecidos como provenientes da agricultura ou agroindústria familiar.

O tópico que versa sobre Políticas Públicas aborda os principais programas e políticas, voltados para a agricultura e agroindústria familiar desenvolvidos tanto em âmbito nacional, tais como PNATER, financiamento e proteção a produção agrícola, agroindustrialização da agricultura familiar, PAA, PNAE, SUASA e SIPAF. Como programas estaduais, focalizando, com maior propriedade aqueles desenvolvidos pelo estado do Paraná, mais precisamente o Programa Fábrica do Agricultor.

Como último, mas não menos importante, é abordado o tema desenvolvimento sustentável e os três pilares da sustentabilidade (econômico, social e ambiental) como fatores que podem estar entre aqueles considerados importantes para a sobrevivência das famílias do campo e a valorização de seus produtos junto ao mercado consumidor, tornando-os mais competitivos.

2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

2.1.1 Origens e Conceitos do MR

O marketing interessado nas abordagens estratégicas baseadas no relacionamento tem aumentado fortemente na última década em linha com a expansão dos mercados globais, a desregulamentação de muitas indústrias, a utilização de novas tecnologias de comunicação e informações e a mudança no comportamento, hábitos e costumes dos consumidores (PAYNE *et al.*, 2005).

Diante deste cenário o marketing de relacionamento emergiu como um dos mais promissores campos de investigação do Marketing. Ao mesmo tempo, tornou-se alvo de grande interesse gerencial, visto que suas práticas têm por objetivo conduzir as empresas a melhores resultados por meio do desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo (D'ANGELO *et al.*, 2006).

No entanto, o relacionamento entre compradores e vendedores não é um conceito novo, pode-se afirmar que suas origens encontram-se associadas à busca pela satisfação do consumidor como principal objetivo da organização e, segundo LaPlaca (1997), encontra-se na essência da disciplina de marketing, pois, “de fato, é central ao conceito de marketing a idéia de que, a menos que tanto comprador como vendedor se percebam como beneficiados, o relacionamento entre eles não será duradouro” (ROCHA, LUCE, 2006, p. 87).

As primeiras incursões teóricas sobre o tema, relativas à cooperação e interdependência mútuas entre os atores de marketing, foram realizadas por McGarry no início da década de 1950, e, posteriormente, por Adler, nos anos 60, abordando a existência de relacionamentos simbióticos entre empresas, além dos tradicionais relacionamentos com os intermediários (PARVATIYAR, SHETH, 2000).

A partir dos anos 70, uma abordagem baseada no estabelecimento e no gerenciamento das relações emerge por meio dos pesquisadores de duas correntes teóricas, a Escola Nórdica de Serviços, que partiu de uma perspectiva voltada aos serviços, tais como Berry (1983, 1995); Czepiel (1990); Berry e Parsuraman (1991) e Bitner (1995); e o IMP Group (*Industrial Marketing and Purchasing Group*, subordinado ao *Institute of Marketing and Purchasing of Industrial Goods*), que explorava as redes de trabalho e suas interações para entender os negócios industriais, com os estudiosos Hakansson (1982); Jackson (1985); Dwyer, Schurr e Oh (1987) Hallén, Johanson e Seyed-Mohamed (1991); Anderson,

Hakansson e Johanson (1994) (GRÖNROOS, 1996; SHETH, PARVATIYAR, 1999; RAO, PERRY, 2002).

Entretanto, a atenção dos teóricos apenas se voltou para o entendimento das formas, do complexo relacionamento entre vendedores e compradores, a partir de meados da década de 1980, no bojo do sucesso das empresas japonesas nos mercados internacionais e em resposta a mudanças no comportamento do consumidor ocidental (ROCHA, LUCE, 2006).

Na década de 1990, o interesse acadêmico e profissional em marketing de relacionamento decolou na medida em que tornou-se a questão-chave de marketing da década.

Uma conferência bienal internacional constituída pela *Emory University* (EUA) e a *Monash University* (Austrália) iniciou o Colóquio Internacional em marketing de relacionamento, realizado anualmente em universidades diferentes. Centros de aprendizagem em marketing de relacionamento também foram estabelecidos em *Cranfield University* (Reino Unido), *Hanken Swedish School of Economics* e *Tampere University* (ambas na Finlândia), além da *Emory University* (EUA). Nesta mesma época foram publicados os primeiros livros de marketing de relacionamento (BALLANTYNE *et al.* 2003).

Para Rocha e Luce (2006, p. 87), baseados nos estudos de Keep, Hollander e Dickinson (1998); Grönroos (1994) e Sharma e Sheth (1997) “o termo ‘marketing de relacionamento’ acabou se impondo para designar o campo de estudos que analisa os relacionamentos entre as organizações e seus clientes.” Na visão dos pesquisadores “esse novo campo foi saudado pelos estudiosos como promissora perspectiva para (...) uma reformatação radical, uma mudança de paradigma, do marketing de trocas discretas para o de trocas relacionais, ou, ainda, uma nova teoria geral de marketing”. Porém, segundo os autores, “seus conceitos e construtos integraram-se à abordagem tradicional, complementando-a sem substituí-la”.

Todavia o termo “marketing de relacionamento” (MR), segundo o *Journal of Relationship Marketing* (2002), Grönroos (1994), Dibb e Meadows (2001), Noble e Phillips (2004), Kumar *et al.*, (2003), Gilaninia *et al.*, (2011) dentre outros autores, surgiu pela primeira vez na literature de marketing, no ano de 1983, no artigo de Leonard L. Berry, intitulado *Relationship Marketing*, apresentado na *American Marketing Association’s Services Marketing Conference*.

Berry usou o termo como parte de uma crítica à literatura de marketing de serviços, argumentando que os pesquisadores e empresários tinham como foco principal o objetivo de atrair e não de reter os

consumidores. O autor defendeu uma mudança nos esforços de marketing, passando de uma abordagem transacional, cujo foco estava na atração de clientes, para uma abordagem relacional, cujo objetivo principal era reter clientes. Com esta nova abordagem a atração de novos clientes passou a significar apenas “o primeiro passo no processo de comercialização” (BERRY, 2002; GILANINIA *et al.*, 2011).

Neste sentido, Berry (1983, p. 25) define marketing de relacionamento como: “atrair, manter e, em organizações multi-serviço, aprimorar as relações com os clientes”.

Para o autor, estabelecer um relacionamento envolve apresentar promessas, manter a relação é baseada no cumprimento dessas promessas e, finalmente, aprimorar o relacionamento significa que um novo conjunto de promessas é fornecido, no entanto com um pré-requisito, o cumprimento das promessas anteriores.

Fundamenta-se na literatura que o corpo de conhecimento em MR começou a crescer e, desde Berry (1983), outros autores apresentaram definições de Marketing de Relacionamento que surgiram a partir da literatura de marketing de serviços, marketing industrial, gestão da qualidade, gestão de redes e da cadeia de suprimentos, comportamento organizacional, dentre outras áreas do conhecimento.

Importantes pesquisadores na área de marketing de serviços, como Levitt (1983), Grönroos (1985; 1990) e Gummesson (1987), abordam em seus estudos que a gestão do relacionamento com os clientes deve ser um dos principais temas dos novos paradigmas de marketing.

2.1.1.1 Contribuições ao Conceito Básico de MR

Os pontos em comum com relação ao conceito de Marketing de Relacionamento, abordado por pesquisadores da área, está na retenção do cliente e no relacionamento de longo prazo (RAPP, COLLINS, 1990; TURNBULL, VALLA, 1990; CHRISTOPHER *et al.*, 1991; SHANI, CHALASANI, 1992; GRÖNROOS, 1994; EVANS, LASKIN, 1994; PALMER, 1994; KOTLER, ARMSTRONG, 1996; HARKER, 1999; DIBB, MEADOWS, 2001; PALMER, 2002; GILANINIA *et al.*, 2011).

A Figura 2 contempla as definições de Marketing de Relacionamento, propostas por distintos pesquisadores. Evidencia-se (em negrito) os elementos que se diferenciam e/ou contribuem para o conceito.

Figura 2 - Contribuições ao Conceito de Marketing de Relacionamento

Autores	Contribuições ao Conceito de Marketing de Relacionamento
Rapp e Collins (1990)	Criar e manter relacionamentos duradouros entre a empresa e seus clientes, que sejam recompensadores para ambos os lados .
Turnbull e Valla (1990)	As organizações de venda devem ter uma visão , de relacionamento com o cliente, de longo prazo para garantir que eles sejam mantidos.
Christopher <i>et al.</i> (1991)	Alinha mercado, qualidade e atendimento ao cliente , com ênfase no foco de retenção dos clientes, em uma escala de longo prazo, orientação sobre os benefícios do produto , elevada orientação de serviço , compromisso e contato com o cliente, bem como sobre a noção de que a qualidade é a preocupação de todos .
Shani e Chalasani (1992)	Esforço integrado para identificar , construir e manter uma rede de consumidores individuais e fortalecer a rede de forma contínua para o benefício mútuo de ambos os lados por meio da interação , contatos individualizados e valor adicionado ao longo de um período de tempo extenso.
Blomqvist <i>et al.</i> (1993)	Todo cliente é considerado uma pessoa individual, as atividades da empresa são predominantemente voltadas para os clientes existentes, que se baseiam em interações e diálogos e, desta forma, a empresa tenta alcançar a rentabilidade por meio do fortalecimento dos relacionamentos com os clientes.
Gummesson (1994)	Estratégia em que a gestão das interações, relações e redes é uma questão fundamental.
Palmer (1994)	Atenção sobre o valor dos relacionamentos comprador-vendedor ao longo do tempo.

Autores	Contribuições ao Conceito de Marketing de Relacionamento (continuação)
Evans e Laskin (1994)	Processo pelo qual uma empresa constrói alianças de longo prazo com clientes , atuais e futuros , para que tanto o vendedor como o comprador trabalhem em direção a um conjunto comum de objetivos específicos .
Gordon (2000)	Processo contínuo de identificação e criação de valores com clientes individuais e compartilhamento de seus benefícios, envolvendo compreensão, concentração e administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados .
Dibb e Meadows (2001)	Concentra-se na interação entre compradores e vendedores e está preocupado em ganhar e manter clientes através da manutenção de vínculos entre qualidade, marketing e serviço ao cliente.
Palmer (2002)	Conceito guarda-chuva que sublinha a necessidade de ver as trocas a partir de uma perspectiva de longo prazo ao invés de curto prazo, e a implementação desta filosofia é influenciada por fatores situacionais .

Fonte: A autora (2013)

Entretanto, apesar de existirem na literatura diferentes definições de marketing de relacionamento, cada uma destaca que o MR é mais do que simplesmente iniciar relacionamentos. Elas abrangem o desenvolvimento e a manutenção de longo prazo destas relações com os clientes e, por vezes com outras partes interessadas, de tal forma que o relacionamento deve beneficiar tanto a organização quanto o consumidor (CHRISTOPHER *et al.*, 1991; MORGAN, HUNT, 1994; GRÖNROOS, 1997, 2000, GUMMESSON, 2002; NOBLE, PHILLIPS, 2004). No entanto, alguns desses conceitos de MR são mais amplos do que outros (HUNT *et al.*, 2006).

2.1.1.2 Ampliação do Conceito de MR

Um dos primeiros pesquisadores a ampliar o conceito de MR, inserindo a ideia de outros *stakeholders* além dos clientes foi Grönroos

(1994, p. 9), afirmando que “marketing de relacionamento é identificar, estabelecer, manter e melhorar, com lucro, o relacionamento com os clientes e outros parceiros, de modo que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam alcançados. Isto é conseguido por meio de um intercâmbio mútuo e do cumprimento das promessas”.

Kotler e Armstrong (1996) corroboram com a abordagem de Grönroos quanto a ideia de contemplar outras partes envolvidas além dos clientes, ao assegurar que o marketing de relacionamento envolve a criação, manutenção e aprimoramento de forte relacionamento com os clientes e outros *stakeholders*. O marketing de relacionamento é orientado para o longo prazo, portanto a medida do sucesso é a satisfação do cliente indefinidamente (MURPHY *et al.*, 2005).

A visão de “marketing de relacionamento como uma atividade integrativa envolve funções em toda a organização, com ênfase em promover, construir e manter relações ao longo do tempo” (Coviello *et al.*, 1997, p. 23 *apud* RAO, PERRY, 2002).

Essa abordagem também pode ser percebida no conceito de Sheth e Parvatiyar (1994) em que definem o marketing de relacionamento como a compreensão, explicação e gestão do relacionamento comercial contínuo de colaboração entre fornecedores e clientes. Vislumbram o marketing de relacionamento como a tentativa de envolver e integrar os clientes, fornecedores e outros parceiros de infraestrutura em atividades de desenvolvimento e marketing de uma empresa (HUNT, LAMBE, 2000; HUNT *et al.*, 2006).

Mais recentemente, Parvatiyar e Sheth (2000, citados por NOBLE, PHILLIPS, 2004, p 289) descrevem marketing de relacionamento “como o processo contínuo de envolvimento em programas e atividades cooperativas e colaborativas com clientes diretos e usuários finais, para criar ou aumentar o valor econômico mútuo a um custo reduzido”.

Para Sheth e Parvatiyar (2002) há pelo menos três aspectos singulares no marketing de relacionamento. Primeiro, é uma relação *one-to-one* entre a empresa e o cliente, ou seja, contempla os aspectos individuais de cada relacionamento. Segundo, é um processo interativo e não uma transação de troca. Marketing de relacionamento, no entanto, é interação, co-produção e co-consumo, aonde cada membro da cadeia de valor é uma organização distinta e independente com seu próprio capital e sistema de gestão e, portanto, é praticamente uma rede integrada de organizações e não uma organização tradicional verticalmente integrada.

A terceira, e igualmente importante singularidade do marketing de relacionamento, consiste em ser uma atividade de valor agregada por meio da colaboração e interdependência mútua entre fornecedores e

clientes. Assim o marketing de relacionamento deve acrescentar valor por meio da mentalidade e comportamento de colaboração e parceria dos fornecedores e clientes.

Morgan e Hunt (1994), pesquisadores consagrados na área de MR, tem seus estudos reconhecidos principalmente por terem abordado outras formas de trocas relacionais, que não só com os clientes finais e com os fornecedores. Os autores sustentam que o marketing de relacionamento se refere a toda a atividade de marketing direcionada a estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais de sucesso, não só com clientes finais, mas com fornecedores, compradores, parceiros, dentre outros atores.

Em seu modelo, os autores caracterizam dez formas de marketing de relacionamento para uma organização, considerando as trocas relacionais com fornecedores, compradores, parceiros transversais e parcerias internas, por isso, eles sugerem que o "marketing de relacionamento se refere a todas as atividades de marketing dirigidas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedida" (MORGAN, HUNT, 1994, p. 22).

Esta visão mais abrangente é corroborada por Gilaninia, Almani *et al.* (2011) em que o conceito de marketing de relacionamento envolve a criação, manutenção e fortalecimento dos relacionamentos com clientes e outros *stakeholders*.

Os princípios propostos por Morgan e Hunt (1994) também são incorporados pela *American Marketing Association* (AMA) quando afirma que “o marketing de relacionamento é uma espécie de marketing cujo objetivo é desenvolver e gerenciar, a longo prazo, o relacionamento e a confiança com clientes, fornecedores e todos os outros que atuam no mercado” (Rezaei, Rad, 2007 citados por GILANINIA, 2011, p. 788), bem como, é consistente com a conclusão de Aijo (1996) na qual o autor afirma que há um crescente consenso sobre a definição de MR que abarca o estreito relacionamento de longo prazo entre vários participantes (rede) envolvidos na troca de algo de valor.

Rao e Perry (2002) destacam o estudo de Harker (1999), o qual identificou até sete categorias conceituais em 26 definições de MR na literatura: criação, desenvolvimento, manutenção, interação, longo prazo, conteúdo afetivo e de produção.

Depois de analisar essas definições, o autor desenvolveu um novo conceito, também abrangente como o de Morgan e Hunt (1994), entretanto mais detalhado, o qual enfatiza a gestão de vários relacionamentos: “o marketing de relacionamento ocorre quando uma organização é comprometida com a criação pró-ativa, o desenvolvimento

e a manutenção do compromisso, bem como as trocas interativas e lucrativas com os clientes e parceiros escolhidos ao longo do tempo” (HARKER, 1999, p. 16).

Observa-se que o consenso nas definições de marketing de relacionamento não se restringe ao relacionamento com o cliente e/ou com os fornecedores.

A organização deve considerar, também, numa abordagem de MR, os funcionários, a sociedade, os órgãos públicos, os acionistas e demais *stakeholders* que possam influenciar ou ser influenciados (positiva ou negativamente) pelas atividades organizacionais.

Precisa, ainda, ter por objetivo identificar, atender e satisfazer ambas as necessidades, superar expectativas, atender as regulamentações e legislações, ter responsabilidade socioambiental e obter a lucratividade, vislumbrando um horizonte de longo prazo, tendo como princípios a qualidade e a excelência, seja para serviço, produto e/ou processo.

É esta visão "ampliada" de MR que é adotada neste estudo, por meio do modelo de seis mercados de relacionamento.

2.1.2 Crescente Interesse em todas as Dimensões do MR: motivos que levam as organizações a incorporar essa Abordagem

As últimas duas décadas testemunharam uma grande mudança de direção, tanto nos conceitos e teorias como na prática do marketing, com a mudança para o marketing de relacionamento, que vem crescendo não só em popularidade, como também em aplicabilidade na prática das organizações.

O que faz o MR tão difundido, segundo Gilaninia, Almani *et al.* (2011), é que ele tem demonstrado ser aplicável a todos os setores de marketing, desde os bens de consumo, os serviços até o cenário *business-to-business*. Nos últimos 20 anos, vários livros de MR têm sido publicados na Europa e na América do Norte e pesquisas sobre o tema têm crescido rapidamente.

Os autores consideram que o maior estímulo para o crescimento da literatura, provavelmente, foram as conferências realizadas sobre o tema na *Emory University*, que produziu 57 documentos no primeiro volume e 54 no segundo.

Um segundo acontecimento importante foi a publicação de uma edição especial sobre MR no *Journal of the Academy of Marketing Science* no outono de 1995. Devido a este corpo substancial de trabalhos acadêmicos, o MR é reconhecido como sendo uma mudança significativa de paradigma dentro do campo do marketing.

Noble e Phillips (2004) destacam outros quatro fatores, que têm contribuído para este aumento no interesse teórico e empírico que abrange o MR.

Primeiro, a desregulamentação de diversos setores de serviços (como sistema bancário, transporte rodoviário, companhias aéreas, e indústrias) nas décadas de 1970 e 1980, contribuiu substancialmente para o aumento da concorrência entre as empresas. Fator este também contemplado por Rezaei, Rad (2007) e Gilaninia *et al.* (2011). Esse cenário tornou cada vez mais importante desenvolver estratégias agressivas com o intuito de manter a atenção dos consumidores voltados para ofertas atraentes, cortes de preços, etc.

Reichheld e Sasser (1990) vão além, afirmando que essa competitividade tem aumentado o grau de importância que as empresas vêm dando para a fidelização e a proteção das bases de clientes existentes (DIBB, MEADOWS, 2001).

O segundo fator relevante para o crescimento da prática de marketing de relacionamento é a popularidade de gestão da qualidade total, pois tem por objetivo melhorar a qualidade e reduzir os custos. Neste sentido, tornou-se necessário estabelecer relações estreitas com os clientes, a fim de obter *feedback* em todos os níveis do processo de produção e consumo (SHETH, PARVATIYAR, 2002).

O terceiro fator, elencado pelos autores e também abordado por Berry (1995) e Rezaei, Rad (2007), que tem contribuído substancialmente para o aumento no interesse do MR, está relacionado ao avançado e as mudanças, nos últimos anos, da tecnologia e das telecomunicações.

Como Sheth e Parvatiyar (2002, p. 120) afirmam, “estamos entrando em uma época em que os avanços tecnológicos permitem aos produtores interagir diretamente com um grande número de usuários”. As tecnologias podem eliminar a necessidade de intermediários, permitindo que os produtores tenham contato próximo e individualizado com os compradores por meio de banco de dados e marketing direto.

Melhorias rápidas em tecnologia da informação permitem que as empresas mais do que nunca possam rastrear padrões de compra dos clientes e responder com ofertas de marketing apropriadas. Desta forma as empresas não estão mais restritas ao marketing em nível de segmento, mas podem personalizar as ofertas para os clientes individuais (Zielinski, 1994 *apud* DIBB, MEADOWS, 2001)

Assim como Zielinski (1994) outros autores destacam que a interatividade da internet e das redes sociais permite a personalização e, portanto, oferece oportunidades únicas para o MR em um nível *one-to-*

one (GEIGER; MARTIN, 1999; GILLENSON *et al*, 1999; PEPPERS *et al*, 1999; RAO, PERRY, 2002).

Palmer (2002), na mesma linha, enfatiza que a disseminação da tecnologia para dentro dos lares criou novas oportunidades para as famílias de consumidores se tornarem gerentes das informações, principalmente em relação à existência de compras em potencial (como os sites de compra coletiva).

Os sites de busca e aqueles que realizam comparativos (produto, serviço, preço, empresa, etc.) têm o potencial de reduzir o desequilíbrio do acesso à informação entre compradores e vendedores.

Como quarto e último fator, na visão de Noble e Phillips (2004), a economia de serviços em crescimento também tem contribuído para a ascensão do marketing de relacionamento. Para os autores, este crescimento também reduz a necessidade de mediadores porque a produção e prestação de serviços são tipicamente no mesmo local (SHETH, PARVATIYAR, 2002). Além disso, laços estreitos entre prestadores de serviços e os clientes são importantes, dada a natureza intangível do negócio e da necessidade de confiança por parte do consumidor.

Berry (1995) destaca que os benefícios para os clientes também tem impacto sobre o interesse atual em marketing de relacionamento. O autor corrobora com Noble e Phillips (2004), quando aborda a questão da intangibilidade e dos riscos associados com o envolvimento na prestação de serviços como os bancários, de saúde e seguros, dentre outros.

O autor destaca a importância da continuidade do serviço, pois, o tipo de continuidade que gera o marketing de relacionamento, pode ajudar os clientes garantirem a prestação de serviços personalizados e possibilitar atitudes pró-ativas, em relação ao serviço que procuram (DIBB, MEADOWS, 2001).

Rakstis (1996) da *National Retail Merchants Association*, EUA, informou que as empresas perdem cerca de 20% de seus clientes a cada ano, cuja maioria relacionada com a prestação de serviços incompetentes. Dos clientes que mudam de instituições financeiras nos EUA, 40% o fazem devido a problemas de qualidade nos serviços prestados (NDUBISI, WAH, 2005).

Portanto, mais do que nunca, os executivos devem compreender as necessidades de seus melhores clientes para que possam atendê-los, de maneira a superar suas expectativas, e os impeçam de mudar para outras empresas. O marketing de relacionamento tem provado ser uma das abordagens mais bem sucedidas para este fim (Chiu *et al*, 2005 *apud* GILANINIA *et al*, 2011).

Apoiadas nesta asseveração, as empresas estão buscando a abordagem de marketing de relacionamento com o intuito de obter vantagens competitivas e aumentar a satisfação e fidelização dos clientes. As pesquisas têm evidenciado que a confiança é a principal razão para os clientes manterem um relacionamento, que a lealdade é um elemento-chave na satisfação e nos relacionamentos e que a confiança e o comprometimento desempenham papéis diferentes no relacionamento com o cliente.

Diante deste cenário, considerando que a retenção, a lealdade e a satisfação dos clientes são elementos que contribuem para sobrevivência dos negócios, utilizar uma abordagem que melhor alcança esses objetivos é altamente consentido. Nesse sentido o marketing de relacionamento provou, teórica e empiricamente, que é uma das abordagens mais bem sucedidas para este fim (GILANINIA *et al.*, 2011).

2.1.3 Benefícios Econômicos e não Econômicos de Estratégias de MR

O marketing de relacionamento tem, como consequência positiva, o potencial de melhorar a produtividade de marketing. O foco no consumidor, implícita na ideia de marketing de relacionamento, implica que as práticas de marketing tornam-se mais eficazes, porque os diferentes valores de consumo são reconhecidos e as necessidades dos consumidores individuais são tratadas de melhor forma (SHETH, PARVATIYAR, 1995).

Ao mesmo tempo, o aumento na eficiência do marketing, na visão de Berry (1995) e Reichheld e Sasser (1990), é conseguido por meio da retenção do consumidor, resultando em acréscimo nos lucros, uma vez que se acredita ser mais barato manter os clientes existentes, do que procurar novos (DALL'OLMO RILEY, DE CHERNATONY, 2000).

Stavros e Westberg (2009) legitimam a asseveração quando destacam que o marketing de relacionamento adota o foco no cliente e seus principais benefícios incluem maior retenção e lealdade dos clientes, custos de marketing reduzidos e lucros maiores (GILANINIA *et al.*, 2011).

Por sua vez, a retenção de clientes tem liderado o crescente interesse em marketing de relacionamento, influenciado principalmente pela comprovação dos benefícios que esta estratégia pode trazer para uma organização (SHETH, PARVATIYAR, 1995).

Corroborando com essa afirmativa, Rosenberg e Czepiel (1984 citado por COLGATE, DANAHER, 2000) e Nematizadeh e Shahpanahi (2007) evidenciam que o custo de conquistar um novo cliente pode ser de

cinco a dez vezes maior do que o custo de manter um cliente existente, aplicando estratégias de marketing de relacionamento.

A popularidade do marketing de relacionamento é alimentada pelo fato de que construir relacionamentos é benéfico para ambos, os clientes e a empresa. As organizações buscam benefícios, a fim de desenvolver um relacionamento com seus clientes, de modo que eles sejam capazes de criar uma vantagem competitiva. O mesmo ocorre com os clientes, que buscam um benefício para começar um relacionamento e responder com a sua lealdade (RASHID, 2003).

Berry (1995) sugere que os benefícios aos clientes para construir relacionamentos incluem financeiros (incentivos de preços), sociais (ser reconhecido e tratado como um cliente valioso) e estruturais (a relação pode economizar o tempo de aquisição/consumo e dinheiro) (NOBLE, PHILLIPS, 2004).

Colgate e Danaher (2000) observa que autores como Cram (1994); Payne (1994); Rust *et al.* (1994) e Webster (1994) relatam os benefícios econômicos associados a uma estratégia de marketing de relacionamento.

Há, ainda, aqueles que abordam os benefícios não-econômicos do marketing de relacionamento, como ter contato com um grupo de clientes que pode fornecer informações para a empresa como se fosse um mercado, cujo objetivo é testar e introduzir novos produtos ou ofertas com risco reduzido (SHANI, CHALASANI 1992).

Além dos benefícios do marketing de relacionamento para a empresa, também há vantagens para o cliente. Colgate e Danaher (2000) e Noble e Phillips (2004) destacam a visão e abordagem de autores como Sheth e Parvatiyar (1995); Berry (1995) e Gwinner, *et al.* (1998), na qual lembram que os clientes podem obter:

- a) benefícios psicológicos nos relacionamentos pessoais, como reduzir a ansiedade, aumentando a sensação de confiabilidade no fornecedor do produto ou serviço;
- b) benefícios sociais, tais como familiaridade, reconhecimento pessoal e as amizades, que também são previstos e apoiados por Czepiel (1990), Buttle (1996) e Gwinner *et al.*;
- c) benefícios econômicos, como a obtenção de descontos, sugerida por Peterson (1995), bem como serviços extras e preços especiais recomendados por Gwinner *et al.*;
- d) benefícios de personalização, como atender às especificações e requisitos dos clientes (BERRY, 1995) e tratamento especial, como a prioridade de atendimento em relação a outros clientes (GWINNER *et al.* 1998).

Madruça (2004), complementa enfatizando que os projetos de marketing de relacionamento focados no cliente tem condições de gerar pelo menos oito benefícios mútuos:

- a) Aumento da longevidade do relacionamento: o aumento da retenção do cliente significa também aumento nos lucros a longo prazo. Quando a empresa compreende as necessidades dos clientes e customiza produtos e serviços para atendê-los, os clientes se beneficiam e tendem a fidelizar.
- b) Aumento da produtividade dos canais de relacionamento e vendas: se faz necessário investir mais tempo no contato de relacionamento com o cliente do que em tarefas que não agregam valor.
- c) Redução do *gap* entre os produtos e as expectativas do consumidor: reduzir as diferenças entre os aspectos técnicos do produto ou serviço e aqueles que são esperados pelo consumidor.
- d) Redução de barganha por preço: esse benefício é resultado do aprimoramento e do estreitamento do relacionamento com os clientes.
- e) Redução do *timing* do negócio: a redução do horizonte temporal dos negócios pode ser alcançada com a redução no tempo de lançamento de novos produtos ou serviços (como resultado de informação advinda dos clientes), bem como, redução nos tempos inúteis para o atendimento, dentre outras variáveis.
- f) Redução de decisões incorretas: a interdependência organizacional é importante para a introdução do marketing de relacionamento, pois todos devem caminhar no sentido de compreender as necessidades do consumidor e transformá-las em ações palpáveis. Esta ação reduz a tomada de decisões incorretas e os conflitos entre os diversos departamentos.
- g) Redução dos custos de relacionamento: a redução dos custos do relacionamento a longo prazo resulta na redução da propensão da saída de clientes.
- h) Sustentação de vantagens competitivas: há um grande benefício na sustentação de vantagens competitivas entre empresas e parceiros, pois quando bem orquestrados, estes ajudam a organização a conquistar e manter seus clientes.

Pode-se afirmar, portanto, que o marketing de relacionamento encoraja as empresas a desenvolver uma vantagem competitiva estratégica por intermédio da (1) promoção intensa das relações de marketing com os principais parceiros comerciais; (2) integração vertical, até mesmo ao ponto de criar uma relação comercial exclusiva ou uma única fonte de relacionamento e (3) colaboração com os concorrentes (GILANINIA *et al.*, 2011).

Ao focar seus esforços em vários dos principais parceiros comerciais, as empresas podem reduzir as despesas de transação e os custos para os clientes, aumentar a qualidade dos produtos e a satisfação dos clientes, ter acesso a mercados e a informação técnica que alavancam forças complementares e atingem as economias de escala, absorver novos conhecimentos, transformar as competências essenciais e mudar as bases da concorrência.

O marketing de relacionamento parece estrategicamente sólido para muitas empresas, porque esses resultados freqüentemente levam a vantagens competitivas sustentáveis (FONTENOT, HYMAN, 2004). Reichheld (1993) afirmou que um aumento de 5% na retenção de clientes, faz crescer o lucro da empresa em 60 por cento, até o quinto ano (GILANINIA *et al.*, 2011).

No entanto, a retenção de clientes não significa, necessariamente, que estes, ainda que satisfeitos com o que recebem, sejam rentáveis mesmo no longo prazo. Portanto, a construção e a gestão inteligente de um relacionamento devem ser do ponto de vista da rentabilidade, ou seja, o pré-requisito para as decisões de retenção do cliente é a análise da lucratividade (GRÖNROOS, 1994).

Portanto, antes de embarcar em uma estratégia de relacionamento, uma empresa deve estar ciente dos benefícios e inconvenientes envolvidos. Pois, mesmo que grande parte dos estudos aborde os benefícios do marketing de relacionamento, alguns autores sugerem que a estratégia de relacionamento pode não ser benéfica em todas as situações (COLGATE, DANAHER, 2000).

Diante disso, as pesquisas de Colgate e Danaher (2000) debruçaram-se sobre o tipo de ambiente que é necessário para desenvolver uma estratégia de relacionamento bem sucedida.

2.1.4 Características organizacionais necessárias ao desenvolvimento de uma Estratégia de MR de Sucesso

Para que a orientação de marketing de relacionamento seja desenvolvida com sucesso, o principal requisito básico, segundo Morgan e Hunt (1994); Grönroos (1997) e Gummesson (1997), é a criação e o desenvolvimento de uma cultura corporativa que suporte esta nova abordagem. Buttle (1996, p. 11), por exemplo, afirma que “uma cultura de apoio é necessária para o MR florescer”.

Seguindo essa mesma linha de raciocínio, Piercy (1998) levanta a questão da eficácia de diferentes programas de mudança cultural na implementação de estratégias baseadas na relação. Coviello e Brodie (1998) também reconhecem a extraordinária importância da cultura quando da adoção de uma filosofia de marketing de relacionamento em uma organização. Jarrat e O'Neill (2002) e Winklhofer *et al.* (2006) têm mostrado empiricamente que uma cultura de apoio das sociedades deve ser desenvolvida como um pré-requisito para uma orientação bem sucedida de marketing de relacionamento (IGLESIAS *et al.*, 2011).

D'angelo, Schneider *et al.* (2006), seguem o mesmo raciocínio, afirmando que para a adoção do marketing de relacionamento, uma empresa deve apresentar-se madura; deve estar imbuída de ideal e de comprometimento com alguns princípios, apresentar uma cultura ou filosofia, que acabam entendidos como fundamentais para o sucesso do negócio, fazendo parte do seu plano de ação (a estratégia propriamente), para só então se ocupar em escolher e formatar os recursos necessários à implementação (a operação).

Sem os dois primeiros componentes (cultura e estratégia), CRM, programas de fidelidade, entre outros, tornam-se atividades comprometidas com ações estanques e de impacto limitado.

Rocha e Luce (2006, p. 90) advertem que as diferenças culturais são de fundamental “importância para os pesquisadores de sociedades relacionais, como o Brasil, uma vez que as teorias de marketing e, em particular, de marketing de relacionamento são oriundas fundamentalmente dos Estados Unidos e de países do norte da Europa, onde predominam culturas não relacionais, ou impessoais”.

Os autores lembram, ainda, que “o tempo necessário ao estabelecimento de confiança para a consolidação de um relacionamento pode diferir de uma cultura a outra, e a confiança pode ser um pré-requisito para a passagem de fases distintas para outras, na dinâmica do relacionamento” e que “dependendo das circunstâncias e das pessoas

envolvidas, é importante entender em que situações se aplicam ou não as normas relacionais”.

Deste modo, Ricard e Perrien (1999) defendem que além da cultura da organização, o conhecimento dos funcionários com relação às necessidades dos clientes e seus objetivos são fatores importantes para implementar com sucesso uma estratégia relacional (COLGATE, DANAHER, 2000).

As empresas devem ter habilidade para desenvolver, treinar e motivar seus funcionários, evidenciando a importância das habilidades sociais e comportamentos pessoais que facilitem a interação com os consumidores-alvo. Isso demonstra o papel crucial dos funcionários que estão em contato direto com os clientes, para que estes percebam e colham os benefícios resultantes da orientação para a retenção de clientes (ODEKERKEN-SCHRÖDER *et al.*, 2003)

Portanto, assim como Ehigie e Taylor (2009), diversos estudiosos e empresários acreditam que, no mundo dos negócios, os clientes são os maiores ativos e a finalidade de qualquer negócio é criar e manter clientes. A base do MR está na premissa de que a manutenção do excelente relacionamento com os clientes é um dos elementos essenciais para a continuidade dos negócios, pois estes começam e terminam com os clientes, iniciam com a identificação das necessidades dos consumidores e terminam em satisfazê-las.

A satisfação do cliente, para Ranjbarian e Barari (2009), é o principal fator de sucesso, leva a palavra positiva na comunicação boca-a-boca, pode provocar a lealdade, novas compras e mais rentabilidade para as organizações. A satisfação do cliente pode ser considerada como o princípio fundamental nos mercados modernos, de modo que o sucesso das empresas é extremamente dependente na identificação e satisfação das necessidades do cliente (GILANINIA *et al.*, 2011).

Desse modo, o sucesso do marketing de relacionamento requer que todas as partes da empresa, que estão envolvidos em cuidar dos clientes, devam colaborar e apoiar uns aos outros, a fim de oferecer-lhes uma excelente qualidade total percebida e torná-los satisfeitos. Assim, para uma empresa que persegue uma estratégia de marketing de relacionamento, a interface interna entre marketing, operações, pessoal e outras funções é de importância estratégica para o sucesso (GRÖNROOS, 1994).

Berry (2002) enfoca, ainda, uma abordagem integrativa, afirmando que o marketing de relacionamento é uma filosofia, e não apenas uma estratégia. Uma forma de pensar sobre clientes, marketing e criação de valor, e não apenas um conjunto de técnicas, ferramentas e táticas. O

marketing de relacionamento é holístico, uma soma de partes integradas que impulsionam as competências de uma empresa.

Desse modo o MR não é uma estratégia que pode ser criada, é uma posição que deve ser vivenciada. Deve ser evidente em cada parte da organização, em cada membro da equipe, em todas as comunicações e em todos os detalhes das operações de negócio da organização (O'MALLEY, PROTHERO, 2004).

A empresa que busca uma estratégia de marketing de relacionamento, por outro lado, tem criado mais valor para seus clientes do que aquela que fornece unicamente os benefícios do produto principal. Essa empresa desenvolve ao longo do tempo laços mais estreitos com seus clientes. Tais laços podem ser tecnológicos, de natureza social, de informações ou conhecimentos afins. Se forem bem abordados, podem oferecer aos clientes maior valor, algo que não é fornecido apenas pelo produto principal. Assim, o marketing de relacionamento faz com que os clientes se tornem menos sensíveis ao preço (GRÖNROOS, 1994).

Pesquisadores, como Porter (1985), com seu modelo das cinco forças ambientais e Kaplan e Norton (1996), idealizador do *balanced scorecard*, têm reconhecido que o desempenho dos negócios financeiros é mais influenciado pelos *stakeholders* do que somente pelos clientes (MURPHY *et al.*, 2005).

Com o aumento da incerteza nos mercados financeiros desde 11 de setembro de 2001, a crise do *subprime*, desencadeada em 2006 a partir da quebra de instituições de crédito dos Estados Unidos, e a abordagens para a criação de valor para o acionista, o interesse de acadêmicas e profissionais na criação e distribuição de valor entre os stakeholders de uma empresa, parece aumentar (BALLANTYNE *et al.*, 2003).

Hennig-Thurau e Hansen (2000) também apontam razões pelas quais uma gestão competente das relações com outros *stakeholders*, além dos clientes, é vista como necessária para a rentabilidade econômica das organizações. Estes pesquisadores apresentam um forte apoio para considerar múltiplos stakeholders dentro do contexto de marketing de relacionamento (PAYNE, HOLT, 2001).

Portanto, para o desenvolvimento de uma estratégia de marketing de relacionamento, na visão de Sheth e Parvatiyar (1995), a organização deve enxergar os *stakeholders* como parceiros, o processo de negociação como um meio de criação de valor e as parcerias resultantes como ferramentas capazes de aumentar a capacidade competitiva da empresa (ARNETT *et al.*, 2003).

Já a idéia de *value exchange* como sendo a pedra fundamental do marketing de relacionamento, defendida por Ballantyne *et al* (2003), é baseada em três premissas:

- a) o valor é criado como uma oferta e entregue por meio de transações periódicas a partir da gestão de relacionamento com o fornecedor;
- b) o valor é criado através de processos mutuamente interativos e compartilhado por meio de um acordo negociado no âmbito do tempo de vida de um relacionamento;
- c) o valor é criado e compartilhado em interações que emergem dentro de redes de relacionamentos.

Em outras palavras, dependendo de como a empresa enxerga a natureza do valor, isso implicará na visão limitada da natureza do marketing de relacionamento.

A primeira perspectiva de valor, na visão dos autores, é próxima da gestão de marketing tradicional, no entanto, é mais abrangente, pois envolve a preocupação em atender as necessidades do cliente e a gestão das metas no longo prazo. A segunda perspectiva é baseada na interação, vista como um processo social, com resultados econômicos, onde o valor é criado e compartilhado de forma colaborativa, mediante acordos entre as partes envolvidas. A terceira perspectiva se aplica quando a empresa vislumbra a incorporação em uma rede. Nesta perspectiva, a empresa cria valor em conjunto com os clientes e outros *stakeholders*, transcendendo as fronteiras organizacionais (BALLANTYNE *et al*, 2003).

Empresas que implementam estratégias baseadas em marketing de relacionamento reconhecem a importância de desenvolver e manter relacionamentos de cooperação de longo prazo com outras empresas e/ou consumidores finais. Especificamente, as estratégias baseadas em MR enfatizam que, para alcançar vantagem competitiva e, assim, o desempenho financeiro superior, as empresas devem identificar, desenvolver e nutrir uma carteira aumentando e reforçando a eficiência e a eficácia das relações (HUNT, 1997).

No entanto, as estratégias baseadas em MR requerem muito tempo e esforço para sua implementação. Além disso, para ser bem sucedido em tais estratégias, as empresas devem dedicar quantidades substanciais de recursos (por exemplo, formação e/ou dinheiro). Além disso, como com todas as estratégias, a prática de estratégia baseadas em MR só faz sentido se as recompensas superam os custos. Portanto, para tomar a decisão, se a empresa deve ou não se envolver com essas estratégias e como

implementá-las, é necessário uma compreensão dos benefícios de uma boa implantação de estratégias baseada em MR (HUNT *et al.*, 2006).

As pesquisas de marketing de relacionamento identificam uma série de resultados, metas e indicadores de sucesso projetados e implementados por estratégias baseadas em MR. Em geral, estratégias baseadas em MR são projetadas para permitir que as empresas compartilhem, desenvolvam e alavanquem recursos (informações, processos e competências) com outras empresas e/ou consumidores. O resultado é que, por meio da cooperação, as empresas são capazes de competir de forma mais eficiente e eficaz (op. cit.).

Ter um bom relacionamento contribui para que as empresas identifiquem potenciais parceiros de negócios, bem como o comportamento do consumidor local (YAU *et al.*, 2000).

Por sua vez, a interdependência é criada pelos investimentos dos parceiros de relacionamento (WILSON, JANTRANNIA, 1994), isto é, a reciprocidade que mantém os parceiros de relacionamento juntos e cria barreiras para deixar o relacionamento por causa dos altos custos envolvidos (WILSON, MUMMALANENI, 1988).

Quanto mais interdependência, mais forte é o comportamento relacional (DWYER *et al.*, 1987). Além de interdependência em um relacionamento, a reciprocidade, que é uma das normas básicas do intercâmbio social, enfatiza o comportamento simétrico caracterizado pela cooperação, colaboração e coordenação (OLIVER, 1990; PALMER, 2000). Na visão de Nevin (1995), embora as relações de troca sejam possíveis acordos unilaterais, o mais alto nível de construção de relacionamento exige reciprocidade simétrica que estimula ambas as partes a exercer um esforço para manter a relação (RAO, PERRY, 2002).

Desse modo, ao contrário da metáfora “cada um por si”, os negócios quase sempre envolvem grandes cooperativas e grupos de confiança mútua, que envolve não só as empresas em si, mas redes de fornecedores, pessoal de serviço, clientes, investidores, dentre outros *stakeholders* (Solomon 1992 *apud* MORGAN, HUNT, 1994).

A literatura existente oferece uma ampla gama de antecedentes para os mediadores relacionais, e os pesquisadores discordam sobre qual melhor capta as características de uma troca relacional que influencia no desempenho. Por exemplo, Morgan e Hunt (1994) propõem que confiança e comprometimento são a chave para o desempenho do processo de troca, enquanto outros, como Doney e Cannon (1997) e Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002), sugerem que seja a confiança, ou, ainda, o compromisso, defendido por Anderson e Weitz (1992), Gruen, Summers e Acito (2000)

e Jap e Ganesan (2000) como sendo a única construção crítica relacional (VERHOEF, 2003).

Outros pensadores, como Kumar, Scheer e Steenkamp (1995) e De Wulf, Odekerken-Schröder e Iacobucci (2001) sugerem que a construção global da qualidade do relacionamento, refletida por uma combinação de compromisso, confiança e satisfação com o relacionamento, oferece a melhor avaliação da força do relacionamento, bem como a melhor percepção de desempenho do intercâmbio (op. cit.).

Nas pesquisas de Hunt e Lambe (2000) e Rao e Perry (2002) a confiança tem sido descrita, por teóricos da troca social como Blau (1964) e Homans (1958), e pesquisadores do marketing *business-to-business*, tais como Dwyer *et al.* (1987), Morgan e Hunt (1994), Barclay e Smith (1997), Weitz e Bradford (1999) e Wilson (1995) como a variável chave da troca relacional, que significa crer em um parceiro de troca, ou seja, possuir confiabilidade e integridade (na visão de Morgan; Hunt, 1994), credibilidade e benevolência (para Ganeson, 1994 e Geyskens *et al.*, 1999) e sustentar a palavra de que a obrigação será cumprida (para Blau, 1964; Moorman *et al.*, 1993 e Schurr e Ozanne, 1985). E, ainda, a confiança se desenvolve por meio de trocas sociais em que as relações se fortalecem por meio das interações ao longo do tempo (segundo Hakansson e Wootz, 1979 e Nevin, 1995), pois, na abordagem de Dwyer *et al.* (1987), como as empresas cumprem as promessas acordadas com os parceiros, a confiança aumenta e permite que as empresas realizem transações mais arriscadas.

Os estudos de Hunt e Lambe (2000) também identificaram que diferentes autores, tais como Geyskens *et al.* (1999), Morgan e Hunt (1994) e Anderson e Narus (1990), têm testado empiricamente a confiança como uma variável relacional, e tem encontrado uma relação positiva com outras variáveis, tais como o compromisso, a cooperação, o conflito funcional, a comunicação, os valores compartilhados e a satisfação.

Para Morgan e Hunt (1994) compromisso e confiança são a chave do MR bem-sucedido porque incentivam as empresas a (1) trabalhar preservando os investimentos no relacionamento por meio da cooperação com parceiros, (2) resistir as atraentes alternativas de curto prazo em favor da espera dos benefícios a longo prazo oriundos da decisão de ficar com os parceiros existentes, e (3) ver ações potencialmente de alto risco como sendo prudentes, por acreditar que seus parceiros não agirão de forma oportunista.

Portanto, quando ambos, compromisso e confiança, estão presentes, eles produzem resultados que promovem eficiência,

produtividade e eficácia. Em suma, o compromisso e a confiança levam diretamente a comportamentos cooperativos que são favoráveis ao sucesso do marketing de relacionamento.

Stephen Covey, da *Brigham Young University* (citado por RICH, 2000), afirma que a chave para a construção de relacionamento reside no estabelecimento e desenvolvimento de uma “afinidade emocional”, que se baseia na empatia, na lógica e na ética. Uma tentativa de construir parâmetros específicos sobre as informações de cada cliente e identificar as necessidades do cliente individual.

A prática do marketing de relacionamento é centrada em uma boa comunicação, que expandiu para além da descrição de características e benefícios à procura de uma maior compreensão de cada cliente em potencial. O objetivo da comunicação é mudar o comportamento do cliente de modo que a lealdade substitua a ameaça de deserção para uma horda crescente de produtos e serviços competitivos. A lealdade resultante é baseada em uma relação de confiança desenvolvida que cria uma demanda inelástica na mente do cliente, sendo que a confiança contribui para a satisfação e relacionamento de longo prazo que ultrapassam os efeitos dos resultados econômicos da relação. Portanto, a confiança e os resultados econômicos são favoráveis para o sucesso de marketing de relacionamento (Geyskens, 1998 *apud* RICH, 2000).

No entanto, o marketing de relacionamento é um processo multi-estágio que enfatiza a personalização e empatia como ingredientes-chave na identificação, atendimento e prospecção de clientes (Jolson, 1997 *apud* RICH, 2000).

Em 2002, Berry, em seu artigo *Relationship Marketing of Services - Perspectives from 1983 and 2000*, reavalia e comenta que o que é essencial para o marketing de relacionamento é a capacidade da organização em entregar serviços de excelência. O bom desempenho reforça a confiança do cliente em termos de confiabilidade e credibilidade e tem a capacidade de estabelecer uma relação de compromisso com a empresa. O centro do marketing de relacionamento é a confiança, a qualidade e os serviços essenciais. Tudo gira em torno dessas construções.

Relembrando uma das principais premissas que englobam o MR, as empresas não planejam para resultados de curto prazo. Seu objetivo é criar resultados no longo prazo por meio dos relacionamentos duradouros e lucrativos com os clientes (GRÖNROOS, 1994). E, porque o desenvolvimento de marketing de relacionamento leva tempo e esforço, deve ser parte integrante da estratégia de marketing da empresa (YAU, LEE *et al.*, 2000).

Quanto mais uma empresa se move em busca de uma estratégia de marketing de relacionamento, se distanciando de uma situação do tipo transação, mais a oferta no mercado se expande para além do produto principal. Bens de instalação, assistência técnica, informações sobre como usar um bem de uso ou um serviço, *just-in-time*, logística, clientes adaptados, faturamento, conhecimentos técnicos, informações, contatos sociais e uma série de outros elementos, de magnitude maior ou menor, são acrescentados para que o relacionamento se torne mais atraente e de fato rentável para o cliente (e outras partes também), e para que se envolvam em um relacionamento com um determinado parceiro comercial. Todos esses elementos são tipos diferentes de serviços. Quanto mais a empresa adota uma estratégia de marketing de relacionamento, mais ela tem que entender como gerenciar estes elementos da sua oferta de mercado (GRÖNROOS, 1994).

Portanto, o marketing de relacionamento exige uma compreensão mais profunda de como gerenciar a concorrência, do que aquela que é exigida de empresas que buscam uma estratégia do tipo transacional (*op.cit.*).

A maioria das pesquisas teóricas e empíricas assumem que os esforços em MR geram relacionamentos mais fortes com os clientes, que melhoram os resultados de desempenho das empresas, incluindo o crescimento das vendas, da participação do cliente e dos lucros (CROSBY *et al.*, 1990; MORGAN, HUNT, 1994; VERHOEF, 2003; PALMATIER *et al.*, 2006).

Para Grönroos (1994), monitorar o sucesso da empresa e a satisfação do cliente é olhar para a participação de mercado e realizar pesquisas de satisfação do cliente. A participação estável ou crescente do mercado é considerada um índice de sucesso e, assim, indiretamente, de satisfação do cliente. Quando a base de clientes mantém-se estável, o percentual de participação de mercado pode ser considerado como uma boa medida de satisfação.

Na visão do autor, uma empresa que utiliza uma estratégia de relacionamento pode gerenciar e monitorar a satisfação dos clientes diretamente por meio de sua base de clientes.

Gerenciar a base de clientes significa que a empresa detém pelo menos algum tipo de conhecimento de como seus clientes estão satisfeitos. Em vez de pensar em números anônimos, ou percentuais de participação de mercado, a gestão de relacionamento pensa em pessoas com reações e opiniões pessoais. Isso requer um meio de reunir os vários tipos de dados sobre os clientes. Em combinação com as quotas de participação de mercado, um sistema de inteligência com foco nas

necessidades, desejos e satisfação dos clientes formam uma fonte valiosa de informação para tomada de decisão.

Conseqüentemente, em uma situação de marketing de relacionamento a empresa pode construir um sistema de informação em tempo real. Este sistema pode fornecer um banco de dados continuamente atualizado de seus clientes, bem como informação contínua sobre o grau de satisfação e insatisfação entre os clientes. Isso pode servir como um instrumento de gestão poderoso. Em uma situação de marketing de transação é impossível, ou pelo menos muito difícil e caro, construir essa base de dados (GRÖNROOS, 1994).

No entanto, alguns executivos têm se decepcionado com a eficácia de seus esforços em MR (COLGATE, DANAHER, 2000). De Wulf *et al.* (2001) sugerem que em certas situações, o MR pode ter um impacto negativo no desempenho. Em geral, esses resultados indicam que a eficácia dos esforços MR pode variar dependendo da estratégia específica de MR e do contexto do intercambio. Tal inconsistência com relação ao desempenho necessita de uma meta-análise para integrar a abundância de pesquisas empíricas desenvolvidas, compreender as estratégias de MR que são mais eficazes para a construção de relações sólidas, definir os resultados que são mais afetados pelo relacionamento com os clientes e identificar as condições em que o MR é mais eficaz, para gerar resultados econômicos positivos (VERHOEF, 2003).

Especificamente, o sucesso de estratégias baseadas em MR tem sido associado a indicadores considerados dependentes, tais como (HUNT *et al.*, 2006):

- melhoria na vantagem competitiva (BARCLAY, SMITH, 1997; DAY, 2000; HUNT, 1997);
- desempenho financeiro superior (BOLES *et al.*, 2000; HUNT, 2000; KALWANI, NARAYANDAS, 1995; WALTER, GEMÜNDEN, 2000; WEBER, 2000);
- aumento dos níveis de satisfação do cliente (ABDUL-MUHMIN, 2002; SCHELLHASE *et al.*, 2000);
- aprendizagem organizacional (SELNES, SALLIS, 2003);
- propensão dos parceiros para ficar (GRUEN *et al.*, 2000; JAP, 2001; VERHOEF, 2003);
- consentimento por parte dos parceiros (KUMAR *et al.*, 1992; MORGAN, HUNT, 1994), e
- redução da incerteza (ACHROL, STERN, 1988; MORGAN, HUNT, 1994).

Os autores elencam, ainda, pelo menos oito tipos de fatores que influenciam o sucesso da estratégia baseada em MR (1) Fatores de Relacionamento (por exemplo, confiança e comprometimento); (2) Recursos; (3) Competência; (4) Marketing Interno; (5) Tecnologia da Informação (sistemas de informações interorganizacionais e CRM); (6) Ofertas de Mercado (qualidade e inovação); (7) Fatores Históricos (comportamento oportunista e os custos de termino da relação) e (8) Políticas Públicas (por exemplo, direitos de propriedade e os direitos dos contratos). Esses fatores são muitas vezes analisados de forma independente e cada abordagem constitui (ou deveria constituir) um componente, atuando de forma interdependente, da teoria de marketing de relacionamento.

Colgate e Danaher (2000) identificaram e complementam com outros fatores como sendo pré-requisitos para se obter uma estratégia de relacionamento mais apropriada: capacitação dos funcionários (BERRY, 1995; BITNER, 1995; GRÖNROOS, 1995), os segmentos-alvo rentáveis (BERRY, 1995), estratégias de negócios enfatizando serviço (PAYNE *et al.*, 1991), níveis aceitáveis de envolvimento (GORDON *et al.*, 1998), experiência elevada ou credibilidade (maior risco e incerteza) (SHETH, PARVATIYAR, 1995) e a capacidade de avaliar o desempenho do relacionamento (BERRY, 1995; PINE *et al.*, 1995).

Segundo os autores, se nenhum ou apenas alguns destes fatores estão presentes, então uma estratégia de relacionamento pode ser inadequada e levar a resultados negativos para a empresa (COLGATE, DANAHER, 2000).

Para Zineldin e Philipson (2007) a combinação certa de orientação para o produto, orientação para vendas e orientação para o mercado ou para o cliente é a pedra angular na criação, desenvolvimento e valorização das relações de longo prazo com os clientes. Se uma empresa não tem a qualidade do produto e/ou serviço, promoção, venda pessoal, publicidade, *display* e manutenção não pode criar ou atingir o relacionamento com o cliente certo (GILANINIA *et al.*, 2011).

Escolher a estratégia certa é apenas um aspecto da estratégia de marketing, outra é a implementação efetiva.

Vários autores têm destacado a importância da implementação na eficácia do marketing. Por exemplo, Bonoma (1985) e Walker e Ruekert (1987) citam as evidências de seus estudos de caso, nos quais as estratégias de marketing falharam por causa da implementação.

Piercy (1998) aponta que a implementação de marketing tem sido reconhecida como uma fraqueza em muitas organizações e que os

esforços para mudar este cenário são críticos (COLGATE, DANAHAR, 2000).

Para Reinartz e Kumar (2003), aprofundar os conhecimentos sobre os principais impulsionadores da eficácia do MR pode aumentar o retorno sobre os investimentos das empresas e fornecer aos pesquisadores, *insights* sobre maneiras de construir modelos mais abrangentes para influenciar o desempenho do MR (VERHOEF, 2003).

2.1.5 Marketing Mix e MR como abordagens complementares e integradas

Com a introdução do conceito de marketing de relacionamento em oposição ao marketing transacional, algumas linhas de pensamento que desenvolvem estudos nessa área (como Grönroos, 1994) contrapõem a ideia de que a teoria do Composto Mercadológico (4Ps) poderia ser integrada ao MR.

No entanto pesquisadores como Gummesson (1999) e Berry (2002) defendem que a área de estudos de marketing é dinâmica, assim como as organizações, portanto não existe apenas uma abordagem ideal. Este cenário contribui e permite que as teorias do Marketing Mix e MR sejam complementares e possam atuar de forma integrada, no desenvolvimento de diretrizes de gestão, neste estudo, em agroindústrias familiares.

O “marketing integrado corresponde à gestão articulada das variáveis clássicas do marketing mix” (produto, praça, preço e promoção, recomendadas em 1960, no trabalho de Jerome McCarthy) e o marketing relacional “procura reconhecer e conciliar o âmbito e a complexidade das diversas atividades de marketing” (Kotler, Keller 2006 *apud* BRITO, 2011, p.18).

Para Gummesson (1999) o Marketing Mix será sempre importante e tem o seu papel no MR, no entanto, o Mix de Marketing deve ter um papel de suporte no lugar de representar um papel em primeiro plano.

Na visão do autor, um certo elemento de persuasão e influência será sempre necessária no marketing. Outra questão elencada pelo autor para o não desaparecimento do composto mercadológico está no fato do Mix ser direcionado “para o marketing de massa, que está se tornando menos dominante, mas será sempre parte do mercado” (op. cit., p. 255).

“Tanto o paradigma transacional como o relacional (bem como as relevantes abordagens à prática de marketing que eles implicam) são apropriados” (Pels *et al.*, 2000, p. 16 *apud* BRITO, 2011, p.20). Portanto, não significa que uma empresa precisa assumir uma postura mais

transacional ou mais relacional. Na visão de Brito (2011, p. 20) o composto mercadológico são os alicerces. “Sem uma correta segmentação do mercado, sem uma escolha dos segmentos-alvo, sem um adequado posicionamento, sem uma eficaz gestão das variáveis do marketing mix, dificilmente uma empresa terá sucesso no mercado”.

A renovação sistêmica é precisamente o que o marketing de relacionamento exige, requer começar de novo e desenvolver uma abordagem integrada de marketing (incluindo desempenho e mix de serviços/produtos, preço, promoção, posicionamento, marketing interno e estrutura organizacional) para produzir uma oferta de mercado tão atraente, que políticas de preço ou qualquer outro apelo dos concorrentes tenham pouco efeito sobre a decisão do cliente em mudar. Portanto, as estratégias que envolvem o marketing de relacionamento devem produzir solução e experiência atraente para o cliente (BERRY, 2002).

A questão não é deixar de ser menos transacional para ser mais relacional, ou vice-versa, e sim integrar ambas as abordagens, aproveitando o que trazem de mais apropriado para determinada situação, contexto de mercado, tipo de organização, produto e/ou serviço, percepção e influência dos clientes e outros *stakeholder*.

É esta abordagem complementar e integrada que será utilizada para o desenvolvimento das diretrizes estratégicas de marketing para a agroindústria familiar.

2.1.6 Abordagens de MR com enfoque no Modelo de Seis Mercados

Payne e Holt (2001) consideram que o valor dos clientes, acionistas, funcionários e o marketing de relacionamento estão profundamente vinculados e fazem parte de um processo mais amplo de valor. Por esse motivo, é importante para a organização, no desenvolvimento da estratégia, considerar o papel de múltiplos *stakeholders*.

Diante deste cenário, pesquisadores que atuam na área de marketing de relacionamento desenvolveram modelos que propõem ampliar as negociações, por incluir relacionamentos com determinado número de *stakeholders* ou domínios do mercado (PAYNE, HOLT, 2001).

Gummesson (1999) confrontou quatro abordagens de marketing de relacionamento para classificar os vários *stakeholder*, sendo as de Christopher *et al.* (1991), Kotler (1992), Morgan e Hunt (1994) e também, a abordagem do próprio autor, Gummesson (1994), consideradas na literatura como as mais conhecidas. Segundo Gummesson, enquanto os

modelos dos três primeiros pesquisadores estão preocupados com as relações que uma organização tem com os seus *stakeholders* tradicionais, a abordagem 30R de Gummesson (1994) vai além à medida que identifica e inclui relações com redes criminosas, relações sociais e mega-alianças entre nações, (PAYNE *et al.*, 2005) que não fazem parte do escopo desta tese.

Os outros três modelos têm fortes semelhanças entre eles. A estrutura proposta por Christopher *et al.* (1991) possui seis domínios de mercado dos *stakeholders*, cada uma das quais compreende um número de "sub-mercados", enquanto que Kotler (1992)⁷ identifica dez atores específicos. Morgan e Hunt (1994) sugerem dez intercâmbios de relacionamento com quatro grupos de parceiros. Outros modelos similares também têm sido propostos, incluindo o modelo SCOPE, de Buttle (1999), que identifica cinco principais grupos de stakeholders: fornecedores, clientes, proprietários, parceiros e colaboradores (do inglês: *suppliers, customers, owners, partners and employees*). Conforme a abordagem de seis mercados, O SCOPE tem o cliente como o centro do modelo (PAYNE, HOLT, 2001; PAYNE *et al.*, 2005).

O outro modelo dentro do campo do marketing de relacionamento é a pesquisa IMP (*Industrial Marketing and Purchasing*). No entanto, este modelo não é central para este estudo cujo interesse abrange relações *business-to-consumer* e *business-to-business*, e o IMP preocupa-se com as relações *business-to-business*, portanto esta abordagem não é diretamente aplicável a todos os setores. Outro aspecto relevante a ser considerado é que grande parte da teoria de redes desenvolvida pelos pesquisadores da área IMP está principalmente preocupada com as redes de empresas e, normalmente, não se concentra em outros *stakeholders*, como os acionistas. Assim, a pesquisa IMP contribui significativamente para a compreensão do comportamento comprador-vendedor e de redes na cadeia de abastecimento, no entanto, não é considerada um modelo conceitual apropriado para rever o papel de valor no contexto de múltiplos *stakeholders* (PAYNE, HOLT, 2001).

Para efeitos deste estudo foi escolhido o modelo de seis mercados. Este foi selecionado por ser o modelo mais abrangente das três abordagens descritas, que estão preocupadas com as relações entre as tradicionais partes interessadas, pois cada um dos seis domínios de mercado podem ser subdivididos de forma que possa cobrir todos os principais grupos de *stakeholders*, outro aspecto relevante atribui-se ao

⁷ Para mais detalhes sobre cada modelo buscar em: Kotler (1992), Morgan e Hunt (1994) e Buttle (1999).

fato de que esta abordagem tem sido utilizada com sucesso em projetos em mais de 50 organizações (Peck *et al*, 1999), além disso, é reconhecido por pesquisadores na área de marketing de relacionamento e vem sendo utilizado em um número considerável de artigos, textos de conferências e livros (PAYNE, HOLT, 2001).

2.1.6.1 O Modelo de Seis Mercados de Relacionamento

Os seis mercados de relacionamento (CHRISTOPHER *et al*, 1991; PECK *et al*, 1999) fornecem uma estrutura útil para analisar o papel de um vasto conjunto de *stakeholders* na criação de valor organizacional, em ambos os mercados *business-to-consumer* e *business-to-business*. Propõe seis domínios-chave de mercado, que representam os grupos que podem ter um impacto significativo sobre a eficácia de uma organização no mercado.

Enquanto os (as) clientes são vistos como um dos principais interessados, cinco outros grupos de *stakeholders*, ou domínios de mercado, são identificados, sejam eles: (b) mercados de referência, (c) mercados de recrutamento, (d) mercado interno, (e) mercados de aliança e fornecedores e (f) mercados de influência (incluindo os acionistas).

O modelo de seis mercados fornece, ainda, uma estrutura para que os gestores das organizações possam realizar uma análise de diagnóstico dos *stakeholders* e dos domínios do mercado. Como resultado deste diagnóstico, a organização será capaz de identificar um número de componentes-chave dentro dos domínios de mercado que são estrategicamente importantes, ou quando surgem oportunidades inesperadas.

Como cada mercado é composto por um número de grupos, segmentos ou participantes-chave, as empresas precisam gerenciar todos esses diferentes sub-mercados ou *stakeholders* no processo da relação gestão/valor, pois, apesar desses domínios de mercado serem interdependentes, eles variam no grau de importância. Os principais grupos de *stakeholders* (Figura 3) representados no quadro da gestão de relacionamento de valor é agora desenvolvido, lembrando que os dirigentes empresariais precisam rever o desempenho de suas organizações em cada um dos domínios de mercado (MCDONALD *et al*. 2001; PAYNE, HOLT, 2001; CHRISTOPHER *et al*. 2002; PAYNE *et al*., 2005).

Figura 3: O Modelo de Seis Mercados de Relacionamento.



Fonte: McDonald *et al.* (2001); Payne, Holt (2001); Christopher *et al.* (2002); Payne *et al.* (2005).

a) Mercados de Clientes:

No modelo de seis mercados, o domínio do mercado dos clientes é considerado o mercado central. Portanto, como os clientes são o foco principal das atividades de marketing, as empresas devem direcionar seus esforços para a construção de relacionamentos duradouros e de longo prazo. Os benefícios dessa estratégia podem ser comprovados por meio dos estudos publicados por Reichheld e Sasser (1990 *apud* LEITE, 2004) nos quais os autores destacam a relação existente entre a retenção de clientes e a lucratividade da organização.

Portanto o objetivo não é só obter clientes, mas mantê-los. O crescimento sustentado no negócio geralmente depende de um mesmo cliente voltando com frequência e permitindo um relacionamento mais

próximo com a empresa. As relações com os clientes existentes custam menos do que atrair novos consumidores, no entanto, a empresa também deve considerar os clientes potenciais. É importante mensurar o índice de satisfação dos clientes atuais, bem como a participação de mercado, pois os resultados podem ser um termômetro e contribuir para o desenvolvimento de ações por parte da empresa, que objetivem tanto a retenção como a aquisição de clientes, desta forma, esse mercado deve ser subdividido em clientes existentes e novos clientes.

O mercado de clientes não é constituído apenas por consumidores finais, mas por todos os indivíduos ou organizações que compram bens e serviços de uma empresa. Conforme a abordagem de Christopher *et al.* (2002), estes mercados são compostos de compradores diretos (atacadistas), intermediários e consumidores finais.

Cada intermediário ou membro da cadeia de abastecimento pode ser subdividido de acordo com a abordagem de segmentação mais relevante, pois existem organizações que desenvolvem vários intermediários ao longo do canal de distribuição, outras adotam diversos canais para atender ao consumidor final e, ainda, há aquelas que utilizam apenas um canal.

Resumindo, uma empresa pode escolher entre as diversas opções de distribuição para atender do modo mais eficiente os seus consumidores finais. No entanto, esta escolha deve ser baseada na proposição de valor identificada como relevante para o cliente final do segmento que se propôs atender.

Os clientes não compram produtos ou serviços, mas os benefícios e valores específicos da oferta total. Theodore Levitt (1983 *apud* MCDONALD *et al.*, 2001, p. 254) reconhece que não é aquilo que as organizações produzem em suas fabricas que criam valor para o cliente, mas “o que elas agregam à produção das fabricas, na forma de embalagem, serviços, propaganda, atendimento ao consumidor, financiamento, serviço de entrega, armazenamento e outros itens que as pessoas valorizam”.

A aquisição de um produto ou serviço tem como intuito solucionar um problema ou satisfazer uma necessidade, os clientes valorizam essa ação de acordo com a percepção do resultado alcançado. Dessa forma, aperfeiçoar essa oferta pode ser uma maneira de diferenciá-la perante a concorrência e agregar valor sob a ótica do cliente (MCDONALD *et al.*, 2001).

Definir uma proposição de valor é o primeiro passo para alcançar o sucesso, no entanto é necessário que a empresa crie uma cultura com o intuito de aplicar em profundidade a inovação necessária no

desenvolvimento dessa proposição de valor, bem como, sua difusão para os clientes e toda a organização.

Relembrando, o “valor vitalício de um cliente enfatiza a sua retenção” e um pequeno aumento na retenção de clientes pode melhorar substancialmente os índices de lucratividade, conforme a pesquisa realizada pela empresa de consultoria norte-americana *Bain & Company*, em que os dados apresentados (Figura 4) evidenciam que um aumento de 5% na retenção de clientes, em uma administradora de cartões de crédito, pode elevar a consideráveis índices, chegando até 125% de acréscimo nos lucros líquidos atuais (MCDONALD *et al.*, 2001).

Figura 4: O impacto no lucro de 5% de aumento na retenção de clientes para negócios específicos.



Fonte: *Bain & Company* (MCDONALD *et al.*, 2001).

No entanto, é importante ressaltar que, dentro de um portfólio, nem todos os clientes são lucrativos, alguns manterão o ponto de equilíbrio e outros não serão lucrativos. Mas clientes não lucrativos podem ser valiosos para a contribuição de custos fixos, dessa forma, a empresa deve tomar cuidado quando da decisão em manter ou não uma carteira de clientes, para assegurar que aqueles que contribuem não sejam eliminados (op. cit.).

b) Mercados de Referência

O mercado de referências abrange todas as entidades envolvidas em recomendar uma determinada organização. Envolve duas categorias principais divididas em clientes já existentes e outras fontes de referência. Na primeira categoria, de clientes existentes, estão os mercados de clientes defensores e mercados de referência baseado no desenvolvimento do cliente, já as outras fontes de referência compreendem os mercados de referências genéricas (a), recíprocas (b), baseadas em incentivos (c) e mercado dos funcionários da própria organização (d) (CHRISTOPHER *et al.*, 2002).

Os clientes denominados defensores, que fazem parte da primeira categoria, são aqueles que estão encantados com os produtos e serviços de uma empresa, e transmitem essa satisfação para outros consumidores, recomendado a oferta (boca-a-boca) para que estas pessoas também se tornem clientes.

Um número relativamente pequeno de organizações tem o privilégio de se beneficiar dos esforços proativos deste mercado de clientes defensores, que, por exemplo, vem contribuindo com o sucesso do primeiro banco operado totalmente por telefone no Reino Unido, o *First Direct*. Segundo os dados das pesquisas, 85% de seus clientes atuais recomendam a instituição para os novos clientes. Esse percentual é elevado se comparado com os 15% de recomendação de outros cinco maiores bancos do país (CHRISTOPHER *et al.*, 2002).

No mercado de referência baseado no desenvolvimento do cliente, as organizações direcionam seus esforços para desenvolver programas que incentivem seus clientes atuais a recomendarem a empresa para outros consumidores.

No entanto, conforme a abordagem de Christopher *et al.* (2002) e já destacado no texto, a empresa pode contar com as outras fontes de recomendação, que não somente os clientes, para contribuir com o seu crescimento e desenvolvimento.

O mercado denominado (a) referência geral ou genérica se divide em quatro subgrupos. (1) As referências de profissionais compreendem aquelas em que um profissional recomenda um serviço ou produto de outro (ex. um procurador pode recomendar um advogado para um cliente). (2) Referências de especialistas, quando os clientes exigem um *expertise* numa determinada área do conhecimento. (3) Referências específicas, aquelas que são fortemente recomendadas por uma pessoa ou organização, para que um produto ou serviço específico seja utilizado (ex. os arquitetos, no projeto de construção de casas de alto padrão, podem

definir, dentro de suas especificações, que sejam usados uma determinada marca de aparelhos elétricos, como máquinas e fornos). (4) Referências de substitutos ou complementares ocorrem em circunstâncias onde a organização não tem capacidade de satisfazer alguma necessidade específica dos clientes e acabam recomendando seus concorrentes.

O mercado denominado (b) referência recíproca tem como base as empresas, mais fortemente associada a serviços profissionais, como escritórios de advocacia e contabilidade. Nesse mercado, o que predomina é a interdependência dessas empresas fazendo com que o sistema de recomendação permaneça entre elas mesmas (ex. um escritório de advocacia recomenda uma empresa de contabilidade, e vice-versa).

O mercado de (c) referência baseado em incentivos pode ser apropriado para várias circunstâncias e o seu potencial de uso varia, consideravelmente, de acordo com o setor industrial. Incorporar incentivos financeiros em um sistema de recomendação demanda uma gestão ética. No entanto, em alguns setores industriais, esta estratégia é considerada antiética e, em outros, a prática é proibida por regras ou regulamentos.

O quarto e último mercado abordado por Christopher *et al.* (2002) são as (d) referências provenientes dos funcionários da própria organização, consideradas importantes e crescentes para vários setores industriais e de serviços. Cada vez mais, as empresas têm estimulado e valorizado o cliente interno, percebendo quão importante é o seu papel para a conquista, satisfação e retenção do consumidor.

Nesse processo, ele desempenha papel fundamental como agente de recomendação da empresa, seus produtos e/ou serviços. É preciso acreditar e confiar para poder recomendar.

Portanto, conforme a abordagem de McDonald (2001, p. 87): “As empresas precisam começar a reconhecer suas principais fontes de recomendação. Em seguida, devem identificar a importância presente e futura provável dessas fontes e desenvolver um plano específico para determinar os níveis apropriados de recursos de marketing que devem ser destinados a cada uma delas”.

c) Mercados de Recrutamento

Com o foco das empresas voltado para atender com excelência as necessidades e desejos dos clientes, as organizações vem reconhecendo os colaboradores como sendo ativos importantes para o sucesso do negócio.

Portanto, para atrair e reter profissionais de alta qualidade, que venham a partilhar os valores da organização e contribuir significativamente para o sucesso futuro, as empresas devem possuir um clima organizacional adequado e comunicar os benefícios dessa organização a todos os empregados em potencial, considerando os terceiros que servem como canais de acesso, bem como os funcionários que são os elementos-chave de vantagem competitiva, a fim de garantir acesso constante a uma gama de profissionais qualificados.

Para alcançar este objetivo, as organizações podem utilizar canais de comunicação internos e externos, agências de recrutamento e seleção, escolas, universidades, centros de integração, empresas que buscam por executivos, etc. Estes são os grupos que fazem parte do mercado de recrutamento, juntamente com os colaboradores em potencial que possuem as características necessárias para sustentar e manter as competências chave de uma organização.

Christopher *et al.* (2002, p.101) ressalta que “o recurso mais escasso para a maioria das organizações não é mais o capital ou matérias primas, mas pessoas altamente qualificadas” e/ ou especializadas e estas, provavelmente, sejam o elemento vital no fornecimento de serviço de excelência ao cliente. No entanto, mesmo em um ambiente de economia global e, ainda que o desemprego esteja subindo para patamares históricos, também em economias consideradas sólidas, como os Estados Unidos e países da Europa, o número de pessoas que entram para o mercado de trabalho tem caído, bem como tem aumentado a escassez de profissionais qualificados. Diante dessa constatação, o mercado de recrutamento tende a se tornar uma prioridade para a maioria das empresas. Algumas, inclusive, estão formando seu próprio capital intelectual investindo em universidades corporativas ou fazendo parcerias com instituições públicas e privadas.

Como exemplo da preocupação e das estratégias utilizadas para este mercado, está a multinacional Renault. Uma das estratégias utilizadas foi o desenvolvimento do projeto *Renault Experience*, no qual a montadora leva para alunos de universidades brasileiras a oportunidade de conhecer os processos de desenvolvimento, produção, marketing e comercialização de um automóvel.

O projeto tem como proposta apresentar em três horas o processo, desde a concepção até a comercialização do veículo que pode demorar três anos. Durante o evento, que tem duração de dois dias, vários executivos, diretores e gerentes discursam sobre suas áreas de atuação, dentre eles o Presidente da empresa no Brasil, os Diretores de Produção, Gestão de Pessoas e de Marketing.

Os alunos podem participar de diferentes workshops, além da palestra principal. Nesse processo, a empresa dissemina a cultura organizacional e, além de promover o produto (veículo), também promove a empresa para futuros colaboradores, inclusive realiza durante o evento um cadastro para alunos de graduação e pós-graduação interessados em programas de estágio e de *trainee*.

Portanto, um dos objetivos das organizações para com o mercado de recrutamento é reforçar a imagem e os valores da empresa e torná-la atrativa, bem como definir o perfil necessário para o preenchimento de cada vaga. Estas são responsabilidades que devem ser realizadas em conjunto com a área de Gestão de Pessoas, bem como com os demais departamentos da empresa.

No entanto, as empresas precisam ir além dos processos de recrutamento e seleção, pensando que, após a contratação, é necessário desenvolver programas de integração, treinamento e desenvolvimento que visam inculcar, nos novos colaboradores, a cultura da empresa, uma consciência voltada para o cliente e a orientação para a excelência em serviço. Estas estratégias são cada vez mais alusivas ao marketing interno (CHRISTOPHER *et al.*, 2002).

d) Mercados Internos

O marketing pode desempenhar um papel importante, em conjunto com as áreas de gestão de pessoas e operações, na obtenção de mudanças ligadas ao mercado interno, que objetivem, dentre outros fatores, aprimorar os processos e o ambiente de trabalho. O marketing interno, na visão de Christopher *et al.* (2002), engloba várias questões relacionadas a gestão, no entanto os autores destacam dois aspectos principais.

Primeiro, cada funcionário e cada departamento em uma organização é tanto cliente como fornecedor interno. Assim, as organizações precisam trabalhar de forma tão eficaz quanto possível para assegurar que cada indivíduo, bem como, cada departamento forneçam e recebam altos padrões de atendimento interno.

Como segundo aspecto, os autores ressaltam que todos os funcionários devem trabalhar colaborativamente e alinhados com a missão, estratégias e objetivos da organização. O marketing interno deve assegurar que todos “deem a vida pela empresa”, representando a organização da melhor forma possível, seja no contato face a face, por telefone, pelo correio ou via mundo digital.

O marketing de relacionamento, com ênfase no mercado interno, centra-se nos processos que agregam valor para o cliente. Construir uma

organização que está focada no cliente exige uma forte ênfase em marketing interno, cujo conceito “tem origem na ideia de que a empresa consegue oferecer um elevado nível de performance de serviço, se for capaz de tornar os empregos mais atrativos para os seus funcionários, de modo que eles possam fazer o mesmo em relação aos seus clientes” (CARVALHO, 2004, p. 20).

Portanto, “para que o valor seja continuamente criado para o cliente”, a empresa precisa enxergar seus funcionários como indivíduos, com os quais, valores também podem ser criados. Este grupo é o responsável pela administração dos processos, pela implementação das tecnologias, pela geração de ideias que contribuirão para aprofundar os vínculos com os clientes. Isso implica uma mudança de cultura, principalmente se a organização tem como princípios o paradigma da visão tradicional de comando e controle (GORDON, 1998, p. 308).

Nesse sentido, uma estrutura organizacional rígida pode impedir o desenvolvimento do relacionamento com os clientes. Organizações Verticais Tradicionais com estrutura hierárquica e orientação funcional, muitas vezes favorecem funções individuais em detrimento da empresa e do cliente.

Christopher *et al.* (2002, p. 107) ressalta que “os objetivos fundamentais do marketing interno são desenvolver uma conscientização entre os funcionários sobre os clientes internos e clientes externos, e remover as barreiras funcionais para atingir a eficácia organizacional”.

O crescente interesse no marketing interno está diretamente associado ao reconhecimento, por parte das organizações, da importância de seu capital intelectual. Estratégias de marketing internas envolvem reconhecer a importância de atrair, motivar, treinar e reter colaboradores de qualidade, por meio do desenvolvimento de oportunidades e delegação de responsabilidades capazes de satisfazer as necessidades individuais.

O marketing interno tem como objetivo incentivar as pessoas a se comportarem de maneira a atrair clientes bem como pessoas talentosas para a organização. As pessoas veem reconhecendo esse mercado como um componente importante de uma organização focada no cliente, e está começando a ser tratado como um importante tema de gestão.

Exemplo de preocupação com este mercado são as estratégias de sucesso desenvolvidas pela empresa aérea *Virgin Atlantic*, descritas por McDonald (2001), cuja equipe é composta por funcionários entusiasmados, responsáveis e motivados. A filosofia da empresa tem sido estimular o profissional, incentivando-o a tomar iniciativas e dando-lhes a autoridade para tal feito. Os executivos da empresa estão sempre abertos para receber as sugestões dos colaboradores, estes tem liberdade

para ouvir, falar e questionar sobre todos os aspectos do negócio. Essa estratégia foi tão bem sucedida que a empresa atrai funcionários altamente qualificados, mesmo oferecendo salários relativamente baixos.

e) Mercados de Fornecedores e Aliança

O relacionamento das empresas com seus fornecedores vem passando por um processo de mudança, em que a visão ganha-perde, na qual a empresa tenta tirar vantagens do fornecedor, está dando lugar para uma relação ganha-ganha, ou seja, um relacionamento de parceria e colaboração entre empresa e fornecedor, na qual todos ganham (MCDONALD, 2001).

As alianças e as parcerias, na visão de Leite (2004, p.55), são uma excelente estratégia para compreender e atender as necessidades dos seus clientes, pois “muitas vezes existe a transferência de informações sobre hábitos de consumo dos clientes para o fornecedor, para que o mesmo possa adequar-se às mudanças do perfil de consumo” e “o resultado destas alianças com os fornecedores pode propiciar um incremento na competitividade através da criação de valor para o cliente final”.

Portanto, tanto o mercado de fornecedores tradicionais como o mercado das alianças devem ser considerados parceiros da organização, no entanto há uma distinção entre a contribuição do relacionamento de cada mercado para o sucesso da estratégia de marketing de relacionamento.

Os mercados de fornecedores, segundo Christopher *et al.* (2002), fornecem recursos físicos para o negócio, como matérias primas, produtos, componentes ou outros itens tangíveis, podendo também incorporar a prestação de serviços.

Já os parceiros nos mercados de aliança também são fornecedores, no entanto a diferença está no fornecimento de competências e capacidades que tem como base o conhecimento no lugar do produto. Ou seja, o mercado de alianças fornece soluções para o cliente e, muitas vezes, as parcerias são criadas em resposta à necessidade percebida da empresa para terceirizar uma atividade dentro de sua cadeia de valor, podendo também ser uma prestação de serviço.

McDonald (2001) elenca alguns benefícios que as parcerias e colaborações de longo prazo podem trazer, visando um relacionamento de lucro mútuo entre empresas e fornecedores, quais sejam: aprimoramento na qualidade do produto/serviço e enfoque no aperfeiçoamento contínuo; maior probabilidade de inovação no

produto/processo gerada pelo fornecedor; menor custo total por meio da integração do fornecimento e níveis maiores de capacidade de reação.

A mudança no modelo de negociação de curto para longo prazo com os fornecedores, os atributos e requisitos definidos pelas organizações para a seleção de fornecedores, bem como a redução no número de empresas fornecedoras para produto, bem ou serviço foi consequência da necessidade de maior confiabilidade e flexibilidade nas negociações estabelecidas, menores custos provenientes de economias de escala, bem como melhores produtos resultantes do compartilhamento de informações (CARVALHO, 2004).

Lanzer (2004) lembra ainda que “em termos de conhecimento de processos e assimilação dos valores da empresa, é mais econômico reter fornecedores do que desenvolver novos. O que vale também para as parcerias”.

Não obstante, Gordon (2000) considera que tais relacionamentos incluem e requerem o desenvolvimento de confiança mútua e que um envolvimento capaz de criar valor mútuo e contínuo, e orientado para o consumidor final, exige que as empresas estejam ligadas por valores e objetivos comuns. Morgan e Hunt (1994) salientam que uma empresa confiará no seu parceiro de relacionamento quando ambos partilham valores similares, quando a comunicação entre ambos é saudável e quando a história do relacionamento não é caracterizada por um parceiro tomando vantagem em relação ao outro (CARVALHO, 2004).

f) Mercados de Influência

Este mercado tem a mais diversa gama de grupos constituintes, incluindo grupos financeiros e investidores, sindicatos, entidades da indústria, órgãos reguladores, imprensa e outras mídias, grupos de usuários e consumidores, grupos ambientalistas e autoridades de controle ambiental, concorrentes, agências do governo, órgãos públicos e governo em esfera municipal, estadual e federal.

Portanto, fazem parte deste mercado pessoas físicas ou jurídicas que podem impactar positiva ou negativamente, ou exercer influência, direta ou indiretamente sobre as atividades da organização e seus clientes em potencial.

McDonald (2001) destaca que dentre todos os grupos desse mercado, os mais importantes para as organizações são os acionistas e os membros da comunidade financeira (como corretores, jornalistas, analistas financeiros), pois este último, em particular, tem forte influência sobre a comunidade investidora. No entanto, a empresa também deve

gerenciar o relacionamento com os outros grupos, desenvolvendo uma abordagem de marketing estratégico que vá ao encontro dos objetivos de cada um deles.

Como o domínio do mercado de influências pode conter um considerável número de grupos em potencial, e a empresa precisa concentrar os esforços de promover a si mesma nos mercados de influência relevantes, Christopher *et al.* (2002) categorizam em quatro os grupos de influência que consideram ser os mais comuns nas organizações:

→ Mercados de Influência de Agentes Financeiros e Investidores

Muitas organizações precisam ganhar o apoio e a lealdade de uma ampla gama de agentes do mercado financeiro, bem como, a lealdade do investidor é extremamente importante nesse mercado. Isso ocorre, especialmente, quando as empresas possuem participação no mercado de ações, ou pretendem vir a abrir o capital e a ser cotadas em bolsa.

Portanto, segundo Barnes (2001, *apud* Carvalho, 2004) este mercado deve estar informado regularmente a respeito do norte das estratégias organizacionais, de modo a sentir confiança e não ser surpreendido em caso de inesperadas circunstâncias virem a ocorrer. No entanto, estes grupos são importantes para todos os tipos de organizações e, conforme os estudos de Reicheld (1990 *apud* Christopher *et al.*, 2002) para os gestores das organizações, criar uma estratégia de valor de longo prazo para os clientes depende, necessariamente, da fidelização do investidor.

→ Mercados de Influência de Grupos Ambientais

Os grupos de influência que pertencem a esse mercado são considerados chave para as empresas que possuem suas atividades voltadas, principalmente, para os setores industriais como o petroquímico, a mineração, a manufatura dentre outros considerados grandes poluidores. Pois os órgãos ambientais e os grupos de pressão estão se tornando cada vez mais ativos e até militantes, e podem causar sérios danos às organizações, cujos processos produtivos são

considerados prejudiciais ao meio ambiente e a vida da comunidade ao seu entorno.

Diante desse cenário, as empresas precisam desenvolver estratégias de relacionamento apropriadas para se comunicar efetivamente com esses grupos ambientais importantes.

A *Body Shop* é um excelente exemplo de uma organização que conseguiu estreitar e manter boas relações com os ambientalistas e outros grupos de influência desse mercado. A empresa formou alianças com o *Greenpeace*, com os Amigos da Terra e também desenvolveu relações estreitas com outros grupos do mercado de influência, como as comunidades locais, assegurando que cada uma de suas lojas desenvolveria projetos comunitários locais.

→ Mercados de Influência de Concorrentes

As grandes organizações, especialmente aquelas que dominam seu segmento industrial, precisam considerar cuidadosamente as relações que têm com seus concorrentes, sendo sensatas, prudentes e adotando uma postura de respeito em relação às empresas ou marcas concorrentes.

As campanhas que adotam uma comunicação de confronto direto podem ter repercussões negativas na imagem das organizações envolvidas, como aconteceu entre as multinacionais proprietárias das marcas de refrigerante Coca-Cola e Guaraná Antártica, em que a propaganda veiculada na mídia pelo então Guaraná mostra uma das maiores plantações do fruto do guaraná no Brasil, principal matéria prima de seu refrigerante, ao final faz uma provocação pedindo para que sua concorrente apresente a árvore da coca (alusiva à droga cocaína), o que gerou um grande mal estar entre os consumidores da marca.

Outros exemplos são evidenciados pela rivalidade entre as marcas de refrigerante Pepsi e Coca-Cola, companhias de telefonia celular como Claro, Oi, Tim e Vivo, automotivas como Nissan, Toyota e Volkswagen, dentre outras.

→ Mercados de Influência de Órgão Governamentais e Agentes Reguladores

A categoria de organismos governamentais no domínio do mercado de influência abrange uma série de grupos, incluindo membros do senado, ministros, deputados federais e estaduais, departamentos do

governo em esfera federal, estadual e municipal e outras entidades governamentais ou agentes reguladores.

Estes grupos podem afetar a vida das organizações dentro de uma determinada região, estado ou país, dentro de um bloco econômico como a União Europeia ou, até mesmo, em esfera global. Portanto, as empresas precisam desenvolver relacionamentos amistosos e duradouros com estes grupos.

Gummesson (1987) já destacava em sua obra a importância do desenvolvimento de estratégias de relacionamento voltada para este mercado, particularmente das empresas que desenvolvem equipamentos de infraestrutura e de defesa, pois tais produtos podem afetar o desempenho econômico de um país, patamares de emprego ou podem ser politicamente importantes.

Embora Christopher *et al.* (2002) tenha sugerido as quatro categorias de influência descritas, como sendo as mais comuns encontradas pelas organizações, MacDonald (2001) atenta para o fato de que não se pode esquecer que “a importância relativa de grupos diferentes dentro do domínio de mercado de influência varia de tempos em tempos”. O autor lembra ainda, que, como diversos grupos fazem parte deste mercado, a organização precisa gerenciá-los seria e cuidadosamente, de modo a maximizar os efeitos positivos e minimizar os impactos negativos, que estes grupos possam representar para a atividade empresarial.

Por exemplo, o papel de que a empresa deve vislumbrar como um componente integrante do processo de construção relações públicas de um relacionamento. Principalmente com os meios de comunicação como televisão, jornal impresso, revistas, internet, redes sociais, rádio, dentre outros, por meio do processo de entrevistas e/ou reportagens. Esse papel de relações públicas, em determinada situação ou contexto, tende a ter maior credibilidade e eficiência do que as propagandas pagas.

Concluindo, a adoção de uma abordagem de marketing baseada em um conjunto bem definido de objetivos específicos, com um plano de marketing detalhado e um sistema de controle adequado para mensurar os resultados, podem melhorar suas chances de formar um relacionamento construtivo com os grupos pertencentes ao mercado de influência, que se

bem gerenciados, podem contribuir com a inserção da empresa em novos mercados.

2.1.6.2 Gerenciando os Seis Mercados: identificando a relevância de cada domínio de mercado

A partir da explanação das categorias que envolvem o modelo de seis mercados, pode-se concluir que este estabelece um quadro de referência viável para considerar uma gama mais ampla de partes interessadas, como outros indivíduos ou grupos, cujos interesses têm relevância para a organização (PAYNE *et al.*, 2005).

Portanto, o marketing de relacionamento deve considerar o desenvolvimento e o aprimoramento das relações com cada um dos seis domínios de mercado, enfatizando aqueles mais importantes para a organização, além do cliente.

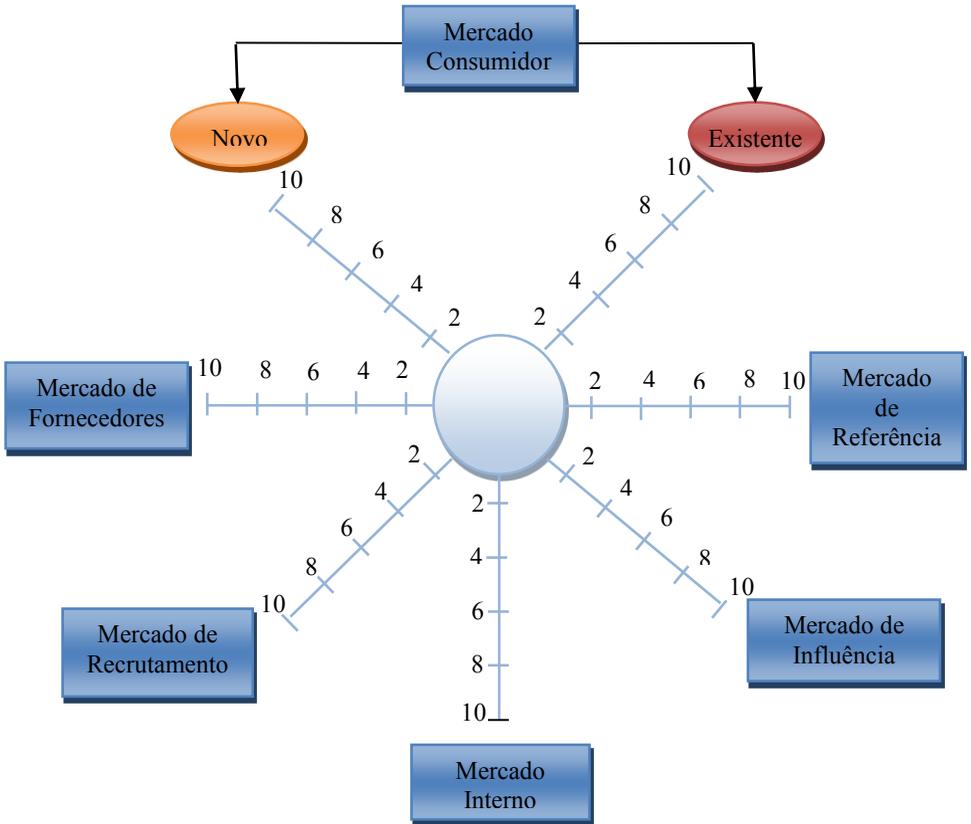
Nesse sentido, as empresas devem determinar o nível de atenção e de recursos que devem ser direcionados para cada grupo. Christopher *et al.* (2002) elencam quatro passos que podem auxiliar neste processo:

- 1) Identificar os participantes-chave ou segmentos do mercado, em cada um dos seis mercados.
- 2) Desenvolver pesquisa para identificar as expectativas e exigências dos participantes-chave.
- 3) Rever o nível atual e proposto de ênfase em cada mercado.
- 4) Formular uma estratégia desejável de relacionamento e determinar se um planejamento de marketing formal é necessário.

Uma vez que a empresa tenha identificado os grandes grupos e os segmentos dentro deles para cada domínio do mercado, permite-se analisar o patamar de destaque atual atribuído no mercado a cada domínio, bem como projetar quais os níveis a organização deseja alcançar. Para realizar esta análise e auxiliar na tomada de decisão sobre o nível correto de ênfase em cada domínio, os autores sugerem utilizar o diagrama de redes de marketing de relacionamento (também conhecido como gráfico aranha), mostrado na Figura 3.

O diagrama tem sete eixos - dois para os clientes (novos e já existentes) e um para cada um dos outros cinco mercados de relacionamento. A escala de 1 (baixo) a 10 (alta) reflete o grau de ênfase (custo e efeito) para cada mercado de relacionamento (Figura 5). Dividir os clientes em “novos” e “existentes” reflete as duas tarefas críticas (atração e retenção de clientes) dentro deste domínio.

Figura 5: Diagrama dos seis mercados de relacionamento



Fonte: Traduzido pelo Autora de Christopher *et al.* (2002)

Para realizar a análise, um grupo de gerentes dentro de uma empresa deve analisar as ênfases atuais e desejadas em cada domínio do mercado por meio de um júri de opinião executiva e transcrever os resultados no diagrama de rede de marketing de relacionamento.

McDonald (2001) ressalta que a identificação e a revisão dos níveis atuais e desejáveis de relacionamento com os seis domínios de mercado representam apenas o primeiro passo do processo de diagnóstico. Explorar detalhadamente e individualmente os grupos ou segmentos pertencentes a cada domínio, sem esquecer de considerar os patamares atuais e desejáveis de relacionamento, representa o segundo passo deste

diagnóstico, que pode ser representado por diagramas de rede, separadamente para cada domínio.

Como exemplo, pode-se desenvolver um gráfico aranha representando os níveis de relacionamento para os mercados de influência, o qual pode contemplar acionistas, agentes financeiros, órgãos reguladores, imprensa e outras mídias, grupos de usuário e consumidores, grupos ambientalistas, órgão públicos dentre outros grupos que a organização julgar importantes.

O autor elenca que os dois próximos passos “envolvem a realização de pesquisa para descobrir as expectativas e necessidades dos segmentos-chave e assim determinar estratégias de marketing apropriadas para cada um deles”. Dessa forma, a organização poderá identificar para quais grupos deverá realizar um planejamento de marketing formal, pois nem todos os seis domínios precisam de seu próprio planejamento, no entanto, independentemente dessa decisão, a empresa precisa desenvolver alguma estratégia para lidar com cada um dos mercados.

O tópico que segue trata da agricultura familiar, conceito e importância, por ser um dos objetos de estudo desta tese.

2.2 AGRICULTURA FAMILIAR

A produção agrícola em todos os países é sempre, em maior ou menor grau, assegurada pela participação das famílias na exploração, independentemente de sistemas sociopolíticos, formações sociais ou evoluções históricas.

No entanto, é importante analisar como a exploração familiar é considerada nos diferentes contextos, pois em determinadas localidades, a exploração familiar pode ser a mola propulsora do desenvolvimento da agricultura e de sua integração na economia de mercado, já em outras, ao contrário, pode representar apenas uma economia de subsistência. Pode ser reconhecida como a única forma social de produção capaz de satisfazer as necessidades essenciais da sociedade, ou ainda ser desacreditada e excluída de qualquer tentativa de desenvolvimento (LAMARCHE, 1997).

Lamarche (1997, p. 13) revela que essas situações evidenciam a “enorme capacidade de adaptação deste objeto sociológico que é a exploração familiar” e afirma que na agricultura familiar, o trabalho, a propriedade e a família estão profundamente interligados, sendo uma forte característica das unidades de produção agrícola que utilizam principalmente a força de trabalho familiar (TOMASETO *et al.* 2009).

Para o Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA, a agricultura familiar “é uma forma de produção onde predomina a interação entre gestão e trabalho; são os agricultores familiares que dirigem o processo produtivo, dando ênfase na diversificação e utilizando o trabalho familiar, eventualmente complementado pelo trabalho assalariado” (MDA, 2012b).

Schneider (2006) introduz, ainda, além de trabalho e propriedade familiar, a gestão no conceito de agricultura familiar, afirmando que esta opera a partir da articulação destas dimensões.

O apoio ao desenvolvimento da agricultura familiar, por parte dos governos dos países capitalistas, veio após a década de 1920 em que há o estímulo e o incentivo que vai da pesquisa à organização dos mercados, diversas formas de assistência técnica, financeira, educacional, previdenciária, habitacional, etc., vislumbrando transformar a “unidade camponesa” em estabelecimentos familiares altamente eficientes (VEIGA, 2007).

Neste sentido, ao contrário das previsões, em que a produção familiar seria exterminada pelo desenvolvimento capitalista, esta acabou se fortalecendo no século XX (VEIGA, 2007).

A partir dos anos 1990, a agricultura familiar, como forma de diversificação da produção, vem se desenvolvendo em todos os pontos do mundo e tem como característica a predominância da mão-de-obra e gerenciamento por membros da família. A agricultura familiar faz parte da história do Brasil e da própria humanidade (GUILHOTO *et al.* 2006) que, ao contrário da agricultura convencional, busca equilibrar o uso dos recursos naturais atuando ativamente no processo de transição para uma agricultura sustentável (TOMASETTO *et al.* 2009).

No Brasil, a propagação do enfoque de agricultura familiar no início dos anos de 1990 evidenciou as limitações do conceito, amplamente difundido, de “pequena produção”. Abromovay (1992) evidencia que a agricultura de países mais desenvolvidos, como França, tem como base a existência de unidades agrícolas familiares altamente produtivas. Diante desse cenário, o autor defende que a agricultura familiar não é sinônimo de “pequena produção”, como repetidas vezes ocorre no Brasil (CAZELLA *et al.* 2004).

Lamarche (1997, p.101) cita em sua obra esse modelo de Empreendimento Familiar, desenvolvido na França, “cujo objetivo é a realização de uma produção para o mercado, onde o trabalho permanece essencialmente familiar” e lembra que em “países industrializados, muitos dos exploradores desapareceram porque não puderam, quando foi

preciso, modificar seu sistema de produção e adaptá-los as novas exigências do mercado”.

O autor afirma ainda que a definição de estratégias, a tomada de decisão e o funcionamento da agricultura familiar deve ser analisado a partir da dinâmica de duas forças, uma que representa as tradições do passado e outra as ambições que tem para o futuro, materializado em projetos que virão a acontecer.

Portanto, lidar com o mercado, ser influenciado por valores propagados pelos meios de comunicação e dos programas oficiais e não oficiais de produção agrícola, são questões que devem ser analisadas em conjunto com as duas forças apontadas por Lamarche (HAYGERT, DICKIE, 2004).

Os produtores familiares com experiência da dinâmica do mercado e da modernização agrícola afirmam, nas pesquisas desenvolvidas por Lamarche (1998, p.28), “que não quer mais sentir-se completamente diferente, mas não quer tampouco tornar-se um anônimo entre os outros. Nesse sentido a integração ao mercado é também uma abertura para o mundo e (...) uma tomada de consciência da necessidade de valorizar sua identidade.” O autor lembra que a globalização é um fenômeno do qual nenhuma propriedade esquivava-se completamente e, que a percepção que os agricultores tem de sua profissão (seja empreendedor, produtor, camponês, empresário, trabalhador da terra, etc.) pode contribuir para sua integração em uma economia de mercado.

Schneider (2006, p. 8) evidencia que os “atores sociais do meio rural brasileiro vêm demonstrando (...) o fortalecimento da consciência acerca da necessidade de construção de outra forma de desenvolvimento rural, que seja ancorada nos princípios da equidade, da sustentabilidade e da maior autonomia dos agricultores”.

Portanto, a construção da identidade do agricultor familiar brasileiro baseia-se no fato de que este constitui uma categoria social que ocupa um lugar específico na sociedade, que reivindicam sua legitimidade social em nome de sua contribuição ao desenvolvimento social e do papel importante que vem desempenhando no desenvolvimento do país (LAMARCHE, 1997).

Um relatório desenvolvido por pesquisadores ligados a Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação (FAO) e ao Instituto Nacional de Colonização e de Reforma Agrária, divulgou e destacou a importância estratégica da agricultura familiar no mercado interno dos produtos agroindustriais. O número de estabelecimentos classificados como unidades familiares ultrapassa

amplamente o número de unidades patronais, nas quais predomina a mão-de-obra assalariada (CAZELLA *et. al*, 2004).

De acordo com Schneider (2003) em relação ao debate sobre a agricultura familiar, as formas familiares de organização do trabalho e da produção não estão mais restritas somente ao setor agrícola e ao espaço rural, existem outras atividades – daí a questão do debate em torno da pluriatividade – na qual se pode observar uma estratégia de reprodução social e econômica das famílias rurais (TOMASETTO *et al.*, 2009).

A importância da agricultura familiar e camponesa pode ser observada considerando que de um total de 4.900.000 estabelecimentos, 4.150.000 (85%) correspondem ao setor familiar e camponês e 550.000 (12%) ao setor patronal, os 3% restantes correspondem a instituições religiosas e entidades públicas (FAO, 2000; CAZELLA *et. al*, 2004; IBGE, 2011).

Essa constatação, pouco reconhecida num país onde os grandes proprietários rurais (latifundiários) sempre ocuparam um lugar de destaque nas arenas de tomada de decisão políticas, forneceu certo reconhecimento político aos (estudos e) trabalhos (desenvolvidos) empreendidos por numerosas ONGS e movimentos sociais, implicando na valorização e inserção dos pequenos produtores nas dinâmicas de desenvolvimento do meio rural. A partir de então, o interesse pelo tema da agricultura familiar se expandiu rapidamente. (...) e os agricultores familiares tornaram-se os principais atores de inúmeras iniciativas de desenvolvimento local (Cazella *et. al*, 2004, p.61).

O resgate da importância política da agricultura familiar no Brasil pode ser observado pela criação do Ministério da Agricultura Familiar e Reforma Agrária, do Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF (Decreto 1946, de 28 de junho de 1996), pelo desenvolvimento de outras políticas governamentais identificadas com este público como a renovação da extensão rural, a produção agroecológica, a aquisição de alimentos, dentre outras, bem como pelos programas de governo dos candidatos à presidência da república, que

reservam capítulos específicos à agricultura familiar (HAYGERT, DICKIE, 2004; SCHNEIDER, 2006).

Observa-se, portanto, que para impulsionar a modernização e a criação de uma camada social de produtores modernos, a intervenção do Estado, no setor agrícola, foi fundamental (LAMARCHE, 1997).

Em 24 de julho de 2006, entrou em vigor a Lei 11.326, que estabelece as diretrizes para a formulação da política nacional da agricultura familiar e empreendimentos familiares rurais. O artigo 3º da lei considera agricultor familiar aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, as condições de (I) não possuir área maior do que 04 (quatro) módulos fiscais⁸; (II) utilizar predominantemente mão-de-obra da própria família; (III) ter renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento; e (IV) dirigir seu estabelecimento ou empreendimento com sua família (BRASIL, 2006; ALTMANN, 2002).

No entanto, a agricultura familiar que responde por 38% da produção agrícola nacional e ocupa 75% da população ativa agrícola (principal fonte empregadora no campo), só se beneficia de 30% da superfície agrícola e de 25% dos financiamentos públicos destinados ao conjunto do setor. As estatísticas oficiais evidenciam, ainda, que o setor familiar e camponês assegura 40% do PIB agrícola do país, mas as políticas públicas direcionadas ao setor deixam de estimular a agricultura familiar, pois 75% do total de financiamentos é destinado aos latifundiários (FAO, 2000; HAYGERT, DICKIE, 2004; IBGE, 2011).

Cerca de 1/3 do agronegócio brasileiro advém da produção agropecuária realizada pelos agricultores familiares, cabendo observar, também, que o desempenho recente da agropecuária familiar e de todo o complexo a ela articulada vem sendo bastante positivo, superando, inclusive, as taxas de crescimento relativas ao segmento patronal (GUILHOTO *et al.*, 2006).

As pesquisas de Lamarche (1998, p. 112) evidenciaram o surgimento no Brasil de uma geração de jovens “com postura ideológica para engajar-se no caminho da modernização”.

⁸ Módulo fiscal é uma unidade de medida expressa em hectares. O tamanho é fixado para cada município e varia considerando as condições de produção; os tipos de exploração predominante no município; a dinâmica do mercado; infraestrutura instalada; disponibilidade tecnológica e aspectos naturais como solo e água. Quanto mais disponíveis estiverem os recursos, menor será a área. O menor módulo fiscal no Brasil é fixado em 5 hectares e o maior em 100 hectares (SENADO FEDERAL, 2012).

Esta postura vai ao encontro dos estímulos à agricultura familiar, que tem se utilizado de várias estratégias para a viabilização de projetos alternativos que garantam a maior permanência de membros da família na propriedade, como exemplo são os projetos ligados a agroindústria familiar, ou seja, atividades rurais dedicadas à indústria caseira de alimentos, cujo rótulo nos produtos possui a denominação “proveniente da agricultura familiar” ou “agroindústria familiar”, algumas propriedades associam outras atividades ao negócio como criação de peixes (pesque-pague), turismo rural, dentre outras (HAYGERT, DICKIE, 2004).

Haygert, Dickie (2004, p.113) afirmam que,

estas novas configurações do espaço rural trazem características organizacionais específicas e novidades tecnológicas. Além disso, no entanto, é comum a todas elas a valorização do conhecimento endógeno ao qual, no discurso da viabilidade, se propõe “agregar valor” através das inovações, sendo a justificativa não só a maior rentabilidade do empreendimento mas, igualmente importante, o caráter de resgate de valores “esquecidos” de uma (provisoriamente, de novo) “ética camponesa”.

A agricultura familiar e camponesa está presente em todas as grandes produções destinadas ao mercado interno ou à exportação, pois contribui com dois terços da produção de tubérculos e de leite e um terço da produção de soja. Há, ainda que considerar, que parte da carne bovina, as frutas, o fumo, a laranja, o cacau, a pimenta-do-reino são também produções camponesas no Brasil. A produção dos estabelecimentos, onde o trabalho assalariado domina, ganha apenas para a cana-de-açúcar, a soja, o arroz e a pecuária bovina (FAO, 2000).

O Nordeste reúne praticamente a metade dos estabelecimentos familiares e camponeses que conseguem produzir 43% do PIB agropecuário da região, mobilizando apenas 40% da superfície e 27% dos financiamentos públicos. A produtividade por hectare é, portanto, superior à média nacional, mas, sobretudo àquela das grandes fazendas da região (pecuária extensiva e cana-de-açúcar) (SABOURIN, 2007).

Lamarche (1998, p. 80) evidencia que algumas questões emergentes na literatura brasileira “tem permitido lançar novas luzes sobre a agricultura familiar no Brasil”, tais como as tecnologias alternativas e novas formas de organização da produção; a pluriatividade

dos agricultores familiares; agricultura e o meio ambiente; bem como o poder local e a gestão municipal.

A dinâmica da agricultura familiar recebeu grande apoio para a permanência de ONGs que acabaram por inserir sistemas de comunicação televisivo e internet, para as comunidades de várias regiões rurais e, ao vincular os agricultores e suas famílias neste extenso universo com fronteiras alargadas, vinculou as exigências de qualificação e adaptação da atividade agrícola às demandas de sistemas econômicos de diferentes alcances (HAYGERT, DICKIE, 2004).

Cabe aqui inserir a abordagem de Abramovay (1992, p. 127 *apud* SCHNEIDER, 2006, p. 8) na qual o autor defende que “a agricultura familiar seria altamente integrada ao mercado, capaz de incorporar os principais avanços técnicos e de responder as políticas governamentais (...). Aquilo que era antes um modo de vida converteu-se numa profissão, numa forma de trabalho”.

Sabourin (2006) defende o princípio da reciprocidade e apresenta em seus estudos três modelos de organização da produção e comercialização utilizados pela agricultura familiar. O autor ressalta (a) as práticas de mutirão nas comunidades rurais, (b) o manejo compartilhado de recursos comuns e (c) a comercialização e reciprocidade.

As práticas de ajuda mútua podem contemplar a relação regular entre duas famílias, vizinhos ou compadres, e o principal sentimento produzido neste modelo é o de amizade. O compartilhamento de trabalho também faz parte do modelo de mutirão em que cada um produz para a comunidade e recebe dos outros, como quando a comunidade realiza um trabalho em prol de um agricultor. Nesse arranjo surge o sentimento de prestígio, além da amizade e da aliança.

O autor apresenta, ainda, o mutirão em que os participantes da comunidade se unem para realizar tarefas de cunho comunitário, como a construção de escolas, igrejas, cisternas e açudes comunitários, dentre outras atividades. Aqui a amizade e a confiança estão presentes, principalmente entre os membros que mais participam. Nessa situação, as pessoas que não comparecem perdem prestígio e honra.

No caso do manejo compartilhado, Sabourin (2006, p. 221) ressalta que “o meio rural brasileiro é rico de práticas de manejo de recursos comuns: as lagoas e rios, a água dos reservatórios comunitários, as pastagens (...), as áreas florestais de extrativismo da Amazônia.” Esse sistema de compartilhamento gera valores de confiança e de responsabilidade.

Já para modelo de organização da produção e comercialização, Singer (2002, *apud* SABOURIN, 2006, p. 222, 223) elenca três alternativas de relações e estruturas de reciprocidade, também denominadas de economia solidária. Dentre elas encontra-se a venda direta na unidade de produção, nas feiras locais de produtores, em festas de produtos regionais ou da agroindústria familiar. Essa alternativa representa exemplo de produção e de mobilização do laço social e de sociabilidade, pelas relações diretas entre produtor e consumidor.

Como segunda alternativa de comercialização, o autor cita as cadeias controladas por grupos de produtores e/ou cooperativas de consumidores. Nessa estrutura de reciprocidade está presente a amizade e a confiança.

A terceira e última alternativa contempla a intermediação qualificada ou interpessoal em situações em que não é possível “o encontro físico entre produtor e comprador”. Nesses casos a relação de reciprocidade acontece “por meio do interconhecimento, do efeito rede e de uma informação sobre a qualidade do produto”. Segundo o autor, “essa estrutura produz confiança, responsabilidade e reputação o que constitui uma fonte de prestígio e de autoridade nos sistemas de reciprocidade”.

As formas de organização coletiva e das redes de agricultores geram progresso tecnológico e riquezas para a sociedade, como também tem contribuído com a reprodução e atualização das relações e estruturas econômicas e sociais de reciprocidade, que tem conseguido assegurar a sobrevivência material da maioria das populações rurais e manter na sociedade os valores humanos (SABOURIN, 2006).

O Programa de Desenvolvimento Sustentável dos Territórios Rurais (PDSTR), conduzido pela Secretaria do Desenvolvimento Territorial (SDT), tem por objetivo favorecer um desenvolvimento regional integrado mediante a definição participativa de projetos de infraestrutura coletivos entre os diferentes ministérios, serviços dos Estados locais, municípios e sociedade civil, a partir de um apoio prioritário ao segmento da agricultura familiar (SABOURIN, 2007).

No Brasil, a agricultura familiar (4,2 milhões de estabelecimentos e 70% da população ativa agrícola) está administrada pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) e a agricultura empresarial (550.000 estabelecimentos, ou seja 12% do total para 70% das terras agrícolas) pelo Ministério da Agricultura, da Pesca e da Alimentação (MAPA) (FAO, 2000).

Reafirmando a importância da agricultura familiar e tal como enfatiza Lamarche (1997, p. 14) também “inscrevemo-nos do rol dos pesquisadores brasileiros que consideram indispensável ampliar e

profundar os estudos da agricultura familiar no interior do próprio país”, sem desconsiderar que o desenvolvimento da agricultura familiar é proveniente de sua diversidade e heterogeneidade.

É esta particularidade que permite aos trabalhadores da terra viabilizarem suas condições de vida e criarem espaços para garantir a reprodução material, social, política e identitária, conforme a abordagem de Schneider (2006).

No item que segue fazemos uma reflexão sobre a agroindústria familiar, conceituando o tema e reafirmando sua importância para a sociedade e a economia de um país.

2.3 AGROINDÚSTRIA FAMILIAR

O agronegócio na economia brasileira está associado à participação crescente de atividades não estritamente agrícolas ao longo do processo de produção, processamento, industrialização, distribuição e consumo de alimentos. São essas atividades pós-colheita que mais agregam valor aos produtos agrícolas e, obviamente, são alvo de agentes econômicos buscando se apropriar do valor adicionado (MIOR, 2005).

O autor ressalta que:

Nos anos de 1990 a agricultura familiar assume novas formas de inserção socioeconômica como protagonista dos processos de agroindustrialização. Assim, a análise dos padrões de desenvolvimento rural e regional ganhou complexidade, pois além da convencional integração às grandes agroindústrias, tem que dar conta da agricultura familiar como processadora de alimentos e, ainda, de sua vinculação como produtora de matérias-primas às novas pequenas e médias agroindústrias (MIOR, 2005, p. 16).

Nesse período (1990), cresce o debate sobre a importância da agroindústria de pequeno porte gerida pelos próprios agricultores de origem familiar. Porém, agora, na perspectiva de inserção num contexto de estratégias de desenvolvimento em âmbito local e regional, caracterizando-a como um instrumento capaz de conter o êxodo rural, contribuir para a geração de novos postos de trabalho e ampliar a renda com a apropriação do valor agregado, ao longo da cadeia produtiva (BRDE, 2004).

Salles Filho e Souza (2002) ressaltam a importância de estruturar programas, visando o desenvolvimento tecnológico e a inovação para a agricultura familiar, tais como (a) promover a organização da produção para a inserção em mercados e ao enfrentamento da concorrência; (b) visar a cadeia produtiva; (c) promover a capacitação para a adoção e busca de novas posições competitivas (reinvestimento em melhorias, inovações em processo, produto, serviço); e (d) desenvolver novos mercados, de alto valor agregado, cuja escala seja compatível com a produção familiar.

Os instrumentos, na ótica dos autores, devem levar em conta níveis culturais e educacionais, capacidade de endividamento e articulação com os demais atores envolvidos na busca por inovação (organizações de pesquisa, de transferência de tecnologia, treinamento de recursos humanos, certificadores, indústrias de processamento, entre outros).

Nesse sentido, o surgimento de políticas de apoio à agricultura familiar (PRONAF), a criação de legislação para a agroindústria artesanal e o apoio a programas de desenvolvimento e profissionalização (como o SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural) vem contribuindo com a construção de um novo ambiente institucional e organizacional dos empreendimentos de agregação de valor dos agricultores familiares, evidenciando um processo crescente da agroindustrialização de base familiar (MIOR, 2005).

Conforme dados do BRDE (2004), diferentes instituições passaram a atuar na orientação e na assessoria das famílias envolvidas nesses programas voltados para o desenvolvimento dos empreendimentos de origem familiar, dando apoio à implantação e funcionamento das agroindústrias de pequeno porte, mercados e comercialização, crédito rural cooperativo, agroturismo, desenvolvimento local e agroecologia, dentre outros.

A implantação de agroindústrias é uma das alternativas econômicas para a permanência dos agricultores familiares no meio rural e para a construção de um novo modelo de desenvolvimento sustentável, que pensa o rural como um todo e não como um mero espaço ligado à produção agrícola. Oportuniza a inclusão social, promovendo a participação no desenvolvimento e a equidade especialmente de segmentos menos privilegiados como, por exemplo, as mulheres, os idosos e os jovens. Para essas pessoas pode representar o (re)início da construção de cidadania,

bem como uma oportunidade de resgate de valores sociais e culturais, indo muito além do que usualmente é confundido com cidadania, a qual pode ser entendida aqui como oportunidade de trabalho e, conseqüentemente, de obtenção de renda suficiente para viver com boa qualidade. É uma importante alternativa para promover a participação dos agricultores familiares no processo produtivo e no mercado. Para eles, a industrialização dos produtos agropecuários não se constitui em uma novidade. Isto já faz parte da sua própria história e cultura (PREZOTTO, 2010, p.8).

Alguns fenômenos sociais, como as alterações nos hábitos alimentares, gostos e preferências dos consumidores, no estilo de vida e a valorização econômica do trabalho da mulher, produziram forte impacto no agronegócio, abrindo espaço para ampla recomposição do portfólio dos produtos. A diferenciação por meio dos aspectos qualitativos, a busca de conveniência, a valorização da saúde, da vitalidade e da individualidade e, mais recentemente, a valorização do comércio ético das mercadorias, foram aspectos de natureza social que também tiveram influência decisiva nos movimentos da reestruturação do sistema agroalimentar (VILELA; MACEDO, 2000).

Para Prezotto (2010, p. 6) a agregação de valor aos produtos primários é uma tendência crescente em todo o mundo e, “verifica-se uma procura crescente dos consumidores por produtos de origem agrícola e pecuária com agregação de valor por intermédio de classificação, padronização, embalagem, processamento agroindustrial, produtos saudáveis e ecológicos e formas diferenciadas de valorização das culturas e tradições”.

O cenário apresentado corrobora a concepção de que, por meio da agregação de valor e oferecendo produtos típicos diferenciados, as agroindústrias familiares destinam sua produção a um nicho de mercado adequado a esse novo perfil do consumidor brasileiro e mundial, que incorpora em seus hábitos alimentares o consumo de alimentos socialmente justos e ecologicamente corretos, e estão, aos poucos, abrindo espaços num mercado altamente controlado por grandes corporações agroalimentares (BRDE, 2004).

Entretanto, conforme a abordagem de Merino *et al.* (2009), considerando que as agroindústrias familiares apresentam qualidade e diferenciação em seus produtos (contemplando todo o processo a partir da matéria-prima, até o produto acabado), em um número significativo de

casos, as suas identificações (identidade visual, marcas) e seus rótulos e embalagens (que contém os produtos), não refletem essa qualidade. Para os autores aspectos como identificação de origem, informações nutricionais, aspectos normativos (legislações), visuais (cores, textos, materiais), origem familiar da produção, dentre outros, “não vêm sendo corretamente explorados e nem apresentados, propiciando uma perda significativa do possível grau de competitividade que os produtos poderiam estar tendo na sua comercialização”. Nesse sentido,

a competitividade pode ficar prejudicada no momento da sua inserção no mercado, podendo comprometer sua aceitação pelos consumidores, cada vez mais exigentes. Aspectos financeiros, e de forma crescente nos aspectos relativos à qualidade, configuração e origem dos produtos vem exercendo uma grande influência em sua decisão de compra (MERINO *et al.*, 2009).

Em relação ao conceito de agroindústria Lorenzani, Silva (2001) trazem a abordagem de Araújo *et al.* (1990) que num conceito ampliado, define o complexo agroindustrial como um todo, ou seja, todos os agentes que fazem parte do segmento de insumos e fatores de produção (antes da porteira), da produção propriamente dita (dentro da porteira), do processamento e da transformação até a distribuição e o consumo (depois da porteira).

Já vislumbrando uma abordagem mais restrita, as agroindústrias são as indústrias que se dedicam à transformação e ao processamento de matérias primas agropecuárias, de origem animal e vegetal, por meio de alterações físico-químicas, e apresentam grande variabilidade em termos qualitativo e quantitativo e diferentes graus de perecibilidade e sazonalidade (LORENZANI; SILVA, 2001).

Na visão de Mior (2005, p.178) “a agroindústria familiar rural é uma forma de organização em que a família rural produz, processa e/ou transforma parte de sua produção agrícola e/ou pecuária, visando, sobretudo a produção de valor de troca que se realiza na comercialização” e “se constitui num novo espaço e num novo empreendimento social e econômico”. “A atividade artesanal de transformação de alimentos, sobretudo da mulher agricultora, evidencia ainda a existência de aspectos culturais associados aos hábitos alimentares de uma determinada região.”

Outros aspectos que caracterizam a agroindústria familiar rural na visão do autor:

- A localização no meio rural;
- A utilização de máquinas e equipamentos em escalas menores;
- Maior parte da matéria-prima tem procedência própria ou vem de vizinhos;
- Processos artesanais próprios;
- Mão-de-obra familiar;
- Pode tornar-se um empreendimento associativo, reunindo várias famílias;
- Internaliza os aspectos legais (sanitários, fiscais e ambientais) perante os órgãos de regulamentação.

Como o foco deste estudo é a agroindústria de pequeno porte baseada na mão-de-obra familiar, a própria delimitação deste segmento implica a identificação dos agricultores familiares, fazendo uma distinção daqueles não familiares ou patronais (tópico abordado anteriormente nesta tese).

O próprio Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), para fins de enquadramento nas linhas de crédito específicas para o setor, conjuga o conceito de agroindústria de pequeno porte com o de agricultura familiar (ambos, já abordados neste estudo), imputando como atributos básicos a gestão, a propriedade e o trabalho, de natureza familiar (BRDE, 2004).

Aliada a definição do MDA, para efeito deste trabalho, incorpora-se o conceito de Prezotto (1997, 2010), no qual o autor define agroindústria familiar de pequeno porte como uma unidade industrial de transformação e/ou beneficiamento de produtores agropecuários, localizada no meio rural, gerenciada pelos próprios agricultores, em escala não industrial tradicional. Compreende, ainda, como agroindustrialização, o beneficiamento e/ou transformação de matérias-primas provenientes de explorações agrícolas, pecuárias, pesqueiras, aquícolas, extrativistas e florestais. Abrangendo desde processos simples, como secagem, classificação, limpeza e embalagem, até processos mais complexos que incluem operações física, química ou biológica como, por exemplo, a extração de óleos, a caramelização e a fermentação.

Para fins de conhecimento por parte do leitor, inserem-se aqui outras denominações apresentadas por Prezotto (2002), para identificar o modelo de agroindustrialização familiar descentralizada e de pequeno porte: pequena agroindústria, agroindústria familiar, pequena unidade industrial, pequeno estabelecimento industrial, estabelecimento industrial de pequena escala, agroindústria de pequena escala, agroindústria caseira, agroindústria artesanal e agroindústria de produtos coloniais.

Uma nomenclatura que também vem sendo difundida e merece destaque, adjacente a essa mesma linha de pensamento, refere-se aos Grupos Produtivos de Pequeno Porte (GPPPs), amplamente utilizada nos estudos desenvolvidos pelo Núcleo de Gestão de Design (NGD) da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

Em função da importância da agricultura e das agroindústrias familiares e, refletindo sobre questões referentes à sustentabilidade, ambas já abordadas na escrita do texto, para a economia de uma cidade, estado ou país, pensamos ser oportuno, inserir aqui um tópico retratando as políticas públicas e/ou ações governamentais voltadas para o incremento e fortalecimento desse setor específico (agroindústria familiar).

2.4 POLÍTICAS PÚBLICAS E AÇÕES GOVERNAMENTAIS VOLTADAS PARA A AGRICULTURA/AGROINDÚSTRIA FAMILIAR – ESTADO DA ARTE

A agricultura tem sido historicamente um setor de grande influência nos aspectos sociais, políticos e econômicos do Brasil e continua sendo o elemento central do agronegócio, por ser a fonte primária das mercadorias geradas no sistema agroalimentar (VILELA; MACEDO, 2000).

No entanto, a agricultura familiar contou com uma oferta escassa de políticas públicas. O potencial econômico do setor não era devidamente reconhecido e a modernização tecnológica não significou, necessariamente, melhoria nas condições de trabalho e de renda das populações rurais brasileiras. O modelo agrícola adotado privilegiou o uso intensivo de capital (grandes latifúndios) e não incorporou a agricultura familiar (BRASIL, 2011, p. 164). Nesse contexto, esses segmentos obrigavam-se a competir por políticas e recursos públicos no mesmo conjunto, ao qual pertenciam também os grupos altamente capitalizados. Essa prática restringia consideravelmente o acesso das minorias.

Segundo Bonnal, Kato (2011), até a década de 1990, “as políticas para o meio rural eram coincidentes com objetivos setoriais, pautando-se em instrumentos de crédito agrícola indiferenciado ou em mecanismos para manutenção dos preços dos produtos agrícolas e, portanto, do setor agrário brasileiro”. Portanto, as políticas adotadas não consideravam uma perspectiva ampliada do meio rural e dos segmentos sociais que o integram de forma diferenciada.

Diante da difícil situação econômica de um grande número de agricultores familiares e, como consequência, o agravamento do êxodo rural, os movimentos sociais no País começaram a se intensificar. Tais movimentos contribuíram para os avanços na capacidade de organização e reivindicação dos trabalhadores rurais, exigindo que os governos assumam um papel ativo nesse processo, mediante a implementação de políticas e estratégias que viabilizem o desenvolvimento da agricultura familiar e da agroindústria de pequeno porte (BRDE, 2004).

O novo arquétipo de desenvolvimento rural, voltado para a agricultura familiar como uma alternativa de renda e fixação das famílias no campo, impetrou políticas públicas diferenciadas, por parte dos atores políticos, para atender as necessidades desse modelo de produção. As ações deveriam considerar, dentre outras questões, financiamentos de projetos com juros subsidiados, políticas de preços, estratégias de comercialização e de agroindustrialização (SCHNEIDER, 2003).

As políticas públicas são entendidas como as ações ou propostas promovidas principalmente, mas não exclusivamente, pelos governos com o objetivo de arbitrar problemas e contradições constituintes da sociedade contemporânea (BONNAL, KATO, 2011).

Segundo Rúa e Maria das Graças (2009) a política pública refere-se ao planejamento racional e neutro do Estado e o resultado de ações de atores políticos (*stakeholders*) visando à defesa dos interesses e valores, ou seja, são resultantes da atividade política que consiste na resolução de conflitos, processo essencial à preservação da vida em sociedade (FIORI, 2012).

Para Souza (2006) o desenho das políticas públicas demonstra o papel dos governos, bem como, as etapas para a consecução dos objetivos revelam os conflitos intrínsecos às decisões políticas. Segundo o autor, surgiram na Europa os estudos acerca das políticas públicas, como um desdobramento de teorias para a explicação do papel do Estado, enquanto centro das análises sobre a função do Governo (MATSUGUMA *et al.*, 2012).

O alicerce das políticas europeias, explanado por Saraceno (1994 *apud* MEDEIROS, DIAS, 2011), é a ideia de que é necessário reconhecer e estimular a multifuncionalidade das propriedades rurais, apostando em alternativas produtivas, inclusive as relacionadas à valorização da paisagem e ao turismo rural.

Medeiros e Dias (2011), parafraseando o pensamento de Veiga (2003), complementam:

O fundamento conceitual deste enfoque é a de valorização de espaços onde as tradições (produtivas, inclusive) são dimensões a serem respeitadas, cultivadas e constituídas como elementos positivos, agregando-se à valorização da paisagem e da natureza. As intervenções políticas são elaboradas tendo como referência a construção de um tipo de “ruralidade” que se afirma positivamente e não se submete à tendência histórica e dominante de igualar desenvolvimento à urbanização.

A União Europeia, a partir dos anos 1990, iniciou um processo de desenvolvimento com enfoque territorial e setorial, incluindo, posteriormente, a dimensão ambiental na política. Nasce, dessa proposta, o programa LEADER (Ligação entre Ações de Desenvolvimento da Economia Rural), cujas intervenções se voltaram para áreas rurais menores e relativamente homogêneas, caracterizadas pela presença do conhecimento mútuo, tanto dos atores entre si, como das condições regionais e suas interações com as políticas públicas (BEDUSCHI F., ABRAMOVAY, 2003). Desde 2007, as orientações do programa LEADER são parte integrante dos programas de desenvolvimento rural dos Estados membros da União Europeia (MEDEIROS, DIAS, 2011).

Na América Latina, como apontam os estudos de Schejtman e Berdegué (2003) e Echeverri e Moscardi (2005), essa abordagem também tem sido adotada em diversos países, principalmente sob a ótica de políticas sociais vinculadas ao combate à pobreza (MEDEIROS, DIAS, 2011).

O centro das análises sobre políticas públicas, nos Estados Unidos da América, delimitava esse campo como um estudo das próprias ações do Governo, sem considerar a concepção das teorias sobre o papel do Estado no modelo de análise. O papel desses instrumentos para os governos não permeia somente a solução dos problemas da sociedade, sobre a ótica teórica de políticas públicas, mas as questões referentes aos conflitos de ideias e interesses dos diversos agentes (MATSUGUMA *et al.*, 2012).

Para Frey (2000 *apud* MATSUGUMA *et al.*, 2012) o conjunto analítico-conceitual, desenvolvido como instrumento para a análise de políticas públicas, deve levar em consideração a construção desses modelos de análise nas democracias mais desenvolvidas do Ocidente, no entanto esse arcabouço teórico precisa de adaptabilidade para as análises de políticas públicas implementadas nos países em desenvolvimento.

No Brasil, duas linhas de pensamento passaram a ser enfatizadas nas conclusões das pesquisas no pós anos 90: o agricultor familiar passou a ser conhecido diferentemente daquele habitual pequeno produtor, ou seja, percebeu-se sua capacidade de buscar a tomada de crédito junto as instituições financeiras, seu comportamento não era basicamente de aversão ao risco, praticavam a inovação tecnológica e a constante modificação e aprimoramento do processo produtivo, além da produção não ser exclusiva para o mercado interno e muito menos apenas para subsistência. O segundo ponto de análise é a percepção da estrutura social de desenvolvimento agrícola, pois a partir de estudos comparativos em relação aos países de capitalismo central, conclui-se que estes países desenvolveram sua base social de estrutura agrícola a partir de unidades familiares de produção. (ABRAMOVAY, 1997, p. 2-4 *apud* SILVA, ROCHA, ZERBATO, 2010).

A criação do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), em 1999, culmina com esse cenário de maior visibilidade da necessidade de reconhecimento das especificidades da agricultura familiar. O MDA acabou por se tornar “um dos mais importantes atores na formulação e implementação de políticas públicas diferenciadas para a agricultura familiar e para povos e comunidades tradicionais” (BONNAL, KATO, 2011).

Apenas em 2006, o Congresso Nacional aprova a Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais, por meio da Lei 11.326/2006, a qual reconhece politicamente a categoria produtiva da agricultura familiar e empreendimentos familiares rurais. A Lei estabelece os conceitos, princípios e instrumentos destinados à formulação das políticas públicas direcionadas a esse setor. Este marco legal reconheceu os princípios da descentralização, sustentabilidade ambiental, social e econômica, equidade na aplicação das políticas, respeitando os aspectos de gênero, geração e etnia, dentre outros (TCU, 2012).

A mudança na forma de se fazer e operacionalizar políticas públicas para o meio rural, contribuíram para o reconhecimento de sua importância no desenvolvimento econômico e social do país, assim como

de seu papel na manutenção de empregos e na consolidação de um padrão de desenvolvimento menos concentrador e excludente. Também possibilitou evidenciar outras atividades desenvolvidas no meio rural, além da agricultura, chamando atenção para a pluriatividade das famílias e para a multifuncionalidade da agricultura, bem como para a urgência de que as políticas públicas de desenvolvimento rural incorporassem essa diversidade (BONNAL, KATO, 211).

Como resultado da conquista dessa nova política institucional, descentralizada e incluyente, ressalta-se a expressividade da participação da agricultura familiar no Valor Bruto da Produção nacional, alcançando 38% no último Censo Agropecuário realizado no Brasil. Todavia, ainda são vários os desafios no sentido de contemplar as especificidades e a diversidade de formas da agricultura familiar brasileira (GRISA; WESZ, 2010).

As políticas públicas e programas que contribuíram com esse avanço da agricultura/agroindústria familiar estão descritos nos tópicos 2.4.1 em âmbito federal, 2.4.2 e 2.4.3 na esfera estadual.

2.4.1 Políticas Públicas e Programas Federais voltados para a Agroindústria Familiar

O tópico em questão apresenta a seleção de políticas e programas destinados a atender a agricultura e/ou agroindústria familiar rural, cujas informações a respeito dessas políticas e programas, em âmbito federal, foram extraídas de forma representativa da página, manuais e cartilhas do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). No entanto, também foram realizados estudos em outros materiais de cunho bibliográfico, com o objetivo de complementar a discussão.

Do rol de políticas e programas propostos para a agricultura e/ou agroindústria familiar rural, foram selecionados aqueles que tem uma maior abrangência, considerando a extensão do país (Brasil) e que representavam importante papel, enquanto política, no contexto do meio rural brasileiro, como os programas/políticas que têm por missão reduzir a vulnerabilidade da agricultura/agroindústria familiar.

Dentre as políticas públicas e programas desenvolvidos na esfera federal para a agricultura familiar, destacam-se: a Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais, Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PNATER), Financiamento e Proteção da Produção Agrícola, Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), Sistema Único de Atenção a Sanidade Agropecuária (SUASA),

Programa Agroindústrias e Selo de Identificação da Agroindústria Familiar (SIPAF).

Em seguida, o texto aborda, no tópico 2.5.2, uma pesquisa realizada por Wesz Jr. (2012), na qual o autor realiza um estudo identificando as políticas públicas, no âmbito estadual, voltadas para a agroindústria familiar. Para finalizar é apresentado o Programa Fábrica do Agricultor, política pública voltada para a agroindústria familiar, específica para o estado do Paraná (tópico 2.5.3).

2.4.1.1 Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais

A Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006 é considerada o marco legal, pois estabeleceu as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais (BRASIL, 2011, TCU, 2012), definindo “conceitos, princípios e instrumentos destinados à concepção das políticas públicas voltadas para o segmento familiar no meio rural” (MATSUGUMA *et al.*, 2012, p.5).

Art. 2º A formulação, gestão e execução da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais serão articuladas, em todas as fases de sua formulação e implementação, com a política agrícola, na forma da lei, e com as políticas voltadas para a reforma agrária.

A Lei caracterizou o modo de produção rural familiar e definiu o público da agricultura familiar, identificando quais agricultores podem ser considerados pertencentes à essa classe, bem como os empreendimentos familiares rurais. Esse marco legal reconheceu, ainda, os princípios da descentralização, sustentabilidade ambiental social e econômica, a diversidade das identidades das populações rurais e a equidade na aplicação das políticas, respeitando, portanto, aspectos de gênero, geração e etnia, dentre outros (BRASIL, 2011, TCU, 2012, MATSUGUMA *et al.*, 2012).

Segundo o Plano Plurianual 2012-2015, do Governo Federal Brasileiro, esse cenário implica na “necessidade de se ter uma estratégia de desenvolvimento rural multidisciplinar, garantindo tratamento diferenciado para os públicos menos favorecidos, como povos e comunidades tradicionais e mulheres” (BRASIL, 2011, p.165).

No mesmo documento, o governo afirma, portanto, ser necessário “enfrentar a desigualdade de gênero, buscando valorizar o protagonismo das mulheres no desenvolvimento sustentável, considerando-as como sujeito ativo do desenvolvimento rural”.

Compreende que é imperativo “reverter a migração da juventude rural, tornando o campo mais atrativo e profissionalizado, gerando conhecimento e contribuindo na valorização do papel destes atores”.

Por fim, no caso dos Povos e Comunidades Tradicionais, o plano plurianual enfoca ser “desafiador aprimorar os instrumentos no sentido de agilizar o acesso dessas comunidades às políticas agrícolas”.

Nesse sentido, o Programa Agricultura Familiar apresenta como metas:

- ⇒ garantir condições de acesso ao crédito do Pronaf para famílias da agricultura familiar;
- ⇒ prestar serviços de Ater (Assistência Técnica e Extensão Rural) qualificada e continuada para famílias de agricultores familiares, assentados da reforma agrária, povos e comunidades tradicionais;
- ⇒ apoiar organizações da agricultura familiar para a diversificação e organização econômica, inserção no mercado privado, comercialização, agroindustrialização e desenvolvimento de atividades não agrícolas e aumentar a participação dos produtos orgânicos e de base ecológica no mercado.
- ⇒ ampliar a participação das mulheres rurais com as políticas de crédito, assistência técnica e comercialização, entre outras.

2.4.1.2 Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PNATER)

O marco regulatório para as atividades de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER), voltadas para agricultores familiares, assentados, quilombolas, pescadores artesanais, povos indígenas e outros, foi o Decreto nº 4.739, de 13 de junho de 2003, o qual estabelece que a coordenação, de ATER, passa a ser responsabilidade da Secretaria da Agricultura Familiar (SAF), vinculada ao Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA).

A necessidade latente por estratégias de desenvolvimento sustentável voltadas para o campo, proveniente das exigências da sociedade, fez com que o Estado decidisse por superar esse desafio,

desenvolvendo e implantando uma “renovada e duradoura política de Assistência Técnica e Extensão Rural”, que pudesse ser capaz de contribuir “para a construção de outros estilos de desenvolvimento rural e de agricultura que além de sustentáveis possam assegurar uma produção qualificada de alimentos e melhores condições de vida para a população rural e urbana” (MDA, 2007, p. 3).

Nesse sentido, da parceria entre o Governo Federal, com suas esferas governamentais, e as instituições não governamentais de Ater, bem como a sociedade civil organizada, comprometidos com a questão em pauta, foi edificada a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PNATER), instituída no ano de 2003.

A política “foi elaborada a partir dos princípios do desenvolvimento sustentável, incluindo a diversidade de categorias e atividades da agricultura familiar, e considerando elementos como gênero, geração e etnia e o papel das organizações governamentais e não governamentais” nesse processo (MDA, 2013a).

A PNATER nasce, portanto, vislumbrando atender aos anseios “daquelas pessoas que vivem e produzem em regime de economia familiar, seja na agricultura, na pesca, no extrativismo, no artesanato ou em outras atividades rurais” (MDA, 2007, p. 3). A política vem para potencializar a atividade agrícola, estimular a agroindustrialização e agregação de valor à produção primária, apoiar estratégias de comercialização, preocupando-se com a oferta de produtos seguros. Dessa forma, tende a consolidar estratégias de desenvolvimento rural sustentável, estimulando a geração de renda e de novos postos de trabalho.

Com base nas informações do MDA (2013a), para coordenar as ações de ATER, a Secretaria da Agricultura Familiar (SAF/MDA) dispõe do Departamento de Assistência Técnica e Extensão Rural (DATER), que conta com três coordenações:

- Fomento à Ater: é responsável pela gestão dos recursos previstos nas ações do PRONATER, e realiza a operacionalização, o monitoramento e a avaliação da execução dos contratos e convênios firmados com os parceiros.
- Formação de Agentes de Ater: desenvolve ações de capacitação de extensionistas rurais na perspectiva do desenvolvimento rural sustentável. O objetivo é qualificar a oferta dos serviços de assistência técnica e extensão rural, integrar e socializar informações sobre políticas públicas para o fortalecimento da agricultura familiar.

- Gestão do Sibrater (Sistema Brasileiro Descentralizado de Assistência Técnica e Extensão Rural): tem como objetivo organizar a prestação de serviços públicos de Ater, aos agricultores familiares no País, sob a orientação da Política Nacional de Ater (PNATER).

O Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PRONATER) estabelece as diretrizes e metas para os serviços públicos de Ater no país. É o instrumento orientador do processo de implementação da PNATER. É coordenado pelo DATER e elaborado, anualmente, para cada Plano Safra da Agricultura Familiar com base nas políticas da SAF, nos Programas Estaduais de Ater e nas demandas da agricultura familiar (MDA, 2013a).

Por fim, para o Ministério do Desenvolvimento Agrário (2013a), o principal objetivo dos serviços de assistência técnica e extensão rural é melhorar a renda e a qualidade de vida das famílias rurais, por meio do aperfeiçoamento dos sistemas de produção, de mecanismo de acesso a recursos, serviços e renda, de forma sustentável.

2.4.1.3 Financiamento e Proteção da Produção Agrícola

O conjunto de políticas e ações, disponibilizados pelo Departamento de Financiamento e Proteção à Produção Agrícola, da Secretaria da Agricultura Familiar, busca criar condições para que as famílias agricultoras possam melhorar a qualidade de seus produtos, assegurando um aumento de capital e proteção à produção e à renda. As ações são implementadas por meio do Programa de Garantia de Preços da Agricultura Familiar (PGPAF), Programa Garantia-Safra, Seguro da Agricultura Familiar (SEAF) e o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) (MDA, 2013b).

a) Programa Garantia de Preços para a Agricultura Familiar (PGPAF)

O Decreto 5.996 de 20 de dezembro de 2006, institui o Programa de Garantia de Preços da Agricultura Familiar (PGPAF), cria o Comitê Gestor do PGPAF e estabelece o papel do Conselho Monetário Nacional (CMN), da Secretaria de Agricultura Familiar (SAF) e da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB).

Do Comitê Gestor, fazem parte o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), Ministério da Fazenda (MF), Ministério do

Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e a Secretaria do Tesouro Nacional (STN/MF).

O Programa de Garantia de Preços para a Agricultura Familiar (PGPAF) garante às famílias agricultoras que acessam o Pronaf Custeio ou o Pronaf Investimento, em caso de baixa de preços no mercado, um desconto no pagamento do financiamento, correspondente à diferença entre o preço de mercado e o preço de garantia do produto (MDA, 2013c).

O PGPAF (2013/2014) tem por objetivos (a) assegurar a remuneração dos custos de produção aos agricultores familiares financiados pelo Pronaf; (b) garantir a continuidade das atividades produtivas da agricultura familiar; (c) permitir a diversificação da Produção; (d) direcionar os custos dos agricultores familiares, para que possam medir sua eficiência produtiva e (f) reduzir os gastos com alongamentos.

A operacionalização do Preço de Garantia tem por base o custo variável que inclui remuneração de mão-de-obra familiar, da gestão da unidade de produção e dos custos dos insumos e serviços utilizados, com incremento ou redução de até 10% sobre o valor levantado a campo. A vigência é para todo ano civil, com abrangência regional.

Quando o preço de mercado é inferior ao preço de garantia, o agricultor recebe um bônus, o qual não ultrapassa o valor máximo de R\$7.000 em bônus por ano-agrícola, sendo incidente apenas sobre operações adimplentes (PGPAF, 2013/2014).

b) Garantia da Safra (GS)

O Garantia-Safra (GS) é uma ação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), voltada para agricultores familiares localizados na área de atuação da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE), em sua maioria semiárida, que sofrem perda de safra por motivo de seca ou excesso de chuvas (MDA, 2013d).

A Lei 10.420, de 10 de abril de 2002, cria o Fundo Garantia-Safra e institui o Benefício Garantia-Safra, destinado a agricultores familiares vitimados pelo fenômeno da estiagem nas regiões que fazem parte do programa, que estão localizadas no Nordeste do país, na área norte do Estado de Minas Gerais, Vale do Mucuri, Vale do Jequitinhonha e na área norte do Estado do Espírito Santo. No entanto, para participarem do Garantia-Safra, estados, municípios e agricultores localizados na área de

atuação da SUDENE, precisam, anualmente, fazer a adesão ao GS (BRASIL, 2002; MDA, 2013d).

O Decreto nº 4.962, de 22 de janeiro de 2004, regulamenta a Lei nº 10.420, de 10 de abril de 2002, que cria o Garantia-Safra, dispõe sobre o Comitê Gestor do GS, e dá outras providências. A Portaria nº 01, de 25 de janeiro de 2007 trata da DAP - Declaração de Aptidão ao Pronaf, modelo 9.2, utilizada para inscrição ao Garantia-Safra. A Portaria nº 42, de 07 de dezembro de 2012, dispõe sobre os procedimentos de verificações de perda do Garantia-Safra a partir da safra 2012/2013.

A implementação do Garantia-Safra segundo dados do MDA (2013d) passa por cinco etapas, quais sejam:

- Reunião do Comitê Gestor do Garantia-Safra e definição das diretrizes do ano agrícola.
- Processo de adesão dos estados, municípios e dos agricultores.
- Realização de aportes financeiros ao Fundo Garantia-Safra (contribuição financeira de agricultores, municípios, estados e União).
- Verificação de perdas de safra dos municípios.
- Pagamento de indenização aos agricultores familiares aderidos ao Garantia-Safra: requisitos e procedimentos.

Os agricultores familiares que aderirem ao programa nos municípios em que forem detectadas perdas de, pelo menos, 50% da produção de algodão, arroz, feijão, mandioca, milho ou outras atividades agrícolas definidas pelo órgão gestor do Fundo, receberão a indenização prevista pelo Garantia-Safra diretamente do Governo Federal, em até seis parcelas mensais, por meio de cartões eletrônicos disponibilizados pela Caixa Econômica Federal (BRASIL 2002; MDA, 2013d).

O valor do GS e a quantidade de agricultores a serem segurados são definidos anualmente durante a reunião do Comitê Gestor do Garantia-Safra. Os agricultores familiares selecionados são informados pelas prefeituras e devem efetuar o pagamento da contribuição do agricultor, via boleto bancário, no valor de R\$ 12,75, para a safra 2013/2014, sendo que o valor anual da indenização a partir dessa safra é de R\$ 850,00 (MDA, 2013d).

c) Seguro da Agricultura Familiar (SEAF)

O Seguro da Agricultura Familiar (SEAF), trata-se de uma ação dirigida exclusivamente aos agricultores familiares que contratam

financiamentos de custeio agrícola no Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). O programa atende a uma reivindicação histórica do agricultor, que almeja produzir com segurança e com relativa garantia de renda. O SEAF não se limita a cobrir todo o valor financiado, garantindo 65% da receita líquida esperada pelo empreendimento financiado (MDA, 2013e).

O SEAF não representa um programa de renda mínima, nem um seguro de emergência, como é o caso do Programa Garantia Safra, cujos benefícios são de menor valor. Também não é regido pela legislação de seguros privados, em função de sua natureza ligada ao setor público, mas é um programa governamental criado com base nos princípios de seguros agrícolas que tem por público-alvo produtores da agricultura familiar, considerados de pequeno porte, mas que “tem potencial para conduzir suas lavouras como um empreendimento e produzir receita para pagar o financiamento, cobrir os custos de manutenção familiar e realizar investimentos” (ZUKOWSKI, 2013, p. 1).

Criado em 2004, com objetivo de ser um seguro de renda, cujo princípio básico esta assentado no fato de que “o prêmio deve ser suficiente para cobrir os gastos com indenizações e custos administrativos e ainda prover recursos para constituição de fundos de reserva” (ZUKOWSKI, 2013, p.1), registrou os primeiros pagamentos, relativos a perdas da safra 2004/2005, com parcela de renda de R\$ 1,8 mil. “Desde então, vem apresentando melhorias em seu funcionamento, como elevação do limite da cobertura de renda (na safra 2011/2012 já era de R\$ 3,5 mil e na safra 2012/2013, aumentou para R\$ 7 mil) e redução do prazo de pagamento” (MDA, 2012c).

Segundo as informações do porta de notícias do MDA (2012c) no primeiro ano de programa, o tempo de recebimento pelo agricultor levava de seis meses a um ano. Com o aperfeiçoamento do programa, esse prazo diminui representativamente, cujo pagamento para o agricultor chega em até três meses após o comunicado do sinistro.

Apropriando-se do discurso do Coordenador Geral do SEAF, Sr. José Carlos Zukowski (2013, p. 1), para os governos,

os seguros agrícolas, mesmo com fortes subsídios, têm se mostrado como instrumentos mais adequados do que programas de emergência, porque possibilitam um tratamento mais sistematizado dos problemas causados por eventos agroclimáticos, podem ser um instrumento indutor da adoção de medidas de prevenção e redução de

riscos e, principalmente quando se logra constituir um fundo, possibilita melhor gestão orçamentária evitando impactos abruptos nas contas públicas.

O autor ressalta, ainda, que no mercado internacional, os prêmios cobrados dos agricultores, encontram-se entre 6% e 10%. No entanto, é “comum os agricultores familiares pagarem alíquotas menores e a diferença ser coberta por subsídios concedidos pelo governo”. Afirma que, em países como o Uruguai, Índia, Brasil, dentre outros, “há situações em que o subsídio para produtores de menor porte é bem maior que a metade do prêmio real, resultando em alíquotas de 2% e 1,5% para o agricultor”.

Em relação ao pagamento dos prêmios do SEAF, com as perdas da safra 2011/2012, principalmente devido à seca intensa que afetou várias regiões brasileiras, o MDA desembolsou valores superiores a R\$ 645 milhões, para mais de 88 mil agricultores familiares que receberam o valor de indenização. Os estados com maior número de cobertura foram o Rio Grande do Sul, com 52.758 coberturas e R\$ 373,5 milhões já pagos; seguido pelo Paraná, com 23.972 coberturas e R\$ 187 milhões deferidos; e Santa Catarina, onde o valor pago atingiu R\$ 72,5 milhões. Contabilizando oito anos de operação, desde a safra 2004/2005 até a safra 2011/2012, o SEAF, já realizou mais de 639 mil pagamentos de cobertura, desembolsando R\$ 2,5 bilhões (MDA, 2012c).

d) O Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF)

O decreto nº 1.946, de 28 de junho de 1996 cria o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF “com a finalidade de promover o desenvolvimento sustentável do segmento rural constituído pelos agricultores familiares, de modo a propiciar-lhes o aumento da capacidade produtiva, a geração de empregos e a melhoria de renda” (BRASIL, 1996).

Para Scheneider, Cazella, Mattei (2004); Fiori (2012) e Bonnal, Kato (2011), o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) é a primeira política pública diferenciada especificamente em favor do grupo familiar e, que reconhece suas particularidades, considerada, portanto, um marco no rol das políticas públicas brasileiras.

A origem do PRONAF é vinculada a uma conquista dos movimentos sociais e sindicais dos trabalhadores rurais, desde o final da

década de 80, que nasceu após a redemocratização do país (SCHENEIDER, CAZELLA, MATTEI, 2004; BONNAL, KATO 2011).

Trata-se de um programa do Governo Federal, com vistas ao fortalecimento da agricultura familiar e retenção das famílias no campo, pois possui as mais baixas taxas de juros dos financiamentos rurais, além das menores taxas de inadimplência entre os sistemas de crédito do País. Tem por objetivo financiar projetos individuais ou coletivos, disponibilizando incentivos financeiros para o custeio, investimento em máquinas, equipamentos, infraestrutura de produção e serviços, bem como para a comercialização da produção dos agricultores familiares e assentados da reforma agrária (MDA, 2013f).

Destina-se, portanto, também ao “apoio financeiro das atividades não agropecuárias exploradas mediante emprego direto de trabalho do produtor rural e de sua família”. Dentre as atividades, encontra-se o “turismo rural, a produção artesanal, o agronegócio familiar e outras prestações de serviços no meio rural, compatíveis com a natureza da exploração rural e com o melhor emprego da mão de obra familiar” (FIORI, 2012).

Pode-se afirmar que a proposta a que se destina o PRONAF, vem sendo desempenhada, pois, segundo os dados fornecidos pelo Plano Plurianual 2012-2015, realizado pelo Ministério de Orçamento, Planejamento e Gestão,

o crédito rural do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) atua em quase 100% dos municípios brasileiros e firma cerca de 1,5 milhão de contratos por ano agrícola, destinados aos mais diversos grupos de agricultores familiares e assentados da reforma agrária. Entre os anos de 2000 e 2011, os recursos disponibilizados cresceram 302%, passando de R\$ 3,98 bilhões disponibilizados em 2000/2001 para R\$ 16,00 bilhões em 2010/2011. Entre 2002 a 2009, a renda média dos domicílios da agricultura familiar teve um crescimento real de 33%, enquanto que a população brasileira no período teve um crescimento real de 11% (BRASIL, 2011, p.165).

No entanto, para ter acesso ao PRONAF, o agricultor deve estar com o CPF regularizado e sem inadimplência. Também deve ter em mãos a Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP), obtidas junto aos órgãos

credenciados como o sindicato rural e as empresas de Assistência Técnica e Extensão Rural. Para os beneficiários da reforma agrária e do crédito fundiário, o agricultor deve procurar o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra) ou a Unidade Técnica Estadual (UTE). A DAP é emitida com base nas informações referente a renda anual e as atividades exploradas. São esses dados que direcionam o agricultor para as linhas específicas de crédito a que tem direito (MDA, 2013f).

As informações sobre condições de acesso ao Crédito Pronaf, formas de pagamento e taxas de juros correspondentes a cada linha são definidas, anualmente, a cada Plano Safra da Agricultura Familiar, divulgado entre os meses de junho e julho.

O PRONAF disponibiliza 12 linhas de crédito (MDA, 2013f), quais sejam:

- Pronaf Custeio: destina-se ao financiamento das atividades agropecuárias e de beneficiamento ou industrialização e comercialização de produção própria ou de terceiros enquadrados no Pronaf.
- Pronaf Mais Alimentos – Investimento: destinado ao financiamento da implantação, ampliação ou modernização da infraestrutura de produção e serviços, agropecuários ou não agropecuários, no estabelecimento rural ou em áreas comunitárias rurais próximas.
- Pronaf Agroindústria: linha para o financiamento de investimentos, inclusive em infraestrutura, que visam ao beneficiamento, o processamento e a comercialização da produção agropecuária e não agropecuária, de produtos florestais e do extrativismo, ou de produtos artesanais e a exploração de turismo rural.
- Pronaf Agroecologia: linha para o financiamento de investimentos dos sistemas de produção agroecológicos ou orgânicos, incluindo-se os custos relativos à implantação e manutenção do empreendimento.
- Pronaf Eco: linha para o financiamento de investimentos em técnicas que minimizam o impacto da atividade rural ao meio ambiente, bem como permitam ao agricultor melhor convívio com o bioma em que sua propriedade está inserida.
- Pronaf Floresta: financiamento de investimentos em projetos para sistemas agroflorestais; exploração extrativista ecologicamente sustentável, plano de manejo florestal,

recomposição e manutenção de áreas de preservação permanente e reserva legal e recuperação de áreas degradadas.

- Pronaf Semiárido: linha para o financiamento de investimentos em projetos de convivência com o semiárido, focados na sustentabilidade dos agroecossistemas, priorizando infraestrutura hídrica e implantação, ampliação, recuperação ou modernização das demais infraestruturas, inclusive aquelas relacionadas com projetos de produção e serviços agropecuários e não agropecuários, de acordo com a realidade das famílias agricultoras da região semiárida.
- Pronaf Mulher: linha para o financiamento de investimentos de propostas de crédito da mulher agricultora.
- Pronaf Jovem: financiamento de investimentos de propostas de crédito de jovens agricultores e agricultoras.
- Pronaf Custeio e Comercialização de Agroindústrias Familiares: destinada aos agricultores e suas cooperativas ou associações para que financiem as necessidades de custeio do beneficiamento e industrialização da produção própria e/ou de terceiros.
- Pronaf Cota-Parte: financiamento de investimentos para a integralização de cotas-partes dos agricultores familiares filiados a cooperativas de produção ou para aplicação em capital de giro, custeio ou investimento.
- Microcrédito Rural: destinado aos agricultores de mais baixa renda, permite o financiamento das atividades agropecuárias e não agropecuárias, podendo os créditos cobrirem qualquer demanda que possa gerar renda para a família atendida. Créditos para agricultores familiares enquadrados no Grupo B e agricultoras integrantes das unidades familiares de produção enquadradas nos Grupos A ou A/C.

A figura 6 evidencia cada Linha de Crédito Pronaf, com os respectivos valores e taxas de juros, para o biênio 2013-2014.

Figura 6: Linha de Crédito Pronaf Biênio 2013-2014

QUADRO RESUMO DO CRÉDITO PRONAF 2013/2014

Linhas	Faixa I	Faixa II	Faixa III
Pronaf Custeio	Até R\$ 10 mil Juros de 1,5% a.a.	Mais de R\$ 10 mil até R\$ 30 mil Juros de 3% a.a.	Mais de R\$ 30 mil até R\$ 100 mil Juros de 3,5% a.a.
Pronaf Investimento (Mais Alimentos)	Até R\$ 10 mil Juro de 1% a.a.	Mais de R\$ 10 mil até R\$ 150 mil Juros de 2% a.a.	
Microcrédito Rural	Investimento: Até R\$ 3,5 mil por operação. Juro de 0,5% a.a., Bônus de adimplência de 25% até os primeiros R\$ 10,5 mil. Custeio: condições estabelecidas na Linha Pronaf Custeio.		
Pronaf Agroecologia	Até R\$ 10 mil; juro de 1% a.a.	Mais de R\$ 10 mil até R\$ 150 mil; juros de 2% a.a.	
Pronaf Mulher	Até R\$ 2,5 mil Juro de 0,5% a.a.	Até R\$ 10 mil, juro de 1% a.a.	
Pronaf ECO	Até R\$ 10 mil Juro de 1% a.a.	Mais de R\$ 10 mil até R\$ 150 mil Juros de 2% a.a.	
Pronaf ECO Denê	Até R\$ 8 mil/ha; Até R\$ 10 mil, juro de 1% ao ano Acima de R\$ 10 mil e até R\$ 80 mil por mutuário, juros de R\$ 2% a.a.		
Pronaf ECO Seringueira	Até R\$ 15 mil/ha; Até R\$ 80 mil por mutuário, juros de R\$ 2% a.a.		
Pronaf Agroindústria	Individual e Empreendimentos Familiares Rurais até R\$ 10 mil; Cooperativas e associações até R\$ 1 milhão, respeitando o limite individual de até R\$ 10 mil por associado ativo. Juro de 1% a.a.	Individual acima de R\$ 10 mil e até R\$ 150 mil; Empreendimento Familiar Rural acima de R\$ 10 mil e até R\$ 300 mil; Cooperativas e associações acima de R\$ 1 milhão e até R\$ 35 milhões, respeitando o limite individual de até R\$ 45 mil por associado ativo. Juros de 2% a.a.	
Pronaf Semiárido	Até R\$ 18 mil, juro de 1% a.a.		
Pronaf Jovem	Até R\$ 15 mil, juro de 1% a.a.		
Pronaf Floresta	Até R\$ 35 mil, juro de 1% a.a.		
Pronaf Custeio e Comercialização de Agroindústrias Familiares	Individual até R\$ 10 mil; Empreendimento familiar rural - até R\$ 210 mil Associações - até R\$ 4 milhões Cooperativas singulares até R\$ 10 milhões e Cooperativas Centrais R\$ 30 milhões. Juros de 4% a.a.		
Pronaf Cota-Parte	Individual: até R\$ 20 mil; Cooperativa - até R\$ 20 milhões; juros 4% a.a.		
Pronaf Investimento para a Reforma Agrária	Até R\$ 20 mil, mais R\$ 1,5 mil para ATER. Juro 0,5% a.a. Bônus de adimplência de 44,186%		
Pronaf Custeio para a Reforma Agrária	Até R\$ 5 mil por operação; até 3 operações; juros 1,5% a.a.		

Fonte: MDA (2013f)

Para ter acesso às linhas de crédito, o produtor rural, também precisa apresentar um projeto, com as informações pertinentes ao investimento proposto. O que acaba sendo um dificultador, uma vez que muitos deles não têm instrução ou informação de como proceder. Nesses casos, os agricultores acabam dependendo de órgãos de apoio, como a EMATER, sindicatos, associações ou até mesmo dos bancos (funcionários do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal) para desenvolverem tal documentação. No entanto, o número de colaboradores dessas instituições não são suficientes para atender tal demanda, pois em cidades do interior do Paraná, por exemplo, a EMATER, possui apenas um técnico para atender, em alguns casos, todos os agricultores (independente da classificação) em mais de um município, o que inviabiliza a atividade.

2.4.1.4 O Programa Aquisição de Alimentos (PAA)

O Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) foi instituído pelo Art. 19 da Lei nº 10.696, de 02 de julho de 2003, no âmbito do Programa Fome Zero. Esta Lei foi alterada pela Lei nº 12.512, de 14 de outubro de 2011. O Decreto, em vigência, que regulamente o PAA é o de nº 7.775, de 4 de julho de 2012 (ASCOM/MDS, 2012).

Nesse sentido, o PAA origina-se de uma ação do Governo Federal que vislumbra fornecer recursos para minimizar a fome e a pobreza no Brasil e, ao mesmo tempo, fortalecer a agricultura familiar (MDA, 2013g).

Corroborando com o argumento de Bonnal e Kato (2011) o programa objetiva aliar “o combate à pobreza e à insegurança alimentar a instrumentos de inclusão social e de facilitação da comercialização de alimentos provenientes de agricultores familiares e suas organizações”. Para os autores, “a principal ideia por trás do PAA é a promoção do desenvolvimento com inclusão social por meio do desenho de políticas diferenciadas e dirigidas para segmentos da agricultura familiar”.

Para operacionalizar o PAA, este utiliza mecanismos de comercialização que favorecem a aquisição direta (ou seja, sem processos licitatórios) de produtos provenientes dos agricultores familiares, agroindústrias ou empreendimentos familiares rurais, assentados da reforma agrária, comunidades indígenas e demais povos e comunidades tradicionais, todos portadores de DAP - Declaração de Aptidão ao Pronaf. O programa estimula os processos de agregação de valor à produção, os quais são adquiridos para a formação de estoques estratégicos e distribuição à população em maior vulnerabilidade social (MDA, 2013g).

O destinado dos produtos oferecidos à doação são disponibilizados para entidades da rede socioassistencial, nos restaurantes populares, bancos de alimentos e cozinhas comunitárias e ainda para cestas de alimentos distribuídas pelo Governo Federal.

O Grupo Gestor do PAA, regulamentado por meio do Decreto nº 6.447, de 7 de maio de 2008, é formado pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA/CONAB), Ministério da Fazenda, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Ministério da Educação (MEC/FNDE) (ASCOM/MDS, 2012).

Já a execução do PAA é realizada com recursos provenientes dos Ministérios do Desenvolvimento Agrário (MDA) e do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), por meio da parceria com governos em esferas estaduais e municipais, sociedade civil, organizações da agricultura familiar, rede de entidades sócio assistenciais e com a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) (MDA, 2013g).

Portanto, “a dinâmica da política parte da esfera federal, onde se estabelecem as regras que são repassadas para as demais instâncias regionais, estaduais e municipais. Sua territorialização dá-se numa dinâmica descendente até as organizações que estão articuladas no território” (BONNAL; KATO, 2011).

Para o alcance de todos os objetivos a que se propõe, o PAA é desenvolvido em cinco modalidades diferentes: (a) Doação Simultânea, (b) Compra Direta, (c) Formação de Estoques, (d) Compra Institucional e (e) PAA Leite (ASCOM/MDS, 2012).

a) Compra com Doação Simultânea

A Compra com Doação Simultânea tem por finalidade atender demandas locais de suplementação alimentar, promovendo o direito humano à alimentação adequada. Dessa forma a modalidade incentiva a produção local própria pela agricultura familiar, podendo ser alimentos processados ou *in natura*, que necessitam cumprir os requisitos de controle de qualidade dispostos nas normas vigentes (ASCOM/MDS, 2012).

Os produtos são destinados a atender às necessidades de entidades da rede socioassistencial, dos equipamentos públicos de alimentação e nutrição (restaurantes populares, cozinhas comunitárias e bancos de alimentos) e da rede pública e filantrópica de ensino (definidas pelo Grupo Gestor do PAA).

Esta modalidade é executada apenas com recursos do MDS, que pode utilizar, para sua implementação, as parcerias estabelecidas por meio do termo de adesão, com estados, Distrito Federal, municípios ou consórcios públicos de municípios, como também a formalização de termo de cooperação com a CONAB (ASCOM/MDS, 2012).

O valor comercializado pelos agricultores, quando a modalidade é executada por estados, e consórcios, podem chegar ao limite de até R\$ 4.500,00 (quatro mil e quinhentos reais) por unidade familiar/ano. O limite aumenta para até R\$4.800,00 (quatro mil e oitocentos reais) por unidade familiar/ano, se a comercialização for por meio de organizações. Os produtos são entregues pelos agricultores em uma Central de Distribuição, onde são pesados e separados para serem doados. Já o pagamento, para esse instrumento (termo de adesão), é feito pela União, diretamente ao agricultor, por intermédio do MDS (ASCOM/MDS, 2012).

No âmbito do instrumento termo de cooperação com a CONAB, os agricultores familiares devem estar organizados em cooperativas ou associações. Estas precisam enviar uma proposta se candidatando para participação à CONAB. Cada agricultor pode vender até o limite de R\$ 4.800,00 (quatro mil e oitocentos reais) por unidade familiar/ano, cujos pagamentos são efetuados na conta da organização, que repassa aos agricultores. “Na execução pela Conab, as organizações de agricultores entregam os produtos diretamente nas entidades beneficiárias” (ASCOM/MDS, 2012).

b) Compra Direta da Agricultura Familiar

A Compra Direta é voltada à aquisição da produção da agricultura familiar (para produtos definida pelo Grupo Gestor do PAA) quando os preços de mercado estão baixos ou quando há necessidade de atendimento de demandas proveniente dos programas de acesso à alimentação, ajustando a disponibilidade de produtos às necessidades de consumo (ASCOM/MDS, 2012; MDA, 2013g). .

A modalidade é operacionalizada pela CONAB com recurso do MDA e do MDS e o valor máximo de comercialização é de R\$ 8 mil (até oito mil reais) por agricultor familiar/ano civil.

Para operacionalizar a compra direta, a CONAB instala um Polo de Compra (unidade armazenadora própria ou credenciada, depósito ou outro local indicado pelo órgão) na região afetada pela baixa de preço de mercado (que é inferior ao preço de referência) daqueles produtos amparados pela modalidade. Os agricultores familiares interessados

devem comparecer nesses locais munidos da documentação exigida, bem como de posse de seus produtos. Os produtos negociados, passam a compor os estoques públicos que são gerenciados pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), articulados com o MDA e o MDS. Os estoques, adquiridos com recursos provenientes do MDS, devem ser prioritariamente doados, e têm sido utilizados especialmente para compor as cestas distribuídas a grupos populacionais específicos (ASCOM/MDS, 2012).

Dentre os produtos que podem ser adquiridos estão o arroz, castanha de caju, castanha-do-brasil, farinha de mandioca, feijão, milho, sorgo, trigo, leite em pó integral, farinha de trigo e outros que venham a ser definidos pelo Grupo Gestor do PAA (MDA, 2013g).

c) Apoio à Formação de Estoques pela Agricultura Familiar

Operada por meio de organizações da agricultura familiar, esta modalidade disponibiliza recursos para que a organização adquira a produção, de agricultores familiares, e forme estoques de produtos para posterior comercialização. O limite anual de recursos por organização e por agricultor familiar é definido pelo Grupo Gestor e não é cumulativo com as demais modalidades de doação (ASCOM/MDS, 2012).

Os produtos que farão parte da formação do estoque são definidos pela organização de agricultores familiares, juntamente com seus associados/cooperados, mediante um proposta com informações a respeito do prazo para a formação de estoque, quais produtos serão adquiridos (devem ser da mesma safra do período da contratação) e seus respectivos preços e quem são os agricultores familiares beneficiados, a qual deve ser entregue para a CONAB (ASCOM/MDS, 2012).

Os produtos do estoque podem ser comercializados posteriormente para o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o valor máximo de comercialização nesta modalidade também é de R\$ 8 mil (oito mil reais) por agricultor familiar/ ano civil.

d) Compra Institucional

A Modalidade Compra Institucional foi uma inovação do Decreto nº 7.775/2012 e amplia as oportunidades de mercado para a agricultura familiar, pois permite que órgãos de administração direta ou indireta da União, estados, Distrito Federal e municípios com seus próprios recursos, e dispensados de licitação - utilizando as regras do PAA - comprem alimentos para atender às demandas regulares de restaurantes

universitários, presídios, hospitais, academias de polícia, quartéis, refeitórios de creches e escolas filantrópicas entre outros (ASCOM/MDS, 2012; MDA, 2013g).

Podem participar dessa modalidade, os agricultores familiares e demais povos e comunidades tradicionais. Precisam estar organizados em cooperativas ou outras organizações que possuem DAP pessoa jurídica. Cada família pode vender até R\$ 8.000,00 por ano, independente de fornecerem para as outras modalidades do PAA e do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) (MDA, 2013g).

e) Incentivo à Produção e ao Consumo de Leite – PAA Leite

O PAA Leite é executado pelos estados do Nordeste e Minas Gerais e tem como finalidade, contribuir com o aumento do consumo de leite pelas famílias que se encontram em situação de insegurança alimentar e nutricional, bem como incentivar a produção leiteira, de vaca e também de cabra, dos agricultores familiares (ASCOM/MDS, 2012).

São contratados, pelas unidades executoras do PAA, os laticínios que serão responsáveis por recepcionar, coletar, pasteurizar, embalar e transportar o leite para os pontos de distribuição pré-definidos, local de onde as famílias beneficiadas retiram sua cota diária de leite. O valor do litro de leite pago ao produtor é prefixado de acordo com metodologia definida pelo Grupo Gestor do PAA (ASCOM/MDS, 2012).

Para participar do PAA Leite, o agricultor familiar deve possuir Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP), produzir no máximo 150L de leite/dia e ter comprovante de vacinação dos animais. O produtor pode receber pela venda de seu produto até R\$ 4.000,00 (quatro mil reais) por unidade familiar/semestre (ASCOM/MDS, 2012).

Para melhor visualização e fixação dos conceitos principais, a figura 7 apresenta as cinco modalidades do PAA, com suas respectivas características.

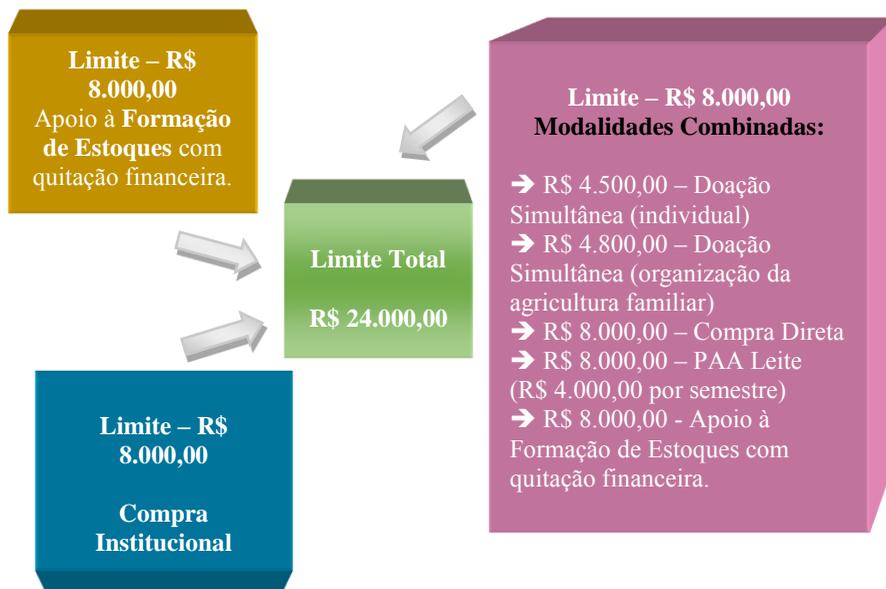
Figura 7: Modalidades do PAA, com suas respectivas características

Modalidade	Forma de acesso	Limite	Origem do Recurso	Ação
Compra da Agricultura Familiar para Doação Simultânea	Individual	R\$ 4,5 mil	MDS	Responsável pela doação de produtos adquiridos da agricultura familiar a pessoas em situação de insegurança alimentar e nutricional.
	Organizações (cooperativas/associações)	R\$ 4,8 mil		
Formação de Estoques pela Agricultura Familiar – CPR Estoque	Organizações (cooperativas/associações)	R\$ 8 mil	MDS/MDA	Disponibiliza recursos para que organizações da agricultura familiar formem estoques de produtos para posterior comercialização.
Compra Direta da Agricultura Familiar – CDAF	Individual ou organizações (cooperativas/associações)	R\$ 8 mil	MDS/MDA	Voltada à aquisição de produtos em situação de baixa de preço ou em função da necessidade de atender a demandas de alimentos de populações em condição de insegurança alimentar.
Incentivo à Produção e Incentivo de Leite – PAA Leite	Individual ou organizações (cooperativas/associações)	R\$ 4 mil por semestre	MDS	Assegura a distribuição gratuita de leite em ações de combate à fome e à desnutrição de cidadãos que estejam em situação de vulnerabilidade social e/ou em estado de insegurança alimentar e nutricional. Atende os estados do Nordeste.
Compra Institucional	Individual ou organizações (cooperativas/associações)	R\$ 8 mil	-	Compra voltada para o atendimento de demandas regulares de consumo de alimentos por parte da União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Fonte: MDA (2013g)

A figura 8 apresenta esquematicamente a dinâmica dos limites para comercialização pelos agricultores familiares, entre as modalidades do PAA, podendo chegar até o limite de R\$24.000,00 por agricultor/ano civil.

Figura 8: Limite para comercialização no PAA – modalidades combinadas



Fonte: ASCOM/MDS, 2012

Por fim, pode-se afirmar, conforme a abordagem de Bonnal e Kato (2011) que o PAA “é um programa baseado numa perspectiva econômica social (ou solidária), visando a adaptar as condições do mercado para alcançar objetivos sociais”. E que o fortalecimento dos mercados regionais pode ser considerado como um dos resultados provenientes do PAA.

2.4.1.5 Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)

O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) é um programa de assistência financeira suplementar (como prevê o artigo 208, incisos IV e VII, da Constituição Federal), com vistas a garantir no mínimo uma refeição diária aos alunos beneficiários (Educação Infantil, Ensino Fundamental, Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos) matriculados em escolas públicas e filantrópicas (FNDE, 2013).

Conforme informações disponíveis na página da Secretaria de Educação do Estado do Paraná (2013) o PNAE nasceu em 1983, no entanto sua origem remonta a 1954, no governo de Getúlio Vargas, com

a Campanha da Merenda Escolar. O programa representa a maior e mais abrangente experiência em programas de alimentação e nutrição na América do Sul e tem por objetivo, atender as necessidades nutricionais dos alunos durante sua permanência em sala de aula, contribuindo para o crescimento, o desenvolvimento, a aprendizagem e o rendimento escolar dos estudantes, bem como promover a formação de hábitos alimentares saudáveis.

Os recursos financeiros são provenientes do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e são repassados diretamente para estados e municípios empregarem no Programa Nacional de Alimentação Escolar, com base no censo escolar realizado no ano anterior ao do atendimento. O programa é acompanhado e fiscalizado diretamente pela sociedade, por meio dos Conselhos de Alimentação Escolar (CAEs), pelo FNDE, pelo Tribunal de Contas da União (TCU), pela Secretaria Federal de Controle Interno (SFCI) e pelo Ministério Público (FNDE, 2013).

Dos recursos repassados pelo FNDE (aos estados e municípios), a lei nº 11.947 de 2009, determina que a utilização de, no mínimo, 30% desse montante, seja com a aquisição de produtos provenientes da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural ou de suas organizações, priorizando os assentamentos de reforma agrária, as comunidades tradicionais indígenas e comunidades quilombolas (de acordo com o Artigo 14) (MDA, 2013h).

Os produtos, sempre que possível, devem ser adquiridos no mesmo município ao qual as escolas pertencem. No entanto, a demanda pode ser complementada entre agricultores do território rural, estado e país, nesta ordem de prioridade.

Corroborando com o enfoque de Fiori (2012), o PNAE tem por objetivo:

beneficiar os grupos formais e informais, por meio da aquisição de gêneros alimentícios para alimentação escolar da rede municipal, e fomentar o relacionamento dos gestores públicos municipais e as organizações da agricultura familiar, ao mesmo tempo melhorar a qualidade da merenda escolar.

Portanto, a iniciativa vislumbra, por um lado, contribuir para a melhoria na organização do processo produtivo e de comercialização pela agricultura familiar, e por outro garantir mais “qualidade na alimentação

a ser servida, manutenção e apropriação de hábitos alimentares saudáveis e maior desenvolvimento local de forma sustentável” (MDA, 2013h).

Segundo o MDA (2013h) os grupos que podem comercializar são:

- Agricultores familiares e empreendedores familiares rurais, individuais ou organizados em grupos formais e/ou informais, com DAP física e/ou jurídica.
- Grupos Formais – agricultores familiares e empreendedores familiares rurais constituídos em cooperativas e associações.
- Grupos Informais – grupos de agricultores familiares organizados que deverão ser apresentados junto à Entidade Executora por uma Entidade Articuladora.

Já os compradores são as Entidades Executoras (EEx.) formadas pelas Secretarias Estaduais de Educação, prefeituras ou escolas que recebem recursos diretamente do FNDE. Estas são responsáveis pela execução, não só na utilização, mas também com a complementação de recursos financeiros para o PNAE.

Os alimentos que são adquiridos diretamente de agricultores familiares ou de suas organizações, são dispensados de licitação, desde que os preços sejam compatíveis com os praticados nos mercados locais/regionais. Por ano, os agricultores podem receber até R\$ 8.000,00.

Para o ano de 2013, o orçamento do programa PNAE foi de R\$ 3,5 bilhões, beneficiando 43 milhões de estudantes da educação básica e de jovens e adultos. Com a Lei nº 11.947, no mínimo 30% desse valor (R\$ 1,05 bilhão) devem ser investidos na compra direta de produtos da agricultura familiar (FNDE, 2013). A medida, portanto, pode ser considerada como um fator de estímulo ao desenvolvimento econômico das comunidades.

2.4.1.6 Sistema Único de Atenção à Sanidade Agropecuária (SUASA)

O Sistema Único de Atenção à Sanidade Agropecuária (SUASA) trata-se de um sistema unificado de inspeção, organizado de forma descentralizada e integrada entre a União, por meio do Mapa que coordena o sistema (como Instância Central e Superior), com a participação dos estados e Distrito Federal (como Instância Intermediária) e municípios (como Instância Local) através de adesão voluntária (PREZOTTO, NASCIMENTO, 2013).

A adesão voluntária dos municípios ao SUASA pode ser de forma individual ou coletiva:

- Individual: cada município solicita sua adesão
- Coletiva: por meio de consórcio de municípios. Nesses moldes a estrutura do serviço (equipe técnica de inspeção, veículo, computador, telefone, e sala de trabalho) pode ser a mesma para todos aqueles que fazem parte do consórcio, dividindo os custos entre os participantes. Para se enquadrar nessa modalidade, os municípios que optarem pelo consórcio devem primeiro criar o seu Serviço de Inspeção, individualmente, por meio de lei municipal e de regulamento, para depois estruturar e executar o serviço em conjunto (MDA, 2013i).

O SUASA nasceu da Lei nº 8.171/1991 (Lei Agrícola) que foi alterada pela Lei nº 9.712/1998, nos artigos 27, 28 e 29. A regulamentação do funcionamento do SUASA veio por meio do Decreto nº 5.741/2006. A definição dos procedimentos para adesão dos entes federados ao SISBI-POA/Suasa foi realizada por meio da Instrução Normativa do Mapa nº 19/2006 e a padronização dos procedimentos para análise de processos de adesão ao Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal – SISBI-POA/Suasa foi descrita na Circular do Mapa nº 52/2006 (MDA, 2013i).

O programa é formado por 4 subsistemas de inspeção e fiscalização:

- Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal – SISBI-POA.
- Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Vegetal – SISBI-POV.
- Sistema Brasileiro de Inspeção de Insumos Agrícolas.
- Sistema Brasileiro de Inspeção de Insumos Pecuários.

É importante ressaltar que a legislação do SUASA determina “o respeito às especificidades regionais de produtos e das diferentes escalas de produção, incluindo a agroindústria rural de pequeno porte”. O que permite aos entes federados (estados e municípios) definirem normas específicas para a agroindústria rural de pequeno porte, estabelecendo parâmetros especiais para a aprovação e registro desses

empreendimentos, contribuindo para a inclusão da agricultura familiar no mercado formal (PREZOTTO, NASCIMENTO, 2013).

A adesão dos municípios ao SUASA representa para as agroindústrias familiares rurais, a oportunidade de comercialização, não só no mercado local, regional ou estadual, mas em todo o território nacional. Pois todos os produtos inspecionados por qualquer instância do sistema SUASA podem ser comercializados em todo o território nacional.

Outro aspecto a ser destacado com a descentralização do serviço de inspeção, está no trâmite para aprovação e registro dos projetos agroindustriais, que tende a ser mais rápido e menos oneroso. O que poderá impulsionar a implantação de novas agroindústrias, resultando em novos postos de trabalho e renda, especialmente para a agricultura familiar (PREZOTTO, NASCIMENTO, 2013).

2.4.1.7 Programa Federal de Agroindustrialização da Agricultura Familiar

O Programa de Agroindústria nasceu em 2003 com o objetivo de apoiar a inclusão dos agricultores familiares no processo de agroindustrialização e comercialização da sua produção, de modo a agregar valor, gerar renda e oportunidades de trabalho no meio rural, garantindo a melhoria das condições de vida das populações beneficiadas direta e indiretamente pelo programa (MDA, 2013j).

Os objetivos específicos do Programa de Agroindústria Familiar são (SILVA, PREZOTTO, 2008):

- Disponibilizar linhas de crédito para a implantação, ampliação, adequação, reestruturação e custeio de agroindústrias familiares;
- Criar mecanismos para facilitar o acesso dos agricultores familiares às linhas de crédito;
- Identificar, apoiar e divulgar iniciativas de incentivos estaduais e municipais para agroindústrias dos agricultores familiares;
- Disponibilizar orientações e informações sobre legislações ambiental, previdenciária, fiscal e tributária e conselhos de classe, além de estabelecer estratégias para implementar o Sistema Unificado de Atenção à Sanidade Agropecuária (SUASA);

- Apoiar e negociar iniciativas de assistência técnica agroindustrial, inclusive com órgãos de fomento nacional (CNPq e outros);
- Desenvolver e apoiar a implementação de mecanismos e ações de capacitação de multiplicadores e de agricultores nas áreas temáticas de elaboração de projetos, boas práticas de fabricação e gestão;
- Apoiar o desenvolvimento de perfis agroindustriais, tecnologias e equipamentos adequados às agroindústrias familiares
- Estabelecer, nas esferas federal, estadual e municipal, estratégias de promoção e divulgação dos produtos agroindustriais dos agricultores familiares e sua inclusão nos mercados institucionais e privados.
- Definir e implementar estratégias nos níveis microrregional, estadual e nacional, para a inclusão da produção agroindustrial dos agricultores familiares nos mercados institucionais;
- Elaborar e disponibilizar manuais técnicos, estudos de novos mercados e publicações sobre formação de redes e para subsidiar as linhas de ação do Programa;
- Negociar e estabelecer estratégia de apoio às agroindústrias financiadas por outras fontes governamentais, reembolsáveis ou não-reembolsáveis;
- Negociar apoio à implantação de unidades agroindustriais de referência com caráter pedagógico e demonstrativo;
- Desenvolver um instrumento de monitoramento e avaliação do Programa e das agroindústrias, bem como um sistema de informações em apoio ao Programa junto aos parceiros e agentes financeiros;
- Apoiar a realização de estudos sobre experiências exitosas e fazer a divulgação;
- Apoiar a estruturação de redes de agroindústrias nas esferas municipal, microrregional ou estadual.

O Programa está estruturado em 5 (cinco) linhas de ação: crédito rural; adequação e orientações nas legislações específicas; capacitação de multiplicadores; elaboração de manuais técnicos e documentos orientadores; ciência e tecnologia; e promoção e divulgação dos produtos agroindustriais, identificação de mercados e articulação com o mercado institucional (SILVA, PREZOTTO, 2008).

a) Crédito rural

O Programa de Agroindústria é constituído de duas linhas principais de crédito: Pronaf/Agroindústria e Pronaf/Custeio Agroindustrial.

- O Pronaf/Agroindústria tem por finalidade o crédito para investimentos, inclusive no setor primário, no capital de giro associado e em infraestrutura e comercialização, que visem ao beneficiamento, ao processamento e à comercialização da produção agropecuária. O valor financiado pode ser de até R\$18.000,00 e o prazo de reembolso é de até 8 (oito) anos, incluídos até 3 (três) anos de carência, ou de até 5 (cinco) anos quando a atividade assistida requerer esse prazo e o projeto técnico comprovar a sua necessidade. Quando são envolvidos recursos dos Fundos Constitucionais de Financiamento do Norte, Nordeste ou Centro-Oeste o prazo é de até 16 (dezesesseis) anos.
- O Pronaf/Custeio Agroindustrial tem a finalidade de financiamento para o custeio de agroindústrias familiares. O limite individual é de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) e projetos coletivos ou grupais é de R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais), de acordo com o estudo de viabilidade técnica, econômica e financeira do empreendimento, constante do projeto de crédito, observado o limite individual por beneficiário. A taxa efetiva de juros é de 4% a.a. (quatro por cento ao ano) e o prazo de reembolso é de no máximo 12 (doze) meses, fixado pelas instituições financeiras a partir da análise das peculiaridades de cada financiamento.

b) Adequação e orientações nas legislações específica

As legislações diretamente relacionadas à implantação de projetos agroindustriais são a sanitária, a fiscal e tributária, a cooperativista, a ambiental, a trabalhista e previdenciária, além das cobranças de taxas dos Conselhos de Classe. O programa tem por objetivo desenvolver ações, no sentido de propor adaptações e/ou disponibilizar orientações e/ou de criar facilidades referentes às legislações, nas esferas federal, estadual e municipal (SILVA, PREZOTTO, 2008).

c) Capacitação, elaboração de manuais técnicos e documentos orientadores e intercâmbio

Para apoiar a implantação e a viabilização das agroindústrias, o programa disponibiliza manuais técnicos, documentos orientadores e treinamentos de multiplicadores nas linhas: Concepção de projetos de agroindústrias; Gestão de empreendimentos agroindustriais; Boas práticas de fabricação; Técnicas de processamento; e Legislações específicas (SILVA, PREZOTTO, 2008).

d) Ciência e Tecnologia

O programa, por intermédio do sistema Embrapa e dos sistemas estaduais de pesquisa, universidades, centros de pesquisa e fabricantes, teve por objetivo viabilizar o desenvolvimento e a adaptação de tecnologias, de processos, de máquinas e de equipamentos em escalas mínimas de produção; e a assessoria e capacitação. Também apoia o desenvolvimento de novos produtos e de conservantes naturais. No processo de desenvolvimento e adaptação tecnológica, o programa promove uma aproximação entre os pesquisadores e os fabricantes (SILVA, PREZOTTO, 2008).

e) Promoção e divulgação dos produtos agroindustriais, identificação de mercados e articulação com o mercado institucional

O MDA tem realizado anualmente a feira nacional de promoção, divulgação e comercialização dos produtos das agroindústrias dos agricultores familiares. Tem apoiado a realização de eventos pelas UFs e municípios; a participação de empreendimentos em feiras internacionais, como Biofach na Alemanha, Biofach América Latina, BioBrazil, SANA, Terra Madre; e a realização de feiras de negócios nas macrorregiões e/ou UFs.

São estabelecidas parcerias com o Ministério da Educação e o Programa Bolsa Família do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome – MDS, no sentido de assegurar que os produtos das agroindústrias familiares sejam incluídos na merenda escolar e nas demandas do MDS. Também estimula as parcerias no âmbito das UFs e dos municípios, no sentido de permitir o acesso dos produtos agroindustriais da agricultura familiar em órgãos públicos, creches, asilos, hospitais, serviços de segurança, forças armadas, entre outros.

O desenvolvimento de “design” de rótulos de produtos das agroindústrias, é uma ação dessa linha, para o qual serão estabelecidas parcerias específicas (SILVA, PREZOTTO, 2008).

O cenário evidencia que o programa de Agroindustrialização proporciona a qualificação e incentiva estratégias para agregar valor ao produto da agroindústria familiar, sempre com respeito à cultura, às tradições, o saber local e a compreensão do meio rural como meio de vida. O que oportuniza a entrada em novos mercados, permitindo que os produtos e a agroindústria tornem-se conhecidos, bem como respeitados e admirados pelo consumidor. Este pode vir a reconhecer as especificações, o diferencial e a qualidade do produto proveniente da agroindústria familiar e tornar-se fiel ao produto e a marca.

2.4.1.8 Selo de Identificação da Participação da Agricultura Familiar (SIPAF)

A agricultura familiar é responsável pelo fornecimento de grande parte dos alimentos consumidos no País, conforme apresentado na introdução deste estudo. No entanto, constata-se que os consumidores não tem noção da participação e da representatividade deste segmento. Nesse sentido surge o Selo da Agricultura Familiar (SIPAF) (figura 9), criado pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) por meio da Secretaria da Agricultura Familiar (SAF), com o objetivo de identificar os produtos oriundos deste setor, que vem crescendo e se organizando para aumentar a produtividade e a qualidade de seus produtos e processos (MDA, 2013k).

Figura 9: Selo da Agricultura Familiar (SIPAF)



Fonte: MDA (2013k)

O Selo da Agricultura Familiar foi instituído através da Portaria MDA Nº45, de 28 de Julho de 2009 e atualizada pela Portaria Nº 7, de 13 de janeiro de 2012. O uso do selo é voluntário e representa os produtos que tenham em sua composição a participação majoritária da agricultura familiar, dessa forma oportunizando maior visibilidade às empresas e aos empreendimentos da agricultura familiar que promovem a inclusão econômica e social dos agricultores, gerando mais empregos e renda no campo (MDA, 2013k).

O selo, portanto, fortalece, informa e divulga a identidade social da agricultura familiar e a presença significativa nos produtos para os consumidores.

Para possuir o selo, as empresas, cooperativas e agricultores familiares, devem estar com a documentação regularizada e dentro da validade (por exemplo a DAP) e, o prazo de validade do selo é de cinco anos, podendo ser renovado.

O número de instituições (pessoa jurídica e pessoa física) que solicitaram e utilizam o SIPAF está em 755, em todo o Brasil. A região sul conta com 340 agroindústrias, distribuídas entre o Rio Grande do Sul com a maioria representativa, 230 unidades; o Paraná com 80 empreendedores e em Santa Catarina apenas 30 empreendimentos utilizam o selo (MDA, 2013k).

2.4.2 Ações Governamentais Estaduais voltadas para a Agroindustrialização Familiar Rural

A década de 1990, pode ser considerada o marco do escopo de atuação dos mecanismos de intervenção governamentais, voltados ao meio rural, e mais precisamente para segmentos até então renegados pelas políticas agrícolas (agricultores familiares, pescadores, indígenas, quilombolas, ribeirinhos, extrativistas, etc.) e pela inserção, reconhecimento e legitimação de atividades diferenciadas no campo (agroindustrialização em escala familiar, turismo rural, artesanato, geração de energia, etc.) (WESZ Jr., 2010).

Esse aumento nos novos modelos de intervenção no meio rural brasileiro, bem como a ampliação no número dos empreendimentos rurais de beneficiamento da produção agropecuária, contribuiu para nascer, também nos estados, iniciativas governamentais de políticas e programas voltados exclusivamente para as propriedades rurais familiares, que, dentre outros, tem por objetivo o apoio ao próprio processo de agroindustrialização e/ou profissionalização do negócio.

Para Wesz Jr. (2012), essas políticas públicas para o processo de agroindustrialização, voltados à agricultura familiar, “têm uma importante contribuição às novas formas de intervenção no meio rural, pois atuam de modo diversificado ao aplicar diferentes instrumentos de apoio de forma multisetorial, não os restringindo a base agrícola”.

O autor realizou um estudo, no qual investigou os programas estaduais direcionados para as agroindústrias familiares rurais no Brasil, que estiveram em vigor entre 1995 e 2010. Em sua pesquisa, identificou oito programas presentes nos estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Distrito Federal (região Centro-Oeste), Minas Gerais e Rio de Janeiro (região Sudeste) e Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul (região Sul), que representam 72% dos Estados pertencentes à essas regiões. No entanto, o autor não encontrou nenhum programa nas regiões Norte e Nordeste do Brasil e, aponta como possíveis problemas “a falta de interesses políticos para desenvolver a agregação de valor, presença de outras prioridades de incentivo pelas políticas públicas, baixa mobilização das organizações sociais no apoio a esta atividade, insuficiência de recursos financeiros mobilizados pelos estados, entre outros”.

A tabela 1 apresenta os Programas Estaduais de Agroindustrialização, direcionados para a agricultura familiar brasileira, elencados por Wesz Jr. (2012), contendo o nome do programa, a sigla utilizada, o Estado ao qual o programa pertence e o ano de atuação, pois algumas políticas ficaram restritas a um determinado governo, o que provocou o encerramento do programa após a mudança da gestão.

Tabela 1: Programas Estaduais de Agroindustrialização na Agricultura Familiar Brasileira

	Nome do Programa	Sigla	Estado	Ano de Atuação
1	Programa de Verticalização da Pequena Produção Agrícola	PROVE	DF	1995-1998
2	Programa de Verticalização da Pequena Produção Agropecuária	PROVE – PANTANAL	MS	1999-2006
3	Programa da Agroindústria Familiar	PAF	RS	1999-2002

4	Programa de Desenvolvimento da Agricultura Familiar pela Verticalização da Produção	DESENVOLVER	SC	1998-2001
5	Programa da Agroindústria Familiar Fábrica do Agricultor	FÁBRICA DO AGRICULTOR	PR	1999-2013
6	Programa Social de Promoção de Emprego e Renda na Atividade Rural	PROSPERAR	RJ	2002-2010
7	Programa de Apoio à Agregação de Valor e Desenvolvimento Rural	PROVEMAIS	MT	2003-2010
8	Programa de Desenvolvimento da Agroindústria Artesanal de Alimentos e do Artesanato Rural	MINAS ARTESANAL	MG	2006-2010

Fonte: Wesz Jr. (2012)

A implantação dos oito programas estaduais voltados para as agroindústrias familiares apresentaram um saldo positivo, pois beneficiaram aproximadamente 4 mil empreendimentos desta natureza (90% na região Sul do país). No entanto, a descontinuidade de alguns programas trouxe, para as famílias menos estruturadas, “a paralisação do empreendimento diante das dificuldades estruturais que envolvem a atividade, as quais não podem ser eliminadas sem ferramentas de médio e longo prazo” (WESZ Jr., 2012).

As características do público beneficiário dos oito programas estão descritas na tabela 2. Destaca-se que, apenas, os programas Prove/DF e Prove/Pantanal, tem como público-alvo, também, agricultores marginalizados e/ou sem nenhuma experiência no processamento dos produtos agropecuários.

Tabela 2: Síntese do Público Beneficiário dos Programas Estaduais de Agroindustrialização

Grupos	Programas Estaduais	Características do Público Beneficiário dos Programas
1º grupo	Prove/DF Prove/Pantanal (1999-2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Agricultores mais marginalizados, com baixa renda e reduzida escolaridade; • Agroindústrias que operam, na grande maioria dos casos, de forma individual; • Produtores com pouca ou nenhuma experiência na atividade;
2º grupo	PAF/RS Fábrica do Agricultor/PR Desenvolver/SC Prosperar/RJ Prove/Pantanal (2003/2006) Minas Artesanal/MG	<ul style="list-style-type: none"> • Agricultores familiares enquadrados nos critérios do Pronaf; • Produtores capitalizados, com experiência na atividade e com infraestrutura prévia; • Agricultores familiares que, na maioria das vezes, já estão organizados em grupos formais ou informais;
3º grupo	Fábrica do Agricultor/PR Prosperar/RJ ProveMais/MT	<ul style="list-style-type: none"> • Agricultores familiares não são o público exclusivo dos programas; • Compreendem-se estabelecimentos localizados no meio urbano e que operam com mão-de-obra contratada; • Agroindústria poderia comprar toda a matéria-prima utilizada.

Fonte: Wesz Jr. (2012)

Das políticas estaduais apresentadas pelo autor, 75% delas concentram seus esforços nos agricultores familiares organizados, capitalizados e com vivência na atividade de agroindustrialização. Wesz Jr. (2012) ressalta, ainda, que 1/3 dos programas passaram a incorporar, em suas políticas, “os estabelecimentos localizados no meio urbano, que operavam com mão-de-obra contratada, que não detinham matéria-prima

própria e que possuíam uma renda bruta bem acima do que foi delimitado no Pronaf”.

A tabela 3 traz uma síntese das linhas de intervenção dos programas estaduais de agroindustrialização na agricultura familiar brasileira. Os instrumentos de ação disponibilizados pelos programas são o crédito (via PRONAF e em alguns programas linhas próprias); alteração de legislações e acompanhamento dos agricultores na obtenção de registros; capacitação (como cursos de boas práticas de fabricação, legislação, gestão, comercialização, dentre outros); tecnologia (adaptação de máquinas e equipamentos, financiadas pelo CNPQ); infraestrutura (para aqueles que estão iniciando na atividade); e mercados (comercialização do produto e acesso aos mercados, disponibilizando espaços de venda e criação de selo de identificação para os produtos apoiados).

Tabela 3: Síntese dos instrumentos de ação (linhas de intervenção) dos programas estaduais de agroindustrialização na agricultura familiar brasileira

Programas Estaduais	Crédito (Pronaf)	Crédito (linhas próprias)	Legislações	Capacitação	Tecnologia	Infra-estrutura	Mercados
Prove/DF	X	X	X	X	X	X	X
Prove - Pantanal/MS	X	X	X	X		X	X
PAF/RS	X	X	X	X			X
Desenvolver/SC	X			X	X		
Fábrica do Agricultor/PR	X		X	X			X
Prosperar/RJ	X	X	X	X			X
Minas Artesanal/MG	X			X			X
ProveMais/MT		X					

Fonte: WESZ Jr. (2012)

O padrão tradicional das políticas públicas voltadas para a agricultura familiar, baseado somente no financiamento da produção, caiu por terra, com o conjunto de ações e ferramentas utilizado pelos programas estaduais, apresentando uma importante inovação para esse segmento (WESZ Jr.,2012).

Para finalizar, o autor conclui que os oito programas estaduais de agroindustrialização familiar estudados e apresentados “desempenharam um papel importante no apoio às novas estratégias de reprodução dos agricultores no meio rural, embora sua cobertura tenha se centrado fundamentalmente em um público restrito”.

Nesse sentido, fica registrado que o desafio destas políticas está em buscar alternativas que procurem ampliar o raio de atuação para “estratos da população rural que atualmente se encontram à margem destes processos e destes instrumentos” (WESZ Jr.,2012).

2.4.3 Programa Fábrica do Agricultor (PFA) do Estado do Paraná

O Programa Fábrica do Agricultor (PFA) é uma ação do governo do Estado do Paraná, coordenado pela Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento (SEAB) e Departamento do Agronegócio da Fiesp (DEAGRO). A coordenação técnica e a execução do programa são de responsabilidade do Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER).

O programa possui, ainda, parceiros estratégicos e conta com o apoio de organizações como Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), Instituto Ambiental do Paraná (IAP), Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE), Instituto Agronômico do Paraná (IAPAR), Companhia de Desenvolvimento Agropecuário do Paraná (CODAPAR), Central de Abastecimento do Paraná (CEASA), Empresa Paranaense de Classificação de Produtos (CLASPAR), Secretaria do Meio Ambiente e Recursos Hídricos (SEMA), Secretaria da Saúde (SESA), Secretaria de Estado da Fazenda (SEFA), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA). Possui parcerias também com cooperativas, colégios agrícolas, fundações, faculdades e universidades estaduais, federais e privadas, bem como com as prefeituras municipais, dentre outras empresas.

O papel das entidades participantes consiste em estabelecer o processo descentralizado que pauta o PFA, o que possibilita a tomada de decisões no âmbito regional. Portanto, cada entidade tem seus papéis definidos, assim como a forma de organização, com o intuito de garantir a qualidade nas atividades desenvolvidas em parceria, agilidade na execução e resolução das questões dificultadoras (SOUZA *et al*, 2011).

Segundo os dados do Programa 2011-2014 da Fábrica do Agricultor, das propriedades rurais existentes no Paraná, a maioria absoluta enquadra-se na definição de pequeno porte. Em torno de 85% desses estabelecimentos possuem área, na média, de 12 ha, que ocupam apenas 25% do espaço rural. Mais de 80% deles realizam as atividades em regime de economia familiar ou com a ajuda de pessoas contratadas eventualmente (ORTIGARA, 2011).

Ainda, segundo o autor, os agricultores familiares que têm alguma vinculação com o mercado, representam a metade dessa população. Estes utilizam as linhas de crédito disponíveis pelo PRONAF, mas são vulneráveis tanto em relação às mudanças políticas, como à variação nos preços. Já os agricultores familiares que se apoiam nas políticas sociais para sobreviverem, são aqueles que produzem em pequena escala, basicamente para subsistência e encontram-se a margem do mercado.

Os dados da EMATER (2013) apontam que, em função das características culturais e diversidade étnica, os agricultores familiares do estado “possuem conhecimentos e tradição nos processos de transformação e conservação de alimentos”. Os produtos fabricados na cozinha de casa geraram uma estrutura física para a atividade de agroindustrialização, com mão-de-obra capacitada, formada por pessoas facilmente treináveis e adaptáveis ao trabalho nessas agroindústrias artesanais, que além de fabricarem para o consumo, começaram a comercializar o excedente.

Nesse contexto, o modelo de agroindustrialização familiar rural, é tido como

uma das alternativas capazes de impulsionar a geração de novos postos de trabalho, verticalização da produção, propiciando a agregação de valor aos produtos e subprodutos, da ocupação de novos espaços e nichos de mercado com produtos especiais, típicos e diferenciados. Também é mola propulsora e importante forma de inclusão social e econômica dos agricultores (ORTIGARA, 2011).

O Programa Fábrica do Agricultor nasce, em 1999 durante o governo de Jaime Lerner, diante dessas oportunidades e das demandas apresentadas pelo público-alvo, as agroindústrias familiares de pequeno porte, inseridas nas áreas rurais do estado do Paraná.

O PFA, mesmo com as mudanças de governo na administração do estado, permanece atuante como importante política pública voltada para

a agroindústria familiar. Wesz Jr. (2012) afirma que “esta durabilidade tem condicionado o fortalecimento das formas de intervenção, ao mesmo tempo em que possibilitou a inclusão de um crescente número de beneficiados”

O programa tem por objetivos (EMATER, 2013):

- Beneficiar, transformar e ou industrializar a produção;
- Agregar valor aos produtos;
- Melhorar a renda e a qualidade de vida da Família Rural;
- Profissionalizar o Agricultor Familiar, inserir e mantê-lo de forma competitiva no mercado;
- Gerar emprego, postos de trabalho e rendas diretas e indiretas;
- Propiciar a comercialização diretamente ao Cliente consumidor final;
- Articular as parcerias entre instituições públicas e privadas;
- Fortalecer o processo de organização dos Agricultores Familiares, dos negócios e de seus empreendimentos.

O público prioritário do Programa Fábrica do Agricultor ficou delimitado em três categorias distintas (SOUZA *et al*, 2011):

Agricultor Familiar: caracterizado por ser pessoa física e/ou jurídica ou estar organizado em cooperativa ou associação, desde que enquadrado na lei da Lei da Agricultura Familiar nº 11.326/06, na classificação do MDA-PRONAF, nos Decretos Estaduais - SEFA nº 3.927/04 e 5.127/09 e possuir Nota Fiscal de Produtor Rural (CAD-PRO/PR).

Agroempreendedor Rural: é a pessoa física que possui o CAD-PRO/PR, ou jurídica nos regimes de Micro Empresa ou equivalente (Cia Ltda, S/A, Cooperativa, etc.). A unidade industrial poderá estar no meio rural ou urbano, o agroempreendedor pode produzir toda matéria-prima ou adquirir de terceiros até, no máximo, 75%, no entanto deve ser de origem do Estado do Paraná. Em relação à mão de obra, esta disponibiliza a força de trabalho entre os membros da familiar e/ou contratada para realizar as atividades de transformação.

Agroempreendedor: possui as mesmas características do agroempreendedor rural, com exceção para pessoa física. Dessa modalidade faz parte somente a pessoa jurídica nos regimes propostos pela categoria anterior. Outra diferença está na aquisição da matéria-prima, que pode ser 100% de terceiros, mas com a mesma condição, de que sejam provenientes do próprio Estado.

Wesz (2012) destaca que a “inclusão dos agroempreendedores familiares foi inédita para aquele período, pois deixou de ter nos agricultores o público exclusivo e passou a abranger empreendimentos localizados no meio urbano”. No entanto 80% da força de trabalho dos Executores Regionais da Fábrica é destinada para o cliente Agricultor Familiar e, a participação em feiras SABORES DO PARANA (idealizadas e promovidas pelo programa), para o Agroempreendedor Rural e o Agroempreendedor, se restringe a 30%, para que estes não acabem por dominar a maioria dos recursos. Com essa diretriz o programa oferece oportunidades para outros empreendimentos, aquecendo a economia, mas prioriza os agricultores familiares.

Del Grossi e Graziano da Silva (2002) enfatizam que “é importante destacar (...) que o Programa não procura fomentar novos produtores, mas sim, novos produtos, estimulando os produtores que já tenham tradição em alguma atividade na transformação dos alimentos, legalizando e potencializando-os”. Neste sentido, Wesz (2012) destaca que a escolha, além de tornar a política menos onerosa, tem aumentado as suas chances de êxito.

As ações implementadas pelo PFA tem como premissas básicas a inovação tecnológica, foco no mercado, sustentabilidade, integração com as entidades, desenvolvimento regional e apoio à agricultura familiar. Dentre as ações propostas destaca-se a verticalização do processo produtivo rural paranaense; inovação técnica por meio da geração, adaptação e aperfeiçoamento das tecnologias utilizadas; implantação e modernização das agroindústrias; identificação de mercados potenciais, nichos específicos e redes de comercialização para inserção das agroindústrias no mercado, de forma profissional e com competitividade; assessoria nos processos de constituição, regularização, tanto da unidade industrial quanto dos produtos destinados à comercialização; identificação de formas de atuação sustentável tanto econômica, quanto social e ambiental; busca e aporte de linhas creditícias específicas e adequadas ao processo de agroindustrialização familiar; otimizar a geração de emprego, postos de trabalho e renda nas cadeias produtivas; desenvolvimento de competência profissional (entendida como a soma dos conhecimentos, habilidades e atitudes) voltados à agroindustrialização da produção rural; agregar valor aos produtos agrícolas, pesca e aquicultura; estímulo ao processo sucessório nos negócios da família, profissionalizando as mulheres e a juventude rural.

Para Wesz (2012) “uma das ações de maior envergadura desenvolvida pelo Fábrica do Agricultor/PR é a legalização das agroindústrias”. Pois, o processo de regularização, tem sido considerado

como um dos principais problemas enfrentados pelos pequenos agricultores familiares que desejam empreender. Segundo a SEAB (1999) existia um número representativo de atividades agroindustriais artesanais que operavam na clandestinidade, em virtude da complexidade de regularização, do número de órgãos envolvidos e dos custos elevados. Esse contexto levou grande parte dos empreendedores, a optarem por continuar na clandestinidade ou desistirem do empreendimento almejado.

O cenário exigia mudanças que trouxessem mais agilidade, facilidade, eficiência e redução de custos, sem desconsiderar a garantia da qualidade em toda a cadeia agroindustrial, da matéria-prima ao produto entregue para o consumidor, considerando, inclusive, as questões ambientais (SEAB, 1999).

Nesse sentido, o programa desenvolveu o Kit Agilidade, com o objetivo de articular, de forma ágil e desburocratizada, os diversos órgãos governamentais responsáveis pelos processos de normatização, regulamentação e fiscalização, para que os empreendimentos e os produtos agroindustriais, sejam rapidamente legalizados nas esferas jurídica, fiscal, tributária, sanitária e ambiental (GUSI *et al*, 1999).

O Kit Agilidade possui um Manual Operativo, contendo, em 15 passos, os procedimentos para a legalização do empreendimento nos órgãos governamentais, com um prazo apenas de 15 dias para possuir toda a documentação (DEL GROSSI, GRAZIANO DA SILVA, 2002).

A medida adotada contribuiu significativamente para promover a legalização das agroindústrias de forma rápida e inovadora. Outra ação que refletiu positivamente para os empreendimentos familiares rurais, está na possibilidade de utilizar a Nota de Produtor Rural, na negociação dos produtos, garantindo a isenção do ICMS nas operações internas e mantendo a possibilidade de aposentadoria, como segurado especial do INSS, enquanto trabalhador do campo (ou rural, condição que o agricultor perde caso transforme seu empreendimento em pessoa jurídica - CNPJ).

A carência de informação mercadológica por parte dos produtores agroindustriais (gostos e exigências do consumidor, formato e apresentação do produto, exigências dos atacadistas e varejistas, etc.) permearam o desenvolvimento de ações para capacitação, por meio de treinamentos e assessoria aos produtores, oferecendo cursos de capacitação e profissionalização na área de produção, boas práticas de fabricação, transformação, gerenciamento e acesso ao mercado, em parceria com organismos que atuam nos segmentos de interesse e necessidade demandados. Um dos parceiros que apoia o PFA é o SEBRAE, que, dentre outras competências, atua no aperfeiçoamento da capacidade de gestão e empreendedora dos participantes da agroindústria

(proprietários, membros da família que atuam no empreendimento, funcionários, etc.) (DEL GROSSI, GRAZIANO DA SILVA, 2002).

Os autores relatam que a capacitação acontece de modo mais ágil diante da habilidade prévia dos participantes, pois lembram que os produtores já detinham experiência na atividade, o que possibilitou, também, a inclusão de um número maior de beneficiados.

Em relação às estratégias mercadológicas, o programa atua desde a mobilização dos consumidores até a qualificação das embalagens.

Entre essas diretrizes encontra-se a preocupação com a manutenção e incremento dos canais de comercialização já estabelecidos, pois o programa considera que os agricultores já participam do mercado local. Assim como oportunizar o acesso a novos mercados, aumentando a capacidade de concorrência com produtos diferenciados.

Nesse sentido, o PFA realiza reuniões com segmentos específicos como supermercados e lojas de conveniência, dentre outros, para inserir os produtos nessas redes. Uma das ações foi a parceria firmada com a APRAS (Associação Paranaense de Supermercados), por exemplo, para que os produtores não precisem dispor de “luva” (pagamento pelo espaço na gôndola) e sejam incentivados a colocarem seus produtos nesses estabelecimentos. Na entrevista realizada com o coordenador geral do programa, o Engenheiro Agrônomo João Nishi de Souza informou que o PFA tem parceria com as redes Condor, Muffato e Tozetto.

Outra ação de reconhecimento e importância para as agroindústrias está na origem e manutenção das Feiras Sabores do Paraná, distribuídas em duas modalidades (estaduais e regionais) e que acontecem ao longo do ano, em meses diferentes. As feiras estaduais estão presentes em Curitiba, Foz do Iguaçu e Edição Litoral (realização sem município definido). As regionais estão presentes em Ponta Grossa, Maringá, Londrina, Cornélio Procópio e Cascavel (normalmente associadas a eventos e feiras agropecuárias).

As feiras proporcionam oportunidade para a divulgação dos produtos e das agroindústrias, bem como, conhecimento e aquisição dos produtos pela população, pois os empreendedores utilizam das técnicas de comercialização para atraírem seus possíveis clientes, entre elas a degustação. Segundo o Sr. Nishi o volume de negociação nas feiras estaduais giram e torno de R\$300mil nas edições Litoral, R\$500mil em Foz do Iguaçu e em torno de R\$900mil na capital (Curitiba).

Essas feiras também são consideradas vitrines da agroindústria familiar no Paraná, pois, além do consumidor final, empresários de diferentes segmentos (como hotelaria, panificação, supermercados, empórios, dentre outros) tem interesse em conhecer os produtos para

fechar possíveis contratos de compra futura. Nesse sentido, os produtos da agroindústria paranaense acabam ultrapassando as fronteiras, e estão presentes nos mais diversos estados da federação.

Mais uma iniciativa são as feiras locais, promovidas com o apoio do SEBRAE, da EMATER da região/município e Prefeituras, com o intuito de atender as demandas da própria região.

Outra ação do PFA é a idealização de um selo (figura 10) para indicar os produtos participantes do programa e provenientes da agricultura familiar. A logomarca é utilizada no processo de divulgação do produto como uma forma de identificar a sua procedência. No entanto, somente é disponibilizada para produtos que tenham cumprido todos os procedimentos legais e tenham boa apresentação (produto, embalagem, rótulo, etc.), pois a intenção é associar à logomarca “tanto a qualidade do produto, como também de que se trata de um produto da cultura regional e da agricultura familiar” (DEL GROSSI, GRAZIANO DA SILVA, 2002).

Figura 10 – Selo idealizado pelo Programa Fábrica do Agricultor (PR)



Fonte: SEAB (2013a).

Em relação aos cuidados com a qualidade na apresentação do produto, o programa conta com ações instrutivas de design, rótulos, logomarcas, embalagens e código de barras. Disponibiliza um material instrutivo denominado Manual Operativo de Rótulos, que apresenta como será feito o atendimento para criação dos rótulos e da embalagem (criação de marca, criação do rótulo e a indicação da embalagem). O trabalho compreende a criação e o desenvolvimento, apresentado em forma de layout e entregue em forma de arte-final pronto para produção, ficando a cargo do agricultor apenas os custos para a produção dos rótulos/embalagens (SEAB, 2000).

Brito (2005) conclui que o Programa Fábrica do Agricultor “propõe-se a corrigir os pontos deficientes do processo de produção nas unidades agrícolas familiares que empreendem a elaboração e, ou, transformação de alimentos, até então, em moldes artesanais, elevando-as à categoria de empresas formais”. Complementando o autor é possível incluir a preocupação com a comercialização, pois o programa também se propõe a desenvolver uma série de ações, já discutidas, para fortalecer e inserir as agroindústrias em novos mercados.

O programa reúne 1.300 unidades industriais, individuais ou coletivas, envolvendo mais de 6.500 famílias, propiciando emprego para 26 mil pessoas de todas as regiões do Estado (dados de julho de 2013). Das unidades incorporadas, 150 se cadastraram a partir de 2011, proporcionando a criação de cerca de 3 mil empregos (SEAB, 2013b).

Esse resultado expressivo é reflexo das ações contínuas do PFA que foram apoiadas, em maior ou menor grau, por todos os gestores que passaram pelo governo entre 1999 e 2013. A ininterruptão permitiu que as ações se tornassem mais sólidas a cada ano, e recentemente o PFA incorporou também trabalhadores que estavam excluídos do processo, entre eles os de assentamentos.

Por fim, a pesquisadora entende ser relevante destacar que a agroindústria familiar evidencia aspectos de singularidade que devem ser considerados pelas políticas públicas. Em função, também, destes aspectos é que as políticas elencadas (tanto em âmbito Federal como Estadual) são desenhadas para o público-alvo objeto desse estudo, que pode ser identificado a partir da análise de fatores como: a forma de produção da matéria-prima a ser processada (própria, local, natural ou ecológica), os insumos utilizados (naturais ou químicos), o tipo de produto e o processo de fabricação (colonial/artesanal), o tipo de relacionamento (relações de confiança e reciprocidade) existente entre os atores ao longo da cadeia de produção e a relação direta entre produtor e consumidor (MIOR, 2005),

O cenário que envolve esse sistema traz à tona as questões de desenvolvimento sustentável, aspecto já discutido durante o texto e abordado com maior profundidade no tópico

2.5 SUSTENTABILIDADE

Historicamente o conceito de Desenvolvimento Sustentável (DS) vincula-se à preocupação na manutenção e na existência de recursos naturais para a continuidade das gerações futuras. Nessa afirmativa, consagrou-se o conceito de DS na Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento - Rio 92 (LAFER, 1996, p.25), a saber:

Une a preocupação com o meio ambiente à preocupação com a economia e à pobreza; realça que o desenvolvimento para ser sustentável, além de ser viável em sua dimensão econômica, precisa ser igualmente viável do ponto de vista do meio ambiente e das sociedades; visa ao reconhecimento dos outros, dos nossos contemporâneos, no espaço de um mundo comum com as futuras gerações na amplitude do tempo.

Apesar das economias apresentarem diferentes interpretações, elas deverão estar centradas no objetivo comum, inerente ao conceito de desenvolvimento sustentável e nas estratégias necessárias para sua execução.

O conceito de DS está relacionado com a questão de desenvolvimento, ou seja, de fazer melhor (DRESSNER, 2002), e sustentabilidade apóia-se na manutenção do ambiente (BEEL; MORSE, 2003).

Ultramari (2003) vincula desenvolvimento com a conotação de progresso, de industrialização, de consumo e domínio técnico e científico. E, sustentável, ao argumento de manutenção em equilíbrio.

Entre os discursos dos capitalistas e dos ambientalistas havia um ponto a ser convergido para um sentido conciliador que favorecesse a aceitabilidade política internacional e a realização de amplas coalizões de interesse. Neste sentido Drusek (*apud* LIMA, 2003, p. 105) sugere que:

Num cenário de transnacionalização do capitalismo, submetidos à imperativos do mercado livre, da mobilização do capital e de governos comprometidos com políticas de privatização, o discurso do desenvolvimento sustentável só poderia obter sucesso se conseguisse demonstrar que a conservação ambiental promovia o

crescimento dos negócios e da economia e não apenas que esses valores antagônicos podiam ser reconciliados.

Schmidheiny (1992) adverte que não é possível um desenvolvimento econômico sem prejuízo da natureza. Saber administrá-la é fator principal. Para uma boa gestão do desenvolvimento, deve-se aliar a utilização responsável dos recursos naturais disponíveis com as expectativas econômicas, gerando benefícios para ambas as dimensões. Assim, o conceito ideológico que permeia a definição de desenvolvimento sustentável conciliando-se com a decisão de custo *versus* benefícios, retoma a necessidade de repensar como produzir e aproveitar de forma eficiente os recursos.

Diante do dilema apresentado, faz-se necessário pensar sobre o papel do Estado (Governo Federal, Municipal e Estadual) em relação às políticas públicas de meio ambiente. Verificar se as condições apresentadas pelos poderes locais fazem face ao planejamento, às estratégias (recursos e legislação) e às ações específicas para a gestão, que garanta a qualidade ambiental e o desenvolvimento sustentável, considerando também o viés econômico e social (GUELBERT, 2008).

A preocupação de como produzir, tornou-se mais relevante com o discurso ambientalista e a percepção dos principais agentes econômicos da máxima da economia: recursos escassos e necessidades ilimitadas, implicando na limitação das perspectivas do crescimento contínuo da economia. Sendo assim, há maior necessidade de desenvolvimento de novas tecnologias e formas de produção, que envolvem otimização dos recursos e o uso de alternativas conscientes para uma melhor combinação, no sentido de maximizar o resultado benefício *versus* custo (SILVA, 2005).

No que tange ao desenvolvimento rural sustentável, o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) afirma que os debates têm sido retomados tanto em eventos nacionais e internacionais, como pelos movimentos sociais e sindicais, por órgãos governamentais, organizações não governamentais (ONGs), pesquisadores, conselhos, fóruns e outros atores que atuam no meio rural (MDA/CONDRAF, 2006).

Os debates contemplam preocupações com a sustentabilidade, multifuncionalidade, geração de emprego e renda, sociabilidade, agroindustrialização, ruralidade e pluriatividade, dentre outras questões (NORDER, 2006).

Portanto, as políticas públicas de educação, pesquisa agropecuária e de fortalecimento da assistência técnica e extensão rural devem ter como

princípios norteadores a sustentabilidade das ações relativas ao desenvolvimento rural, bem como buscar melhorar as condições de vida dos agricultores e suas famílias (MDA/CONDRAF, 2006).

Em 1991 a FAO elaborou uma definição para a agricultura e desenvolvimento sustentável:

O manejo e a conservação da base de recursos naturais e a orientação da mudança tecnológica e institucional, de maneira a assegurar a obtenção e a satisfação contínua das necessidades humanas para as gerações presentes e futuras. Tal desenvolvimento sustentável (na agricultura, na exploração florestal, na pesca) resulta na conservação do solo, da água e dos recursos genéticos animais e vegetais, além de não degradar o ambiente, ser tecnicamente apropriado, economicamente viável e socialmente aceito (EHLERS, 1999).

Na mesma linha, o Fórum de ONGs, em 1993, na cidade de Copenhague, definiu agricultura sustentável como:

Um modelo de organização social e econômica baseado em um desenvolvimento equitativo e participativo. (...) A agricultura é sustentável quando é ecologicamente equilibrada, economicamente viável, socialmente justa, culturalmente apropriada e fundamentada em um conhecimento científico holístico (Tratado Alternativo sobre Agricultura Sustentável, *in* EHLERS, 1999).

Medeiros *et al.* (2002, p.138) corrobora os conceitos, afirmando que “a dimensão de sustentabilidade do desenvolvimento local deve tomar como referência a durabilidade ou a permanência das atividades sociais e econômicas, que melhoram e mantêm o padrão de vida, promovem o crescimento econômico, conservam o meio ambiente e manejam adequadamente os recursos renováveis”.

Delgado (2001) amplia o escopo do desenvolvimento sustentável na agricultura. Para o autor o DS “é aquele que produz alimentos saudáveis em sistemas diversificados que recuperem as condições ecológicas, vendo o sistema de produção como ecossistemas cultivados

onde se observe além da exploração econômica, a reprodução ecológica e social”.

No desenvolvimento sustentável existe a necessidade de manutenção dos recursos naturais e da produtividade agrícola, exercendo o mínimo de impacto no ambiente, otimizando a produção das culturas com o mínimo de insumos químicos, satisfação das necessidades humanas de alimentos e de renda, atendimento das necessidades sociais das famílias rurais (DELGADO, 2001).

Portanto “a importância maior do movimento por uma agricultura sustentável está na produção da consciência, ou seja, de uma nova concepção de desenvolvimento econômico” (Graziano 1997 *apud* MIOR, 2005, p. 74).

Nessa visão, a agricultura sustentável deve ser internalizada e vivenciada como um novo paradigma.

Essa nova concepção pode ser abarcada pela valorização da agricultura familiar e da qualidade de vida no campo, a partir dos anos de 1990, que trouxeram à tona a discussão sobre a utilização do espaço rural como sendo destinado apenas à produção agrícola, como atividades de cultivo e criação de animais de maneira tradicional (SCHMIDT; TURNES, 2002).

Este cenário desencadeou uma série de estudos sobre as iniciativas de agregação de valor aos produtos da agricultura familiar, sem descaracterizar a origem, chegando ao conceito, para alguns autores, de agroindústria familiar rural.

Essa iniciativa de beneficiamento de produtos e subprodutos da agricultura familiar tem por objetivo contribuir com o incremento da renda das famílias, que pode colocar seus produtos com qualidade e a preços compatíveis em mercados locais. Com o crescimento da demanda, pelo sucesso do empreendimento, as agroindústrias familiares podem gerar postos de trabalho, contribuindo com a fixação do homem no campo.

Portanto agregar valor ao produto proveniente da agricultura familiar “coloca-se (...) como importante alternativa de promoção de desenvolvimento rural sustentável” (SCHMIDT; TURNES, 2002, p.155).

No desempenho deste novo papel, a criação de pequenas agroindústrias pode ser apontada como uma das alternativas econômicas para a permanência da agricultura familiar e para a construção de um novo

modelo de desenvolvimento sustentável, que pensa o rural como um todo e não mais apenas ligado à produção agrícola (PREZOTTO, 2002).

As dimensões do desenvolvimento rural sustentável foram discutidas pela Plenária Nacional, que orientou seus debates em seis eixos estratégicos, relacionados entre si: debateu o tema das diversidades sociais e regionais; analisou a relação entre direitos e qualidade de vida, como pressuposto à cidadania; destacou o necessário relacionamento entre os conhecimentos científicos e os saberes tradicionais; promoveu um diálogo entre a organização social e a participação política; debateu a dimensão econômica, com o eixo da organização econômica e mercados; e definiu as dimensões da produção, do consumo e da sustentabilidade na construção do projeto do Brasil Rural (MDA/CONDRAF, 2006).

A abordagem do desenvolvimento local-endógeno, apresentado por Ploeg (2003, p.352 *apud* NORDER, 2006, p.62), compreende a articulação de aspectos técnicos e sociais, dentre os quais aqueles constantemente discutidos nos debates relacionados ao desenvolvimento rural. O autor “busca realçar a geração de diversidades técnicas, sociais, políticas e culturais, (em especial) na produção agropecuária”, mas que podem ser estendidas para quaisquer atividades provenientes da agricultura familiar, tais como:

a manutenção ou ampliação dos ingressos econômicos mediante o controle direto sobre o desenvolvimento e utilização de recursos produtivos; o uso múltiplo e flexível dos recursos; o desenvolvimento passo-a-passo das atividades, com base nos recursos disponíveis; o incremento de estabelecimentos com várias finalidades; a realização de inovações em bases locais, com modificações graduais nas condições de produção; o aprendizado com a prática; a ativa construção das relações sociais e institucionais que compõem os mercados; a redução no uso de insumos externos e nos custos administrativos e financeiros; a (re)conexão da produção com ecossistemas locais; a mobilização de uma relativamente pequena base de recursos para se gerar rendimentos aceitáveis.

Para o autor,

O reconhecimento da diversidade de processos sociais e tecnológicos na agricultura nos remete à observação das formas de ampliação da autonomia

na produção, ou seja, o desenvolvimento da produção econômica a partir das condições socioambientais e nos repertórios culturais específicos de cada localidade (NORDER, 2006, p. 63).

Na mesma linha de Norder (2006), o projeto de desenvolvimento sustentável do Brasil rural, defendido pelo MDA/CONDRAF (2006), também tende a valorizar culturas e conhecimentos locais, diversidade social e ecossistemas locais e regionais, tendo como referência o princípio da agroecologia e de inclusão social.

Por fim, é importante avaliar a multidimensionalidade do desenvolvimento sustentável, buscando construir uma política de fortalecimento da gestão social e das redes sociais locais de cooperação, visando a dinamizar a economia e melhorar a qualidade de vida da população (MDA/CONDRAF, 2006), considerando os três pilares da sustentabilidade: responsabilidade/relevância social, preservação ambiental e viabilidade econômica.

2.5.1 Pilares da Sustentabilidade

Durante a Rio 92, a Agenda 21, por meio do plano de sustentabilidade para o século XXI, estabeleceu as dimensões econômica, social e ambiental como essenciais para o desenvolvimento sustentável.

Em 1994, um estudioso denominado Elkington desenvolveu um modelo de sustentabilidade que considera a qualidade ambiental, a justiça social e o desenvolvimento econômico. Para Lorenzetti *et al.* (2008, p. 39) a expressão *Triple Bottom Line* (TBL), introduzida por Elkington (2001), “traduz uma perspectiva cada vez mais aceita pela sociedade e pelas organizações, através da qual não apenas o lucro é relevante mas também os resultados sociais e ambientais”. Os autores complementam, afirmando que “uma visão equilibrada a respeito de como fazer uso dos recursos que a natureza oferece é essencial para se garantir às gerações futuras uma sociedade de prosperidade e justiça, melhor saúde ambiental e melhor qualidade de vida”.

As questões econômicas, sociais e ambientais, que deram origem ao conceito de sustentabilidade *Triple Bottom Line*, também foram discutidas durante conferência realizada em *Chapel Hill*, EUA, em 1999.

Na interpretação de Scharf (2004, *apud* ESTENDER, PITTA, 2008, p. 23), “o objetivo do desenvolvimento sustentável seria a preservação da riqueza global que, no seu entendimento, se refere aos

ativos financeiros, recursos naturais e qualidade de vida da população”, ou seja, Scharf também defende que o desenvolvimento sustentável estaria condicionado ao desenvolvimento simultâneo dos três pilares.

Pedroso (2007) na mesma linha afirma que uma empresa sustentável é aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais, conhecidos como o tripé do desenvolvimento sustentável.

Barbieri *et al.* (2010) destacam a importância de considerar as três dimensões da sustentabilidade, quando se fala em inovação:

- dimensão econômica – preocupação com a eficiência econômica, sem a qual elas não se perpetuariam. Para as empresas, essa dimensão significa obtenção de lucro e geração de vantagens competitivas nos mercados onde atuam;
- dimensão ambiental – preocupação com os impactos ambientais pelo uso de recursos naturais e pelas emissões de poluentes;
- dimensão social – preocupação com os impactos sociais das inovações nas comunidades humanas dentro e fora da organização (desemprego, exclusão social, pobreza, diversidade organizacional, etc.).

Sachs (1998) “analisa o desenvolvimento sustentável do ângulo do ecodesenvolvimento. O ecodesenvolvimento é a abordagem do desenvolvimento numa perspectiva ampla, que considera a ecologia natural e a ecologia cultural” (MENEGETTI, 2012, p 12).

O ecodesenvolvimento considera os aspectos econômicos, sociais e ambientais. Ele está assentado sobre o planejamento participativo, equilibrado entre o poder de mercado, o Estado e a sociedade civil. Busca a harmonização entre objetivos econômicos, sociais e ambientais. Esta harmonização se dá dentro da modulação da demanda social, ou seja, no consumo em seu sentido amplo e no estilo de vida, na escolha da função de produção, ou seja, a combinação de espaço, energia, recursos naturais, tecnologias e trabalho humano; e ainda se dá também pela gestão do ambiente visando a modulação de demanda e oferta social.

O autor destaca que todo o planejamento do desenvolvimento deve levar em conta, além das três dimensões de sustentabilidade já mencionadas, outras duas, definidas como espacial e cultural.

Na visão de Sachs (1998) a sustentabilidade econômica “é possível através da alocação mais eficiente dos recursos públicos e privados. A eficiência econômica deve ser avaliada em termos macrossociais, e não apenas através do critério da rentabilidade empresarial de caráter microeconômico”. A sustentabilidade ecológica é “dada pela capacidade de suporte dos ecossistemas, pela redução do uso dos recursos não renováveis, pela redução da emissão de resíduos, pelo equilíbrio no consumo dos recursos naturais entre países ricos e pobres, pela pesquisa de tecnologias menos poluidoras, de baixo custo e eficientes, tanto para o meio rural como para o meio urbano, e finalmente, ela é dada pelas normas adequadas que visem à proteção do ambiente”. E a sustentabilidade social “é entendida como o processo de desenvolvimento onde o crescimento está a serviço da construção de uma civilização com maior equidade na distribuição de renda e bens, de modo a reduzir as diferenças entre ricos e pobres” (MENEGETTI, 2012, p. 13).

No que se referem às outras duas dimensões, a sustentabilidade espacial é “dirigida para a obtenção de uma configuração rural-urbana mais equilibrada e uma melhor distribuição territorial dos assentamentos humanos e das atividades econômicas”. E a sustentabilidade cultural, “inclui a procura de raízes endógenas de processos de modernização e de sistemas agrícolas integrados, processos que busquem mudanças dentro da continuidade cultural e que traduzam o conceito normativo de ecodesenvolvimento em um conjunto de soluções específicas para o local, o ecossistema, a cultura e a área”.

LORENZETTI *et al.*, (2008, p. 39) abordam os clássicos três pilares da sustentabilidade, ressaltando que:

O pilar econômico, bem conhecido, representa a geração de riqueza pela e para a sociedade, através do fornecimento de bens (duráveis) e serviços; o pilar ambiental relaciona-se à conservação e ao manejo dos recursos naturais, e ao pilar social compete atingir a equidade e a participação de todos os grupos sociais na construção e manutenção do equilíbrio do sistema, compartilhando direitos e responsabilidades.

Na visão de Estender, Pitta (2008, p.23), a abordagem do pilar econômico deve ser mais abrangente. Os autores entendem que é

necessária uma busca de sustentabilidade econômica da empresa visando o longo prazo, afirmando que,

é preciso entender como as empresas avaliam se suas atividades são economicamente sustentáveis, e isso passa necessariamente pela compreensão do significado de capital econômico. (...) Ao avaliar esse pilar, levando-se em consideração o conceito de desenvolvimento sustentável (DS), será preciso inculir na idéia de capital econômico, os conceitos de capital humano e intelectual, que, conforme Elkington (2001), foram incorporados gradativamente ao entendimento de capital econômico, sem mencionar os conceitos de capital natural e social, que a longo prazo passam a ser fundamentais para a avaliação desse pilar.

Vale ressaltar que os indicadores relacionados à rentabilidade econômico/financeira da empresa refletem o desempenho econômico. “Já o acompanhamento de metas de desenvolvimento sustentável demanda entendimento de impactos sobre outras partes interessadas, sobre outros stakeholders além dos acionistas” (LORENZETTI *et al*, 2008, p. 41).

Quanto ao pilar ambiental Elkington (2001) afirma que as empresas precisam saber avaliar se são ambientalmente sustentáveis. O autor defende a existência do capital natural crítico, aquele fundamental para a perpetuidade do ecossistema, e do capital natural renovável ou substituível, traduzido nos recursos naturais renováveis, recuperáveis ou substituíveis. E “as empresas precisam identificar quais as formas de capital natural são impactadas pelas suas operações, avaliar se elas são sustentáveis, se o nível de estresse causado é sustentável e, finalmente, se o equilíbrio da natureza está sendo afetado de forma significativa” (ESTENDER; PITTA, 2008, p. 24).

Sob a ótica de Elkington (2001) na abordagem do pilar social, o capital social “em parte considera o capital humano, na forma de saúde, habilidades e educação, mas também deve abranger medidas mais amplas de saúde da sociedade e do potencial de criação de riqueza” (ESTENDER; PITTA, 2008, p. 24).

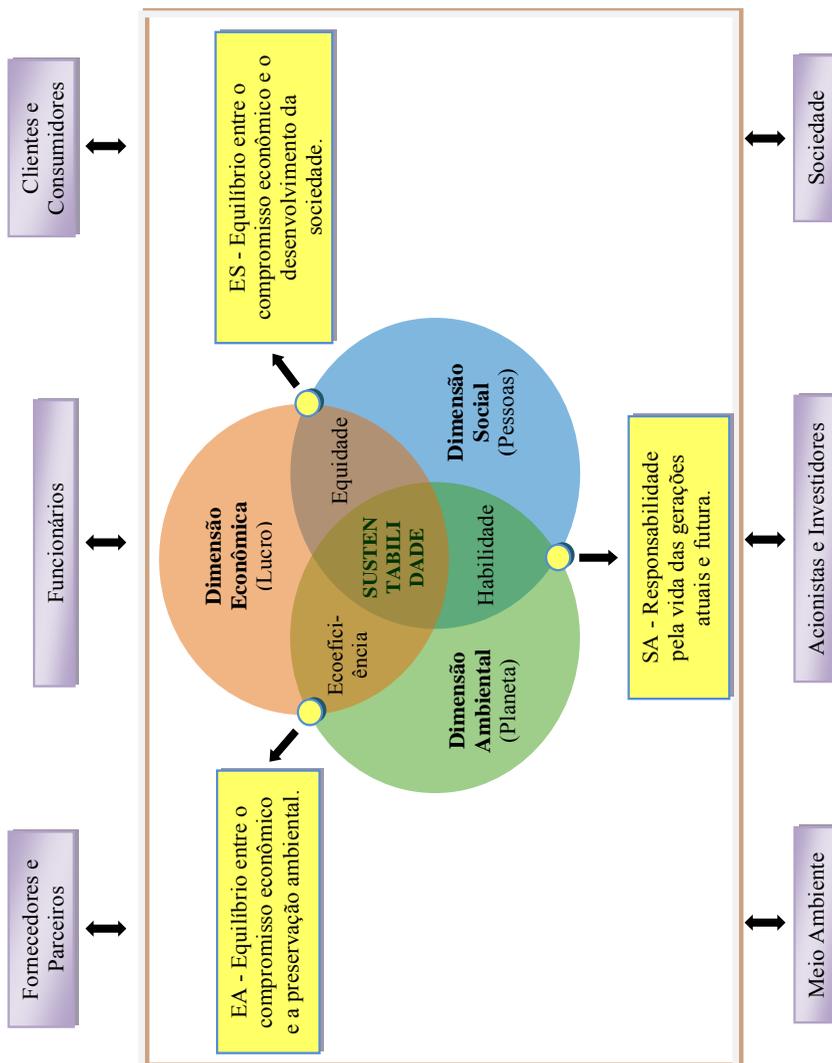
O desenvolvimento humano relaciona-se com o fortalecimento das capacidades individuais por meio da educação, da responsabilidade e da segurança. A dimensão social, para as empresas, diz respeito ao seu impacto no sistema social onde operam. O desempenho social é abordado

por meio da análise do impacto das organizações sobre as partes interessadas em âmbito local, nacional e global (LORENZETTI *et al*, 2008).

A sustentabilidade (social) a longo prazo pode ser verificada através da relação entre os membros da organização e os seus consumidores. Essa relação de transparência gera mais resultados para a organização, pois a consciência adquirida pela sociedade atual faz com que a relação entre ambos seja estreita e ainda aumente o anseio de as empresas participarem cada vez mais de ações em prol social e assim aumentar a capacidade de dissipar a desigualdade social (ESTENDER; PITTA, 2008, p. 24).

Elkington (2001) entende que a consecução e a manutenção da sustentabilidade demandam equilíbrio entre os três eixos, ou seja, entre os três pilares da sustentabilidade. A Figura 11 representa os três pilares da sustentabilidade propostos por Elkington e, identifica, ainda, as interseções entre as dimensões, configurando a necessidade do equilíbrio entre elas. A Figura 10 representa também a influência dos *stakeholders* nesse processo para o alcance da sustentabilidade organizacional (LORENZETTI *et al*, 2008).

Figura 11: Equilíbrio entre os Pilares da Sustentabilidade



Fonte: Adaptado de Elkington (2001 *apud* LORENZETTI *et al*, 2008); Pedroso (2007); Barbieri *et al*. (2010)

Para cada interseção, Elkington (2001 *apud* LORENZETTI *et al*, 2008) identificou desafios que surgem neste viés de busca pelo equilíbrio entre os três pilares, visando à sustentabilidade (Tabela 4).

Tabela 4: Desafios entre as interseções que sustentam os Pilares da Sustentabilidade

INTERSEÇÃO	DESAFIO
(EA) Econômica - Ambiental	Preço Reflexo
	Reforma Tributária Ecológica
	Economia e Contabilidade Ambiental
	Obrigações Ambientais e Valor dos Acionistas
	Eco-Eficiência
(AS) Sócio - Ambiental	Educação e Treinamento Ambiental
	Capacidade de Suporte para o Turismo
	Justiça Ambiental
	Equidade Inter-Gerações
(ES) Econômica – Social	Direitos Humanos e das Minorias
	Impactos Sociais e de Investimentos
	Ética Empresarial
	Comércio Justo
	Capitalismo Participativo (<i>Stakeholders</i>)

Fonte: Adaptado de Elkington (2002 *apud* LORENZETTI *et al*, 2008)

Por fim, a noção de sustentabilidade, tomada como base para uma nova interpretação dos processos econômicos, sociais e de equilíbrio dos ecossistemas parece ser interessante, uma vez que, pode remeter à sociedade a capacidade de produzir um novo desenvolvimento, redimensionando suas relações com a natureza e com os indivíduos (MENEGETTI, 2012).

Nas seções seguintes será descrita a metodologia de estudo da tese e os métodos que irão apoiar no planejamento e desenvolvimento de diretrizes estratégicas de marketing para a agroindústria familiar,

envolvendo os seis mercados de relacionamento e os pilares da sustentabilidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Marconi e Lakatos (2000, p. 39) evidenciam que “a descoberta de leis ou princípios gerais permite a elaboração de modelos ou sistemas mais amplos que governam o conhecimento científico. (...) a generalização é o único meio que se conhece para penetrar o concreto, para captar a essência das coisas”. Na visão das autoras, o conhecimento científico é geral, mas também pode ser preditivo, na medida em que “baseando-se na investigação dos fatos, assim como no acúmulo das experiências, a ciência (...) tem a função de prognosticar, tanto em relação ao futuro, quanto retrodizer”. Para as autoras, a predição científica, é uma maneira eficaz de pôr a prova as hipóteses, exercer controle ou modificar os cursos dos acontecimentos.

No entanto, pode-se afirmar que “não há conhecimento científico válido (verdade) sem procedimentos ordenados e racionais”. Portanto, “não há ciência sem o emprego de métodos científicos” (MARCONI, LAKATOS, 2000, p. 44).

Nesse sentido, este capítulo tem por objetivo apresentar a proposta de delimitação metodológica para o desenvolvimento do presente estudo, que compreende dois aspectos abordados por Ribeiro (2001) como importantes em um trabalho científico: caracterização do tipo de pesquisa e a descrição das etapas, técnicas e ferramentas utilizadas.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO TIPO DE PESQUISA

A escolha do método de pesquisa é, em parte, determinada pela natureza do problema a ser investigado (GARCIA,1998). Diante dessa constatação, o presente estudo caracteriza-se como científico, aplicado, exploratório e descritivo. O método adotado é o comparativo, e a coleta de dados utiliza fontes primárias e secundárias, tais como a pesquisa documental, técnicas de entrevista e observação. A pesquisa de campo, de natureza qualitativa, utiliza o método de estudo de multicasos.

A pesquisa tem caráter científico, uma vez que a investigação evoluciona na compreensão da importância de diretrizes estratégicas de marketing de relacionamento, associadas aos elementos do desenvolvimento sustentável que vem para contribuir com a competitividade e a longevidade das agroindústrias familiares brasileiras.

O estudo também é classificado como sendo de natureza aplicada, pois, com base na visão de Vergara (2004) e Marconi, Lakatos (1999) esse tipo de pesquisa tem por objetivo buscar soluções práticas para resolver problemas concretos. Nesse sentido, a pesquisa científica na

agroindústria familiar tem caráter aplicado, pois tende a identificar e solucionar dificuldades reais a partir dos conhecimentos suscitados durante o processo de investigação.

Essa pesquisa é exploratória na medida em que proporciona maior familiaridade com o problema. Tem como objetivo principal o aprimoramento das idéias e envolve o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 1996).

Seguindo a mesma linha de pensamento do autor (GIL, 2009), corroborado por Vergara (2004), esse estudo também tem caráter descritivo, pois esse tipo de pesquisa descreve as características de determinada população ou fenômeno, utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados, como os questionários, entrevistas e a observação sistemática. Outros pesquisadores como Triviños (1987); Ayala, Lameira (1998) e Cervo, Bervian (2002) complementam afirmando que a pesquisa classificada como descritiva permite observar, registrar, avaliar, interpretar e correlacionar fenômenos ou fatos sem manipulá-los e que “os seus resultados, como em toda investigação formal, são sempre aproveitáveis no futuro, na alteração efetiva de certas práticas inoperantes” (AYALA; LAMEIRA, 1998, p. 7), justificando, portanto, a importância desse estudo, para práticas presentes e futuras em agroindústria familiar, provenientes, também, dos estudos descritivos.

Na abordagem de Marconi, Lakatos (2000) para descrever, explicar e prever a realidade, faz-se necessário a formulação de leis ou sistemas de leis. Nessa tese, o caminho para alcançar o conhecimento, vem da escola que defende o método comparativo, que tem por objetivo servir de bússola, para que o cientista social possa realizar sua viagem, explorando os caminhos que se abrem no decorrer do processo de investigação, sem se afastar de um trabalho sistemático, sobre as investigações que o motivaram no início de seu estudo (SCHNEIDER, SCHIMITT, 1998).

Em relação à natureza, a pesquisa qualitativa, foi adotada na tese, por considerar o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento (LÜDKE, ANDRÉ, 1996; GODOY, 1995).

Na visão dos autores, a pesquisa qualitativa supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que estão sendo investigados, por meio do trabalho de campo, resultando na obtenção de ricos dados descritivos (característica predominante desse tipo de

pesquisa) que vão ao encontro das expectativas da pesquisadora, em relação aos resultados da investigação nas agroindústrias familiares.

Os autores ressaltam, ainda, que a pesquisa de caráter qualitativo enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes. Abordagem também corroborada por Merriam (1998) que complementa que a pesquisa qualitativa pode também ter enfoque dedutivo.

Por esses motivos, a pesquisa qualitativa pode ser considerada a mais adequada para o estudo em questão, pois visa identificar e descrever a percepção dos atores envolvidos (agroindústrias familiares) com os temas gestão, marketing de relacionamento e sustentabilidade para seus negócios. Essas informações irão subsidiar as diretrizes para o desenvolvimento do estudo, que poderão contribuir com o incremento da competitividade das agroindústrias familiares.

A pesquisa qualitativa permite empregar e combinar diferentes métodos e técnicas para coleta dos dados, tais como entrevistas, questionários, observações e pesquisas em documentos (CRESWELL, 1994). Tal flexibilidade é pertinente e importante para o processo de pesquisa em agroindústrias familiares, na medida em que permite corroborar as informações (que serão obtidas utilizando a combinação dos métodos e técnicas elencados pelo autor) por meio de diferentes olhares.

Com relação à análise dos dados, pode-se afirmar que é fundamentalmente interpretativa, pois avalia, pondera e descreve a heterogeneidade de informações que compõem os sistemas complexos de significados (NEVES, 1996) levantando questões para futuras pesquisas.

No entanto, não se descarta a utilização da triangulação, ou seja, realizar a análise das informações coletadas para determinado problema por meio, tanto do enfoque qualitativo, quanto quantitativo, por entender que eles se complementam, corroborada nos estudos de Siena (2007) e Vieira (2008).

A pesquisa quantitativa busca classificar, ordenar ou medir as variáveis (VIEIRA, 2008), no entanto, não há quantificação sem qualificação, assim como não há análise estatística sem interpretação (BAUER, GASKELL, 2007).

Nos estudos das agroindústrias familiares, também serão utilizados questionários para a coleta das informações, e a pesquisa quantitativa é considerada a mais adequada para a análise desses dados. Portanto, ambos os enfoques, qualitativo e quantitativo, são importantes para se obter os resultados esperados nas pesquisas em agroindústria familiar.

Dentre as formas que uma pesquisa qualitativa pode assumir, Lüdke, André (1996) destacam os estudos de multicase, forma adotada pela pesquisadora para o desenvolvimento do estudo.

O estudo de caso “é adotado na investigação de fenômenos das mais diversas áreas do conhecimento” (GIL, 1996, p.58), seja ele simples e específico ou complexo e abstrato. Quando se deseja estudar algo singular, que tenha valor em si mesmo, deve-se escolher o estudo de caso (LÜDKE, ANDRÉ, 1996). Yin (2005) defende que este tipo de estudo é mais apropriado para indagações do tipo “como” e “por quê” e quando o foco se encontra inserido em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Na visão de Young (1960, p. 269 *apud* GIL, 1996) o estudo de caso como método de pesquisa pode ser definido como:

(...) um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação.

Dentre as características fundamentais do estudo de caso, encontra-se o estímulo a novas descobertas. A ênfase na interpretação do contexto procura retratar a realidade de forma completa e profunda, permite utilizar diferentes fontes de informações, revela experiências do pesquisador e permite generalizações naturalísticas, bem como utiliza simplicidade na linguagem e procedimentos para coleta, análise e apresentação dos dados (GIL, 1996; LÜDKE, ANDRÉ, 1996).

Para Triviños (1987, p.136), nos estudos de multicase “não existe necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa, o pesquisador pode ter a possibilidade de estudar dois ou mais sujeitos, organizações, etc.” Esses estudos visam analisar um objeto de estudo de maneira singular, mesmo que, posteriormente, tenham sido observadas semelhanças com outros casos, retratando a realidade de forma completa e profunda.

O emprego de casos múltiplos permite a observação de evidências em diferentes contextos, pela replicação do fenômeno, sem necessariamente se considerar a lógica de amostragem, ou seja, não permite generalização dos resultados para toda a população, mas, sim, a

possibilidade de previsão de resultados similares ou a de produzir resultados contrários por razões previsíveis (YIN, 2005).

O autor afirma que, frequentemente, a evidência resultante de um estudo multicaso é considerada "mais determinante, e o estudo como um todo, mais robusto". Nesse sentido, optou-se por sua aplicação no presente estudo por permitir maior abrangência dos resultados, ao ultrapassar a singularidade dos dados referentes a apenas uma agroindústria familiar.

Portanto, o estudo de multicasos vem ao encontro das necessidades de investigação em agroindústria familiar, na medida em que a pesquisadora pretende estudar um conjunto de agroindústrias familiares, localizadas na Comunidade dos Municípios da Região de Campo Mourão (COMCAM), no estado do Paraná, utilizando diferentes fontes de pesquisa para obter as informações, e desenvolver diretrizes estratégicas de marketing envolvendo os conceitos de seis mercados do marketing de relacionamento e sustentabilidade, com o objetivo de contribuir para ampliar a competitividade desta agroindústria.

3.2 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS, TÉCNICAS E FERRAMENTAS UTILIZADAS

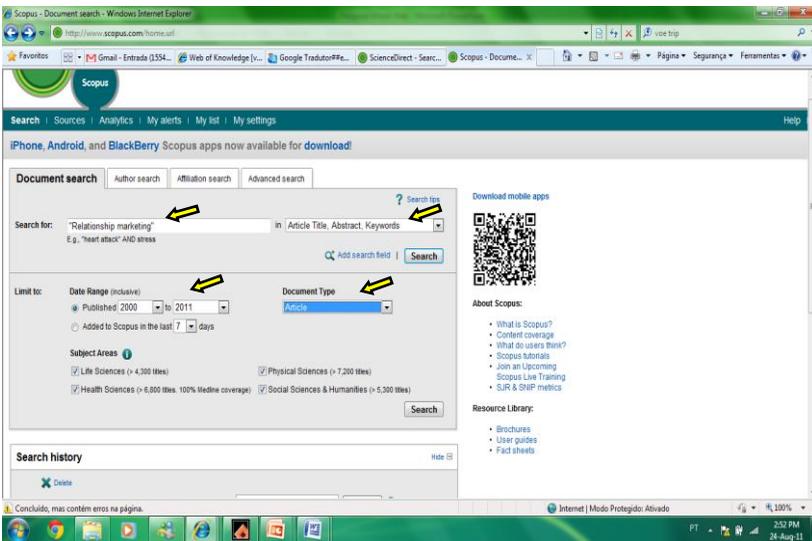
3.2.1 Fundamentação Teórica

A escrita da fundamentação teórica foi subsidiada por um extenso trabalho de pesquisa, por meio de uma revisão sistemática em periódicos indexados nas bases de dados da *Web of Science*, *Scopus*, *Scielo* e *Science Direct* com o apoio do software EndNote, utilizado para gerenciar as informações.

Para cada um dos temas pertinentes e importantes para subsidiar a pesquisa (marketing de relacionamento, agricultura e agroindústria familiar e sustentabilidade), foram selecionadas as palavras-chave (no idioma inglês), definidas com base nas buscas realizadas. Por meio destas palavras (*Family Agro-Industry*, *Family Agribusiness*, *Relationship Marketing*, *Sustainable Family Farming*), as pesquisas nas bases foram desenvolvidas (conforme Figura 11), com o intuito de identificar artigos relevantes e aderentes ao objeto de estudo da pesquisadora.

Para cada base, os campos de busca nos artigos, para a palavra-chave definida, foram delimitados em título, resumo e palavra-chave. E o intervalo de tempo para as buscas, ficou entre 2000 e 2011, trazendo apenas artigos completos já publicados, excluindo resumos, artigos que estão no prelo e demais publicações (ver Figura 12).

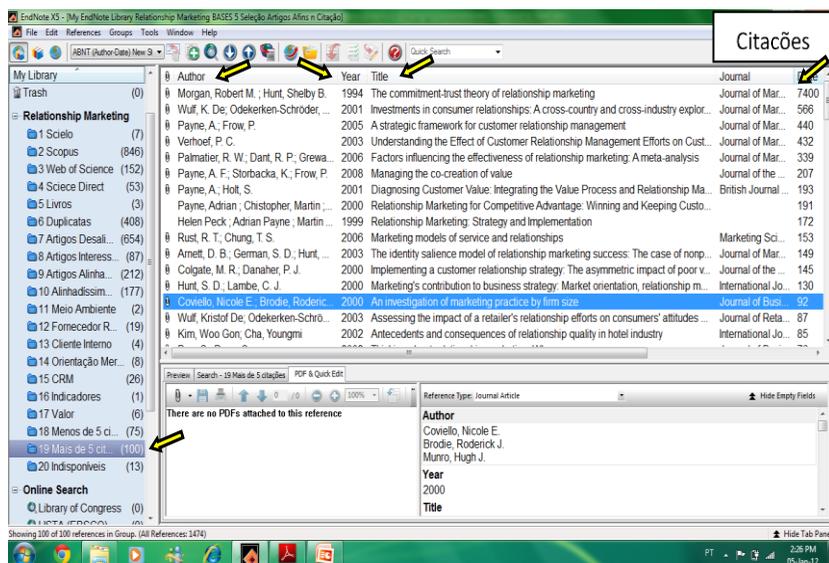
Figura 12: Exemplo de busca por artigos na Base SCOPUS



Fonte: A autora (2012, disponível em: <www.scopus.com>)

Após a busca pelos artigos, filtros foram sendo inseridos, no software EndNote, ao longo do processo para selecionar apenas aqueles com as informações mais pertinentes, tais como títulos, resumos e artigos alinhados ao tema, autores, número de citações (superior a cinco no Google Acadêmico, conforme metodologia proposta pela disciplina Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção/PPGEP), ano de publicação dos artigos e aqueles disponíveis para consulta (conforme Figura 13).

Figura 13: Banco de dados para Gerenciamento das Informações (artigos das bases)



Fonte: A autora (2012, software EndNote X5)

Com base nestes dados e em publicações clássicas de cada área (livros), o referencial teórico foi desenvolvido.

3.2.2 Delimitação das Unidades de Estudo

Após a detalhada pesquisa (revisão sistemática) que subsidiou a revisão da literatura, o próximo passo é identificar e delimitar as unidades de estudo. Para tanto, entende-se que uma descrição do território estudado faz-se necessário. Estas informações foram coletadas na literatura, sites oficiais e documentos fornecidos pela EMATER, regional de Campo Mourão (PR).

A definição das unidades de estudo foi realizada em parceria com esse mesmo órgão (EMATER-CM), por meio da identificação das propriedades que possuem os processos de agroindustrialização familiar e são cadastradas por essa mesma entidade no Programa Estadual Fábrica do Agricultor. A seleção foi intencional, portanto sem cálculo amostral.

Foi realizado um levantamento em documentos oficiais, junto a EMATER-CM, como o apoio do funcionário (Sr. Vitor Kzyzaniak) responsável pela execução do Programa Fábrica do Agricultor (PFA), na

regional de Campo Mourão, com o objetivo de identificar o volume de agroindústrias familiares formais estabelecidas na região da COMCAM, cadastradas no PFA.

Nesse sentido, em relação ao universo de pesquisa, a EMATER-CM, no momento do levantamento dos dados para a realização do estudo (relatório de 30 de julho de 2012), tinha em torno de 100 empreendedores ativos no processo de agroindustrialização do PFA, distribuídos pelos 25 municípios de responsabilidade da regional. Desse total foram visitados 34 empreendedores, distribuídos em 12 dos municípios da COMCAM (Araruna, Campina da Lagoa, Corumbataí do Sul, Engenheiro Beltrão, Goioerê, Iretama, Janiópolis, Mamborê, Nova Cantu, Peabiru, Quinta do Sol e Ubiratã).

As agroindústrias familiares foram selecionadas, para a pesquisa, de forma intencional, utilizando como critérios informações fornecidas pela EMATER-CM referente às características econômicas, legais, tempo de existência, nível de agroindustrialização (quanto a sua capacidade de produção e comercialização), localização geográfica em relação ao município residente da pesquisadora, facilidade de acesso e o interesse das agroindústrias em participar do estudo.

3.2.3 Coleta, Tratamento e Análise dos Dados

Definido o objeto de estudo, o próximo passo foi a coleta dos dados, realizada por meio de pesquisas em documentos e também pesquisa de campo, utilizando entrevistas (semiestruturadas), observações *in loco* e imagens (fotografia) da agroindústria (produto, processo produtivo, propriedade, etc.).

O questionário para as entrevistas semiestruturadas (em anexo) é composto de 53 questões, divididas em 6 grupos distintos que versam sobre os tópicos: (1) Caracterização Física e Organizacional, (2) Aspectos Ambientais e Sanitários, (3) Características do Processamento de Alimentos, (4) Caracterização da Comercialização dos Produtos Processados, (5) Caracterização de Serviços de Assistência Técnica e Extensão Rural e (6) Marketing de Relacionamento.

O instrumento de pesquisa é uma versão adaptada de uma metodologia desenvolvida pela Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais (EMATER/MG), aplicado para diagnosticar a realidade das agroindústrias familiares no estudo “Diagnóstico da Realidade da Agroindústria Artesanal de Alimentos”, realizado no Estado de Minas Gerais.

A validação do instrumento de pesquisa foi realizado entre os meses de setembro e outubro de 2012, com proprietários de agroindústrias, participantes das feiras do produtor rural, que acontecem de terça-feira a sexta-feira (entre 18:00hs e 20hs aproximadamente), em quatro diferentes bairros do município de Campo Mourão (um dia da semana para cada bairro). Os produtores (no total de 06) que participaram da validação do instrumento foram desconsiderados da amostra final.

As entrevistas com as agroindústrias selecionadas como objeto de estudo, para compor o cenário de pesquisa, foram realizadas entre os meses de maio, junho e julho de 2013.

Findada a etapa de coleta das informações, realizou-se a compilação, tratamento, análise e interpretação dos dados.

Gil (1994, p.166) comenta que o objetivo da análise é “organizar e sumariar os dados, de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”. No estudo, os dados obtidos passaram por tabulação e análise quantitativa e qualitativa.

Planilhas eletrônicas (utilizando o software Excel) auxiliaram na tabulação e tratamento dos dados, contribuindo com a organização e cruzamento das informações, subsidiando tanto a pesquisa quantitativa, quanto qualitativa, para posterior delineamento das diretrizes estratégicas de marketing. Os gráficos e tabelas representam visualmente os resultados obtidos, dando suporte a pesquisa que tem um foco de caráter qualitativo.

Dessa forma, empregou-se a estatística descritiva, que consiste na coleta, análise e interpretação de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados: quadros, gráficos e indicadores numéricos. A estatística descritiva pode ser considerada, portanto, como um conjunto de técnicas analíticas utilizado para resumir e sumariar o conjunto dos dados recolhidos numa dada investigação, que são organizados, geralmente, por meio de números, tabelas e gráficos.

Ultimada a fase de cruzamento de informações, análise e interpretação dos dados, preparação de gráficos e tabelas, elaborou-se o constructo das diretrizes estratégicas de marketing, inerentes às interfaces do marketing de relacionamento e os pilares da sustentabilidade, para as agroindústrias familiares da região COMCAM (PR), os quais compõem a Figura 14 e, por fim a redação das considerações finais.

3.2.4 Diretrizes Estratégicas de Marketing para Agroindústrias Familiares da Região da COMCAM – Constructo⁹

O constructo desenvolvido pela pesquisadora, para formatação das diretrizes estratégicas de marketing para a agroindústria familiar, pertencentes a região da COMCAM (Figura 14), tem como base de sustentação a pesquisa de campo (entrevistas com os produtores) e o aporte teórico da presente tese, fundamentado nos conceitos de sustentabilidade e seis mercados de relacionamento, de forma a alinhar com os objetivos (geral e específico) elencados para nortear o estudo.

O desenvolvimento do estudo de campo (entrevista) foi conduzido de forma a coletar informações com base em ideias, percepções, experiências e afirmações com as agroindústrias familiares, considerando a realidade de cada produtor inerente, principalmente, aos fatores relacionados aos pilares da sustentabilidade e a cadeia de relacionamento, os quais contribuíram com o desdobramento das diretrizes estratégicas.

A fim de descrever as diretrizes estratégicas de marketing, a pesquisadora confrontou cada um dos conceitos que compõe a Figura 14, no formato de uma tabela, com o objetivo de destacar as interações entre as dimensões que compõe os Três Pilares da Sustentabilidade (econômico, social e ambiental) no sentido horizontal e, na vertical, com os Seis Domínios-Chave de Mercado inerentes ao Marketing de Relacionamento (cliente, interno, fornecedores e alianças, referência, recrutamento e influência), considerando as realidades apresentadas pelas agroindústrias familiares e diagnosticadas por meio das entrevistas, bem como as percepções e experiência de vida (profissional) dos Srs. João Nishi de Souza (EMATER/Curitiba-PR), José Carlos Pinhati (EMATER/Curitiba-PR), Vitor Kzyzaniak (EMATER/CM-PR), Jairo Quadros (EMATER/CM-PR) os quais forneceram valiosas informações, acesso a documentos e total apoio para o desenvolvimento do estudo.

⁹ Constructo significa a construção mental ou síntese feita a partir da combinação de vários elementos (Dicionário Priberam da Língua Portuguesa).

“Para explorar empiricamente um conceito teórico, o pesquisador precisa traduzir a assertiva genérica do conceito em uma relação com o mundo real, baseada em variáveis e fenômenos observáveis e mensuráveis, ou seja, elaborar um constructo e operacionalizá-lo. É preciso observar as variáveis que podem representar as contrapartidas das variáveis teóricas. Constructo possui um significado construído intencionalmente a partir de um determinado marco teórico, devendo ser definido de tal forma que permita ser delimitado, traduzido em proposições particulares observáveis” (MARTINS, 2005).

Figura 14: *Constructo* das Diretrizes Estratégicas de Marketing para Agroindústrias Familiares da Região COMCAM (PR)

PILARES DA SUSTENTABILIDADE 6 MERCADOS DE RELACIONAMENTO	DIMENSÃO ECONÔMICA	DIMENSÃO SOCIAL	DIMENSÃO AMBIENTAL
	CLIENTE		
INTERNO			
FORNECEDORES E ALIANÇAS			
REFERÊNCIA			
RECRUTAMENTO			
INFLUÊNCIA			

Fonte: Autora (2013)

3.3 AMBIENTE DE PESQUISA

O desenvolvimento deste tópico (cenário de pesquisa) foi norteado por dados e informações extraídos do documento denominado Diagnóstico da Região da COMCAM, elaborado pelo Observatório das Metrópoles Núcleo de Pesquisas da UEM (Universidade Estadual de Maringá) em parceria com o IPARDES (Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social). Esse documento teve por objetivo identificar o perfil atualizado da região para contribuir na busca de respostas aos problemas que os municípios enfrentam. O estudo apresenta um conjunto de indicadores demográficos, sociais, econômicos e fiscais que oferece aos governantes subsídios para o planejamento regional e municipal. O documento foi apresentado em reunião, em 23 de novembro de 2012, aos prefeitos eleitos dos municípios da região da COMCAM.

A pesquisa foi realizada na Comunidade dos Municípios da Região de Campo Mourão (COMCAM), localizada na Mesorregião Centro-Ocidental do Paraná.

A COMCAM é composta por 25 municípios, conforme Tabela 5. Possui mesorregiões limítrofes: Centro-Sul Paranaense; Norte Central Paranaense; Noroeste Paranaense e Oeste Paranaense. É denominada “Coração do Paraná” em função do desenho formado pelos limites, como mostra a Figura 15.

Tabela 5: Municípios da COMCAM

Municípios da COMCAM		
Altamira do Paraná	Farol	Moreira Sales
Araruna	Fênix	Nova Cantu
Barbosa Ferraz	Goioerê	Peabiru
Boa Esperança	Iretama	Quarto Centenário
Campina da Lagoa	Janiópolis	Quinta do Sol
Campo Mourão	Juranda	Rancho Alegre D'Oeste
Corumbataí do Sul	Luiziana	Roncador
Engenheiro Beltrão	Mamborê	Terra Boa e Ubitatã

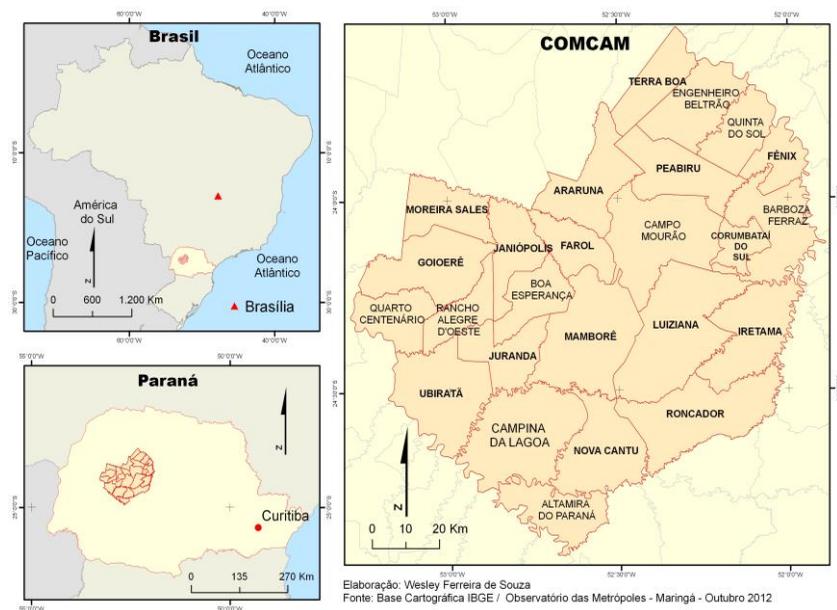
Fonte: <http://www.comcam.com.br/>

A área total de 1.191.893,6ha pertencentes a COMCAM, representa 5,96% do estado do Paraná e a cobertura florestal, corresponde a 63.443,7, ou seja, 2,50% da área de cobertura do Estado. Caracteriza-se por apresentar reduzida cobertura vegetal nativa, cuja condição ambiental foi modificada como consequência do desmatamento, sem reflorestamento e do avanço da agricultura, resultando em poucos fragmentos de floresta. A região possui 31 Unidades de Conservação, sendo 30 de proteção integral nos âmbitos de governo estadual e municipal, e uma de uso sustentável estadual (DIAGNÓSTICO DA REGIÃO DA COMCAM, 2013).

Na década de 1940, período em que houve o encontro de três fluxos migratórios, a ocupação da região intensificou-se e os lotes rurais, posteriormente, deram origem aos municípios da atual COMCAM. O primeiro fluxo estava relacionado à expansão da cafeicultura, proveniente do Norte do Paraná, formado por paulistas, mineiros e nordestinos; o

segundo fluxo, composto por gaúchos e catarinenses, descendentes de colonos europeus, ligados à policultura familiar, originado do oeste e sudoeste do Paraná e, o terceiro e último fluxo, constituído por sulistas que exploravam a atividade da pecuária de corte, extração de madeira e erva-mate (*op cit*).

Figura 15 – Localização dos Municípios da COMCAM – Coração do Paraná



Fonte: Diagnóstico da Região da COMCAM (2013)

A população, entre 1960 e 1970, passou de 369.906 habitantes para 532.143 habitantes (acréscimo de 162.237 habitantes), representando um significativo incremento demográfico (43,85%).

O advento do movimento pela modernização agrícola, no início dos anos de 1970, excluiu os trabalhadores, resultando em diminuição acentuada da população, pois enxergaram como alternativa para sair do desemprego, a migração para os centros urbanos maiores (COSTA, ROCHA, 2009). Tal movimento modernizante também inviabilizou a sobrevivência de pequenos produtores rurais, acentuado o processo de saída da população da Mesorregião Centro-Occidental Paranaense. O fenômeno de esvaziamento populacional resultou em um índice negativo de -36,8% em 40 anos (entre 1970 e 2010). No período de 1991/2000 a

região perdeu população (-10,52%), o que correspondeu a passar de 387.451 pessoas para 346.686 e no período 2000-2010 continuou a perda, correspondente a 334.125 pessoas (- 3,6%). Apenas dois (Campo Mourão e Peabiru), dos 25 municípios pertencentes a COMCAM, não perderam parte de sua população, em todo o período de tempo investigado pelos pesquisadores (DIAGNÓSTICO DA REGIÃO DA COMCAM, 2013).

A perda significativa, entretanto, ocorre no setor rural, que passa de 428.104 para 65.957 pessoas (- 84,59%) o que pode ser considerado um processo excludente avassalador (*op cit*).

O número de estabelecimentos rurais passou, entre 1996 e 2006, de 24.041 para 21.310 (representando -11,36%), no mesmo período aumentou a área ocupada, que passou de 1.094.808ha para 1.111.175ha (+1,49%), cenário que aponta o processo de concentração de terras na região (*op cit*).

Quando analisado separadamente os estratos que perderam população ocupada, a situação é preocupante, pois, o segmento mais atingido é o de menos de 10ha, que perdeu 9.084 pessoas, o que representa 29,71% da perda ocorrida no PR. Outro estrato que perde em número é o de 10ha a 100ha (14.420) o que representa -10,52% do total de perda do PR. Essa é a população que se enquadra na regulamentação federal da agricultura e agroindústria familiar, com políticas públicas e programas específicos para o fortalecimento, melhoria da qualidade de vida, bem como a fixação dessas famílias na área rural (*op cit*).

Segundo IPARDES (2006), das 64.498 pessoas ocupadas no campo (na região da COMCAM), em 2006, 62.108 tinham mais de 14 anos (96,29%) e 2.390, menos de 14 anos (3,7%). O panorama pode estar indicando a saída da população jovem do campo resultando em um problema de continuidade da agricultura familiar.

Dos 21.310 estabelecimentos existentes na região Centro-Ocidental (COMCAM), 16.770 foram caracterizados como sendo de agricultura familiar. Representam 78,7% dos estabelecimentos, mostrando a importância social desse segmento - agricultura familiar (IBGE, 2006).

Os projetos de assentamentos estão presentes em 8 municípios (Altamira do Paraná, Farol, Iretama, Luiziana, Nova Cantu, Peabiru, Quinta do Sol e Roncador). Contudo há presença de um grande número de vilas rurais na mesorregião, o que pode justificar o número reduzido de assentamentos.

Conforme dados fornecidos pelo Observatório das Metrópoles e o IPARDES (Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social) a região da COMCAM é formada por uma população de, no

máximo, 20.000 moradores para 22 dos municípios. Destes, 7 municípios contam com menos de 5.000 habitantes (Altamira do Paraná, Boa Esperança, Corumbataí do Sul, Farol, Fênix, Quarto Centenário e Rancho alegre D'Oeste). Com uma população entre 20.000 a 50.000 habitantes, encontram-se apenas Iretama e Ubiratã (dois municípios) e o município de Campo Mourão, que se destaca como sede da região, é o único com 81.780 habitantes (DIAGNÓSTICO DA REGIÃO DA COMCAM, 2013). Nesse município esta instalada a sede e uma das unidades fabris da maior cooperativa do Brasil, a COAMO (Cooperativa Agropecuária Mourãoense Ltda, atualmente, COAMO-Agroindustrial Cooperativa) que conta com 26 mil cooperados e 6.353 funcionários (COAMO, 2013).

A região apresenta alguns dos mais baixos IDHM (Índice de Desenvolvimento Humano Municipal) do Estado do Paraná, o que expressa os problemas sociais e econômicos existentes. A média no Brasil, em 2000, foi de 0,813 (PNUD, 2010), a média do estado do Paraná foi de 0,82 e na Mesorregião Centro-Ocidental Paranaense, o menor valor corresponde ao município de Altamira do Paraná (0,677) e o maior é o do município de Campo Mourão (0,77), contudo, ambos abaixo da média nacional e paranaense (DIAGNÓSTICO DA REGIÃO DA COMCAM, 2013).

Em relação ao PIB (Produto Interno Bruto) *per capita* os dados apontam que considerando a média, entre 2008 e 2009, os índices do Paraná e da região aumentaram, no entanto com dinâmicas diferentes. O estado teve um aumento de 5,03%, enquanto que a região obteve incremento de apenas 0,3% PIB *per capita*. Contudo, o comportamento dos municípios é diferenciado e, a variação na geração da renda foi representativa (*op cit*).

A média paranaense do PIB *per capita* é de R\$ 17.779,11 (dados de 2009) e, na região da COMCAM, apenas cinco municípios apresentaram valores pouco acima da média estadual (Boa Esperança, Campo Mourão, Farol, Luiziana e Mambore). O município que obteve o maior valor foi Boa Esperança, com PIB *per capita* de R\$ 11.349,00, seguido por Campo Mourão (R\$ 19.918,33). O menor valor da região foi em Iretama, com R\$ 6.656,93 seguido de Barbosa Ferraz (R\$ 6.901,28). Essas informações evidenciam as discrepâncias existentes na geração de riqueza de cada município (*op cit*).

Dos 25 municípios que formam a COMCAM, apenas 8 não tiveram redução na geração do PIB. Observa-se que os valores entre os municípios são distintos (Tabela 6):

Tabela 6: Municípios da COMCAM que não tiveram redução no PIB

PIB – Produto Interno Bruto (2009)	
Altamira do Paraná	R\$ 37.563,43
Araruna	R\$ 186.316,37
Campo Mourão	R\$ 1.710.904,82
Iretama	R\$ 76.621,31
Moreira Sales	R\$ 145.827,89
Nova Cantu	R\$ 79.525,18
Roncador	R\$ 148.181,60
Terra Boa	R\$ 135.372,40

Fonte: Diagnóstico da Região da COMCAM (2013)

Outro aspecto que chama a atenção são as variações negativas muito altas, em relação ao PIB, nos municípios de Juranda (-35,9%), Rancho Alegre D'Oeste e Farol (-19,16%) e Quinta do Sol (-16,66%), o que impacta negativamente o setor privado e o setor público, ambos afetando a dinâmica local.

Com relação à renda familiar per capita, a média paranaense é de R\$747,00, a preços correntes de 2009. Pelos dados levantados, somente o município de Campo Mourão supera pouco a média com R\$765,00. Os demais encontram-se com renda bem abaixo da média, tais como: Altamira do Paraná (R\$398,00), Corumbataí do Sul (R\$374,00) e Nova Cantu (R\$393,00) revelando a situação dessas populações (DIAGNÓSTICO DA REGIÃO DA COMCAM, 2013).

Quando abordado o elemento geração de emprego na região da COMCAM, observa-se que em 2000, dos 136.178 trabalhadores, apenas 37.178 eram formais (na média), ou seja, 27,30%, portanto o emprego informal representava 73,7%. Em 2010, o número de trabalhadores era de 161.793 e os formais somavam 57.348, o que representa 35,45%, uma melhora na situação, mas com os índices de informalidade ainda de 64,55%, altamente preocupante (DIAGNÓSTICO DA REGIÃO DA COMCAM, 2013).

A criação desses 20.200 empregos é diversificada, contudo, segundo o IPARDES (2010), um dos grandes fatores que contribuem para a formalidade é que a região possui várias cooperativas. A COAMO atua no ramo de margarina, óleos vegetais, moagem de trigo, beneficiamento

e fiação de algodão; a Cooperativa Agropecuária de Produção Integrada do Paraná (Integrada) beneficia cereais (Goioerê, Ubiratã, Quarto Centenário) e algodão (Goioerê); Cooperativa Agropecuária Goioerê (Coagel), com beneficiamento e fiação de algodão (Goioerê); a Cooperativa Central Agro-industrial (Concepar) no ramo de laticínios (Quarto Centenário); Cooperativa de Laticínios de Mandaguari (Colari), com laticínios (Campina da Lagoa e Barbosa Ferraz); e Cooperativa Agropecuária União (Coagru), com trigo (Campina da Lagoa). As usinas Sabarácool, de Engenheiro Beltrão, e Usina Goioerê, de Moreira Sales, atuam no segmento de açúcar e álcool (*op cit*).

Nos 25 municípios pertencentes a esta mesorregião, segundo dados do IPARDES (2006), 41,23% da população encontra-se em situação de pobreza, ou seja, quase que 138.000 mil habitantes, dos 334.125 existentes, são pobres. Esse total de pobres pode ser considerado um número altíssimo.

A maior taxa de pobreza situa-se no município de Altamira do Paraná (52,37%), seguido por Corumbataí (48,6%), Nova Cantu (46,53%) e Roncador (46,25%). O índice que pode ser considerado “menos pior” é o de Terra Boa (18,75%), seguido por Campo Mourão (20,74%) e Engenheiro Beltrão (24,18%). Enfim, se pode inferir que todos os índices são altíssimos e evidenciam a situação problemática dos municípios (DIAGNÓSTICO DA REGIÃO DA COMCAM, 2013).

Dentre os benefícios que as famílias pobres recebem, o programa Bolsa Família atinge mais de 80% das famílias pobres, como nos municípios de Campo Mourão (86,33%) e Iretama (86,54%), segundo aponta os dados do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome-MDS (julho de 2012). Também se observa que no município de Terra Boa, somente 9,93% das famílias pobres recebem o programa (*op cit*).

O cenário apresentado justifica a intervenção na agroindústria familiar rural da região da COMCAM, com o intuito de incrementar a renda e manter as famílias no campo, contribuindo, significativamente com a melhoria da qualidade de vidas dessas pessoas, no melhor uso das riquezas naturais, no aproveitamento de oportunidades de negócios, e consequentemente com o crescimento de toda a região.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

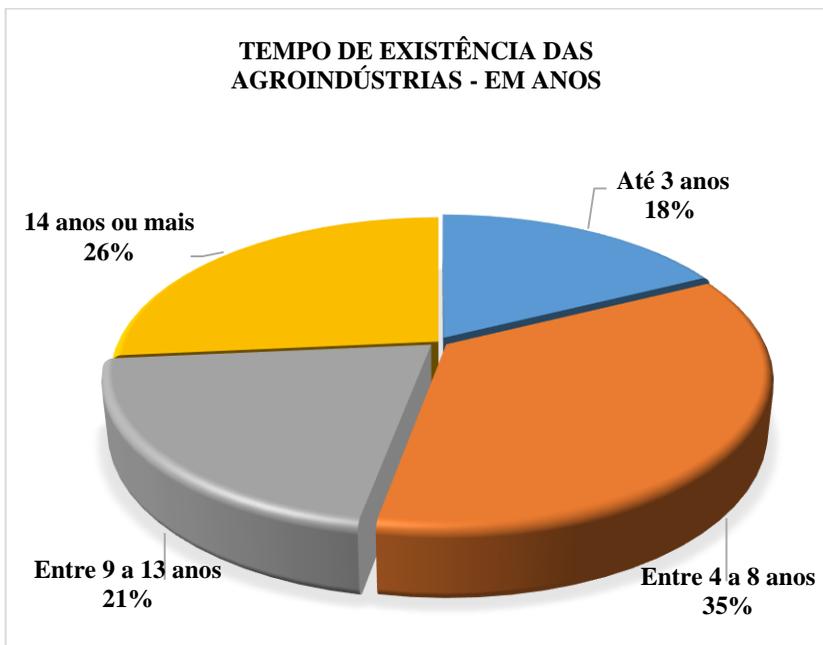
O instrumento de pesquisa aplicado, inicialmente contém dados de identificação das agroindústrias (o nome do respondente, e-mail, fone, nome comercial da agroindústria, e tempo de existência) com exceção deste último item - tempo em que a agroindústria está operando – as demais informações não foram computadas na presente pesquisa, a fim de não identificar individualmente as agroindústrias. Aqueles proprietários que autorizaram formalmente e permitiram, registrou-se imagens (fotos) da agroindústria, ferramenta que também contribuiu para a escrita do estudo.

Nesse sentido, a primeira questão elaborada na pesquisa de campo tem por objetivo identificar há quanto tempo a família possui o empreendimento (agroindústria). Os dados evidenciaram que o mais recente empreendedor rural tem apenas quatro meses de agroindústria e o mais antigo possui quarenta anos de atividade, dos quais 10 de forma legalizada. Dos 34 respondentes 12 admitiram trabalhar entre 5 até 30 anos sem qualquer documentação (regularização), e ainda assim conseguiam comercializar seus produtos.

A Figura 16 mostra o número de empresas por tempo de existência, considerando o período que a agroindústria trabalhou sem estar legalizada, sendo o maior grupo com 35% que compreende o período entre 4 e 8 anos de existência (12 organizações, das quais apenas duas delas, que possuem 7 anos de atuação, regularizaram a situação a um e dois anos respectivamente). O segundo grupo com 9 representantes (26% do total) compreendem os mais antigos empreendedores do segmento, acima de 14 anos de existência (neste grupo apenas uma agroindústria, que possui 20 anos de vida, foi legalizada desde sua concepção, os demais empreendimentos, atuaram na ilegalidade por mais de 10 anos, há caso em que a legalização só ocorreu nos últimos dois anos, cuja agroindústria já operava a mais de 20 e 30 anos respectivamente). O grupo dos novatos representa a menor parcela, com apenas seis produtores, com participação de 18% do total, cuja empresa tem no máximo 3 anos de existência, no entanto todas, sem exceção, já nasceram legalizadas, facilitando a entrada no mercado/comércio formal.

Por fim, com 7 representantes (21% do total) aparecem as empresas que existem entre 9 e 13 anos de atividades (destas, apenas duas não regularizaram a documentação na concepção, e trabalharam num período de até 10 anos de forma ilegal). Em média a amostra possui 12 anos de experiência, contando o período que trabalhou de forma não legal.

Figura 16: Tempo de existência das agroindústrias pesquisadas – em anos



No discurso dos proprietários das agroindústrias e de seus familiares, com relação aos benefícios da regularização e legalização do empreendimento, está vinculado o acesso a novos mercados para comercialização de seus produtos, a participação em programas do governo (como o PAA e PNAE) e também a possibilidade de usufruir das linhas de crédito do PRONAF, algumas com taxas de juros subsidiadas, dentre outros benefícios. Das pessoas entrevistadas, nenhuma delas relatou ter se arrependido em regularizar a agroindústria, pelo contrário, como evidenciam em seus discursos:

“(…) se eu soubesse dos benefícios, teria legalizando antes!”

“(…) eu só vendo pro compra direta, pros 30% (PNAE), toda a minha produção (pães) vai para as escolas, se eu não tivesse a DAP, a nota de produtor rural, não conseguia vender…”

“(…) com a regularização da agroindústria, eu consegui comprar os equipamentos pelo PRONAF, comprei até um carro pelo PRONAF para fazer as entregas, porque tenho que levar a mercadoria para Campo

Mourão e Maringá. Já paguei tudo, agora tenho que trocar o carro (Doblo), por um maior, porque esse já está pequeno...”

“(...) a regularização pelo Programa Fábrica abriu as portas pra gente participar das feiras estaduais e nacionais... nessas feiras a gente vende bem...”

Pode-se afirmar, portanto, com base nos discursos, que a regularização viabiliza a abertura de novos mercados consumidores para as agroindústrias, além da oportunidade de ampliar e renovar a estrutura física, de máquinas e equipamentos, por meio das linhas de crédito disponibilizadas pelo governo (seja em esfera federal, estadual ou municipal).

QUESTÕES – GRUPO 1 – CARACTERIZAÇÃO FÍSICA E ORGANIZACIONAL

Pergunta 1.1: Qual município do Paraná a Agroindústria está localizada?

A questão 1.1 trata da localização, ou seja, o município no Paraná onde encontram-se as agroindústrias (Figura 17). Todas as agroindústrias pesquisadas fazem parte da Comunidade dos Municípios da Região de Campo Mourão (COMCAM), delimitação e foco da pesquisa. O município com maior número de pesquisas aplicadas foi Engenheiro Beltrão (seis de um total de oito agroindústrias instaladas), nesse município o apoio da EMATER local, que intermediou o processo de comunicação para agendar as visitas, foi um dos fatores de sucesso, outro fator é o acesso fácil e rápido a algumas propriedades que contribuiu com o maior número de entrevistas, também a feira do produtor (rua) realizada no município duas vezes por semana, possibilitou encontrar alguns fabricantes.

No município de Ubitatã, como algumas propriedades eram distantes e de difícil acesso, também a dificuldade em conciliar os horários de visitas entre as agroindústrias, optou-se por realizar as entrevistas no espaço da Feira do Produtor Rural, que acontece todas as quintas-feiras. O local conta com infraestrutura de quiosques e banheiros para melhor atender, tanto as agroindústrias, como ao consumidores. A feira tem início às 17hs e o movimento é intenso.

Campina da Lagoa, Janiópolis e Nova Cantu tiveram o mesmo número (quatro) de agroindústrias visitadas. Nos municípios de Campina da Lagoa e Janiópolis, tivemos apoio da EMATER local, em que o técnico

nos auxiliou, tanto no contato com as agroindústrias, como em chegar até os locais, nos disponibilizando mapas para encontrar o acesso.

Em Nova Cantu, conseguimos o apoio do presidente da Associação das Agroindústrias que, gentilmente, nos acompanhou até todas as propriedades (quatro visitas). Pode-se ressaltar que as agroindústrias instaladas nesse município são consideradas vitrines (possuem máquinas, equipamentos, instalações, estrutura física, produção e produtividade, além de qualidade em produto e processo). Já participaram de programas como “Caminhos do Campo”, da rede Globo, entrevistas em rádios e jornais, além de projetos de divulgação realizados pela EMATER-CM.

Figura 17: Quantidade de empresas pesquisadas por município

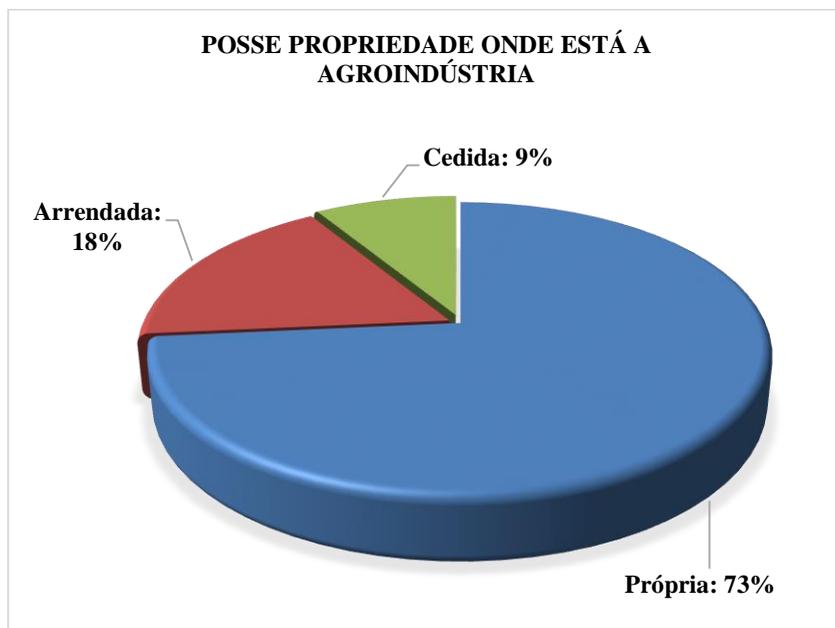


Pergunta 1.2: De quem é a posse da propriedade onde está localizada sua unidade de processamento?

A questão 1.2 refere-se a posse da propriedade onde está localizada a unidade de processamento (Figura 18). A grande maioria das propriedades são próprias, totalizando vinte e cinco unidades (73% do total). Seis propriedades são arrendadas, no entanto pertencentes a membros da família (terras arrendadas de parentes) como pai, tio ou

sogro. Apenas três são cedidas, provenientes do processo de reforma agrária (são propriedades pertencentes a assentamentos) que buscam na atividade ligada à agroindústria familiar, possibilidades de incrementar a renda e permanecer no campo.

Figura 18: Posse da propriedade onde está instalada a agroindústria



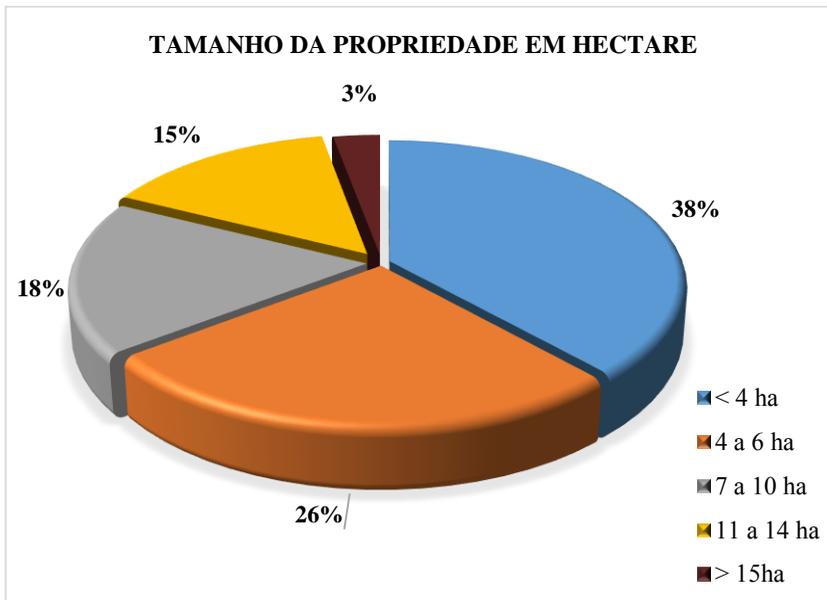
Pergunta 1.3: Qual o tamanho da propriedade (em hectares)?

Na pergunta 1.3 investiga-se o tamanho das propriedades rurais. No Estado do Paraná, um módulo fiscal varia entre 5 e 20 hectares (1 hectare equivale a 10.000m²). Lembrando que a Lei 11.326, que regulamenta políticas públicas para a agricultura familiar e empreendimentos familiares rurais, estabelece a condição de não possuir área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais.

O tamanho do módulo fiscal para os municípios que fazem parte da COMCAM, nos quais as agroindústrias estão localizadas, é de 20ha, portanto a área de 4 módulos fiscais (ha), determinada na lei para cada propriedade, é de no máximo 80ha (IAP, 2013).

Na pesquisa, há 13 empreendimentos que estão localizados em áreas com menos de quatro hectares (40.000 m²) ou 38 % do total de propriedades. A segunda escala, representa 9 propriedades com áreas entre quatro e seis hectares (26% do total). Com 18%, encontram-se os agroempreendedores com áreas entre sete a dez hectares e, com 15% do total, ou apenas 5 propriedades, estão as áreas entre onze e quatorze hectares. Na última escala, acima de quinze hectares, está apenas uma propriedade, cujo tamanho alcança 24 hectares. A Figura 19 ilustra o tamanho das propriedades, consideradas de pequeno porte, e encontram-se bem abaixo do teto máximo permitido pela regulamentação.

Figura 19: Tamanho das propriedades em hectares



Pergunta 1.4: **Qual o sistema de organização da agroindústria:**

Pergunta 4.4: **A agroindústria familiar emite que tipo de nota para comercialização**

A questão 1.4 e 4.4 enfatizam o sistema de organização da agroindústria e modalidade de nota emitida para comercialização, respectivamente. Conforme a delimitação e o foco do estudo, todos os empreendimentos pesquisados são familiares. Na pesquisa, apenas duas

empresas possuem o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), portanto emitem Nota Fiscal (NF) Eletrônica. A opção pelo CNPJ foi em função das exigências de mercado, tanto para aquisição da matéria-prima, insumos, como para comercialização. O CNPJ facilita as negociações, no entanto o produtor perde a isenção do imposto (ICMS) na comercialização e também o benefício da aposentadoria especial como agricultor.

As outras 32 agroindústrias valem-se do CPF - CAD/PRO - Familiar. Utilizam, para as negociações, a nota de Produtor Rural com carimbo do Artigo 605 e 606 do RICMS, autorizada pelo programa Fábrica do Agricultor. Essa modalidade é empregada por 95% das propriedades.

No entanto, os produtores encontram algumas dificuldades. Uma delas está relacionada com a aquisição de matérias-primas, insumos, equipamentos, etc., direto dos fabricantes, com o intuito de conseguir comprar em volumes maiores com preços menores. Porém, as empresas exigem que as agroindústrias disponibilizem, para realizar o cadastro, o CNPJ. Como não possuem o Cadastro de Pessoa Jurídica, não podem adquirir direto do fabricante, encarecendo os custos do produto. Outra queixa comum, está relacionada com o próprio programa do governo PAA, que também, como diretriz, adquire os produtos direto da agricultura/agroindústria familiar rural. As agroindústrias, contudo, não conseguem participar do processo, pois o governo estadual exige que estas tenham CNPJ ou façam parte de uma cooperativa.

O problema foi igualmente citado por todos os empreendedores familiares que não possuem CNPJ. Em seus discursos encontra-se:

“... a gente pode vender com a Nota de Produtor Rural, mas não pode comprar só com o CPF.”

“(...) o governo diz que podemos comercializar com a Nota de Produtor Rural, mas na hora de participar do PAA, exige que a gente tenha empresa, ou participe de uma cooperativa (...)”

“(...) já tentei comprar farinha direto do moinho, mas eles não vendem se não tiver CNPJ...”

“(...) já pensei em fazer o CNPJ, mas aí eu perco a aposentadoria especial... acho que não compensa (...)”

“(...) para eu entrar e vender no supermercado eles exigem CNPJ (...)”

O discurso evidencia que as agroindústrias poderiam ser mais competitivas se pudessem reduzir seus custos, por meio de negociações direto com os fabricantes, bem como poderiam aumentar o faturamento

se os programas e políticas públicas voltados para esse segmento, fossem realmente aplicadas na prática.

Pergunta 1.5: **Quantas pessoas trabalham na propriedade?**

Em relação ao número de pessoas que trabalham na propriedade rural, a pesquisa identificou (Figura 20) que 79% das agroindústrias rodam com até quatro pessoas (desse total apenas dois empreendimentos atuam com os quatro membros, sendo que três são membros da família e uma pessoa é diarista ou eventual, as outras 25 agroindústrias, que compõem esse universo, operam com até três pessoas – entre familiares e contratados). Os outros 21% trabalham com mais de cinco pessoas (entre familiares e contratados). Entretanto, apenas uma agroindústria opera com nove colaboradores, sendo seis deles diaristas.

Figura 20: Número de Pessoas que Trabalham na Agroindústria



Pergunta 1.6: São todos membros da família?

Ainda como complemento da questão 1.5, na questão 1.6 foi questionado quantas destas pessoas não são da família, e a forma de contrato executado. Identificou-se que 16 empreendedores rurais contratam colaboradores eventuais na época de safra/colheita ou necessidades sazonais, normalmente semanais, como no caso dos empreendimentos que dependem de abate, ou em dias específico de produção. Apenas duas propriedades possuem colaboradores permanentes que não são membros da família.

Diante dos dados apresentados, pode-se inferir que todas as propriedades operam quase que exclusivamente com mão-de-obra familiar, indo ao encontro da Lei nº 11.326 (abordada no referencial) que regulamenta a agricultura e agroindústria familiar.

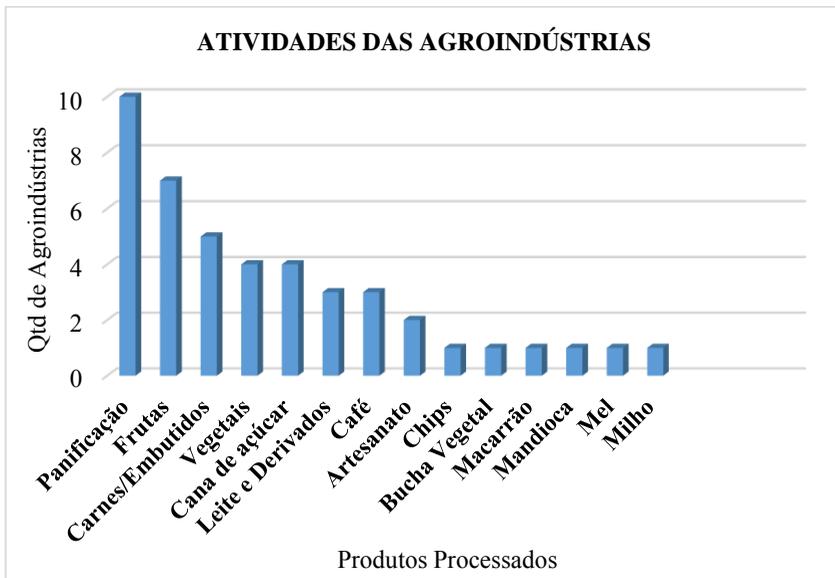
Entretanto, os proprietários revelam que, na maioria das vezes, precisam de outras pessoas (além da família) para auxiliar na produção tanto em períodos de sazonalidade, quanto em tempo integral, mas a contratação não acontece por falta de pessoas interessadas em exercer as função dentro das agroindústrias.

Pergunta 1.7: Qual o tipo de agroindústria?

A questão 1.7 versa a respeito do tipo de processamento de produtos da agroindústria. Uma lista com 14 tipos de processamentos diferentes (Figura 21) surgiu entre os 34 pesquisados. Destes, 9 atuam com mais de um tipo de processamento (panificação e vegetais, frutas e vegetais, panificação e artesanato, café e cana-de-açúcar, panificação e frutas, panificação e embutidos, leite/derivados e frutas).

Dentre os produtos beneficiados, o pão caseiro é o produto que mais aparece na pesquisa, com 10 fabricantes de panificados. Destes, apenas uma agroindústria processa apenas pão, as outras nove são fabricantes também de biscoitos, bolos, cucas, bolachas, sonhos, etc. A produção e venda de produtos à base de frutas (como compotas e geleias) aparece na pesquisa como a atividade principal de sete produtores, seguido das carnes (frango caipira e carne suína) e embutidos com 5 agroindústrias. A receita proveniente do plantio e processamento de vegetais (como as hortas e conservas) e cana-de-açúcar são desenvolvidas em quatro agroindústrias, seguido do café, leite e derivados em três propriedades.

Figura 21: Produtos processados pelas agroindústrias



Pergunta 1.8: A renda da família é proveniente da agroindústria familiar em que medida?

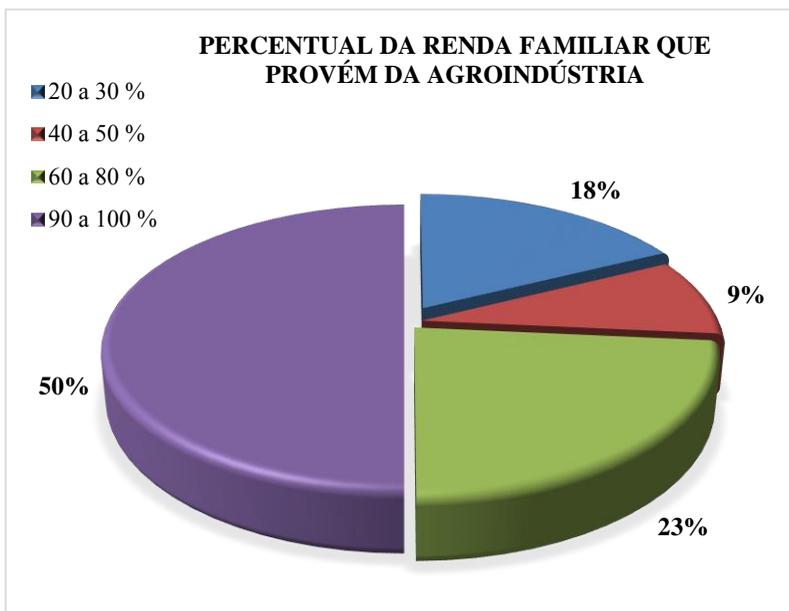
Com o intuito de identificar qual a importância da agroindústria para a composição da renda familiar, os produtores foram questionados quanto à percentagem que o empreendimento representa do total das receitas por eles arrecadadas, computando todas as possibilidades de renda.

A Figura 22 resume o percentual da Renda Familiar proveniente da agroindústria, sendo que dezessete agricultores (50% do total) tem a agroindústria como fonte principal da renda familiar (de 90 a 100%). Em segundo, aparecem na pesquisa com 23% (8 agroindústrias), as famílias cuja renda total é retirada entre 60 e 80 % do negócio. Segue ainda, entre 20 a 30 % da renda, 6 agroindústrias, e a menor parcela ficou com apenas 3 agroindústrias, cuja renda proveniente participa entre 40 e 50 %.

Vale ressaltar que 73% das famílias têm a maior parcela de sua renda derivada da agroindustrialização (acima de 60%). A agricultura (como o plantio de soja, milho, mandioca, tomate, pepino, amendoim,

feijão, etc.), a pecuária de leite (repassa para cooperativas) e, em alguns casos, a aposentadoria, representam as outras fontes de renda das famílias.

Figura 22: Parcela da renda familiar proveniente da agroindústria



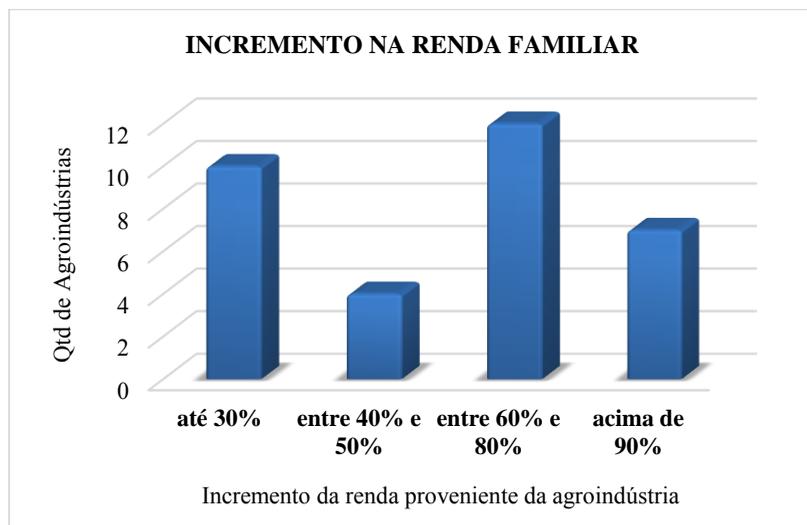
Durante as entrevistas, ficou evidente, no discurso dos produtores, que a implantação das agroindústrias melhorou a renda das famílias. Em alguns casos, os produtores deixaram de atuar em outras atividades (como a agricultura com o plantio da soja e do milho, que eram as atividades principais) para se dedicarem ao negócio da agroindústria. O plantio passou a ser de apenas para subsistência, para o “gasto do dia a dia” (nas palavras dos próprios agricultores).

Pergunta 1.9: A implantação da agroindústria melhorou a renda da família?

Dentre as respostas apresentadas na questão 1.9, apenas um entrevistado afirmou que a renda não aumentou, mas 100% de sua receita é proveniente da atividade da agroindústria. Dos 33 entrevistados que

responderam positivamente, procurou-se identificar qual a contribuição (em porcentual) da implantação da agroindústria no incremento da renda familiar (na atualidade), apresentada na Figura 23, para melhor visualização.

Figura 23: Incremento da renda familiar com a implantação da agroindústria



Os produtores relatam que o incremento na renda poderia ser maior se conseguissem custos menores e produção maior. Comentam, ainda, que a falta de mão de obra é o principal fator limitador para o crescimento dos empreendimentos. Suas angústias podem ser percebidas, pois estão impressas nos discursos, tais como:

“(...) tenho toda a minha produção de amendoim vendida, mas não posso entregar porque não consigo limpar e ensacar tudo sozinho. Falta gente, ninguém quer trabalhar. Na comunidade aqui perto quase todas as famílias vivem do bolsa família.”

“Tive que parar com a produção de legumes e hortaliças porque não consigo gente para trabalhar. Eles vêm um ou dois dias e não aparecem mais. Dizem que tem o Bolsa Família...”

“Eu tenho que fazer tudo, plantar, colher, fabricar, vender e entregar. Sou sozinha, tem uma mulher que me ajuda na fabricação, quando ela pode. Mas não é sempre. Aqui nas redondezas ninguém quer

trabalhar, eles vão pra cidade pegar o Bolsa Família... Se eu tivesse quem me ajudasse poderia produzir muito mais, porque cliente eu tenho (...)"

"(...) tenho vontade de parar de vez com a produção do café. Já diminui bastante, porque os custos estão muito altos e o preço quase que não paga nem o que a gente gasta. Continuo produzindo porque tem gente que pede... Outra coisa é que, na época da colheita, não conseguimos pessoal para ajudar. Precisamos de 20, 30 pessoas... quando eles vêm, trabalham meio dia e vão embora ou não são produtivos... Esse Bolsa Família não ajudou a gente que trabalha no campo... ninguém mais quer trabalhar..."

Infelizmente a falta de mão de obra no campo para auxiliar na agroindústria, foi citada por todos os entrevistados. A própria família tem a responsabilidade pelas atividades de toda a cadeia (considerando a produção da matéria-prima, o processamento, a comercialização e entrega). Essa condição impede, por vezes, o crescimento do empreendimento.

Pergunta 1.10: Em qual(is) órgão(s) de Fiscalização a agroindústria possui registro?

As agroindústrias, para comercializarem seus produtos, precisam possuir determinados registros, que dependem do tipo de matéria-prima a ser beneficiada (Figura 24). No universo pesquisado, como a maioria dos empreendimentos (76%) trabalha com panificação, frutas e vegetais, exige-se apenas o documento de isenção de registro, disponibilizado pela Vigilância Sanitária, conforme anexos I e II, respectivamente, da Resolução RDC nº 27/2010. Com esse documento as agroindústrias podem produzir e comercializar para todo o território nacional.

O SIM (Serviço de Inspeção Municipal) trata-se de um documento exigido para quem trabalha com produtos de origem animal (como embutidos, ovos, derivados de leite, mel, etc.) pois podem provocar sérios riscos à saúde das pessoas, se não forem processados em locais adequados e livres de contaminação. As agroindústrias que possuem SIM só podem comercializar no próprio município. Para comercializar no Estado de origem, precisam conquistar o SIP (Serviço de Inspeção do Paraná) e em âmbito nacional e internacional o registro necessário é o SIF (Serviço de Inspeção Federal).

Das agroindústrias pesquisadas, sete delas (21%) possuem o SIM, por processarem produtos de origem animal. Nesse caso, só podem comercializar no município de origem. Os empreendedores já pensaram

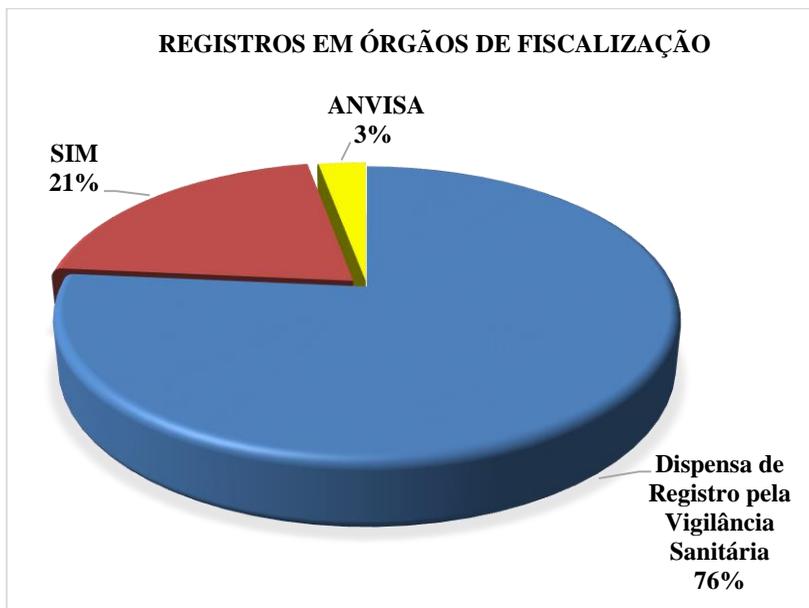
em tirar o SIP e o SIF, no entanto as exigências são incompatíveis com a realidade das agroindústrias familiares.

Os próprios funcionários da EMATER concordam com essa afirmativa, quando dizem que essa legislação foi formatada para médias e grandes empresas, sem nenhuma adaptação para os pequenos produtores.

Uma das alternativas é o Sistema Único de Atenção a Sanidade Agropecuária (SUASA), elencado no aporte teórico, na escrita das políticas públicas. Uma opção que vem para contribuir com o acesso a novos mercados, em níveis nacionais, pelas agroindústrias familiares. Entretanto, os municípios precisam aderir ao programa (de forma individual ou por meio de consórcios). Mas a adesão vem sendo tímida. Entre 2006 e 2012 apenas um município do Paraná aderiu ao programa (Cascavel).

Nas pesquisas, apenas uma agroindústria possui registro na ANVISA, pois fabrica cosméticos e óleos à base de frutas. Para esse caso o registro é obrigatório.

Figura 24: Registros em órgãos de fiscalização



A Vigilância Sanitária trabalha um conjunto de ações no âmbito das práticas de saúde coletiva, assentada em várias áreas do conhecimento técnico científico e em bases jurídicas que lhe conferem o poder de normatização, educação, avaliação e intervenção, capazes de eliminar, diminuir ou prevenir riscos à saúde, visando a garantir a qualidade do processo de produção, distribuição e consumo de bens e serviços relacionados à saúde e às condições de vida e trabalho dos cidadãos (ANVISA, 2013).

A missão da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) é a de promoção e proteção da saúde da população, através da identificação e controle permanente de fatores de riscos à saúde individual e coletiva.

A Vigilância Sanitária possui atribuições em esfera municipal, na coordenação programação e execução de procedimentos básicos. Estadual para executar ações e implementar serviços de Vigilância Sanitária, em caráter complementar e prestar apoio técnico-financeiro aos municípios, e em âmbito federal a de coordenar o Sistema Nacional de Vigilância Sanitária, prestar cooperação técnica financeira aos estados e municípios e executar ações de sua exclusiva competência (ANVISA, 2013).

Pergunta 1.11: Qual a quantidade de produtos fabricados (MIX)?

Essa questão tem por objetivo identificar o *mix* (quantidade) de produtos fabricados por cada agroindústria e disponibilizados para o cliente de forma homogênea/constante.

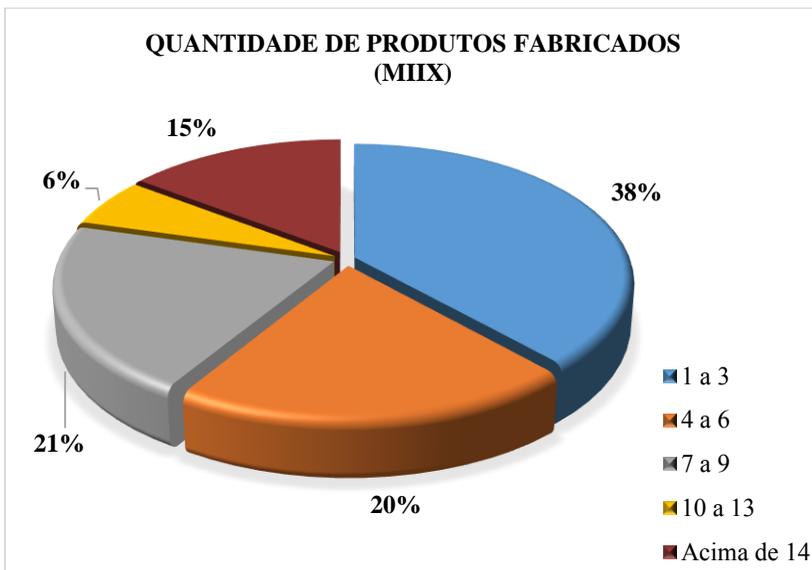
Dentre as agroindústrias pesquisadas destaca-se uma delas que possui o maior *mix* de produtos, fabricante de compotas, doces e conservas, com um total de 30 itens diferentes. Com um *mix* de 29 produtos, está a agroindústria que atua no segmento de panificios, produzindo diferentes tipos de pães, bolachas, bolos, biscoitos e sonhos. Um dos produtores de polpa de frutas possui um *mix* de 20 sabores diferentes e outra agroindústria, que produz geleias, compotas, temperos e conservas, tem um *mix* composto por 17 produtos distintos.

Nesta pesquisa, sete produtores fabricam apenas um produto (21%). Conforme a Figura 25 as duas primeiras classes somam 58 % retratando um *mix* que varia de 1 a 6 produtos. Destes, 4 (11%) possuem *mix* entre 5 e 6 produtos. Os outros 42% representam um *mix* superior a sete produtos, o que, para uma agroindústria familiar, pode ser considerado uma grande quantidade (elevada), considerando a capacidade

produtiva e o volume de pessoas envolvidas no empreendimento (retratadas na questão 1.5).

Outros produtos fabricados e comercializados pelas agroindústrias são as pamonhas (doces e salgadas), bolo de milho, rapaduras (de diversos sabores), melado, açúcar mascavo, mel, própolis, linguiça, salame, bacon, torresmo, caldo de cana, café, macarrão, queijo, requeijão, doce de leite, danoninho, leite em pacote, mandioca congelada, chips (doces e salgados), frango em cortes, entre outros.

Figura 25: *Mix* de produtos fabricados por agroindústria



QUESTÕES – GRUPO 2 – ASPECTOS AMBIENTAIS E SANITÁRIOS

Pergunta 2.1: **Qual a principal fonte de abastecimento de água na propriedade?**

Para 47% das propriedades, a principal fonte de abastecimento de água é o poço artesiano. Deste total, 15% (cinco estabelecimentos) utiliza poço artesiano comunitário. A nascente (ou mina para os produtores) é utilizada por 41% das propriedades, sendo que 18% (seis

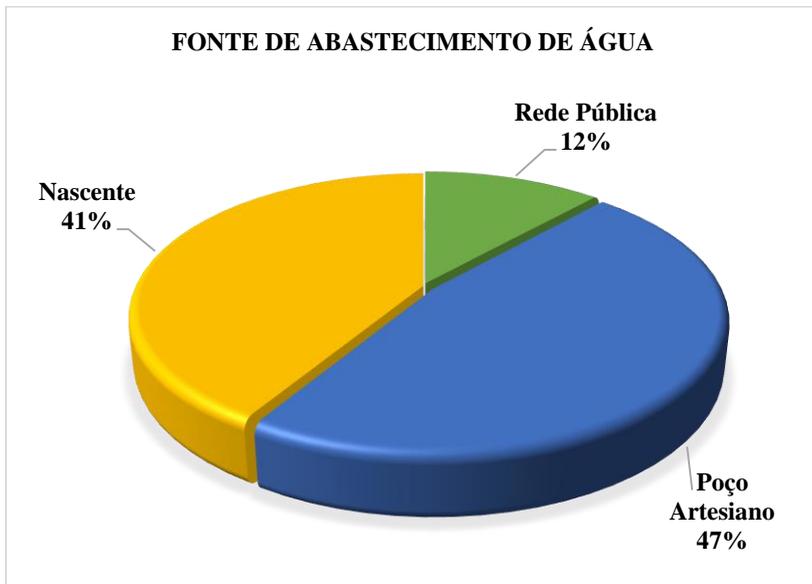
estabelecimentos) limpam e lacram a nascente (mina lacrada) o que possibilitou maior aproveitamento, vazão e melhor qualidade da água.

O procedimento é simples e de baixo custo. Segundo informações do Sr. Jairo Martins Quadros, funcionário da EMATER-CM, em geral, o gasto médio do produtor para recuperar uma nascente é de, no máximo, R\$200,00 para aquisição dos materiais.

Em parceria com o Colégio Agrícola de Campo Mourão, a EMATER (na figura do Sr. Jairo e sua equipe) capacitou alunos para utilizarem essa técnica em propriedades da região. Os próprios alunos e proprietários das propriedades realizaram todas as etapas, com o apoio técnico dos funcionários da EMATER-CM. O primeiro passo, segundo ele, é diagnosticar a situação. Depois é feita a limpeza em volta da mina, retirando as folhas, raízes e lama, até encontrar terra firme ou laje. Em seguida, deve ser realizada a escavação e a limpeza do canal até chegar ao barranco onde, originalmente, a mina tem início. Na sequência, são assentadas pedras com um preparado de solo-cimento e inseridos os canos para saída da água, que poderão ser utilizados para canalização até a residência. Depois, lacra-se a parede da mina, evitando a entrada de insetos e o acesso de animais. A desinfecção da fonte deve ser realizada a cada quatro meses, utilizando água sanitária (JEDE *et al.*, 2011). Os procedimentos, de forma detalhada, podem ser encontrados no manual “Saneamento Básico Rural: Qualidade da Água no Meio Rural”, publicado pela EMATER/PR.

A rede pública é a fonte de abastecimento menos utilizada (12%), por tratar-se de locais afastados dos grandes centros populacionais. Os dados estão resumidos na Figura 26.

Figura 26: Principais fontes de abastecimento de água na propriedade

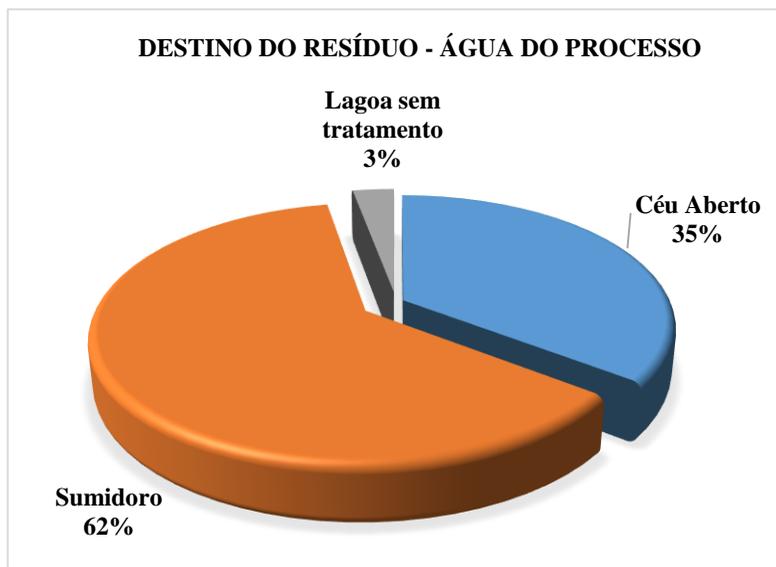


Pergunta 2.2: Qual o destino do resíduo que resulta do processo na agroindústria?

Quanto ao destino do resíduo que resulta do processamento, a pesquisa evidencia que as agroindústrias não possuem apenas um destino, pois depende do processo de fabricação do produto que se comercializa e dos rejeitos gerados.

Para melhor compreensão dos resultados, esta questão foi dividida em duas partes, sendo que a primeira é o resíduo líquido gerado no processo, ou seja, para onde vai a água. A Figura 27 mostra que o sumidouro é o local onde 62% das propriedades despejam a água, dessa amostra fazem parte os empreendimentos que processam produtos de origem animal. escoamento a céu aberto é a forma utilizada por 35%, onde a água é encaminhada para a horta ou pomar. Segundo os entrevistados, essa água depositada no terreno não contamina o solo, pois é resultado da limpeza dos tachos, panelas, utensílios utilizados no processo de fabricação. Por último, há apenas uma propriedade, representando 3% da amostra, que possui uma lagoa sem tratamento.

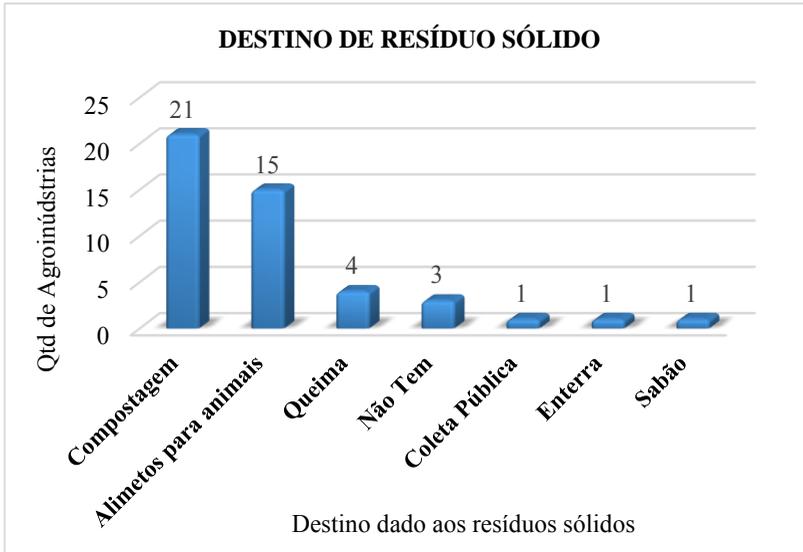
Figura 27: Destino dado a água resultante do processo de fabricação



A segunda parte desta questão apresenta o destino do resíduo sólido, ou seja, vísceras, restos de frutas e verduras, sobras de massas, bagaço da cana, entre outros.

O destino de resíduo mais comum, aparecendo em 21 das 34 propriedades, é a compostagem (Figura 28), mas nunca de forma isolada. Compostagem são restos de frutas e verduras que viram adubo para a horta, pomar, lavoura (no plantio de cana, milho, etc.).

Figura 28: Destino dado aos resíduos sólidos resultantes do processo de fabricação



Além da compostagem, citada como a fonte mais utilizada pelas propriedades, encontra-se, em segundo lugar (15 propriedades), o uso de vísceras, soro do leite, bagaço de cana e sobras de massas, na ração para alimentar animais, como aves, peixes ou porcos. Quatro propriedades queimam os resíduos sólidos. Outras três afirmam não possuírem qualquer tipo de resíduo sólido e apenas uma possui coleta pública de lixo, por ficar nas proximidades da cidade. Ainda há uma propriedade que enterra o resíduo e outra que faz sabão com o óleo que resulta do processo de fritura.

Pergunta 2.3: Qual o destino do esgoto sanitário do estabelecimento?

O destino do esgoto sanitário em 100% dos estabelecimentos é o sumidouro.

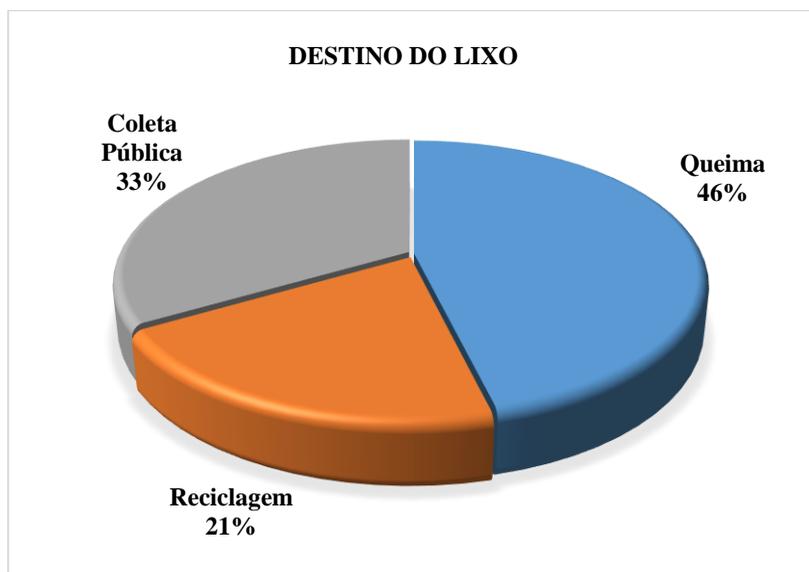
Sumidouro consiste em escavações, cilíndricas ou prismáticas, tendo as paredes revestidas por tijolos, pedras ou outros materiais. A disposição desses materiais deve ser de tal forma, que permita fácil

infiltração do líquido no terreno. Possuem vida útil longa, devido à facilidade de infiltração do líquido praticamente isento dos sólidos causadores da colmatção (PPEA, 2012).

Pergunta 2.4: **Qual o destino do lixo da agroindústria?**

Com relação ao destino do lixo gerado pela agroindústria (papel, plástico, vidro, embalagens diversas, etc.), segundo a pesquisa, apenas 21% destinam o material para a reciclagem, destas somente em duas propriedades passa a coleta seletiva, os outros seis produtores acumulam e levam o material para a cidade (para comercialização). Quanto à coleta pública, 33% do lixo é levado para os aterros. Entretanto, na maioria dos municípios pesquisados, o aterro é a céu aberto (lixão). A Figura 29 mostra também que nenhum dos pesquisados enterram os materiais. Mas o principal destino dado ao lixo originado do processamento, é a queima a céu aberto e no fogão à lenha e uma dessas agroindústrias utiliza incinerador.

Figura 29: Destino dado ao lixo resultante do processo de fabricação



QUESTÕES – GRUPO 3 – CARACTERÍSTICAS DO PROCESSAMENTO DE ALIMENTOS

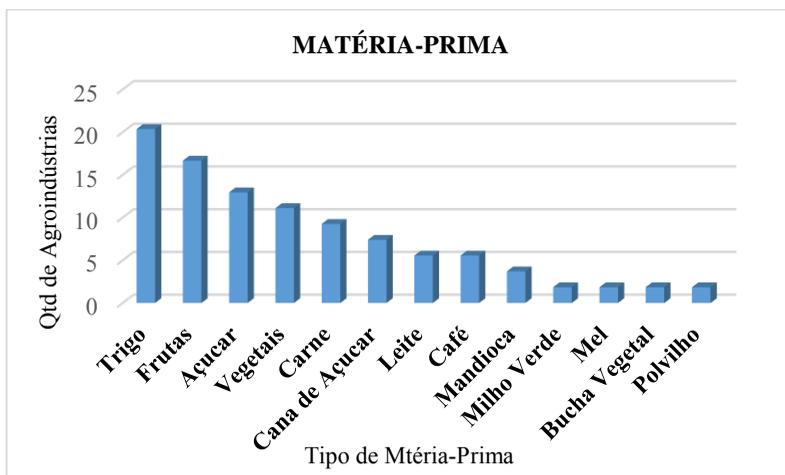
Pergunta 3.1: **Qual a principal matéria-prima utilizada na agroindústria?**

De acordo com os dados levantados, entre as principais matérias-primas utilizadas nas agroindústrias, agrupadas na Figura 30, a maioria das propriedades rurais (61%) utiliza mais de uma matéria-prima principal, totalizando 54 produtos diferentes.

A matéria-prima mais citada neste estudo foi a farinha de trigo, com 20% do total e, em terceiro lugar, o açúcar (13%). Percentual justificado, pois o segmento que mais aparece na pesquisa é o de panificação, corroborando com a questão 1.7 do instrumento de pesquisa. As frutas são utilizadas por 17% das agroindústrias para fabricar doces, compotas, geleias, chips e ainda inserir na fabricação das rapaduras com sabor de frutas.

Os vegetais aparecem em 11% das pesquisas (fazem parte dessa amostra os legumes, vegetais e hortaliças). Ainda foram citados, mais de uma vez, as carnes, cana de açúcar, leite, café e a mandioca. O milho verde, mel, bucha vegetal, polvilho, além do bambu e da fécula de mandioca, foram citados apenas uma vez. Isso se justifica em função das agroindústrias que processam essas matérias-primas serem as únicas que apareceram no rol das entrevistas. Por exemplo, apenas uma agroindústria processa o milho verde (produzindo pamonhas e bolo de milho), do rol de agroindústria selecionadas temos apenas um apicultor (mel), um fabricante de biscoito de polvilho (rosca de vento) e assim sucessivamente.

Figura 30: Distribuição de matérias-primas utilizadas pelos estabelecimentos



Pergunta 3.2: A matéria prima é própria ou terceirizada?

Conforme a Tabela 7, a procedência da matéria prima principal em 13 agroindústrias, das 34 entrevistadas, fica entre 90% e 100% de produção própria (milho verde, leite, cana de açúcar, mel, frutas, vegetais, hortaliças, legumes, frango, café e mandioca). Na amostra, 10 agroindústrias adquirem 100% da matéria prima de terceiros e 3 empreendedores adquirem entre 80% e 90%. Estas são as agroindústrias que atuam na área de panificação, cuja principal matéria-prima é o trigo, seguida do açúcar. Novamente, essa questão (3.2 do instrumento de pesquisa) corrobora a pergunta 1.7 e também a 3.1. Verificou-se que o plantio do trigo ainda não estava sendo realizado nas propriedades em função, segundo os agricultores, dos altos custos de produção. No entanto, a legislação do PFA exige que pelo menos 25% da matéria-prima seja própria. Cobrados e orientados pela EMATER-CM, todos afirmaram que providenciariam a lavoura de trigo para as próximas safras.

Os produtores que utilizam entre 30% e 80% de produção própria adquirem a matéria-prima faltante, normalmente dos “sítios dos vizinhos”, também pequenos agricultores, que não fazem nenhum tipo de transformação, mas se preocupam com o cultivo da forma mais natural possível.

Tabela 7: Procedência da Matéria Prima Utilizada nas Agroindústrias

Procedência da Matéria Prima Utilizada		
	Número de Agroindústrias	Percentual
90% a 100% própria	13	38%
70% a 80% própria	3	9%
50% a 60 % própria	3	9%
30% a 40% própria	2	6%
10% a 20 % própria	3	9%
100% terceirizada	10	29%
TOTAL	34	100%

Pergunta 3.3: A matéria prima é proveniente de qual processo de produção:

A preocupação e o cuidado em se produzir ou adquirir matérias-primas mais saudáveis, sem agrotóxicos, fez parte do discurso de 50% dos produtores. Estes afirmam utilizar matéria-prima proveniente de um sistema ecológico de produção. Não utilizam qualquer tipo de agrotóxico ou fertilizantes químicos. O adubo é orgânico e as plantações são cuidadosamente acompanhadas para que não se disseminem nenhum tipo de praga ou doença. Uma dessas agroindústrias atua com a modalidade de produto orgânico, mas ainda está buscando a certificação e autorização para poder divulgar tal informação em seus produtos. Para as agroindústrias que criam animais, os produtores certificam que não utilizam nenhum tipo de medicamento, hormônio, alimento ou tecnologia para apressar o desenvolvimento. O processo de desenvolvimento dos animais e a alimentação são naturais.

A outra metade da amostra (50%) utiliza matéria prima proveniente do método tradicional de produção (nesse universo estão as agroindústrias de panificados, que utilizam o trigo e o açúcar de terceiros – normalmente produto proveniente de grandes cooperativas como a COAMO).

Pergunta 3.4: A procedência da matéria-prima influencia no processo produtivo ou de comercialização

Quando questionados se a procedência da matéria-prima influencia no processo produtivo ou de comercialização, apenas 17 % dos entrevistados disseram que a procedência da matéria-prima não exerce

qualquer tipo de influência. No entanto, para 83% dos produtores, a qualidade do produto final é alterada de forma significativa, caso não haja rigorosa seleção e controle da matéria prima processada (seja ela adquirida de terceiros ou produzida na propriedade). Essa preocupação está impressa no discurso dos produtores:

“(…) dependendo da matéria prima (trigo, açúcar) o produto fica escuro e perde qualidade.”

“(…) a qualidade da farinha altera a qualidade do pão.”

“(…) o teor de brix, que vai garantir maior produtividade e um caldo melhor” (Referindo-se a cana-de-açúcar).

“... a variedade, a forma de plantio e a própria qualidade do grão interferem na produtividade e na qualidade do produto final.” (Referindo-se ao café).

“Tem diferença sim. Quando eu produzo tem maturação natural, não uso veneno, tudo é orgânico, as frutas e os legumes são mais saborosos. Dá diferença na cor e no sabor do produto final.”

Pergunta 3.5: A aquisição dos insumos e/ou matéria prima é feita em parceria com outras agroindústrias?

A responsabilidade pela aquisição dos insumos e/ou matérias primas, em 88% das agroindústrias pesquisadas, é do próprio produtor de forma individual, porém 10% destes estão buscando parcerias ou cooperativas para baratear ou facilitar a aquisição. Apenas 12% dos entrevistados compram em parceria com outra agroindústria, por meio de cooperativas ou de associações. Segundo os produtores que utilizam essa estratégia, eles conseguem negociar melhores preços e prazos de pagamento.

Pergunta 3.6: Qual o volume de produção mensal total?

Em relação ao volume de produção, a média da amostra pesquisada ficou em torno de 1.025kg/mês. Sendo que 24% dos produtores encontram-se na faixa de até 250Kg de produtos por mês. Na sequência entre 251kg e 500kg encontram-se 18% dos produtores; na faixa de 501kg a 750 kg, 12% e entre 751kg e 1000 kg, estão 9% das agroindústrias.

Com produção acima de uma tonelada, encontra-se 39% dos produtores, divididos em 12% para as agroindústrias entre 1001kg e 1250kg, 9 % entre 1251kg e 1500kg e acima de 1501kg, 18 % dos produtores.

Os dados só vêm a corroborar com o aporte teórico, quando aborda que a agricultura familiar não é sinônima de “pequena produção” (CAZELLA *et al.*, 2004). A agroindústria familiar rural deixou de ser exemplo de improdutividade, falta de qualidade e comercialização somente do excedente, como era vista até a década de 1990. Ao contrário, o empreendedor rural tem alta produtividade, está preocupado em oferecer produtos de qualidade superior, conquistar novos mercados e tornar o negócio cada vez mais rentável.

A Tabela 8 apresenta o resumo do volume da produção em kg/mês, das agroindústrias.

Tabela 8: Volume de produção da agroindústria (em kg/mês)

Volume de Produção	Quantidade de Agroindústrias	Porcentagem
0 - 250	8	24%
251 - 500	6	18%
501 - 750	4	12%
751 - 1000	3	9%
1001 - 1250	4	12%
1251 - 1500	3	9%
Acima de 1501	6	18%
Total	34	100%

Pergunta 3.7: Em qual tipo de embalagem os produtos são comercializados para o cliente final?

A forma mais utilizada para acondicionar e comercializar os produtos desenvolvidos pelas agroindústrias é a embalagem plástica. Utilizada por 52% dos estabelecimentos (conforme Tabela 9), em função do tipo de produto (pães, bolachas, biscoitos, carnes, embutidos, leite e derivados, polpa de fruta, café, etc.), do menor custo e da versatilidade.

A bandeja de isopor com PVC vem logo em seguida com 18% (biscoitos, bolos, embutidos, queijo, doces, etc.); a utilização de potes e bisnagas de plástico com 16% (temperos, mel, própolis, melado, etc.) e o vidro representa 8% das embalagens empregadas (doces, compotas, geleias, picles, etc.). Em menor intensidade, com apenas 2% dos estabelecimentos, está a caixa de papel, o papel de silicone e o papel celofane, estes dois últimos são empregados para embalar rapaduras, pois impedem a entrada de ar, mantendo a qualidade do produto.

Tabela 9: Embalagens primárias utilizadas para comercialização

Tipo de Embalagem	%
Saco plástico	52
Bandeja de isopor com PVC	18
Potes e Bisnagas de Plástico	16
Vidro	8
Caixa de Papel	2
Papel de silicone	2
Papel Celofane	2
TOTAL	100

Em uma segunda etapa dessa mesma questão, a pesquisadora questiona se a embalagem utilizada tem preocupação com as questões ambientais. Apenas duas agroindústrias explicitaram alguma preocupação. A primeira comentou que os principais clientes (escolas) devolvem as embalagens (vidros vazios) para reutilização. A outra empresa, em função da natureza do produto fabricado (pamonha) se utiliza da própria palha do milho, não sendo necessária outra embalagem primária como o plástico ou o vidro, para acondicionar o produto.

Pergunta 3.8: O processo de fabricação utiliza que tipo de tecnologia?

Para auxiliar no processo de fabricação, 62% dos estabelecimentos afirmaram possuir máquinas e equipamentos próprios, e em apenas 38% das agroindústrias o processo é todo desenvolvido de forma manual ou artesanal (entretanto, há aqueles que ainda não conseguiram desenvolver ou encontrar uma tecnologia apropriada para seus empreendimentos, como e o caso da mandioca e algumas frutas – processo para o descasque sem perda de matéria-prima).

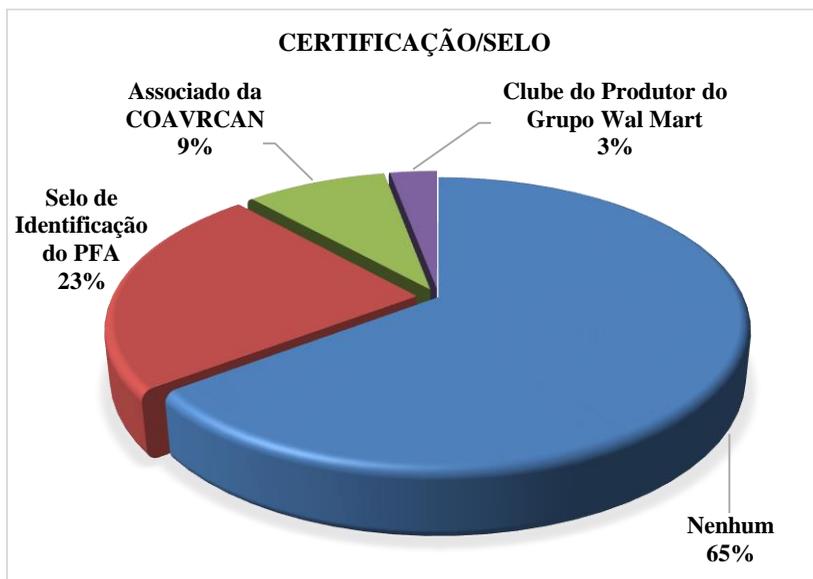
Pergunta 3.9: A agroindústria (produto) possui alguma certificação ou selo (certificado de origem, certificação de qualidade, selo) - Selo de Identificação da Participação da Agricultura Familiar - SIPAF?

Quando questionados se a agroindústria possui e utiliza algum tipo de Certificação/Selo para identificar que o produto é proveniente da

Agricultura Familiar, informando os consumidores, 65 % dos produtores mencionaram que suas empresas não possuem nenhum selo ou certificação, inclusive não tem ideia do que seja a certificação/selo e para que serve.

O Selo de Identificação da Participação da Agroindústria Familiar (SIPAF) está presente em 23% dos estabelecimentos. No entanto, a maioria deles não utiliza com frequência. Observou-se que os produtores não percebem que o selo pode ser uma ferramenta de diferenciação do produto e de comercialização (produto proveniente da agricultura familiar, apoiado pelo governo). A Figura 31 apresenta, ainda, que 9 % das agroindústrias são associadas a COAVRCAN (Cooperativa dos Agricultores Familiares Vale do Rio Cantu) e apenas 3 % participa do Clube do Produtor Rural do Grupo varejista Wal Mart.

Figura 31: Tipo de Certificação/Selo para identificar produto proveniente da Agricultura Familiar



Pergunta 3.10: Que informações constam no rótulo da embalagem do produto?

A pergunta 3.10 identifica quais informações constam no rótulo da embalagem dos produtos comercializados, conforme orientações legais. Das 34 agroindústrias, 6 ainda não possuíam o rótulo no momento da entrevista. As respostas estão publicadas na Tabela 10, com o respectivo percentual de empresas, que possui a informação no rótulo da embalagem do produto vendido (dados computados do total dos empreendimentos da amostra que possuem o rótulo, ou seja, 28 empreendimentos),

A identificação da empresa fabricante, local onde é produzido, nome comercial, marca, telefone para contato e lista de ingredientes estão em 100% dos rótulos inspecionados durante a pesquisa. As informações de peso/volume e prazo de validade estão presentes em 96% e a data de fabricação em 93% dos rótulos.

As informações nutricionais (tabela nutricional) deveriam estar presentes em todos os rótulos, no entanto aparecem em 89% das embalagens. Seguidas da identificação do lote e de que a agroindústria pertence à Indústria Brasileira, com 86% e 82% respectivamente. A informação obrigatória de que se o produto contém ou não glúten, está presente em 75% dos rótulos.

O código de barras, em 71% das embalagens, não é obrigatório, mas diversos estabelecimentos comerciais (como supermercados) só fecham contratos com empresas, cujos produtos possuem o código. Portanto, pode-se concluir que para a entrada em novos mercados, o código de barras é uma necessidade.

A informação do site da agroindústria, fabricante do produto ou e-mail para contato não é obrigatória, mas é um interessante canal de comunicação com o cliente. Foi um dos dois itens que constam no menor número de rótulos inspecionados, com apenas 21%. O primeiro ponto a ser destacado é a falta de estrutura para a utilização de internet nas propriedades. Em muitas delas, até o sinal do telefone celular não funciona. O segundo ponto está associado à cultura voltada para as redes sociais, a internet, etc., enxergando-a como uma oportunidade de grandes negócios, que ainda não faz parte do universo dos produtores. Apenas uma empreendedora utiliza (de forma ainda bastante tímida) as redes sócias para divulgar seus produtos e também aproveita a rede para informar os consumidores os dias e locais em que estará entregando os produtos frescos.

Tabela 10: Informações de Rótulo para Consumidor Final

Informação no Rótulo	Percentual
Identificação/local	100
Nome Comercial	100
Marca	100
Fone de contato/SAC	100
Lista de Ingredientes	100
Peso/Volume	96
Prazo de Validade	96
Data de Fabricação	93
Informação Nutricional	89
Identificação do lote	86
Indústria Brasileira	82
Contém ou não Glúten	75
Código de Barras	71
Site/e-mail	21
Livre de Gordura Trans	11

Sob análise dos rótulos, identificou-se que 19 das 28 agroindústrias que possuem o rótulo, inserem a informação “Agricultura Familiar”. Destes, quatro possuem o selo de identificação da agricultura familiar “Aqui tem Agricultura Familiar”, concedidos pela EMATER.

Um dos itens que poderia ser revisado nos rótulos, detectado *in loco* durante a pesquisa, refere-se a tabela nutricional. Em 38% das agroindústrias os dados da tabela nutricional são quase ilegíveis, além da fonte ser pequena, a percepção é de que não há preocupação com o consumidor (que as informações ali apresentadas não são importantes para quem está adquirindo o produto). As informações nutricionais estão apenas cumprindo uma determinação legal. Os produtos nessas empresas normalmente estão sem os rótulos ou os dados de lote, peso, data de fabricação e validade não estão preenchidos e há ainda rótulos poluídos de informação.

Para as agroindústrias que estão com problemas nos rótulos ou que desejam aprimorar o design, como estando entre as variáveis que podem contribuir com a competitividade do produto (segundo a abordagem de

Merino, 2009), a sugestão está em procurar a EMATER e seus parceiros, como o SEBRAE, TECPAR, universidades, etc., que poderão auxiliar nesse processo.

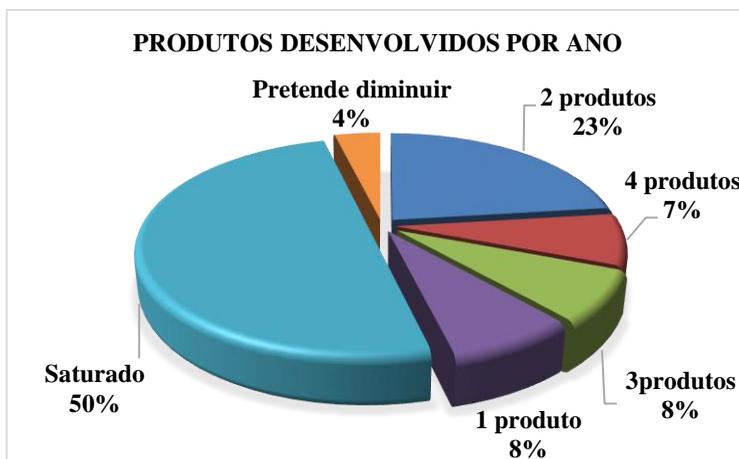
Pergunta 3.11: **Você busca com frequência desenvolver novos produtos?**

A periodicidade no desenvolvimento de novos produtos pelos produtores foi respondida de forma precisa por 76% das agroindústrias.

Essa questão é dividida em duas partes, a primeira retrata a frequência no desenvolvimento de novos produtos (Figura 32). A metade dos respondentes (50%) disseram estar saturados, ou seja, mesmo que desenvolvam novos produtos não tem condições de produzir por falta de mão de obra (capacidade produtiva). Possuem mercado, mas não conseguem atender a demanda. Essa informação corrobora com os depoimentos apresentados na questão 1.9, em que os produtores afirmam que não conseguem crescer mais por falta de pessoas para auxiliar no processo produtivo.

Mesmo com as dificuldades apontadas, 23% das agroindústrias desenvolvem em média 2 novos produtos ao ano e 8% afirmaram desenvolver 1 ou 3 produtos/ano. Com 4 novos produtos/ano estão 7% das organizações pesquisadas e apenas 4% afirmaram a pretensão de diminuir o mix de produtos e focar apenas nos mais rentáveis (fechando os outros 50% dos entrevistados).

Figura 32: Desenvolvimento de novos produtos/ano (em quantidade)



A segunda parte da questão busca identificar as fontes de informações para o desenvolvimento de novos produtos pelos empreendedores, ou seja, onde a agroindústria busca subsídio, cursos ou assistência. A Tabela 11 resume estas informações, colocando à frente a EMATER, como local preferido pelas agroindústrias para busca de informações, com 32%. Outro recurso precioso é a Internet e o SENAR, com 12% e 11% respectivamente. Dos respondentes, 9% disseram buscar sozinhos as informações, seja com base nas tentativas (erro/acerto) ou em livros e revistas. Na sequência, o SEBRAE e receitas da família são citados por 5 % dos entrevistados como sendo fonte de informação ou inspiração para o desenvolvimento de novos produtos. Na pesquisa, são citados ainda a COAMO, SEABRO, COAPROCOR, IBC, universidades e outros.

Tabela 11: Busca por Informações para o Desenvolvimento de Novos Produtos

Fonte de Informações	Quantidade de Agroindústrias	Porcentagem
EMATER	21	32%
Internet	8	12%
SENAR	7	11%
Sozinho	6	9%
SEBRAE	3	5%
Receita da Família	3	5%
Outros	17	26%
Total	65	100%

QUESTÕES – GRUPO 4 – CARACTERIZAÇÃO DA COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS PROCESSADOS

Pergunta 4.1: **Quais são os pontos de comercialização dos produtos?**

Com o objetivo de diagnosticar o panorama em relação aos pontos de comercialização dos produtos (ou seja, a praça), foi formulada a questão 4.1. Os programas governamentais (como o PNAE) são o destino da produção de 21% das agroindústrias. No entanto, os produtores não dependem exclusivamente desses programas para escoar sua produção, o que evidencia a perenidade e solidez dos empreendimentos. As políticas

públicas voltadas para o fortalecimento e inserção da agroindústria em novos mercados mostram-se de grande valor, principalmente no *start* das atividades, fornecendo o impulso necessário para que os produtores possam, posteriormente, seguir seus próprios rumos, ou popularmente “caminhar com suas próprias pernas”. Pode-se afirmar que esse é o grande desafio e objetivo do PFA.

Outra praça para comercialização bastante utilizada e importante para os produtores são as feiras do produtor (20%) (em âmbito municipal, regional ou estadual, como as Feiras Sabores do Paraná).

Os supermercados (Redes Muffato, Walmart, Bom Dia, Canção, Paraná, Carreira, entre outros) também são locais importantes para a comercialização dos produtos. Algumas redes possuem política de compra e venda diferenciadas para a agroindústria familiar, como é o caso do Clube do Produtor Walmart. O agroempreendedor familiar rural que participa desse programa não precisa pagar pelo espaço a ser utilizado, pois a própria loja é responsável pela reposição da mercadoria (não dependendo de promotores exclusivos pagos pela agroindústria). O produtor não é obrigado a fazer troca de produtos vencidos (como ocorre com os demais fornecedores, ficando com o prejuízo, se isso vier a acontecer), entre outros benefícios.

O produtor interessado em participar precisa preencher uma documentação exclusiva do Clube do Produtor Walmart e passar por uma rigorosa vistoria e controle de qualidade, que envolve processo produtivo, instalações, equipamentos, utensílios e o próprio produto.

Os mercados municipais e as cooperativas/associações são pontos de comercialização utilizados por 12% das agroindústrias. Na cidade de Campo Mourão, foi instalado um ponto de venda exclusivo para os produtos provenientes da agroindústria familiar, localizado no Mercado Municipal. O empório, chamado Sabores da COMCAM, é administrado pela Cooperativa da Agroindústria Familiar do Vale do Rio Cantu (COAVRCAN). O preço dos produtos é definido pelos próprios produtores e o único valor descontado refere-se ao ICMS, que nesse caso não é isento, pois a comercialização está sendo realizada via cooperativa. As despesas do local são de responsabilidade da própria cooperativa.

Segundo os produtores, o giro é baixo, mas eles preferem deixar o produto na loja, por ser mais uma opção de acesso e conhecimento da agroindústria. O local ainda é pouco conhecido, apesar de ter sido instalado a mais de um ano. Segundo a funcionária que trabalha no empório, as pessoas que conhecem o local e compram os produtos pela primeira vez sempre voltam, pois, além da qualidade, o preço é competitivo. Segundo ela, “o que falta é mais divulgação, tem muita gente

que ainda não conhece aqui... antes eu perdia vendas porque não tinha a máquina para passar cartão de crédito, agora que chegou, estou vendendo mais...”.

Nos outros municípios as cooperativas e/ou associações possuem locais (lojas) onde os produtores também deixam seus produtos para serem comercializados.

As vendas realizadas diretamente para o consumidor final (particular, de porta-em-porta, na rua ou na própria agroindústria) representam 7% do total dos canais de distribuição. Também foram mencionados na pesquisa os mercados de bairro e as padarias e panificadores, com 4% cada uma. As mercearias contemplaram 3% das respostas da amostra (tabela 12).

Tabela 12: Locais de comercialização dos produtos da agroindústria familiar (praça)

Local de Comercialização	Porcentagem
Programas Governamentais	21%
Feiras	20%
Supermercados	19%
Mercado Municipal/Cooperativa	12%
Pessoa Física/Particular	7%
Mercados de Bairro	4%
Padarias/Panificadoras	4%
Mercearias	3%
Outros locais	10%
TOTAL	100

Além dos locais de comercialização já citados, há pulverização de outros locais apresentados na tabela 10 perfazendo 10% do universo pesquisado. São exemplos os restaurantes, lojas de produtos naturais, lanchonetes, empresas atacadistas e distribuidoras, farmácias, empórios, lojas e pesqueiros.

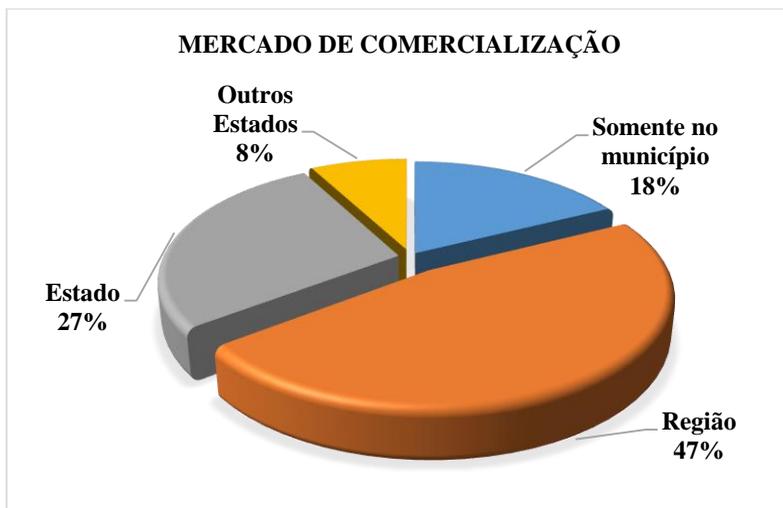
Pergunta 4.2: Quem é o responsável pela comercialização?

Quando perguntados sobre de quem é a responsabilidade pela comercialização a resposta foi unânime, pois 100 % dos respondentes disseram que o responsável pela comercialização é sempre o proprietário ou os membros da família que atuam na agroindústria.

Pergunta 4.3: Comercializa fora do Município/Estado de origem?

A pesquisa evidenciou que 47% das agroindústrias comercializam também fora do município de origem, abastecendo as cidades que fazem parte de suas regiões. Outros 27% dos respondentes declararam enviar os produtos para várias cidades e regiões do Estado do Paraná e 18% das agroindústrias tem, como mercado consumidor, somente o município de origem (desse universo fazem parte as agroindústrias que processam produtos de origem animal e só possuem o SIM, conforme discussão apresentada na questão 1.10). A Figura 33 indica ainda que 8% das empresas pesquisadas conseguem comercializar em outros estados, geralmente nas feiras estaduais ou nacionais.

Figura 33: Localização do mercado consumidor



Pergunta: 4.5 Você calcula o custo de produção do produto final?

Todas as agroindústrias pesquisadas afirmam que fazem o cálculo de custos de alguma forma. Entretanto apenas 10, dos 34 empreendedores entrevistados declaram que realizam os cálculos sistematicamente. Um deles delega ao escritório de contabilidade e três utilizam planilhas eletrônicas (Excel) para acompanhar a evolução dos custos. As outras seis agroindústrias fazem os cálculos de custo manualmente, não mantendo registros eletrônicos para um futuro levantamento do histórico, em termos financeiros, do empreendimento.

O universo composto pelos demais 20 produtores expressam que não acompanham sistematicamente a evolução dos custos. Alguns fizeram o cálculo apenas uma vez, outros preferem atualizar os custos e preços conforme a experiência. Há aqueles que calculam uma vez por ano. Dessa amostra, fazem parte os produtores que recalculam os custos quando há alta no preço da matéria-prima, mas ficou evidente nas entrevistas que todos os empreendedores precisam dar mais atenção a essa questão. Nenhum deles percebeu a importância da gestão financeira e de custos para o incremento da lucratividade dos empreendimentos.

A pesquisa evidenciou que 15 produtores (do total de 34) participaram de algum curso de capacitação envolvendo conteúdos relacionados ao cálculo dos custos de produção (Figura 34). Participaram dos cursos oferecidos pelo SEBRAE dez agroempreendedores; do curso “Empreendedor Rural” oferecido pelo SENAR fizeram parte 6 produtores e 4 receberam informações da EMATER-CM. Todavia, mesmo com esses treinamentos, fica evidente a lacuna nessa área do conhecimento (Figura 35).

Figura 34: Participação dos agroempreendedores em cursos de treinamento sobre custos

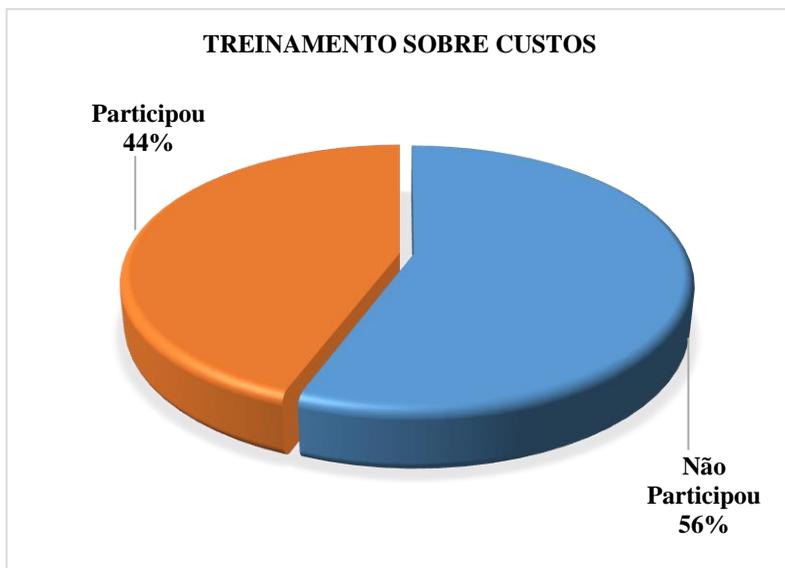
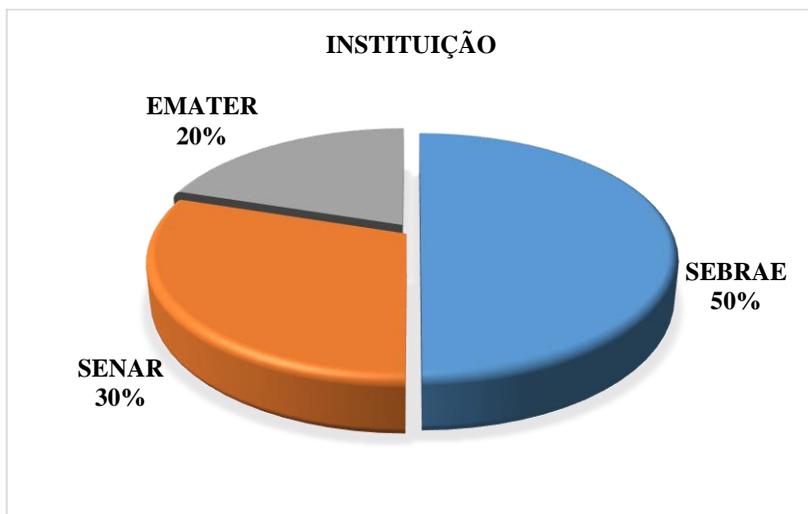


Figura 35: Capacitação para calcular custo de produção



Portanto registra-se aqui a sugestão para a EMATER, SEBRAE, SENAR e outras instituições interessadas em contribuir para atender essa demanda latente por conhecimento na área de finanças e custos, oferecer cursos e treinamentos específicos, diferentes dos pacotes até então disponíveis em que o tema é tratado dentro de um programa maior, portanto sem a ênfase necessária que esse público precisa.

Pergunta: 4.6 **Como você define o preço final do produto?**

Quando questionados de que forma é definido o preço final do produto para a comercialização (pergunta 4.6), 62% das agroindústrias afirmam que definem o preço final baseados em uma porcentagem sobre o custo da produção, verificam os preços praticados no mercado vigente, assim como a dinâmica da oferta e da demanda. Dos respondentes, 24% declararam definir o preço final do produto somente com base nos custos de produção.

Analisando a questão 4.5, em que apenas 11% (ou seja 4) dos produtores efetivamente realiza e acompanha os custos, é possível afirmar que os demais 89% não sabem com veracidade a real situação (econômico/financeira) em que se encontram seus empreendimentos, ressaltando a importância de treinamentos e da conscientização dos produtores em gerir de forma adequada o elemento financeiro do empreendimento.

Sem utilizar qualquer cálculo, definindo o preço com base na concorrência, estão 9% das agroindústrias. Há ainda a prática da intuição empregada por 6 % das agroindústrias, ou seja, sem verificar os preços da concorrência, mas sim baseados no que sobra de dinheiro depois das vendas. A Tabela 13 exemplifica esta questão.

Tabela 13: Método utilizado para definição do preço final do produto

Método para definir o preço final do produto	Porcentagem
Percentual sobre o custo de produção e análise do mercado	62%
Percentual sobre o custo de produção	24%
Com base na concorrência	9%
Intuição	6%
TOTAL	100%

Por fim, para aqueles empreendimentos que participam dos programas governamentais (como o PAA, PNAE, Leite das Crianças, etc.) o valor é fixado pela CONAB. Nesse caso, é necessário o produtor da agroindústria analisar a margem e o volume de vendas para assim decidir se o negócio é atrativo ou não. No entanto, essa prática não é adotada. Quando necessário, o produtor tenta adaptar os custos para conseguir obter lucro na negociação.

Pergunta 4.7 Na negociação do produto:

Quando questionados sobre o comportamento do consumidor na negociação para a comercialização do produto (questão 4.7), os produtores poderiam assinalar mais de uma questão e inserir outras informações que julgassem ser importantes. Das agroindústrias entrevistadas 85% afirmam que os consumidores levam o produto sem barganha, 97% declaram que os consumidores normalmente compram seus produtos por entenderem que é de melhor qualidade. O atendimento diferenciado como fator que influencia na negociação foi referenciado por 41% das agroindústrias, e apenas 11% afirmam que os consumidores normalmente pedem descontos.

Na ótica dos produtores, o preço praticado por eles é justo, corroborando com a pesquisa, pois nenhum produtor mencionou que os consumidores reclamam do preço do produto ou afirmam serem “muito caros”.

A tabela 14 apresenta um resumo dessas informações.

Tabela 14: Comportamento dos consumidores na negociação do produto

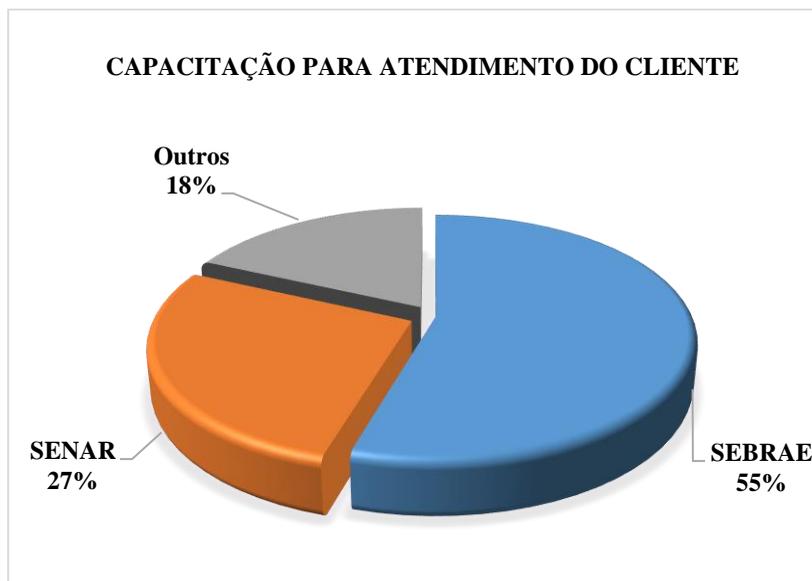
Na negociação do produto:	Agroindústrias	Porcentagem
Os consumidores normalmente pedem descontos	4	11%
Os consumidores normalmente levam os produtos sem barganha	29	85%
Os consumidores normalmente compram por entenderem que é um produto de melhor qualidade	33	97%
Os consumidores normalmente compram por terem um atendimento diferenciado	14	41%
Os consumidores normalmente acham os produtos muito caros	0	0%

Pergunta 4.8: Os membros da agroindústria recebem algum tipo de treinamento voltado para o atendimento do cliente, em relação ao produto, e que facilite a interação com o consumidor?

Em relação à capacitação voltada para o atendimento do cliente (pergunta 4.8), 56% dos produtores mencionaram não ter participado de nenhum curso ou treinamento abordando esse tema. Os produtores (44%) que declararam ter realizado algum curso, elencaram novamente o SEBRAE, com 55% das respostas e o SENAR com 27% (vide figura 36). Fazendo a análise e comparando as respostas, os cursos elencados nessa questão, na maioria dos casos mencionados, são os mesmos apresentados na questão 4.5, que aborda capacitação para cálculo dos custos.

Além dessas duas instituições, os empreendedores citam de maneira isolada a EMATER e o Sindicato Rural como fornecedores de capacitação.

Figura 36: Capacitação para atendimento de clientes



QUESTÕES – GRUPO 5 – CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL

Pergunta 5.1: **A Agroindústria está cadastrada no Programa do Governo Estadual: Fábrica do Agricultor?**

Participar do Programa Fábrica do Agricultor (PFA) foi uma das delimitações (corte do público-alvo) para o universo pesquisado. Nesse sentido, todas as agroindústrias visitadas são cadastradas pela EMATER-CM no referido programa.

Durante as entrevistas, foi questionado se a inserção no PFA trouxe algum benefício para o empreendimento. Do rol de 34 produtores, 28 afirmaram, com toda certeza, que o PFA trouxe muitos benefícios. Entre os benefícios mais citados elenca-se:

- Assistência técnica (com vinte declarações);
- Possibilidade em vender na feira Sabores do Paraná, em supermercados, oportunidade de fazer negócios com fornecedores e a entrada em novos mercados - aumento na comercialização (com quinze declarações);
- Auxílio na documentação para legalização e participação em programas de governo (com dez declarações); e
- Orientação e elaboração de rótulo (com seis declarações).

No discurso desses produtores, está inserida, ainda, a satisfação com o PFA, afirmando que o crescimento da agroindústria foi fruto da inserção no programa. Há declarações em que o agricultor fornece o crédito pelo sucesso do empreendimento ao programa, expressado nas palavras:

“(...) se não fosse o Sr. Vítor (funcionário da EMATER-CM, responsável pelo PFA), a gente já não estaria mais no campo, já tinha ido pra cidade.”

“Benefício do programa... praticamente tudo, a assistência, a família fica em casa, todos juntos.”

“Trouxe tudo o que você imaginar de coisa boa, ir para as feiras, entrar nos mercados, apoio técnico...”

“Foi uma oportunidade de aprendizado e de participar das feiras, janelas e portas para nossa agroindústria. Quando chegamos no Sr. Vítor, a fábrica já estava pronta, mas ele nos ajudou muito, incentivou...”

“Foi por meio do Programa que a agroindústria cresceu!!!”

Como benefícios do PFA, os produtores ainda elencam: treinamento de boas práticas de produção; auxílio no desenvolvimento do código de barras para os produtos; divulgação da agroindústria por meio de reportagens intermediadas pela EMATER-CM e também por meio das feiras Sabores do Paraná; orientação e melhoria no controle financeiro; aumento na autoestima; crescimento da agroindústria; orientação sobre aposentadoria; aproximação com a Prefeitura; redução de impostos; possibilidade de conhecer novas pessoas, técnicas, tecnologias, matérias-primas, insumos e produtos; fazer novas amizades e facilidade no financiamento para aquisição de veículo, utensílios e equipamentos para a agroindústria.

Em um dos depoimentos, o produtor relata que a Feira Sabores do Paraná trouxe fama e novos negócios para o seu produto – o café. Segundo informações do Sr. Vitor (EMATER-CM) e do próprio produtor, nas feiras surgiram várias possibilidades de negócios, entre elas com a empresa multinacional Nestlé, apresentando proposta de aquisição (compra) da marca.

Em relação aos seis empreendimentos que não declararam terem benefícios com o PFA, um deles afirmou com certeza que não teve nenhum benefício e dois deles não souberam explicitar, expressaram “não saber dizer se tinham tido algum benefício”. O quarto produtor afirma não ter recebido nenhum tipo de auxílio ou benefício da EMATER e do PFA (com exceção da elaboração do rótulo), expressa em seu discurso que realizou “tudo sozinho”.

E o último destes produtores afirma que o PFA “melhorou um pouco na parte da organização para vender para os mercados. Mas infelizmente quem não está legalizado parece que está melhor”. No entanto, mesmo com esse discurso, a agroindústria produz em média 1.200kg de produto por mês, entrega em mais de 10 cidades diferentes, fora a COMCAM, utiliza o selo da agricultura familiar em suas embalagens, participa das feiras Sabores do Paraná, possui um *mix* de mais de onze produtos diferentes e 50% do total de sua renda é proveniente da agroindústria.

Os relatos apresentados ratificam a importância das políticas públicas (como o PFA, o PRONAF, etc.) para o fortalecimento das agroindústrias familiares, mesmo considerando o relato dos produtores que afirmam não usufruírem de algum benefício. Iniciativas, como as feiras Sabores do Paraná, comprovam ser valiosas para o incremento da comercialização e abertura de novos mercados. O PFA e as Feiras “Sabores” comprovadamente são as vitrines para a agroindústria familiar rural do Paraná.

Pergunta 5.2: **Recebeu assistência técnica/consultoria/assessoria?**

Quando questionados a respeito do elemento assistência técnica, consultoria e/ou assessoria (questão 5.2), trinta e dois produtores expressaram ter recebido assistência técnica de uma ou mais instituições públicas ou privadas, somente dois estabelecimentos afirmaram não receberam qualquer tipo de assistência (vide tabela 15).

Tabela 15: Busca por Informações para o Desenvolvimento de Novos Produtos

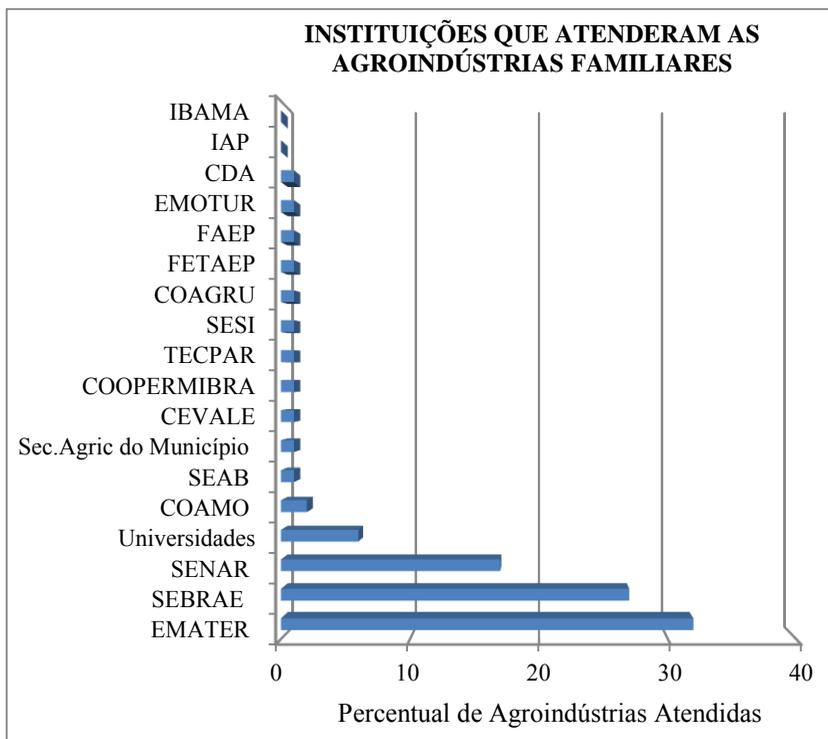
Instituições	Número de Agroindústrias	Porcentagem
EMATER	32	34%
SEBRAE	27	28%
SENAR	17	18%
Universidades	6	6%
COAMO	2	2%
Outros	11	11%
TOTAL	95	100%

A EMATER-CM, conforme mostra a pesquisa, é a instituição mais atuante junto aos produtores, com 34% do total de respostas, ou seja, 94% das agroindústrias. A informação é legitimada pela questão 3.11, que elenca o mesmo órgão como o mais procurado para sanar as dúvidas e buscar novas informações. O dado também é corroborado pelo item 5.1, em que os produtores expressam a assistência técnica, aqui alusiva à EMATER-CM, como um dos benefícios mais lembrados como resultante do PFA.

O SEBRAE (28%, também mencionado na questão 4.8) e o SENAR (18%) são instituições parceiras do PFA e da EMATER, que apoiam e dão suporte técnico para as agroindústrias. Entre as Universidades que prestaram alguma assistência, apoio ou treinamento estão Universidade Estadual de Londrina (UEL), Faculdade Assis Gurgacz (FAG), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e a Faculdade de Ciências e Letras de Campo Mourão (FECILCAM).

Outras instituições foram citadas em menor proporção e estão elencadas na Figura 37.

Figura 37: Instituições que prestaram assistência técnica, consultoria e/ou assessoria para as agroindústrias familiares



Algumas instituições, como o IBAMA e o IAP, por não terem suas atividades diretamente relacionadas às agroindústrias familiares rurais, não foram mencionadas.

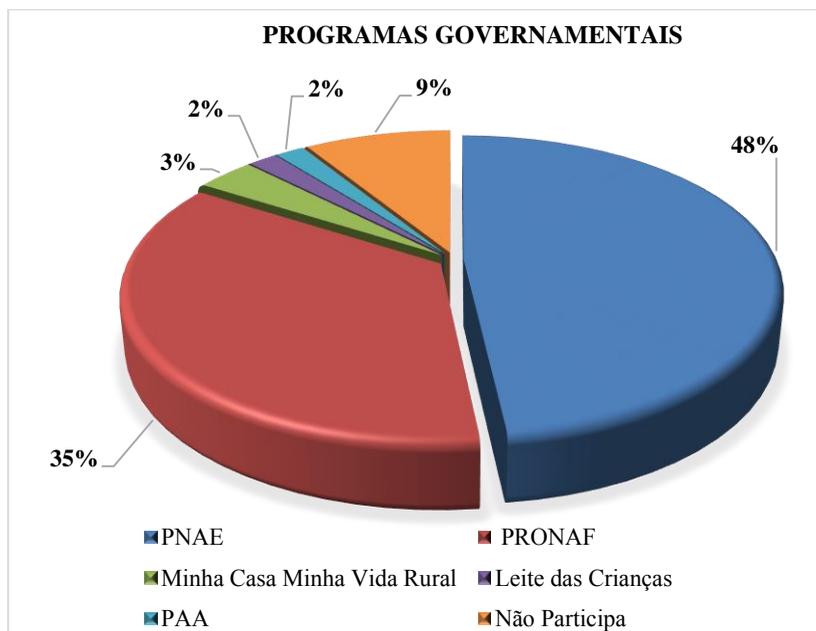
Pergunta 5.3 Você conhece e/ou participa de algum Programa do Governo, além do Fábrica do Agricultor (Municipal, Estadual ou Federal), como PAA – Programa de Aquisição de Alimentos; PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar; Leite das Crianças, SEAF - Seguro da Agricultura Familiar, SUASA - Sistema Único de Atenção à Sanidade Agropecuária, PGPAF - Programa de Garantia de Preços para a Agricultura Familiar ou outro?

Além do PFA, 79% dos produtores (27 propriedades) participam do PNAE (corroborando a questão 4.1, local de comercialização dos

produtos da agroindústria) e 59% (ou 20 empreendimentos) possui alguma linha de crédito do PRONAF. Apenas dois empreendedores conseguiram participar do Programa Minha Casa Minha Vida Rural e uma agroindústria participa do PAA e do Programa Leite das Crianças, política pública do Governo do Estado do Paraná.

Do universo pesquisado, 5 agroempreendimentos (15%) não participam de outros programas além do PFA. Destes um produtor expressou interesse em buscar as linhas do PRONAF e se cadastrar para fornecer para o PNAE, mas ainda não conseguiu as informações necessárias. E dois já forneceram para o PNAE, mas com a estrutura (física e humana) instalada na atualidade, não tem condições de atender. Toda a produção já tem mercado comprador definido, inclusive com demanda superior a capacidade produtiva. Outro fator que desestimula o fornecimento, segundo os produtores, é a demora no repasse do pagamento pelo governo e os valores limites para comercialização por ano, muito baixos conforme abordado no aporte teórico, no item sobre políticas públicas (Figura 38).

Figura 38: Participação das Agroindústrias Familiares em Programas Governamentais



Questionados sobre outras políticas públicas como o Sistema Único de Atenção a Sanidade Agropecuária (SUASA), Programa de Garantia de Preços para a Agricultura Familiar (PGPAF), Selo de Identificação da Agricultura Familiar (SIPAF), PRONAF Mulher, dentre outros, ficou evidente que os produtores desconhecem tais políticas e/ou programas governamentais. Em relação ao PAA, os produtores expressam descontentamento com o processo exigido para fornecimento. No discurso, eles explanam que, para fornecer no PAA, os órgãos executores (Governo do Estado, EMATER, prefeituras, etc.) exigem que seus empreendimentos tenham CNPJ ou sejam associados a uma cooperativa.

Parte das agroindústrias, mesmo associadas a cooperativas, não conseguem fornecer seus produtos. Outro fator relatado pelos produtores é a preferência dada pelo governo estadual às empresas ou grandes cooperativas. Como exemplo, há a concorrência entre os produtores de polpa de frutas (pura) e as empresas que comercializam suco em caixinha (embalagem *tetra pak*). O governo estadual adquiriu tamanho lote do produto (suco em caixinha) que foi possível abastecer não só as escolas estaduais como as municipais, além de outras entidades beneficiadas. Prática que inviabilizou a inserção da polpa de fruta não só no PAA como no PNAE.

QUESTÕES – GRUPO 6 – MARKETING DE RELACIONAMENTO

O sexto e último grupo traz questões relacionadas com o Marketing de Relacionamento, e tem por objetivo buscar informações para traçar o perfil e identificar as práticas de marketing adotadas pelas empresas agrofamiliares pesquisadas.

Pergunta: 6.1 **Estratégia para atrair clientes**

Questionados com relação às estratégias adotadas para atrair os clientes, 29 dos entrevistados afirmam utilizar mais de uma técnica (embora tenham associado e elencado, também, algumas táticas mais pertinentes ao processo de comunicação com o cliente) e 5 produtores apostam, somente, na venda pessoal para seduzir os clientes.

Com a compilação e análise das respostas fornecidas, observa-se que 88% das agroindústrias utilizam a venda pessoal como principal estratégia. Conforme ilustra a Figura 39, comprovadamente é a técnica de maior difusão, seguida pela degustação com 68% das respostas e as

promoções (tais como: um produto R\$5,00, dois produtos R\$8,00 e três produtos por R\$12,00) são empregadas por 62% dos empreendedores. Normalmente as duas últimas estratégias são destinadas para as feiras como uma forma de atrair e realizar a negociação com os consumidores. Entretanto também são empregadas nos demais locais de negociação e comercialização, conforme a fala dos entrevistados:

“A primeira nota para os mercados eu entrego de graça (sem custo), para conhecer o produto. Depois disso, eles sempre fazem pedido.”

“Quando o produto entrou nos mercados, foi dado produtos para degustação. Eles tem que experimentar... Aí fazem pedido.”

“Eu faço troca, agrado o cliente. É muito difícil de acontecer, mas às vezes o produto não ‘tá’ muito bonito, então ‘vô’ lá e troco.”

A propaganda elencada por 26% dos entrevistados, (ou 9 produtores), tem como principal meio de comunicação (mídia) as rádios. Destes, três empreendedores utilizam comunicação visual em seus veículos (adesivo) e a publicidade ao ar livre (com veículo automotor e som) é aplicada por apenas uma agroindústria.

A estratégia de utilizar as mídias de forma não paga, por meio das relações públicas, é empregada por 21% das agroindústrias, totalizando 7 empreendimentos. Segundo os produtores, as entrevistas e reportagens veiculadas na TV, rádio, jornal, revista, internet, entre outros, trouxeram grande repercussão para as agroindústrias, aumentando representativamente o volume de comercialização. Na voz desses produtores, esse meio de divulgação é o que traz o maior retorno, no menor espaço de tempo, conforme ilustram os discursos:

“As reportagens e entrevistas na TV e no Rádio abriram todas as portas para o negócio, foram mais de 10 reportagens.”

“As reportagens e entrevistas na TV Globo (RPC) e na RIC TV ajudou muito, deu um salto nas vendas...”

“Já fiz muita entrevista na TV e no Rádio. No começo ajudou muito. Hoje não faço mais, não preciso. Meus produtos são muito conhecidos...”

“A reportagem na Rede Vida ajudou muito, o produto ficou mais conhecido.”

Os cartões de visita, banners (estratégias de comunicação) e a indicação (boca-a-boca) aparecem como sendo estratégias utilizadas por 15% dos entrevistados. E em menor proporção (apenas 3%) estão as explicações detalhadas sobre o produto, distribuição de panfletos e catálogos. Essas táticas, são voltadas mais para a comunicação com o cliente e são empregadas apenas por uma empresa, que investe em material de divulgação em função do *mix* de produtos se tratar de uma

inovação tecnológica. A agroindústria patenteou a inovação, que são produtos (alimentos e cosméticos) a base da abacate.

Figura 39: Estratégias empregadas pelas agroindústrias familiares para atrair clientes



Pergunta: 6.2 **Estratégia utilizadas para fidelizar os clientes**

Com base nas informações do aporte teórico, a confiança, a lealdade e o comprometimento são os principais componentes para que o cliente mantenha um relacionamento com a empresa. Pode-se afirmar que há duas maneiras principais de fortalecer a retenção do cliente, erguer barreiras e impedir a mudança do cliente (como contratos de longo prazo com multas por quebra ou rescisão antecipada) ou, o melhor método, entregar um alto grau de contentamento (que pode contemplar a oferta de incentivos, a percepção de preço justo, relações afetivas e de amizade, contatos periódicos, reputação da empresa, sugestão de melhorias, pesquisa de satisfação, entre outros).

Quando questionados a respeito das estratégias utilizadas para fidelizar os clientes, 56% (19) dos produtores relataram que realizam

visitas ou ligam periodicamente para seus clientes (alguns possuem rota fixa, visitando ou telefonando entre duas e três vezes na semana para os clientes; outros a cada 15 dias; apenas um produtor entra em contato com o cliente a cada 40 dias, se este não realizar o pedido antecipadamente). Outros 53%, ou seja, 18 agroindústrias, afirmam que não desenvolvem nenhum método com o intuito de fidelizar os clientes. Segundo eles, os clientes voltam sozinhos. Atribuem o retorno à qualidade do produto fabricado. Informam, ainda, que são os próprios clientes que entram em contato com a agroindústria para realizar os pedidos. Entretanto, três produtores, pertencentes a essa amostra, também responderam que entram em contato pelo telefone ou fazem visitas aos clientes para fazer os pedidos e/ou comercializar os produtos “à pronta entrega”. Há ainda outros que abordam os clientes na feira ou avisam que estão com os produtos fresquinhos (que eles – clientes - costumam comprar).

Pode-se afirmar que todos os produtores mantêm uma postura voltada para a relação de afetividade e amizade com seus clientes (que estão implícitas no comportamento), como por exemplo tratando-os pelo nome, reservando determinado produto para seus clientes fiéis (feiras semanais), tratamento caloroso e próximo, conversas informais com os clientes, dentre outras atitudes, percebidas durante o processo de entrevista.

Cinco entrevistados (15%) informam que utilizam as redes sociais (*Facebook*) como um canal de comunicação com os clientes, mas também para atrair novos consumidores. Por meio desse veículo (mídia), os clientes entram em contato e podem efetivar as negociações; o produtor informa sobre o desenvolvimento e o lançamento de novos produtos; quando e onde estará entregando os produtos fresquinhos (diferencial); participação em feiras; entre outras informações que possam aproximar os consumidores da agroindústria.

Apenas dois produtores (6%) se referiram à pesquisa de satisfação, todavia não possuem nenhum método formalizado. Explicam que realizam a pesquisa de satisfação no ato da degustação do produto ou perguntando, informalmente, para os clientes, qual é a percepção deles em relação ao produto experimentado e/ou adquirido.

Portanto, de forma sistemática e organizada, os entrevistados não descreveram estratégias para fidelização. A pesquisa evidencia que as estratégias são, informais e não estabelecidas. As agroindústrias, de modo geral, não demonstraram, explicitamente, a preocupação em reter clientes, mas, conforme as informações das entrevistas, pode-se afirmar que uma parcela deles desenvolve alguma estratégia, mesmo que inconsciente e sem sistematização. Registra-se, ainda, a preocupação dos produtores

com o retorno dos clientes, impressos no discurso de que se preocupam com a qualidade do produto, pois, segundo eles, “o produto de qualidade faz o cliente voltar”. Entretanto, essa preocupação não se torna prática, através da adoção de ações concisas. Seria importante, que as agroindústrias tornassem essa preocupação uma ação efetiva, para que fosse possível desenvolver e aplicar programas de fidelização.

Pergunta: 6.3 Diferencial competitivo do produto proveniente da agroindústria familiar

Quando questionados sobre o diferencial competitivo dos produtos das agroindústrias, os produtores, num primeiro momento, ficaram em dúvida, não sabendo ao certo o que responder. Alguns perguntaram o que significava “diferencial competitivo”, outros continuaram incertos quanto ao termo. Diante da situação apresentada, (acredita-se que por uma questão de terminologia) elucidaram-se as indagações e os entrevistados responderam confortavelmente a pergunta.

Apenas dois produtores consideraram que seus produtos não possuem diferencial competitivo. A maioria (32 agroindústrias) associou o diferencial aos atributos de qualidade do produto, da matéria-prima, processo de produção, por se tratar de um produto natural (sem aditivos químicos, conservantes, acidulantes, corantes, etc.) e à dedicação (o amor, o prazer) que eles depositam ao transformarem os produtos.

No discurso dos produtores estão impressas essas constatações:

“Tudo é feito com muito carinho, muito amor, as pessoas comentam.”

“O frango é *light*, tem porte, mas pouca gordura.”

“O produto tem que ser bonito, tem visual, brilho e sabor.”

“O produto é feito por mim, as vacas são minhas, eu garanto a qualidade, eu sei o que elas comem, se alguém reclamar tem que ser para mim.”

“É feito com carinho, fazer um produto bom para o cliente sair satisfeito.”

“Meu produto é 100% puro, não tem mistura e as portas da torrefação estão abertas para quem quiser visitar. Já recebi muito aluno de universidade aqui, para conhecer a lavoura e a produção...”

“(...) qualidade do produto. Só uso produto de primeira linha, sem conservantes, produto natural, tudo é fresco, feito no dia.”

“O produto é feito com carinho, tem todos os cuidados de higiene e segurança e é natural.”

“(...) são ricos em nutrientes e ótimo para a saúde.”

“(...) boa aparência, as pessoas compram com os olhos, menos açúcar e é feito no fogão a lenha.”

“A qualidade, matéria prima de primeira.”

“É puro, não tem mistura de água, é polpa pura.”

“(...) o jeito de fazer, todos voltam pra comprar porque é macio.”

“(...) tempero caseiro e muito capricho.”

“Os produtos não tem aditivo químico nem agrotóxico, é tudo artesanal.”

Com base nos discursos, pode-se afirmar, portanto, que os produtores não desenvolvem estratégias formais para diferenciar seus produtos, nem tão pouco mencionam explicitamente o diferencial para os clientes, acontecendo apenas informalmente. Segundo os produtores, eles não tinham percebido que seria importante identificar e divulgar o diferencial de seus produtos para os clientes. Expressaram que começariam a adotar essa estratégia.

Pergunta: 6.4 Clientes, fornecedores, órgãos de apoio (EMATER, Prefeitura, SEBRAE, SENAR, etc.) e/ou demais stakeholders recomendam os produtos para outros consumidores?

Nesta questão, todos os entrevistados identificaram que, tanto clientes como funcionários da EMATER, SEBRAE, Prefeitura, Associações, outros produtores, fornecedores, entre outros órgãos de apoio ou reguladores como a Vigilância Sanitária, contribuem na comercialização, recomendando positivamente os produtos, fator considerado pelos produtores como importante para impulsionar as vendas.

Exemplo dessa parceria são as indicações e/ou convites, realizados pela EMATER-CM e locais (municipais), SEBRAE, prefeituras, etc., para a participação das agroindústrias em feiras municipais, regionais, estaduais e até nacionais. Bem como as entrevistas em rádios, revistas, jornais escritos e os programas de TV, como Globo Rural e Caminhos do Campo (ambos da rede Globo de televisão), internet entre outros meios de comunicação.

Vincular a imagem da agroindústria e de seus produtos aos *stakeholders* mencionados, bem como a veiculação nas mídias por meio do processo de relações públicas, permite maior visibilidade e perspectiva de negociações promissoras.

Pergunta: 6.5 Desenvolve alguma estratégia para que as pessoas recomendem os produtos da agroindústria? Pergunta 6.6: Como o produtor identifica quando um cliente compra por recomendação?

Nesta questão (6.5), vinte e dois respondentes disseram que não há nenhuma forma sistematizada de recomendação, mas reconhecem que deveriam desenvolver algum método; outros doze responderam que somente pedem, eventualmente, para que os clientes recomendem seus produtos a amigos e familiares. Entretanto, como os primeiros, entendem que deveriam dispor de uma estratégia para recomendação.

Apenas um proprietário de agroindústria comentou que não solicita aos clientes que recomendem seus produtos, porque o gargalo é a produção. Possui mercado, mas faltam estrutura e mão de obra. Informou que se aumentarem as vendas, vai deixar clientes insatisfeitos pela falta dos produtos. Hoje não consegue atender toda a demanda.

Quando questionados sobre como identificam uma negociação, proveniente de recomendação (questão 6.6) as respostas evidenciam que não há sistematização ou controle por parte das agroindústrias. Todos responderam que os clientes comentam, de forma espontânea. Segundo as palavras dos produtores:

“Eles já chegam falando que (tal pessoa) indicou.”

“Eles falam”. (Foi a maioria das respostas dada pelos produtores)

“Perguntam se eu sou (fulano de tal) e aí dizem que (tal pessoa) indicou.”

“Chegam perguntado se é aqui que tem o melhor (produto) da região... porque (alguém) indicou.”

Para detectar a percepção dos produtores em relação aos benefícios à saúde, que seus produtos podem proporcionar, foi desenvolvida a seguinte pergunta:

Pergunta 6.7: O(s) produto(s) da sua agroindústria apresenta algum benefício (à saúde) para o consumidor?

Vinte e oito produtores responderam que consideram seus produtos pertencentes ao grupo que traz benefícios para a saúde dos consumidores. Estes associaram alguns elementos já apresentados na questão 6.3, que trata do diferencial competitivo, tais como:

Qualidade da matéria-prima: proveniente de processo de produção ecológico, não recebem agrotóxicos ou fertilizantes químicos, processo de maturação natural.

Qualidade do produto final: produtos naturais, sem aditivos químicos, corantes, acidulantes, hormônios, etc.

Das respostas fornecidas, apenas uma empresa consegue comprovar cientificamente os benefícios de sua linha de produtos para a saúde. Refere-se aos produtos provenientes do abacate, que do *mix* desenvolvido, possui um óleo utilizado para dermatite, coceira, entre outras funções; e o azeite de abacate, comprovado cientificamente que é melhor que o azeite de oliva, rico em ômega e vitamina E. Segundo a empreendedora, “é um tesouro para saúde”. A empresa está em fase de negociação para iniciar o processo de exportação de seus produtos, tendo como principal mercado o Japão.

Os demais produtores utilizam o senso comum como norteador de suas respostas, conforme os comentários listados:

“O bolo de laranja é feito com o bagaço e é funcional. Fabrico também bolacha com açúcar mascavo, que é melhor para a saúde.”

“A geleia de jabuticaba é boa para a saúde, melhor que a uva, ajuda a cortar o colesterol.”

“A bucha vegetal remove as células mortas do corpo e elimina as rugas.”

“O frango caipira tem baixo teor de gordura, e não tem drogas.”

“O melado é um remédio para anemia...”

“Dizem que o melado é um excelente remédio, tem ferro...”

“Fabrico pães: integral, centeio, de legumes. Tenho bolacha integral... produtos para quem não pode comer com açúcar...”

“O mel de Jataí é medicinal, o própolis é bom contra a gripe e infecções. É tudo natural, não tem química, como conservantes...”

Os fabricantes de panificados explicaram que os pães fabricados por eles, utilizam fermento natural. Segundo eles, esse fermento não faz mal a saúde, principalmente para quem tem problemas de estômago, gastrite, úlcera etc.

Quando questionados se eles propagam os benefícios de seus produtos para os consumidores, 10 produtores afirmam que não divulgam formalmente, nem de maneira informal. Os outros 18 empreendedores utilizam a venda pessoal para explanar a respeito dos benefícios de seus produtos para o consumidor final. Destes, 4 afirmam inserir a informação no rótulo e 2 aproveitam as entrevistas (rádio, tv, jornal impresso, internet, etc.) para divulgar a informação.

Os produtores que não associaram seus produtos a algum benefício para a saúde (6 agroindústrias) como produtores de embutidos, consideram que seus produtos, mesmo tendo qualidade, fabricados dentro dos padrões de boas práticas e serem saborosos, devem ser consumidos com moderação.

Pergunta: 6.8 Como é feita a entrega (distribuição) dos produtos?

Em relação a esta questão, todos os 34 respondentes declararam ser os responsáveis pela distribuição, ou seja, a própria agroindústria realiza a entrega dos produtos acabados. Os proprietários do empreendimento são responsáveis por toda a logística envolvida no processo produtivo, de comercialização e financeiro, seja antes ou depois da porteira.

Dois produtores afirmaram que seus clientes também vão até a agroindústria retirar o produto e apenas três produtores usam, concomitantemente, algum tipo de entrega terceirizada. Destes, dois deles possuem parcerias com distribuidores e um com uma transportadora, mostrando assim o potencial de crescimento nas vendas, caso a agroindústria consiga aumentar a produção.

Pergunta: 6.9 Como é o relacionamento com os fornecedores ou parceiros (MP, Embalagem, Distribuição, Laboratórios, etc.)?

Para esta questão, responderam que a relação comercial é exclusiva a cada negociação quase a totalidade dos entrevistados (33), sendo que apenas um produtor tem contrato de longo prazo com o fornecedor para recebimento de matéria-prima.

Esta questão retrata uma característica comum associada ao pequeno produtor rural, que este tem produção baixa, gerando pouco interesse por parte dos fornecedores em desenvolver relação de longo prazo. Essa percepção todavia parece distorcida, pois, conforme abordagem defendida e apresentada no referencial teórico, corroborada pela questão 3.6, a pequena agroindústria rural não é sinônimo de produção pequena.

Durante as entrevistas, ficou evidente, também, a falta de conhecimento e de cultura dos agroempreendedores na realização de contratos de longo prazo, bem como as vantagens e desvantagens do relacionamento duradouro com os fornecedores. Há também o agravante da falta de CNPJ, elencados nas questões 1.4 e 4.4, pois várias empresas

não comercializam ou fazem contratos com pessoa física (CPF), é necessário ser pessoa jurídica, ou seja, possuir CNPJ.

Todos eles, normalmente, adquirem os insumos e matérias-primas dos mesmos fornecedores, mas a cada compra o processo de negociação volta à “estaca zero”, isto é, uma nova negociação em que as partes precisam defender seus interesses individuais, o produtor querendo pagar o melhor preço e o fornecedor querendo obter o melhor lucro.

Em um processo de relacionamento duradouro, ambos ganham e tem o compromisso de serem parceiros na solução de problemas. A ideia é de que o fornecedor deve ser um agente responsável por encontrar as soluções para as dificuldades dos clientes.

Em alguns municípios visitados, foram encontradas pequenas associações ou cooperativas que, dentre os objetivos, está o de minimizar os custos com aquisição de insumos, matérias-primas, materiais, etc., desenvolvendo a estratégia de compra conjunta entre os produtores, realizando pedido único para os fornecedores. Com volume maior, se consegue melhor preço. Contudo, poucos empreendedores utilizam esse recurso.

Pergunta 6.10: Como é sua relação com Bancos e demais Instituições Financeiras?

Esta questão comprova, por meio da Tabela 16, que os produtores tem ótimas relações com instituições financeiras. A pesquisa revela que 27 das 34 empresas (80%) possuem relações consideradas como excelentes ou boas. Os produtores que assinalaram as outras opções, explicaram que o problema encontra-se com o gerente da agência, não conseguem desenvolver e aprovar projetos, negociação de taxas, empréstimos, etc.

A segunda parte desta mesma questão tem por objetivo identificar se os produtores aproveitam as linhas de crédito disponíveis. Dos respondentes, 23 produtores afirmam possuir financiamento, dos quais 20 agroindústrias têm recursos provenientes do PRONAF e três de outras modalidades de financiamento, corroborando com a questão 5.3, que versa sobre a participação em programas e políticas públicas, em que 20 agroindústrias afirmaram usufruir das linhas de crédito do PRONAF.

Tabela 16: Relacionamento com bancos e outras instituições financeiras

Relação com Bancos e demais Instituições Financeiras	QTD	Porcentagem
Excelente	5	15
Boa	22	65
Regular	3	9
Ruim	2	6
Nenhuma	2	6
Total	34	100

Apenas três empreendimentos não conseguem usufruir de linhas de crédito por estarem, de alguma forma, inadimplentes (parcela de outros empréstimos em atraso). Oito agroempreendedores afirmaram ter crédito disponível, mas não emprestam dinheiro. Preferem negociar com o dinheiro à vista (Tabela 17).

Tabela 17: Utilização de Linhas de Crédito pelos Produtores

Utilização de Linhas de Crédito	QTD	Porcentagem
Possui Financiamento (PRONAF e outros)	23	68
Não tem crédito disponível	8	24
Tem crédito disponível, mas não empresta dinheiro	3	9
Total	34	100

Pergunta: 6.11 Como é a relação com Órgãos Reguladores?

Por meio da análise das respostas fornecidas pelos produtores é possível identificar, que os órgãos de maior e melhor relacionamento com as agroindústrias, são, em primeiro, a EMATER, seguida pela Vigilância Sanitária e pelas Prefeituras. A tabela 18 ilustra o número de respostas atribuídas para cada uma das agências reguladoras, com os respectivos conceitos.

Tabela 18: Relacionamento das Agroindústrias com órgãos reguladores

Relacionamento com órgãos reguladores					
	Prefeitura	Vigilância	IBAMA	IAP	EMATER
Excelente	5	5	0	0	12
Boa	16	23	7	13	12
Regular	6	5	1	1	7
Ruim	6	1	1	1	3
Nenhuma	1	0	25	19	0
Total	34	34	34	34	34

Contabilizando o total de respostas, conclui-se que 55% das agroindústrias têm relacionamento excelente ou bom, com as agências reguladoras, justificando o apoio dispensado por esses órgãos para o fortalecimento das agroindústrias, conforme abordado na questão 6.4 (recomendação da agroindústria). A Figura 40 também ilustra que 26% não tem relacionamento algum com algumas das agências, como no caso do IBAMA e do IAP, que pouco interferem no funcionamento das agroindústrias familiares.

Figura 40: Relacionamento das Agroindústrias com Órgãos Reguladores



Os conceitos “regular” e “ruim” atribuídos pelos entrevistados, em especial para algumas prefeituras, baseiam-se no argumento de que a agroindústria familiar não tem apoio dos gestores, como, por exemplo, a dificuldade em participar do PNAE no município. Em alguns casos, as estradas estão em estado de calamidade, o que dificulta a chegada dos insumos e o escoamento da produção.

Em relação à Vigilância Sanitária, as notas atribuídas tem como pano de fundo a morosidade e dificuldade em conseguir determinadas documentações, registros e autorizações. Normalmente, são os empreendimentos que dependem de regulamentação (SIM, SIP e SIF) para comercializar os produtos de origem animal. Não é incomum que as exigências feitas para as agroindústrias familiares rurais, sejam as mesmas cobradas de médias e grandes empresas ou cooperativas que atuam no segmento alimentício. Para exemplificar, cita-se a situação em que é exigido, que a agroindústria disponha de banheiros e vestiários separados para homens e mulheres, longe das imediações da residência e do lado de fora da agroindústria, mesmo quando atuam no empreendimento duas ou três pessoas, todos membros da família.

Algumas situações previstas nas legislações, regulamentações e documentos oficiais deveriam ser revistas e adaptadas para as agroindústrias familiares.

Finalizando a análise desse item, os conceitos “regular” e “ruim”, atribuídos à EMATER pelos produtores, são reflexos da falta de técnicos capacitados nos municípios, para atender a demanda das agroindústrias. Em seus depoimentos, declaram que o órgão, no passado, já foi muito bom, mas que, na atualidade, deixa muito a desejar em termos de qualidade de serviço e assistência técnica. Apenas dois produtores se referiram à EMATER-CM com notas regulares e um produtor declarou que a EMATER de Nova Aurora (município que não faz parte da COMCAM, mas é vitrine da Agroindústria no Paraná) é excelente, e, quando precisa, recorre a eles.

De modo geral, os produtores elogiaram o trabalho executado pela EMATER-CM, mas sentem necessidade de maior estrutura local.

Pergunta: 6.12 Desenvolve alguma ação de Marketing?

Dos produtores entrevistados, 9 afirmam positivamente que desenvolvem estratégias de marketing. Coincidentemente, são os mesmos empreendedores que responderam a questão 6.1, sobre as estratégias utilizadas para atrair clientes. Entre elas, corroborando com a questão 6.1,

encontra-se a divulgação nas rádios, jornais, internet, redes sociais, a venda pessoal, propaganda em panfletos, veículos, sorteio de brindes em datas comemorativas e as entrevistas já abordadas no decorrer da pesquisa.

Entretanto, evidencia-se que a maioria dos produtores não tem conhecimento concreto dos conceitos, funções e ferramentas de marketing, e de como essa área pode contribuir com o incremento do sucesso do empreendimento. Pois mesmo que a maior parte dos entrevistados tivesse explicitado, na questão 6.1, alguma forma de atrair os clientes, como sendo uma estratégia mercadológica (88% - venda pessoal, 68% - degustação e 62% - promoções) nessa questão (6.12), 25 produtores declaram não desenvolver nenhuma ação de marketing.

Diante do cenário apresentado, vislumbra-se uma demanda latente por treinamentos e curso de aperfeiçoamento, envolvendo a área de Marketing.

Pergunta: 6.13 **Já ouviu falar em Marketing de Relacionamento?**

Pergunta: 6.14 **Desenvolve alguma ação de Marketing de Relacionamento?**

Nesta questão 25 produtores responderam que nunca ouviram nada sobre Marketing de Relacionamento. Nove afirmaram que já ouviram falar, dos quais oito respondentes disseram que apesar de ouvirem o termo não sabem ao certo o que é, pois apenas escutaram em cursos e palestras, como as que o SEBRAE profere, ou ainda ouviram o termo de colegas e clientes. Apenas uma pessoa respondeu que desenvolve alguma atividade de marketing de relacionamento, como parcerias com outras agroindústrias para divulgar e comercializar os produtos, e a utilização de redes de relacionamento para promover a marca e o produto (Figura 41).

Figura 41: Conhecimento do Termo Marketing de Relacionamento

Conhece Mkt de Relacionamento		
Não	Sim	Total
25	9	34

↓

Desenvolve ações	
Não	Sim
8	1

Pergunta: 6.14 Você tem e usa alguma forma (canal) para se comunicar (relacionar) com seu cliente?

Dos empreendimentos entrevistados, apenas um respondente mencionou que não possui canal de comunicação com o cliente, pois fornece leite para o Governo do Estado repassar às escolas. Dos outros 33, todos possuem canal de comunicação com clientes distribuídos conforme Tabela 19. A maioria utiliza mais de um canal de relacionamento. O telefone é o canal de comunicação com o cliente empregado por 88% das agroindústrias, ou seja, ainda é a fonte mais utilizada. Pouco mais da metade dos produtores utilizam a visita pessoal com 56% como meio de relacionamento. Apenas 15% e 9% respectivamente usufruem dos benefícios da internet (redes sociais e e-mails) como forma de relacionamento com os clientes. A falta de investimento no campo, pelas empresas de telefonia, dificultam o acesso ao sinal de internet e a utilização desses canais de comunicação pelos produtores.

Tabela 19: Canais de Relacionamento com os clientes

Canais	Ocorrências	%
Telefone	30	88
Visita pessoal	19	56
Redes sociais	5	15
E-mail	3	9
Não Possui	1	3

Pergunta: 6.15 Você utiliza pesquisa de satisfação do seu cliente?

A questão 6.15 identifica se o produtor desenvolve ou não pesquisa de satisfação com clientes, e se há procedimentos formais para aplicação e controle.

Vinte e dois, dos trinta e quatro respondentes (Tabela 20), disseram que não desenvolvem nenhum tipo de pesquisa com os clientes. Para os outros doze entrevistados, a forma mais utilizada de pedir *feedback* é informal, ocorrendo, na maioria das situações, no momento do atendimento ou da degustação, prática utilizada normalmente nas feiras.

Tabela 20: Desenvolvimento de pesquisa de satisfação

Pesquisa de satisfação de clientes	QTD	%
Não possui	22	65
Informal no ato do atendimento	7	21
No momento da degustação	3	9
Telefone	2	6
Total	34	100

Os produtores também informaram que os produtos novos são testados nas feiras, por meio da degustação. Para eles as feiras Sabores do Paraná são o termômetro, principalmente em Curitiba, que possui um público mais exigente. Se no lançamento o produto vender bem, afirmam que podem produzir que vai ter mercado.

Por fim, apenas dois produtores, dos 12 que afirmaram desenvolver pesquisa de satisfação, também inseriram essa informação na questão 6.2, que discute as estratégias para retenção de clientes.

Pergunta: 6.16 Você utiliza algum método para descobrir as necessidades dos clientes/consumidores?

Esta questão foi inserida no instrumento de pesquisa para detectar a maturidade do empresário rural em relação à preocupação que o mesmo demonstra em buscar oportunidades, por meio da satisfação de determinadas necessidades dos consumidores.

A maior parcela do público pesquisado (24) não se preocupa em detectar necessidades não atendidas ou em satisfazê-las. Percebe-se, no discurso, que os produtores ainda não alcançaram esse nível de maturidade.

Entre os produtores (10) que disseram preocupar-se com as necessidades dos clientes, destacam-se as principais respostas:

“Os clientes querem o doce *light* ou *diet*, mas ainda não consegui fazer.”

“Percebo as necessidades no dia a dia de trabalho, na feira. Os clientes pedem frango pequeno e frango caipira picado.”

“Foi feita pesquisa na Feira Sabores do Paraná para saber o que o cliente gosta e quer, por exemplo, de cada 10 clientes, 3 são diabéticos, mas ainda não consegui desenvolver produtos.”

“Às vezes, quando questionados, os clientes falam o que desejam.”

“Há clientes que pedem pão menor, então faço, mesmo não sendo viável, só para manter o cliente.”

“Há várias pessoas que já pediram a geleia real e o pólen, estou procurando como produzir.”

“Os clientes sempre pedem o melado batido, mas o processo ainda não deu certo...”

Como conclusão deste tópico 4 (apresentação e análise dos resultados), infere-se que as entrevistas proporcionaram diagnosticar a realidade das agroindústrias familiares, cadastradas no Programa Fábrica do Agricultor, pertencentes a região da COMCAM. A aproximação com os produtores entrevistados fornece subsídios para assegurar que, mesmo com dificuldades, as agroindústrias familiares são agentes do desenvolvimento sustentável e fornecedoras de alimentos agroecológicos saudáveis das regiões aonde atuam.

Os produtores se revelaram empreendedores, com nenhum traço de resistência à mudança, energia e disposição para aprender, sede de conhecimento (o novo para eles apresenta-se como um instigante desafio), batalhadores e persistentes frente aos grandes desafios impostos pela vida no campo (como falta de infraestrutura de estradas – sem condição de tráfego, principalmente para carros de pequeno porte; comunicação – sem acesso a telefonia fixa e internet; informação – políticas e programas governamentais e privados; acesso direto aos fornecedores – sem precisar de intermediários para a aquisição de insumos; dentre outras).

Uma síntese deste tópico, realizando uma abordagem do panorama geral diagnosticado por meio das informações coletadas nas entrevistas, é retomada nas considerações finais.

A presente pesquisa de campo subsidiou, associada ao aporte teórico, a formatação e elaboração do *constructo* com as diretrizes estratégicas de marketing, realizando a interface entre os pilares da sustentabilidade (dimensão econômica, dimensão social e dimensão ambiental) e os *Stakeholders* do Marketing de Relacionamento (abordagem dos seis mercados de relacionamento – mercado de clientes, mercado interno, mercado de fornecedores e alianças, mercado de recrutamento, mercado de influência e mercado de referência).

Por fim, o *constructo* elaborado está inserido no 5º capítulo desta tese.

5 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS INERENTES ÀS INTERFACES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO E DA SUSTENTABILIDADE PARA AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES DA REGIÃO DE CAMPO MOURÃO (PR) - *CONSTRUCTO*

O estudo teve por objetivo geral propor diretrizes estratégicas de marketing para a agroindústria familiar, considerando a cadeia de relacionamento, baseadas nos seis mercados e nos pilares da sustentabilidade.

Esse tópico elenca dezoito diretrizes estratégicas de marketing, desenvolvidas pela pesquisadora, voltadas para as agroindústrias familiares da região da COMCAM, que vão ao encontro do proposto no objetivo geral para a presente tese. As diretrizes tiveram fundamentação a partir das informações abordadas pela pesquisa teórica, bem como, por meio das pesquisas empíricas realizadas junto às agroindústrias. As estratégias propostas, podem ser adaptadas e replicadas para outros empreendimentos da mesma natureza, desde que, o cenário apresente uma realidade próxima ao universo das agroindústrias pesquisadas por este estudo.

Foi possível propor uma estratégia para cada interseção (Figura 43), fazendo a correlação entre os Pilares da Sustentabilidade - (A) dimensão econômica, (B) dimensão social e (C) dimensão ambiental - e os Seis Mercados de Relacionamento - (1) mercado de clientes, (2) mercado interno, (3) mercado de fornecedores e alianças, (4) mercado de referência, (5) mercado de recrutamento e (6) mercado de influência.

Elenca-se, a seguir, as diretrizes propostas, cuja discussão para cada tópico encontra-se na figura 43, quais seja:

- A.1 Promover a inserção de agricultores familiares no mercado competitivo de alimentos, por meio da oferta de produtos diferenciados e sincronizados com necessidades e desejos dos *stakeholders*, da cadeia de abastecimento.
- A.2 Propiciar mecanismos capazes de gerar emprego e renda no espaço rural, viabilizando assim a permanência de agricultores e jovens.
- A.3 Ampliar e consolidar alianças e parcerias com fornecedores que privilegiem a relação “ganha-ganha”.
- A.4 Buscar a melhoria dos sistemas de comunicação, aprimorar o design dos rótulos e embalagens dos produtos e promover a boa imagem das agroindústrias familiares através do mercado de referência.

- A.5 Melhorar a imagem tradicional do meio rural (vinculada ao atraso e pobreza) ao gerar melhores oportunidades e renda no contexto da agricultura familiar.
 - A.6 Criar um clima de confiança, apoio e fidelização por parte dos investidores e agentes financeiros (e outros grupos de influência) a partir de estratégias voltadas à obtenção de bons resultados financeiros num horizonte de curto, médio e longo prazo.
-
- B.1 Adequar a produção e agroindustrialização à crescente demanda por alimentos saudáveis por parte dos atuais e potenciais consumidores (clientes).
 - B.2 Criar e comunicar/difundir clima organizacional agradável, benefícios e incentivos capazes de atrair e manter funcionários (recursos humanos) comprometidos com o bom desempenho e sucesso dos agroempreendimentos.
 - B.3 Valorizar contratos de longo prazo com fornecedores e parceiros via relacionamentos duradouros.
 - B.4 Consolidar e difundir o comprometimento das agroindústrias com a alimentação saudável, por meio dos atuais clientes defensores e de outros meios de comunicação.
 - B.5 Difundir, por meio do marketing de relacionamento, a imagem de progresso e bem estar vinculada às agroindústrias familiares. E aprimorar a qualificação profissional das pessoas que vivem na zona rural.
 - B.6 Formular e implementar estratégias visando o desenvolvimento territorial sustentável num processo de integração entre os universos rural e urbano.
-
- C.1 Participar em ações de caráter educativo, capazes de criar/fortalecer um modo de pensar e agir compatível com a preservação dos recursos naturais (consciência ecológica), de interesse dos *stakeholders*.
 - C.2 Capacitar agricultores e empreendedores agroindustriais de base familiar, para incorporar um novo paradigma fundamentado na agroecologia, e no manejo de agroecossistemas.
 - C.3 Eleger a agricultura orgânica/ecológica, na perspectiva do manejo sustentável de agroecossistemas, como um dos referenciais para colocar no mercado, produtos compatíveis com os critérios de uma alimentação saudável.

- C.4 Incorporar (e difundir) práticas sanitárias e ambientais comprometidas com o paradigma da sustentabilidade.
- C.5 Compatibilizar o modelo urbano-industrial inerente à sociedade de mercado, com o paradigma da sustentabilidade.
- C.6 Adotar uma nova visão de mundo, sincronizada com o paradigma do desenvolvimento rural sustentável, como uma diretriz para conquistar e fidelizar parceiros – *stakeholders* – no mercado de influências (Marketing de Relacionamento).

O *constructo*, portanto, considera a abordagem dos autores que contribuíram com a fundamentação teórica, tais como Delgado (2001), Prezotto (2002), Mior (2005), MDA/CONDRAF (2006), Norder (2006), dentre outros, que se preocupam com o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos rurais, perpassando pela qualidade de vida, valorização das culturas locais, pela reprodução ecológica e social – por meio de uma reconexão da produção com ecossistemas locais, bem como de uma visão sistêmica, pensando o rural como um todo e não dissociado do urbano.

Nessa mesma linha de pensamento, considerou-se a abordagem de autores como Sachs (1998), Elkington (2001), Scharf (2004), Pedroso (2007), Estender e Pitta (2008), Lorenzetti *et al.* (2008), Barbieri *et al.* (2010) e Menegetti (2012), os quais ressaltam a importância de se pensar nos elementos que compõem os pilares da sustentabilidade, como um dos caminhos que podem levar ao desenvolvimento dos empreendimentos, de maneira sustentável.

Associa-se, ainda, a visão de autores como Reichheld e Sasser (1990), Shani e Chalasani (1992), Rust *et al.* (1994), Payne (1994), Berry (1995), Sheth e Parvatiyar (1995), Gwinner *et al.* (1998), Geiger e Martin (1999), Gillenson *et al.* (1999), Peppers *et al.* (1999), Colgate e Danaher (2000), Dall'olmo Riley e De Chernatony (2000), Dibb e Meadows (2001), Sheth e Parvatiyar (2002), Rao e Perry (2002), Madruga (2004), Chiu *et al.* (2005), Nematizadeh e Shahpanahi (2007), Stavros e Westberg (2009), Gilaninia *et al.* (2011), dentre outros, que abordam a importância das estratégias de marketing de relacionamento, como um dos elementos que podem contribuir com o incremento na competitividade e a perenidade dos negócios.

Vislumbra-se, portanto, a possibilidade de desenvolver estratégias competitivas para os negócios (agroindústrias familiares) e criação/agregação de valor para os clientes, por meio da interface desses elementos (agroindústria familiar, marketing de relacionamento e sustentabilidade).

Nesse sentido, o desdobramento das diretrizes, correlacionando as interfaces (elementos do marketing de relacionamento com as dimensões da sustentabilidade), emerge como uma possível oportunidade de contribuir com a competitividade das agroindústrias familiares, por meio de uma proposta que, efetivamente, considera o desenvolvimento sustentável para os empreendimentos, conforme abordagem elencada no aporte teórico, que versa sobre o tema sustentabilidade, marketing de relacionamento e empreendimentos familiares rurais (agroindústria familiar).

Ressalta-se que a correlação entre as interfaces modificam de intensidade e, que os domínios de mercado tem diferentes níveis de importância para as agroindústrias familiares, cabendo a elas decidir, por meio de uma investigação do desdobramento dos domínios, quais devem ser priorizados em suas ações. Ficando a sugestão da continuação dessa investigação para estudos futuros.

Por fim, a figura 42 desenvolve o conteúdo para cada diretriz estratégica desenvolvida e elencada no texto, com especial atenção para a importância dos elementos que se preocupam com a fixação e geração de renda, incremento na qualidade de vida, valorização da cultura, do saber fazer e do ambiente de forma sustentável, que tem como principal sujeito as famílias do campo.

Figura 42 - CONSTRUCTO COM DIRETRIZES ESTRATÉGICAS INERENTES ÀS INTERFACES DO MARKETING DE RELACIONAMENTO E DA SUSTENTABILIDADE PARA AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES DA REGIÃO DE CAMPO MOURÃO (PR)

<p>PILARES DA SUSTENTABILIDADE</p> <p>DOMÍNIOS DE MERCADO – Stakeholders Marketing de Relacionamento</p>	<p>A) DIMENSÃO ECONÔMICA</p>	<p>B) DIMENSÃO SOCIAL</p>	<p>C) DIMENSÃO AMBIENTAL</p>
	<p>1. Mercado de Clientes</p>	<p>A.1 - Promover a inserção de agricultores familiares no mercado competitivo de alimentos, através da oferta de produtos diferenciados e sincronizados com necessidades e desejos dos integrantes (stakeholders) da cadeia de abastecimento: compradores diretos,</p>	<p>B.1 - Adequar a produção e agroindustrialização à crescente demanda por alimentos saudáveis por parte dos atuais e potenciais consumidores (clientes).</p> <p>A crescente valoração dos consumidores com relação a tópicos como saúde, mudança nos</p>

	<p>intermediários e consumidores finais.</p> <p>Além do processo envolvendo a organização do produtor e da produção – no qual os agricultores e suas famílias assumem múltiplas funções na cadeia produtiva - as agroindústrias familiares da região de Campo Mourão (PR) ainda carecem de estratégias (e técnicas) de gestão e mercadológicas capazes de conferir competitividade aos produtos oriundos de suas atividades centradas na agricultura familiar. Uma das evidências dessas carências é apontada pela pesquisa de campo inerente a esta Tese de Doutorado ao constatar que mais de dois terços dos agroempreendedores não</p>	<p>hábitos e no consumo e melhoria da qualidade de vida vem oportunizando e ampliando o mercado para alimentos saudáveis derivados da agricultura e da agroindústria familiares.</p> <p>A qualidade desses alimentos precisa ser percebida e associada, pelos consumidores (clientes) aos produtos naturais, também conhecidos como coloniais, artesanais e/ou orgânicos bem como a valores ambientais (compromissos com a sustentabilidade) inerentes à agricultura e às agroindústrias familiares.</p> <p>Nesse processo, é também de alta relevância, a difusão e adoção dos certificados</p>	<p><i>stakeholders.</i> Após muitas décadas de práticas e estilos de vida predatórios comprometendo as condições de vida em várias regiões do Planeta Terra, uma nova mentalidade, vinculada ao ecodesenvolvimento, está procurando conjugar crescimento econômico, geração de emprego e renda e preservação ambiental.</p> <p>A própria economia centrada no mercado está, de forma gradual e crescente, privilegiando produtos e sistemas de produção compatíveis com o conceito e práticas inerentes ao desenvolvimento sustentável.</p> <p>Diferentes enclaves sociais em diversas comunidades e nações já tomaram consciência da importância e urgência de se conjugar, de forma harmônica, as dimensões econômica, social, ambiental, cultural e política que constituem a vida humana em</p>
--	---	--	---

	<p>realizam cálculos de custo de forma sistemática. Mais ainda: ficou evidente que nenhum deles percebeu a magnitude (valor) da gestão financeira para aumentar a lucratividade em suas agroindústrias. Para superar essas dificuldades, conquistar e manter os clientes (e o conjunto dos <i>stakeholders</i> da cadeia de abastecimento) os integrantes dessas agroindústrias devem buscar capacitação e orientação junto a instituições (EMATER, SEBRAE, SENAR...) visando a internalização de novos conhecimentos e habilidades compatíveis com o ambiente hipercompetitivo dos negócios e ajustados às suas competências</p>	<p>ou selos de garantia (e/ou de origem), por parte das agroindústrias, atestando padrões de qualidade. Esses certificados/selos podem justificar o diferencial de preços pagos a mais pelos consumidores, além de conquistar (e fidelizar) novos clientes ao ampliar sua demanda nos principais polos de abastecimento (supermercados, feiras, varejistas, restaurantes...). A pesquisa de campo sugere a necessidade de sensibilizar os agricultores, dirigentes das agroindústrias e seus clientes em relação à agroecologia e à consequente valorização de sistemas de certificação. Assim é,</p>	<p>níveis individual e associada. Novos paradigmas e estratégias estão surgindo sob a égide da sustentabilidade. As agroindústrias familiares da região de Campo Mourão (PR) não podem ficar à margem – ou na contra mão – dessa nova visão de mundo. A percepção e compreensão da multidimensionalidade dos seres humanos em harmonia com a natureza devem constituir o ponto de partida e o referencial para estratégias capazes de viabilizar uma melhor qualidade de vida às famílias e comunidades daquele território.</p>
--	---	---	---

	<p>essenciais (<i>core competencies</i>). Vale ressaltar que o estudo de campo mostra que 34% dos agroempreendedores elegeram a EMATER/PR como a principal fonte de informações e capacitação. Evidencia também que 28 dos 34 proprietários de agroindústrias familiares consideram o Programa Fábrica do Agricultor (PFA, coordenado pelo Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural/EMATER), como o principal centro difusor de técnicas e procedimentos fundamentais para o sucesso dos empreendimentos. Nessa perspectiva é também imprescindível promover a atenção e percepção junto aos</p>	<p>que todos os estabelecimentos pesquisados concordam que a regularização e legalização das agroindústrias contribuíram tanto para abertura de novos mercados quanto para participação em programas (e linhas de crédito) governamentais visando à melhoria e ampliação dos equipamentos e instalações. Essa concordância consensual predispõe à evolução para sistemas de produção e transformação (beneficiamento) alinhados com a demanda crescente por alimentos saudáveis, em sintonia com as novas demandas e</p>
--	--	--

	<p>consumidores (clientes) acerca da diferenciação e da qualidade dos alimentos (naturais e processados) ao confirmar a expectativa de que o produto colonial (e/ou orgânico) é saudável e traz consigo o sabor e a tradição de alimentos de origem artesanal.</p> <p>Este tópico exige especial atenção com o Produto e a Promoção (na perspectiva da Comunicação Integrada de Marketing), dois dos quatro elementos do composto mercadológico - Mix de Marketing.</p>	oportunidades do mercado agroalimentar e, mais especificamente, no mercado de clientes.	
--	---	---	--

<p style="text-align: center;">2. Mercado Interno</p>	<p>A.2 - Propiciar mecanismos capazes de gerar emprego e renda no espaço rural, viabilizando assim a permanência de agricultores e jovens.</p> <p>Estudos recentes indicam a falta de perspectiva de renda (ao lado de crises de identidade) como uma das principais razões da migração campo-cidade. Os jovens, em especial do gênero feminino, representam os maiores contingentes de migrantes. O percentual de famílias rurais sujeitas ao processo de exclusão em função da baixa rentabilidade econômica de seus empreendimentos vem crescendo nas últimas três décadas. Muitos jovens “fogem” do campo rumo</p>	<p>B.2 - Criar e comunicar/difundir um clima organizacional, benefícios e incentivos capazes de atrair e manter funcionários (recursos humanos) comprometidos com o bom desempenho e sucesso dos agroempreendimentos.</p> <p>A pesquisa de campo destaca que pelo menos a metade dos estabelecimentos agroindustriais possuem mercado para desenvolvimento de novos produtos, mas não conseguem atender essa demanda por falta de recursos humanos (mão de obra). A mesma pesquisa também revela que a carência de mão de obra</p>	<p>C.2 - Capacitar agricultores e empreendedores agroindustriais de base familiar para incorporar um novo paradigma fundamentado na agroecologia e no manejo de agroecossistemas.</p> <p>Apesar do processo histórico de ocupação territorial do Oeste Paranaense - incluindo a região de Campo Mourão - registrar procedimentos predatórios no uso e manejo dos recursos naturais a agricultura familiar vem, nas últimas décadas, incorporando gradualmente um novo paradigma alinhado à preservação ambiental. Resultados da pesquisa de campo refletem, por parte dos integrantes das agroindústrias familiares, uma nova consciência, atitudes e técnicas compatíveis com princípios da agroecologia e com o</p>
--	---	---	--

	<p>às cidades em busca de melhores oportunidades no tocante a renda e nível de vida.</p> <p>As atividades tradicionais da agricultura familiar (cultivos de grãos e criação de animais, por exemplo) e, no caso das moças, a questão da sucessão (posse da propriedade rural predestinada aos filhos homens) frustram e limitam as expectativas dos jovens rurais.</p> <p>Algumas iniciativas bem sucedidas – a exemplo das agroindústrias familiares – demonstram a reversão dessas expectativas, ao agregar valor a produtos oriundos da agricultura familiar além de possibilitar incrementos na renda.</p> <p>A valoração e diversificação do trabalho</p>	<p>é o fator limitante para o crescimento dos empreendimentos e o consequente incremento da renda.</p> <p>Embora a participação de membros da família predomine na grande maioria dos estabelecimentos - 79% mobilizam até quatro familiares na cadeia produtiva das agroindústrias considerando a produção da matéria-prima, o processamento, a comercialização e a entrega – não se encontra mão de obra para contratar em alguns momentos cruciais (na época da colheita, por exemplo).</p> <p>Alguns dos entrevistados apontam o programa bolsa-família do governo</p>	<p>desenvolvimento rural sustentável (manejo sustentável de agroecossistemas).</p> <p>A pesquisa revela que a 50% das agroindústrias afirmam utilizar matéria prima proveniente de um sistema ecológico de produção, embora apenas uma esteja em vias de conquistar a certificação e autorização para comercializar seus produtos como orgânicos.</p> <p>No entanto, muitos ainda são refratários à internalização desse novo paradigma. Tanto é que o selo que atesta a participação da agroindústria familiar (conferido pelo Programa Fábrica do Agricultor/PAF, sob a coordenação da EMATER-PR) vem sendo utilizado por apenas 23% das agroindústrias familiares da região de Campo Mourão, apesar dele conferir qualidade no processo de comercialização dos produtos.</p>
--	--	--	---

	<p>da família – jovens incluídos – com a consequente elevação da renda confere uma nova e promissora perspectiva à vida rural.</p> <p>As agroindústrias familiares constituem um dos mecanismos capazes de contribuir para uma nova perspectiva da vida rural, tanto por gerar oportunidades de trabalho e renda para os jovens, quanto para elevar sua autoestima na medida em que valoriza o capital intelectual/social, as habilidades e criatividade inerentes ao grande leque de funções por elas exercidas.</p>	
	<p>federal com um dos fatores responsáveis pela carência de mão de obra no meio rural.</p> <p>A criação (e difusão através de diferentes canais de comunicação) de benefícios e incentivos capazes de despertar interesse no processo de contratação de pessoal (empregados) tanto em caráter temporário como permanente poderá se constituir numa estratégia prioritária para viabilizar o crescimento e a expansão das atividades agroindustriais na região, sem comprometer as vantagens competitivas.</p>	

<p>3. Mercado de Fornecedores e Alianças</p>	<p>A.3 - Ampliar e consolidar alianças e parcerias com fornecedores que privilegiem a relação “ganha-ganha”.</p> <p>Esta diretriz estratégica propõe a construção de um relacionamento entre as agroindústrias familiares, agricultores e organizações fornecedoras de matérias primas e outros insumos em um salutar ambiente de parceria e colaboração no qual todos ganham. Tendo em vista a relevância da parceria com supermercados, importante ponto de venda (Praça, um dos quatro elementos do Mix de Marketing) dos 54 diferentes produtos oferecidos pelas agroindústrias familiares, 71% delas já utilizam o</p>	<p>B.3 - Valorizar contratos de longo prazo com fornecedores e parceiros via relacionamentos duradouros.</p> <p>Apenas um dos 34 agroempreendedores possui contrato de longo prazo com fornecedor para recebimento da matéria prima. Os demais entendem, segundo a pesquisa de campo, que a relação comercial com fornecedores e parceiros é peculiar a cada tipo de negociação. Ou seja, a carência em informações (dos agroempreendedores) nessa área do marketing de relacionamento (do universo de produtores</p>	<p>C.3 - Eleger a agricultura orgânica/ecológica, na perspectiva do manejo sustentável de agroecossistemas, como um dos referenciais para colocar no mercado produtos compatíveis com os critérios de uma alimentação saudável.</p> <p>A pesquisa de campo indica que 83% dos 34 estabelecimentos agroindustriais entendem que a qualidade do produto final depende de rigorosa seleção e controle da matéria prima adquirida. Numa interface com o Pilar Ambiental, vários empreendedores (50%) estão conscientes de que o uso de matéria prima orgânica/ecológica confere melhor sabor, aroma, aparência e qualidade aos produtos processados. A consolidação de parcerias a longo prazo com fornecedores de insumos e</p>
---	--	--	---

	<p>código de barras em suas embalagens, exigido pelos supermercados e outros estabelecimentos comerciais. Apesar dos supermercados responderem majoritariamente pelo atual comércio varejista brasileiro - segundo pesquisas recentes, cerca de 85% das decisões de compra são tomadas pelos consumidores nos supermercados - eles abrangem atualmente apenas 19% da comercialização dos produtos derivados das agroindústrias familiares da região de Campo Mourão. Os dois mais expressivos pontos de venda (Praça) são os programas governamentais - como o Programa Nacional de Alimentação</p>	<p>apenas um utiliza redes de relacionamento para promover a marca e comercializar seus produtos) implica que a cada operação de venda, ou de compra no caso de insumos e matéria-prima, ocorra uma nova rodada de negociação com os fornecedores. Muitos proprietários das agroindústrias não perceberam ainda seu potencial para ampliar a escala na oferta de seus produtos e despertar o interesse dos fornecedores e parceiros em contratos de longo prazo. Essa modalidade de contrato (longo prazo) resulta em relacionamentos duradouros além de elevar o patamar dos rendimentos, sem</p>	<p>matérias-primas; com outras agroindústrias, cooperativas, associações; e com instituições governamentais resultará tanto na redução de custos de produção e dilatação de prazos para pagamentos como na promoção da imagem dos produtos ofertados. Vale ressaltar que a percepção da qualidade do produto final deve corresponder às expectativas dos consumidores - e da sociedade em geral - em termos de alimentos saudáveis (orgânicos/ecológicos). Essa diretriz - embora utilizada de forma sistemática e num estágio inicial por apenas 12% dos entrevistados - já comprovou, na prática, sua eficácia. Numa perspectiva mais abrangente 32 das 34 agroindústrias familiares consideram que seus produtos oferecem um diferencial competitivo por não conterem</p>
--	---	--	--

	<p>Escolar/PNAE, com 21% da produção e as feiras dos produtores (a exemplo das Feiras Sabores do Paraná), com 20%.</p>	<p>comprometer a qualidade dos produtos junto aos consumidores. Trata-se de uma modalidade de relacionamento onde todos ganham e os próprios fornecedores possuem adotar uma postura como parceiros na busca de soluções para as dificuldades dos clientes.</p>	<p>aditivos químicos, acidulantes, conservantes, corantes... Esses produtos são fabricados num clima de muita dedicação, cuidados, higiene, segurança e outros atributos próprios da agricultura e da agroindústria de base familiar.</p>
--	--	---	---

<p>4. Mercado de Referência</p>	<p>A.4 - Buscar a melhoria dos sistemas de comunicação, aprimorar o design dos rótulos e embalagens dos produtos e promover a boa imagem das agroindústrias familiares através do mercado de referência.</p> <p>Um dos grandes entraves à conquista, manutenção e fidelização de clientes (mercado de referência de clientes) por parte das agroindústrias familiares é a incipiente infraestrutura de seu sistema de comunicação, tais como acesso a internet, uso de celulares, dentre outros. Numa decorrência desse entrave, apenas uma das 34 agroindústrias pesquisadas vem utilizando redes sociais para se comunicar</p>	<p>B.4 – Consolidar e difundir o comprometimento das agroindústrias com a alimentação saudável, através dos atuais clientes defensores e de outros meios de comunicação.</p> <p>A demanda por uma alimentação saudável vem assumindo uma relevância cada vez mais expressiva por parte da sociedade contemporânea. As agroindústrias familiares estão, cada vez mais, alinhadas com essa demanda. Sua diversificada linha de processamento abrangendo 54 diferentes produtos em 14 grupos de alimentos e matérias-primas (panificação,</p>	<p>C.4 – Incorporar (e difundir) práticas sanitárias e ambientais comprometidas com o paradigma da sustentabilidade.</p> <p>Para o agrônomo e professor canadense Pierre Dansereau (1911-2011) a tomada de consciência da crise do meio ambiente por parte da sociedade contemporânea demanda, uma convergência da ciência e da sabedoria comprometida com a concepção de uma nova modalidade de gestão inspirada na <i>solidariedade</i> e voltada para a dimensão da <i>qualidade de vida</i> (DANSEREAU, 1999). Nessa perspectiva os produtos – bem como os processos de beneficiamento e transformação – derivados das agroindústrias familiares da região de Campo Mourão, devem resultar de práticas condizentes com o Pilar Ambiental da Sustentabilidade.</p>
--	---	---	--

	<p>com os consumidores. Outra evidência desse entrave é o fato de que apenas 21% dos estabelecimentos inseriram o site (ou e-mail) nos rótulos de seus produtos oportunizando assim um canal de comunicação com os consumidores/clientes capaz de mensurar o índice de satisfação. É recomendável um trabalho em parceria com instituições (EMATER, SEBRAE, Programa Fábrica do Agricultor/PFA e áreas de design em Universidades) visando corrigir uma série de deficiências nos rótulos das embalagens dos produtos comercializados pelas agroindústrias familiares. Investir “mais dinheiro e tempo no design de um produto</p>	<p>processamento de frutas, carnes, embutidos, vegetais, cana-de-açúcar, leite & derivados, café, chips, macarrão, mandioca, mel, milho além de bucha vegetal e artesanato) possui uma forte aderência com o arquétipo da alimentação saudável (produtos naturais). Vale também destacar que 38% das agroindústrias familiares produzem de 90 a 100% da matéria-prima utilizada no processamento. Em contrapartida 29% delas adquirem a totalidade da matéria-prima de terceiros, onde a garantia de qualidade depende de uma parceria fundamentada no</p>	<p>No entanto, a pesquisa de campo mostra um significativo descompasso entre práticas e técnicas utilizadas pelas agroindústrias com os referenciais preconizados pelo desenvolvimento rural sustentável. Vale citar, como exemplos desse descompasso, a falta de proteção das fontes de água (nascentes) por parte de 82% dos empreendimentos; apenas 21% destinam o lixo para reciclagem, além de coexistirem com outras práticas não recomendáveis. Na busca por um maior alinhamento em relação a práticas ambientais voltadas à sustentabilidade os agroempreendedores devem buscar informações e orientações junto a instituições governamentais (EMATER, Vigilância Sanitária, dentre outras) para avançar no processo</p>
--	--	--	---

	<p>excepcional” traz melhores resultados do que “tentar manipular psicologicamente as percepções através de propagandas caras” (KOTLER, <i>apud</i> PETERS, 2004, p.138). Um bom design implica em combinar de forma criativa e atraente, elementos como simplicidade, clareza, graça e beleza. Parcerias com instituições governamentais e colaboradores devem, no contexto do Marketing de Relacionamento, contribuir para criar/reforçar um clima favorável à disseminação de uma boa imagem dos produtos originários desta rede de agroindústrias familiares.</p>	<p>marketing de relacionamento. Além de se constituir na principal fonte de renda para 73% das famílias rurais envolvidas, essas agroindústrias vêm conquistando, ao longo das últimas décadas, a preferência dos consumidores. A incorporação de novos clientes vem ocorrendo tanto pela “propaganda boca a boca” (clientes defensores) como através de estratégias de comunicação (limitadas a apenas 26% dos agroempreendedores) através de meios de comunicação de massa: rádio, televisão, jornal, revista e internet. Vários deles já participaram de programas rurais da Rede Globo, a exemplo</p>	<p>de adequação aos princípios da sustentabilidade. Esse avanço, desde que percebido pelos clientes atuais e futuros, reforçará a qualidade dos produtos e o compromisso das agroindústrias para com o paradigma da sustentabilidade.</p>
--	---	---	---

	<p>A propósito, recomendações de clientes defensores (atuais) via “<i>propaganda boca-a-boca</i>” vêm se consagrando como mecanismo eficaz para a conquista e manutenção de novos clientes (futuros consumidores), corroborando com as informações da pesquisa como a estratégia em que os produtores mais apostam. Entretanto, sugere-se investir no desenvolvimento de uma estratégia formal de recomendação, pois os dados da pesquisa evidenciam que nenhum dos 34 produtores utilizam alguma tática dessa natureza, mas reconhecem a importância de dispor de tais ferramentas.</p>	<p>de “<i>Caminhos do Campo</i>”, resultando em incrementos consideráveis no volume de comercialização, além de difundir a imagem das agroindústrias como uma importante fonte de alimentos saudáveis. É fundamental a mobilização de todos os agroempreendedores nessas estratégias de comunicação. Para a grande maioria o mercado de referência e o esforço para conquistar novos clientes ainda se restringem à venda pessoal, promoções (redução de Preço) e degustações em feiras e outros pontos de venda. Organizações governamentais e outros parceiros - mercado de referência genérica -</p>
--	--	---

		<p>também devem contribuir para a (boa) imagem dessas agroindústrias, desde que se cultivem trocas relacionais capazes de atender e satisfazer necessidades e expectativas desses parceiros.</p>	
<p>5. Mercado de Recrutamento</p>	<p>A.5 – Melhorar a imagem tradicional do meio rural (vinculada ao atraso e pobreza) ao gerar melhores oportunidades e renda no contexto da agricultura familiar.</p> <p>O mercado de recrutamento representa, no contexto das agroindústrias familiares, o domínio de menor</p>	<p>B.5 – Difundir, através do marketing de relacionamento, a imagem de progresso e bem estar vinculada às agroindústrias familiares. E aprimorar a qualificação profissional das pessoas que vivem na zona rural.</p> <p>O tópico anterior ressaltou a melhoria</p>	<p>C.5 – Compatibilizar o modelo urbano-industrial inerente à sociedade de mercado com o paradigma da sustentabilidade.</p> <p>Uma missão impossível? Há uma “esperança no ar” desde que o ser humano considere a natureza não como um material inerte, mas como um sistema vivo, que só pode perdurar na medida em que não se violem os freios biofísicos impostos a seus</p>

	<p>relevância no modelo dos seis mercados.</p> <p>A pesquisa de campo indica que 79% dos estabelecimentos funcionam com até quatro pessoas, a maioria membros da família rural. Apenas duas das 34 agroindústrias possuem empregados (colaboradores) permanentes que não são membros da família. Menos da metade (16 agroindústrias) contrata eventualmente, em caráter temporário, alguém de “fora da família” para a realização de alguma operação específica. Mesmo assim, os agroempreendedores consideram a carência de mão-de-obra como um dos grandes obstáculos ao desenvolvimento de novos</p>	<p>gradual da imagem do meio rural junto à sociedade brasileira. Essa mudança – registrada em algumas regiões do país – provoca implicações nas dimensões econômica, cultural e social. Uma possível redução da migração campo-cidade e a procura de oportunidades de trabalho e renda no meio rural é uma delas.</p> <p>As agroindústrias da região de Campo Mourão representam um desses exemplos no qual as atividades no meio rural revestem-se de maior dignidade, prestígio e resultados financeiros, contribuindo para superar a “crise de identidade” responsável</p>	<p>processos de recuperação (RAMOS, 1981).</p> <p>A partir de uma abordagem multidimensional do processo de geração de riquezas (economia na perspectiva do ecodesenvolvimento) é possível minorar os efeitos de históricas colisões entre o ser humano e a natureza.</p> <p>Tendo como referência o paradigma da sustentabilidade “a economia não pode ser vista como um sistema dissociado do mundo da natureza, pois não existe atividade humana sem água, fotossíntese ou ação microbiana no solo” (CAVALCANTI, 2001, p.18).</p> <p>O modelo urbano-industrial legitimado pela economia de mercado vem insuflando outro fenômeno depleitivo característico da sociedade contemporânea: uma avassaladora <i>urbanização</i>, da multiplicadora da miséria, da</p>
--	---	---	--

	<p>produtos e à ampliação da escala de seus negócios. A política de desenvolvimento urbano-industrial em vigor no Brasil desde a década de 1930 vem, de forma gradual e crescente, contribuindo tanto para o êxodo rural como para uma imagem do meio rural como um ambiente “atrasado”, com escassez em oportunidades de emprego, renda e outros “apelos”, exercidos pelos centros urbanos. Em algumas regiões do país, esse quadro começa a se reverter tanto pelos investimentos no agronegócio (<i>agribusiness</i>) quanto por empreendimentos capazes de agregar renda e conferir valores ligados à cidadania por parte da população</p>	<p>pela intensa migração de jovens rumo às cidades. A formulação e aplicação de uma estratégia de marketing de relacionamento (no domínio do mercado de recrutamento) deverá contribuir para superação da atual carência de mão-de-obra na região de Campo Mourão/PR. A difusão de um novo e promissor ‘estilo de vida’ propiciado por essas agroindústrias deverá atrair aqueles que ainda cultivam sentimentos de “retorno às raízes”. Para tanto, é preciso difundir o clima de progresso e bem estar junto aos diferentes enclaves sociais. A qualificação profissional dos jovens que vivem na zona rural -</p>	<p>marginalidade e da degradação do ambiente. Vários autores e instituições costumam associar o intenso crescimento demográfico, o processo de urbanização, a sociedade de consumo e a modernidade técnica aos problemas ambientais mais cruciais de nossos tempos. A partir dessa concepção reducionista e perversa são formuladas e implementadas políticas públicas, resultando num processo de causação circular e cumulativa, (MYRDAL 1965; 1968), envolvendo miséria, desigualdades, perda de sustentabilidade, degradação da natureza e da vida e outras externalidades. A reversão desses óbices depende de uma mudança paradigmática voltada ao desenvolvimento sustentável.</p>
--	--	--	---

	<p>rural. São vários os empreendimentos bem sucedidos nessa evolução sócio-econômica-cultural tanto no mundo do agronegócio quanto na agricultura familiar. As agroindústrias constituem um desses exemplos.</p>	<p>em especial as gerações que tendem a suceder os pais, tios, avós na arte da agroindustrialização familiar rural - por meio de cursos técnicos, pós-médio, tecnologias e bacharelados, ofertados por instituições públicas e privadas da região de Campo Mourão, podem representar grandes oportunidades para que esses jovens integram o conhecimento teórico com o empírico, profissionalizando, fortalecendo o empreendimento, gerando emprego e renda, tomando a agroindústria uma possibilidade atraente de aprendizado para novos alunos e mantendo as famílias no campo. Como exemplo desse</p>	<p>As agroindústrias familiares poderão, dentre outras louváveis iniciativas, estar inseridas na construção de uma (nova) vida rural sustentável, aproveitando as oportunidades que a natureza concedeu e que foram preservadas nas propriedades (cachoeiras, córregos, trilhas, espécies exóticas e nativas, animais silvestres, entre outras) para realizar o turismo rural e/ou as caminhadas da natureza com cafês coloniais, oportunizando novos interesses em talentos qualificados que desejam usufruir de um estilo de vida com qualidade.</p>
--	--	--	--

		<p>modelo de integração universidade/agroindústria são os projetos de extensão e iniciação científica entre alunos e professores dos cursos de Tecnologia e Engenharia de Alimentos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná com agroindústrias familiares da região da COMCAM e arredores.</p>	
<p>6. Mercado de Influências</p>	<p>A.6 – Criar um clima de confiança, apoio e fidelização por parte dos investidores e agentes financeiros (e outros grupos de influência) a partir de estratégias voltadas à obtenção de bons resultados financeiros num horizonte de curto, médio e longo prazo.</p>	<p>B.6 – Formular e implementar estratégias visando o desenvolvimento territorial sustentável num processo de integração entre os universos rural e urbano.</p> <p>Face ao seu caráter multifacetado e</p>	<p>C.6 – Adotar uma nova visão de mundo sincronizada com o paradigma do desenvolvimento rural sustentável como uma diretriz para conquistar e fidelizar parceiros – stakeholders – no mercado de influências (Marketing de Relacionamento).</p>

	<p>Para o emérito professor de marketing Malcolm McDonald, no contexto dos quatro grandes grupos de influência – agentes financeiros e investidores; concorrentes; grupos ambientais; órgãos governamentais e agentes reguladores (Christopher <i>et al.</i>, 2002) – os acionistas (os proprietários das agroindústrias familiares, no caso específico desta tese) e membros da comunidade financeira são os mais importantes (McDonald, 2001). A percepção de bons resultados financeiros e de outros valores na perspectiva do longo prazo são elementos fundamentais para criar (e manter) o clima de</p>	<p>complexo, o desenvolvimento rural sustentável, não pode visto como um processo separado e independente do desenvolvimento urbano sustentável. É importante ressaltar a forte interligação entre os problemas rurais e urbanos, notadamente quando se pressupõem novas políticas e estratégias fundamentadas numa visão multicêntrica e perdurável, inerente ao paradigma da sustentabilidade. As fronteiras entre o <i>rural</i> e o <i>urbano</i> tornam-se cada vez mais tênues. Novas identidades no meio rural não são mais sustentadas exclusivamente na atividade agrícola. A</p>	<p>Ao abordar o processo de desenvolvimento dentro do conceito de sustentabilidade, o pesquisador, professor e economista Clóvis Cavalcanti (1940-) incorpora as coordenadas da homeostase (propriedade auto reguladora de um sistema ou organismo que permite manter o estado de equilíbrio de suas variáveis essenciais ou de seu meio ambiente), da sobriedade e da eficiência ecológica em seu arcabouço, destacando que o desenvolvimento sustentável tem que impulsionar "renda real, emprego, bem-estar, ambiente limpo, paisagem bela, segurança pessoal e um uso balanceado dos recursos naturais" (CAVALCANTI, 2001, p.30). Vários autores correlacionam recentes fenômenos, crises e óbices (peculiares ao mundo globalizado e atrelado ao aparato da economia e da técnica</p>
--	---	--	--

	<p>confiança e apoio aos empreendimentos. Bons resultados financeiros (lucros), num amplo horizonte temporal, atuam como a “mola mestra” numa economia de mercado.</p> <p>As agroindústrias devem, portanto, formular e implantar estratégias capazes de atrair a confiança de jornalistas, analistas financeiros, instituições bancárias, dentre outras organizações integrantes do Pilar Econômico no paradigma da Sustentabilidade.</p>	<p>terra, na medida em que deixa de ser meio de produção para se transformar em bem de consumo, passa a ocupar outro lugar nas preocupações e nos projetos da juventude rural.</p> <p>A dinâmica da economia rural já não é mais determinada por veneradas 'riquezas naturais' como solo fértil, madeira ou minérios.</p> <p>Nos países considerados do Primeiro Mundo, está em curso uma terceira onda desse processo, com uma volta às riquezas naturais, mas de outro tipo (os <i>amenity values</i>): os encantos da vida rural - beleza, tranquilidade, hospitalidade, estilo de vida, manifestações</p>	<p>moderna) ao processo histórico do uso predatório dos recursos naturais e consequente devastação ambiental.</p> <p>O mundo rural, apesar de suas peculiaridades, vem trilhando o mesmo caminho no qual o descaso para com a natureza ainda persiste.</p> <p>Para o economista Ernst Friedrich Schumacher (1911-1977) a agricultura deve ter um enfoque mais amplo, capaz de transcender a produção de alimentos e de matérias primas.</p> <p>A partir dessa visão, considera que a agricultura é o vetor para ligar o homem mais intimamente à natureza; é o habitat capaz de humanizar a vida individual e comunitária; e - <i>last but not least</i> - a atividade produtiva capaz de proporcionar alimentos saudáveis para uma vida condigna. No entendimento desse pensador alemão “a administração da terra deve ser</p>
--	--	---	---

		<p>folclóricas, gastronomia e alimentação saudável artesanato, segurança, dentre outros - muito valorizados por aposentados, turistas e alguns tipos de empresários, que se tornaram a principal fonte de vantagens comparativas.</p> <p>Os agroempreendedores familiares da região de Campo Mourão/PR devem se posicionar diante dessa visão integrada dos universos rural e urbano no sentido de mobilizar suas competências essenciais (<i>core competencies</i>) para conquistar e consolidar suas vantagens competitivas (componentes do patrimônio natural e cultural prevalentes no</p>	<p>orientada primordialmente para três metas - <i>saúde, beleza e permanência</i>. A quarta meta - a única aceita pelos técnicos - <i>produtividade</i>, será alcançada quase como um subproduto" (SCHUMACHER, 1977, p.98).</p> <p>Dentro desse arcabouço conceitual, a formulação de políticas e diretrizes para a sustentabilidade deve apoiar-se, primeiro, em critérios biofísicos de uso sustentável da natureza, combinados com instrumentos para correção dos desequilíbrios socioeconômicos e a promoção do bem-estar da população.</p> <p>Esses pressupostos são essenciais para manter a confiança e o apoio dos <i>stakeholders</i> por parte das agroindústrias familiares da região de Campo Mourão/PR.</p>
--	--	--	---

	<p>campo) na sociedade como um todo. Nessa perspectiva, vale sugerir novos estudos voltados à investigação de possíveis correlações entre o desenvolvimento (sustentável) no meio rural e urbano. Esses estudos e pesquisas poderão resultar num projeto de <i>desenvolvimento territorial sustentável</i> integrando, de forma sinérgica, o rural e o urbano na região e no próprio Estado do Paraná. As agroindústrias familiares da região de Campo Mourão (e de outras regiões) poderão se tornar uma via fundamental para tal projeto.</p>	
--	---	--

6 CONCLUSÃO

Esta tese alvitrou diretrizes estratégicas voltadas para a agroindústria familiar, transmitindo novas formas de organizar e gerenciar algumas atividades inerentes à vida e ao mundo rural, procurando discutir suas diversas interfaces e conexões com outros setores da sociedade (ALVES, 2008). Após investigações no estado da arte (literatura) constata-se que poucos estudos contemplam este nicho de mercado.

As discussões vinculadas especificamente à agricultura familiar, um dos focos privilegiados desta tese, estão ligadas a questões conectadas ao desenvolvimento rural sustentável, com destaque para agricultores com baixa inserção nos mercados ou com pouca capacidade competitiva frente a mercados cada vez mais complexos e globalizados (ALVES, 2008).

As conexões com o tema da sustentabilidade levam em conta a importância de “avaliar não somente o sentido dos atuais contextos de desenvolvimento, mas também a inserção dos agricultores familiares nas dinâmicas de reestruturação do campo brasileiro” (CABRAL, 2004, p. 3 e 4).

O *constructo* formado pelas diretrizes estratégicas de marketing propostas tem a pretensão de ser uma alternativa para os produtores familiares se adequarem ao contexto atual de desenvolvimento dos mercados e, por que não, da vida humana associada, no intuito de que suas propriedades possam evoluir assegurando a sustentabilidade e o crescimento em um cenário de economia de mercado (indo ao encontro do objetivo proposto para este estudo).

Evidencia-se a importância das propriedades e das agroindústrias familiares rurais para a sociedade na medida em que são consideradas como as principais fontes de alimentação, ainda mais quando associadas ao contexto agroecológico. A agricultura familiar responde atualmente por cerca de 70% dos alimentos consumidos pelos brasileiros. Ao considerar a região da COMCAM (cenário do estudo), este segmento corresponde a 78,7% dos estabelecimentos rurais existentes.

As diretrizes estratégicas, bem como o *constructo* apresentado nesta tese são, portanto, oportunos, na medida em que têm por finalidade contribuir com a perenidade e o crescimento dos empreendimentos, ao incrementar o PIB, a renda *per capita*, o IDHM, considerados entre os mais baixos do Estado do Paraná e, até mesmo, na geração de emprego da região, conferindo atratividade à vida rural na região. Indicadores contidos em recente Diagnóstico da COMCAM (2013), elencados neste

estudo, revelam que mais de 40% da população da região encontra-se em situação de pobreza, sendo assistida pela Bolsa Família ofertada pelo Governo Federal.

Sob a ótica dos produtores o Programa Bolsa Família implica em resultados paradoxais. Se por um lado tem oferecido subsídios para que as famílias tenham condição (limitada) de se alimentarem, por outro lado vem desestimulando o interesse da população assistida em superar tal condição e assumir responsabilidades (trabalho) nas agroindustriais familiares rurais.

Esse cenário revela-se, portanto, como oportunidade para futuros estudos, a fim de investigar, com profundidade, o confronto entre oportunidades de emprego no meio rural e a zona de conforto propiciada pelo Programa Bolsa Família.

Segundo depoimentos dos empreendedores entrevistados, a falta de pessoas interessadas em trabalhar no campo vem se agravando, corroborando com a pesquisa sobre a COMCAM, realizada pelo Observatório das Metrôpoles da UEM (em parceria com o IPARDES), elencada no presente estudo. Essa crônica carência de mão-de-obra compromete o crescimento das agroindústrias familiares em termos de aumento na capacidade produtiva. Ao dispor tão somente dos membros da própria família (79% atuam com até 4 familiares), os agroempreendedores não têm condições de ampliar a escala e a produtividade de suas agroindústrias. Há casos em que a jornada de trabalho supera 17 horas diárias, considerando todas as atividades da propriedade: cuidados com os animais e com a lavoura, agroindustrialização e entrega do produto a seus clientes. Em 39% das propriedades entrevistadas a produção mensal chega a superar uma tonelada de alimentos, revelando assim o potencial de crescimento tanto em volume como em produtividade.

Todos os produtores se revelam empreendedores e inovadores na busca do desenvolvimento de novos produtos. No entanto, 54% dos estabelecimentos encontram-se saturados em termos de capacidade produtiva para inserir um novo produto, por conta da carência de mão-de-obra na região. Caso queiram partir para um novo produto, são obrigados a retirar outro do atual mix de produção.

Estratégias vinculadas à questão da sustentabilidade, alçada nos objetivos específicos dessa tese, são consideradas essenciais no contexto de um cenário onde apenas 5,32% do território ainda possui cobertura florestal nativa. As ações voltadas para a preservação do meio ambiente rural, podem se tornar também excelentes estratégias e oportunidades de negócios, ao fomentar diferentes modalidades do turismo no espaço rural,

elencadas no presente estudo. O turismo rural, além de incrementar a renda das pequenas propriedades/agroindústrias, torna-se também uma expressiva fonte de geração empregos. Essas estratégias procuram integrar os pilares ambiental, econômico e social inerentes ao desenvolvimento territorial sustentável.

A pesquisa de campo realizada junto a 34 agroindústrias familiares revela uma série de óbices em termos ambientais. Apenas 18% das propriedades pesquisadas têm as nascentes de água devidamente protegidas (lacradas), apesar do baixo custo, das facilidades para realizar tal prática e de todo um trabalho educativo realizado pela EMATER, em parceria com Colégio Agrícola de Campo Mourão.

A pesquisa evidenciou, ainda, a preocupação dos empreendedores com questões ambientais e sanitárias, tanto na qualidade dos produtos (cultivo ecológico, sem o uso de agrotóxicos e fertilizantes químicos) até a eliminação dos rejeitos provenientes do processamento: 21 produtores realizam a compostagem e 15 deles também utilizam os resíduos para alimentação animal (ração). Contudo, o processo de separação dos produtos reciclados ainda é precário (realizado por apenas 21% dos entrevistados), sendo que o processo de queima ainda se faz presente em 46% dos estabelecimentos. Além da dificuldade em transportar o lixo reciclado para a cidade, outro agravante encontrado pelo produtor deriva do precário sistema de coleta seletiva: a maior parte dos municípios da região da COMCAM não possui sistema de coleta seletiva formalizado, nem aterros sanitários, dificultando o destino correto desse tipo de resíduo.

Parcela majoritária (73%) das agroindústrias familiares pesquisadas na região de Campo Mourão (PR) detém a propriedade da terra (73%) e um contingente expressivo dos estabelecimentos (47%) conta com mais de nove anos no segmento agroindustrial. O Programa Fábrica do Agricultor (PFA) – administrado pelo Governo do Paraná desde 1999 – é considerado pelos agroempreendedores como uma das mais importantes políticas públicas de apoio às suas atividades. O programa, ao contribuir para o incremento na competitividade das agroindústrias familiares existentes, vem atuando na capacitação dos proprietários e na regularização dos empreendimentos. Mais recentemente o PFA, mesmo com a falta de colaboradores da EMATER para dar maior suporte técnico nos municípios, vem ampliando sua área de atuação, incluindo a implantação de agroindústrias em assentamentos rurais da reforma agrária na região da COMCAM. A regularização das agroindústrias existentes vem oportunizando a abertura de novos

negócios, bem como a participação em programas governamentais que beneficiam o produtor familiar rural.

Todas as propriedades visitadas se enquadram na Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais, regulamentada pela Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006 e possuem menos de quatro módulos fiscais, inclusive possuem glebas bem abaixo do máximo permitido por Lei que, para a região da COMCAM no Estado do Paraná, é de 80 hectares. Na Região, objeto de estudo, a maior parcela de produtores (64%) possui propriedades com até seis hectares.

A maior parte dos empreendimentos visitados está atuando na agroindústria da panificação e na transformação de frutas (50% dos produtores entrevistados). A partir desse indicador pode-se inferir que esse cenário se apresenta por dois principais fatores: primeiro porque os procedimentos legais para esses empreendimentos podem ser considerados mais adequados para a agroindústria familiar e, segundo, porque, após a legalização, podem comercializar para qualquer parte do Brasil, inclusive para os programas governamentais. A negociação fora dos limites municipais para os produtos de origem animal (como leite, carnes e derivados), necessita de autorizações específicas para comercialização em âmbito estadual ou federal as quais, na maioria dos casos, não conseguem seguir/cumprir por questões de infraestrutura física e financeira.

Tal limitação, para essa cadeia de produtos, poderia ser superada com a adesão dos municípios ao SUASA (Sistema Único de Atenção à Sanidade Agropecuária), oportunizando a abertura de mercado com a possibilidade de comercialização, pela agroindústria familiar rural, não só no mercado local, regional ou estadual, mas em todo o território nacional. Entretanto, mesmo que o Estado do Paraná tenha aderido ao programa, os municípios precisam, individualmente ou por meio de consórcio, efetivar a adesão e possuir estrutura de suporte, para que as agroindústrias familiares possam se adequar as regulamentações. A responsabilidade que era do agroempreendedor passa a ser do município, como a contratação de pessoal qualificado e habilitado (veterinários, entre outros) para acompanhar os processos de produção da agroindústria.

Contudo a realidade que se apresenta não é otimista, apenas 5 estados brasileiros tinham aderido ao SUASA até o final do ano de 2012 (RS, PR, BA, MG e DF). Em relação aos municípios, o cenário se apresenta ainda mais dramático, apenas 7 municípios são cadastrados, destes, cinco são gaúchos. O estado do Rio Grande do Sul, portanto, se apresenta como o que mais incentivou o fortalecimento da agroindústria familiar, Minas Gerais e o Paraná possuem apenas uma adesão para cada

estado. Há ainda a formação de 2 Consórcios de Municípios (CONSAD/SC e CODEVALE/MS).

Com base no panorama exposto pode-se afirmar a que a falta de interesse dos municípios em aderir ao SUASA, vem prejudicando o crescimento e o fortalecimento das agroindústrias que atuam nesse segmento, limitando as possibilidades de negociação, bem como aumentando o prejuízo a segurança alimentar, na medida em que parte das agroindústrias que processam esses alimentos vive na clandestinidade, ou seja, não são regulamentadas.

A maior parcela dos rendimentos que compõem a renda dos produtores (73% da amostra) é proveniente da agroindustrialização, evidenciando a importância da atividade na vida das famílias e na permanência delas no campo. A consciência, por parte dos produtores, de que as agroindústrias viabilizam a agregação de valores e a geração de riqueza no meio rural sugere a manutenção e a perpetuação do negócio por meio dos membros mais novos da família.

Quando abordados sobre as questões de controle de custos e formação de preço, a pesquisa evidencia claramente tanto a falta de conhecimento profundo e específico sobre o tema, por parte dos produtores, como de comprometimento em acompanhar sua evolução, a exceção de quatro agroindústrias. A pesquisa demonstra que a maioria dos produtores (76%), não compreende e nem internaliza o grau de importância dos métodos de custeio, bem como de sistemas de registro e controle que podem ser realizados por meio de simples planilhas eletrônicas. O cálculo do custo interfere diretamente na porcentagem da lucratividade, pois o preço definido pelos produtores, segundo suas respostas, tem como base o custo. Entretanto, como o custo acaba sendo estimado (não real), o preço tem a mesma base de cálculo, tornando a “percepção” de um lucro irreal (estimado, podendo ser para mais ou para menos), caracterizando uma gestão financeira não profissionalizada capaz de comprometer o empreendimento. Tal constatação corrobora com uma das hipóteses elencadas pela autora dessa tese, ao considerar que os produtores não possuem estratégias de controle de custos formais adequadas aos seus empreendimentos, resultando em uma falsa expectativa de lucratividade, que pode-se revelar a menor ou a maior com a implantação de sistemas/métodos para o acompanhamento e controle mais apurado no custeio.

Cursos específicos sobre o tema, fornecidos pela EMATER, SEBRAE, SENAR, universidades, dentre outras instituições públicas e privadas, podem contribuir para sanar parte do problema diagnosticado.

A implantação de sistemas de custeio não faz parte do escopo dessa tese, contudo pesquisas futuras poderão abordar esse tema, que desponta como uma lacuna a ser preenchida na gestão dos empreendimentos.

Os produtores entrevistados reconhecem que deveriam investir mais em estratégias de marketing. A pesquisa revela que as agroindústrias (65%) não possuem e não conhecem o SIPAF para inserir no rótulo dos produtos. O selo para identificar que o produto é proveniente da agricultura familiar é valorizado pelos consumidores (sinônimo de credibilidade), ao ser certificado pelo governo em termos de qualidade e segurança alimentar.

A preocupação com a qualidade do produto esta presente no discurso de todos os produtores, assim como a ideia de que “o próprio produto se vende sozinho”. A estratégia mais utilizada, ainda é a venda pessoal associada à degustação: 18 produtores aproveitam esse momento para comunicar os benefícios que o produto pode proporcionar para a saúde. São excelentes táticas quando o ambiente favorece esse tipo de negociação (venda direta em que o cliente é abordado pelo produtor) como as feiras ou a venda empresarial. Contudo, a partir do momento em que o produto está na gôndola do supermercado e não há promotores realizando a venda pessoal, a estratégia deixa de ser eficaz. As diversas modalidades de Praça (mix de marketing) exigem diferentes ferramentas de marketing, que devem ser colocadas em ação para incentivar, incrementar e oxigenar a venda dos produtos.

As agroindústrias precisam estar constantemente presentes na mídia, e a forma mais eficaz, elencada pelos produtores, é a publicidade gratuita, realizada por meio das relações públicas, papel importante realizado pela EMATER. Programas de culinária e outros que abordam alimentação saudável e a vida no campo, são excelentes oportunidades para alavancar e dar visibilidade para as agroindústrias e seus produtos. Essa estratégia faz parte da realidade de 21% das agroindústrias, e poderia ser estendida para as demais, desde que preparadas para atender as demandas futuras, provenientes da veiculação na mídia não paga. As promoções (62%) e as propagandas em rádio (26%) são outras formas empregadas para atrair os clientes. Quando o tema é retenção de clientes a resposta fornecida por 53% dos entrevistados é preocupante: para eles, não há a necessidade de se desenvolver nenhuma estratégia. A qualidade do produto garante a volta do cliente. Como não há estratégias formais de controle e fidelização do cliente, é possível inferir que os produtores não tem “noção” do volume de clientes que compraram a primeira vez e não retornaram, resultando numa falsa expectativa de retorno apenas associada aos atributos/características do produto. Apenas 15% utilizam

as redes sociais (*Facebook*) para se comunicar de alguma forma e 56% realizam visitas ou ligam periodicamente para seus clientes, a fim de realizar as vendas.

Em relação ao diferencial competitivo dos produtos, a pesquisa revelou que os agroempreendedores não reconhecem a importância de definir e comunicar tal diferencial. Entretanto, se mostraram interessados em iniciar esse processo, após a explanação da pesquisadora a respeito do tema e como poderia contribuir na negociação. Apenas quatro produtores inserem no rótulo os benefícios do produto à saúde e dois aproveitam as oportunidades proporcionadas pelas entrevistas para informar tais benefícios, como a fabricação de produtos sem a adição de conservantes, corantes, acidulantes, entre outros.

Os temas marketing e marketing de relacionamento podem ser considerados abordagens ainda distantes da realidade vivenciada pelos produtores, corroborando com a hipótese levantada, mas eles reconhecem tal carência e se mostraram interessados em aprender e aplicar conhecimentos derivados dessas áreas. Percebe-se que todos têm muita energia e disposição para buscar o novo (não são relutantes) e percebem as deficiências quando apontadas. Reconhecem, também, que precisam aprimorar os conhecimentos e que devem evoluir constantemente. Têm muita determinação e desejo de crescer. São realmente empreendedores e batalhadores. Dentre seus anseios, o mais citado é a falta de informação sobre os mais diversos assuntos, programas e políticas públicas, projetos para financiamento, novas formas de manejo (assistência técnica especializada), dentre outras. Apesar das dificuldades, pode-se afirmar que as agroindústrias familiares podem ser consideradas empreendimentos de sucesso, que só tendem a crescer desde que apoiadas por estratégias que contemplem as questões do desenvolvimento sustentável, aliadas a inserção, fidelização dos clientes e manutenção nos mercados (estratégias de marketing de relacionamento).

Ainda que os produtores não desenvolvam estratégias formais de marketing de relacionamento, as agroindústrias conseguiram inserir os produtos no mercado formal: 47% das agroindústrias têm a região aonde atuam como principal mercado consumidor e 27% comercializam para todo o Estado do Paraná.

Os agroempreendedores reconhecem que essa inserção no mercado pode ser atribuída ao PFA, do qual fazem parte. O programa viabiliza uma série de instrumentos com objetivo de oportunizar melhores condições e ambiente para os negócios, tais como as feiras do produtor e as Feiras Sabores do Paraná. Diante do cenário apresentado, tal constatação não corrobora com a hipótese elencada pela pesquisadora, quando levanta a

possibilidade de que as agroindústrias familiares rurais encontram dificuldades para inserir os produtos no mercado, para alcançar o consumidor, por não possuírem estratégias de marketing adequadas aos seus negócios. Portanto, o PFA se revelou como uma grande oportunidade de inserção em novos mercados para as agroindústrias familiares cadastradas, contudo, mesmo que a própria agroindústria não desenvolva tais estratégias (formais de marketing), estas são definidas no escopo do próprio programa (FA), na medida em que passam a ter a responsabilidade por formatar e comunicar as estratégias de marketing (como as rodadas de negócios).

Algumas das limitações enfrentadas pelos produtores remetem a uma participação mais ativa e efetiva em alguns outros programas governamentais, tais como o Programa de Aquisição de Alimentos/PAA e o Programa Nacional de Alimentação Escolar/PNAE. Entretanto, essas limitações ocorrem, segundo os produtores, por uma questão de adequação dos procedimentos, em âmbito estadual e municipal, para enquadrar aqueles que só possuem a DAP (pessoa física – maioria absoluta) nos processos de comercialização dos produtos da agroindústria familiar rural (para estado e municípios).

A pesquisa legitima a hipótese de que as agroindústrias familiares rurais não possuem estratégias de marketing de relacionamento sistematizadas, nem tampouco exploram os princípios, as técnicas ou táticas voltadas à sustentabilidade (ambiental e social) que envolve todo o processo produtivo da agroindústria.

Esse cenário implica, portanto, numa demanda por qualificação envolvendo estratégias para os temas supracitados e direcionados para as agroindústrias familiares rurais, contemplando suas especificidades. A tese evidencia o valor de tais estratégias para conquistar e fidelizar clientes, fazer parcerias de longo prazo com fornecedores – criando laços de confiança (relação ganha-ganha), convertendo os empreendimentos num polo capaz de atrair e incorporar novos membros (colaboradores), além de ser considerado uma referência por/para os *stakeholders*, conquistando e mantendo a credibilidade dos órgão/mercados reguladores e influenciadores.

Como legado deste estudo, espera-se que os resultados obtidos com o diagnóstico da realidade das agroindústrias familiares rurais da região da COMCAM, assim como o desenvolvimento do *constructo* das diretrizes estratégicas de marketing, possam contribuir com as ações da EMATER-PR e EMATER-CM, bem como serem fontes norteadoras e incrementadoras de iniciativas, programas e políticas públicas e privadas

voltadas para esse segmento da sociedade (agroindústrias familiares rurais).

O presente estudo não esgota o tema, nem tão pouco as possibilidades para incrementar o fortalecimento, crescimento e desenvolvimento sustentável das agroindústrias familiares rurais, conferindo atratividade e oportunizando a outros pesquisadores o desenvolvimento de estudos futuros, tais como:

- Investigar, com profundidade, o confronto entre oportunidades de emprego no meio rural e a zona de conforto propiciada pelo Programa Bolsa Família.
- Desenvolver estudos vislumbrando a possibilidade de ampliar as propostas levantadas para o *constructo*, no que se refere às diretrizes estratégicas de marketing, apresentado outros aspectos/componente para cada interseção, entre os elementos que compõem os mercados de relacionamento e os pilares da sustentabilidade (identificado como uma das limitações no desenvolvimento do estudos).
- Realizar estudo voltado para o desdobramento de um planejamento estratégico, visando operacionalizar as diretrizes de marketing formuladas.
- Investigar a possibilidade de desenvolver e implantar sistemas de custeio voltados para as agroindústrias familiares rurais, que desponta como uma lacuna a ser preenchida na gestão dos empreendimentos.
- Pesquisar, com maior propriedade, os aspectos relacionados a logística dos empreendimentos (agroindústrias familiares), contemplando os elementos inerentes a logística reversa.

Por fim, a pesquisa de campo norteou o desenvolvimento do estudo, que considerou a realidade das agroindústrias pertencentes a região da COMCAM (PR), portanto, as estratégias definidas neste estudo são pertinentes a realidade diagnosticada, entretanto, as diretrizes apresentadas na presente tese, podem guiar/dirigir ou ser a base para o desenvolvimento sustentável desse segmento em outras regiões do Paraná e do Brasil, desde que adaptadas de acordo com as necessidades e peculiaridades dessas agroindústrias familiares rurais, instaladas em cada parte do país (rincões brasileiros).

REFERÊNCIAS

ABDUL-MUHMIN, A.G. Effects of suppliers' marketing program variables on industrial buyers' relationship satisfaction and commitment. **Journal of Business & Industrial Marketing**, vol. 17, n. 7, p. 637-51, 2002.

ACHROL, R.S.; STERN, L.W. Environmental determinants of decision making uncertainty in marketing channels. **Journal of Marketing Research**, vol. 25, n. 1, p. 36-50, 1988.

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/wps/portal/anvisa/anvisa/home>>. Acesso em 11 ago 2013.

AIJO, Toivo S. The Theoretical and Philosophical Underpinnings of Relationship Marketing: Environmental Factors Behind the Changing Marketing Paradigm. **European Journal of Marketing**, vol.2, p.8-18. MCB University Press Ltd., 1996.

ALTMANN, R. *et al.* **Perspectivas para agricultura familiar: horizonte 2010**. Florianópolis: Instituto Cepa/SC, 2002.

ALVES, A. F. **Do desenho à implementação de projetos de desenvolvimento rural sustentável: interfaces e negociações no Projeto Vida na Roça (Paraná)**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas, UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2008.

ANDERSON, Erin; WEITZ. Barton The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. **Journal of Marketing Research**, vol. 29, p. 18–34, 1992.

ANDERSON, James C.; HAKANSSON, Hakan; JOHANSON, Jan. Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. **Journal of Marketing**, Vol.58, 1–15, 1994.

ARNETT, D. B.; GERMAN, S. D.; HUNT, S. D. The identity salience model of relationship marketing success: The case of nonprofit marketing. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 2, p. 89-105, 2003.

ASCOM/MDS – Assessoria de Comunicação do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Cartilha do PAA - Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar**. Renda para quem produz e comida na mesa de quem precisa! Novembro, 2012.

AYALA, E. J. Z; LAMEIRA, L. J. C. R. **Cadernos de pesquisa**. Programa de Pós-Graduação em Educação. Mestrado. Nº 12, Centro de Educação. UFM, Santa Maria, RS, 1998.

BADALOTTI, R. M. **A cooperação agrícola e a agroecologia como base para a viabilização da agricultura familiar no oeste Catarinense: o papel da APACO (Associação dos Pequenos Agricultores do Oeste Catarinense) e demais agentes sociais**. Tese de Doutorado. Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

BALLANTYNE, David *et. al.* Relationship Marketing: Looking Back, Looking Forward. **Journal Marketing Theory**. Vol. 3, p.159–166, 2003.

BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, vol. 50, n. 2, , pp. 146-154, 2010.

BARCLAY, D.W.; SMITH, J.B. The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. **Journal of Marketing**, vol. 61, p. 3-20, 1997.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som**. 6a edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

BEDUSCHI F. Luiz Carlos, ABRAMOVAY, Ricardo. **Desafios para a gestão territorial do desenvolvimento sustentável no Brasil**. XLI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural (SOBER). Juiz de Fora (MG), 2003

BERRY, Leonard L. Relationship Marketing, *in* **Emerging Perspectives on Service Marketing**, BERRY, Leonard L. *et al.* (eds.), Chicago, IL: American Marketing Association, pp. 25-8, 1983.

BERRY, Leonard L. Relationship marketing of services - growing interest, emerging perspectives. **Journal of Academy Marketing Science**, Vol. 23 No. 4, p. 236-45, 1995.

BERRY, Leonard L. Relationship Marketing of Services. Perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, vol. 1, n. 1, 2002.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. Marketing Services: Competing Through Quality. New York: The Free Press, 1991.

BITNER, Mary Jo. Building service relationships: it's all about promises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 23, No. 4, p. 246-251, 1995.

BITTENCOURT, G. Agricultura familiar e agronegócio – questões para pesquisa. in LIMA, D. M. A.; WILKINSON, J. (org). **Inovação nas tradições da agricultura familiar**. Brasília: CNPQ/Paralelo 15, 2002.

BLOMQUIST, R.; DAHL, J.; HAEGER, T. **Relationship marketing. Strategy and methods for service competition**. IHM Förlag, Göteborg, Sweden, 1993.

BOLES, J.; BRASHEAR, T.; BELLENGER, D.; BARKSDALE, H. Jr Relationship selling behaviors: antecedents and relationship with performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, vol. 15, p. 141-53, 2000.

BONOMA, Thomas V. **The Marketing Edge: Making Strategies Work**. New York: Free Press, 1985.

BONNAL, Philippe; KATO, Karina. O processo contemporâneo de territorialização de políticas e ações públicas no meio rural brasileiro In: TIBURCIO, Breno; MIRANDA, Carlos (org.). **Políticas públicas, atores sociais e desenvolvimento territorial no Brasil**. (Série Desenvolvimento Rural Sustentável; v.14). Brasília: IICA, 2011.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 1.946, de 28 de junho de 1996**. Cria o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF, e dá outras providências. Brasília, 1996.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei 10.420, de 10 de abril de 2002.**

BRITO, Celestino de Oliveira. **A agroindústria artesanal e o Programa Fábrica do Agricultor**: uma tentativa de racionalizar as atividades em uma unidade de produção agrícola familiar. Dissertação de Mestrado. Curso de Pós-graduação em Sociologia, Setor de Ciências, Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2005.

BRASIL. **Censo agropecuário 2006.** Agricultura Familiar. Primeiros resultados. Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação. 2009.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. Plano Plurianual 2012-2015: projeto de lei, Brasília: MP, 2011.

BRASIL. Lei Federal n.º 11.326, de 24 de julho de 2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: 24 de julho de 2006. Disponível em: <<http://portal.mda.gov.br/portal/saf/institucional/leisaf>>. Acesso em: 10 mai. 2012.

BRDE - Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul. Agência de Florianópolis. Gerência de Planejamento. **Redes de agroindústria de pequeno porte: experiências de Santa Catarina.** Florianópolis: BRDE, 2004.

BRITO, Carlos Melo. Marketing Relacional: das Origens às Actuais Escolas de Pensamento. **Revista Portuguesa de Marketing**, vol. 26, 2011.

BRIXIUS, Leandro; AGUIAR, Raquel; MORAES, Vanessa Almeida. **A força da Agricultura Familiar no Rio Grande do Sul.** Extensão Rural e Desenvolvimento Sustentável. Porto Alegre, v.2, n.1/3, set/dez 2006.

BUTTLE, Francis. Relationship Marketing. In **Relationship Marketing: Theory and Practice.** Francis Buttle, New York: Paul Chapman, 1996.

_____. The SCOPE of customer relationship management. **Customer Relationship Management**, vol. 1, n. 4, p. 327-36, 1999.

CABRAL, L. O. **Espaço e ruralidade num contexto de desenvolvimento voltado à agricultura familiar.** Tese de Doutorado. Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Geografia. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

CAETANO, M. R.; VALENTE, A. L. E. F. **Desafios para a produção familiar nos mercados diferenciados.** 4º Encontro da Rede de Estudos Rurais. Mundo Rural, Políticas Públicas, Instituições e Atores em Reconhecimento Político. UFPR, Curitiba (PR), 2010.

CANUTO, J. C.; CARMO, M. S. **Agricultura Familiar.** Instituto Giramundo Mutuando. Programa de Extensão Rural Agroecológica - PROGERA. Cadernos Agroecológicos. Botucatu, SP: Giramundo, 2009.

CARVALHO, Pedro Miguel Fonseca Moreira. **O Marketing Relacional e o Estudo do Caso Chip 7.** Dissertação de Mestrado, Universidade Portucalense Infante D. Henrique, Porto, 2004.

CAVALCANTI, Clovis de Vasconcelos. Meio ambiente, desenvolvimento sustentável e políticas públicas. 3. ed. São Paulo: Cortez; Recife: Fundação Joaquim Nabuco, 2001.

CAZELLA, A. A.; FURLANETTO, G. R.; VICENZI, M. L. Desenvolvimento territorial: a Associação de Produtores Rurais de São José do Cerrito (SC) *in* AUED, B. W.; PULILO, M. I. S. (org.). **Agricultura Familiar.** Florianópolis: Insular, 2004.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica.** 4. ed. São Paulo: Marron, 2002.

CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.; BALLANTYNE, D. **Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together.** Butterworth-Heinemann, Oxford, 1991.

CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.; BALLANTYNE, D. **Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value.** Butterworth-Heinemann, Oxford, 2002.

COAMO Agroindustrial Cooperativa. **COAMO em Números.** Disponível em: <<http://www.coamo.com.br/?p=YWxyb3RsaXMvYWxzcmFydWNhZWxpbkB6aHo/YWRhcj01>>. Acesso em set 2013.

COLGATE, M. R.; DANAHER, P. J. Implementing a customer relationship strategy: The asymmetric impact of poor versus excellent execution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 3, p. 375-387, 2000.

COMCAM - Comunidade dos Municípios da Região de Campo Mourão. **A Instituição**. 2013. Disponível em: <<http://www.comcam.com.br/site/institucional>>. Acesso em: 10 ago 2013.

COSTA, F. R; ROCHA, M. M. Estudo sobre os municípios periféricos na Mesorregião Centro ocidental paranaense. **Geografia (Londrina)**, v. 18, n. 2, 2009.

COVIELLO, N.E.; BRODIE, R.J. From transaction to relationship marketing: an investigation of managerial perceptions and practices. **Journal of Strategic Management**, vol. 6, n. 3, p. 171-86, 1998.

CRAM, T. *The Power of Relationship Marketing: Keeping Customers for Life*. London: Pitman, 1994.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative & quantitative approaches**. Sage: Thousand Oaks, 1994.

CROSBY, Lawrence A.; EVANS, Kenneth R.; COWLES, Deborah. Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. **Journal of Marketing**, vol. 54, p. 68-81, 1990, 1988.

CZEPIEL, John A. Managing Relationships with Customers: A Differentiation Philosophy of Marketing, *in* **Service Management Effectiveness**, D. E. Bowen, R. B. Chase, and T. G. Cummings, eds. San Francisco: Jossey-Bass, 299-323, 1990.

DALL'OLMO RILEY, F.; DE CHERNATONY, L. The Service Brand as Relationships Builder. **British Journal of Management**, v. 11, n. 2, p. 137-150, 2000.

D'ANGELO, A. C.; SCHNEIDER, H.; LARÁN, J. A. Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, p. 73-93, 2006.

DANSEREAU, Pierre. O avesso e o lado direito: a necessidade, o desejo e a capacidade. *In: Ecologia humana, ética e educação: a mensagem de Pierre Dansereau*. Porto Alegre: Pallotti, 1999. p. 373-427.

DAY, G.S. Managing marketing relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 28, p. 24-30, 2000.

DE WULF, Kristof; ODEKERKEN-SCHRÖDER, Gaby; IACOBUCCI, Dawn. Investments in Consumer Relationships: A Cross- Country and Cross-Industry Exploration. **Journal of Marketing**, vol. 65, p. 33-50, 2001.

DEL GROSSI, M. E.; GRAZIANO DA SILVA, J. **Fábrica do Agricultor**. *In: V Simpósio Latino-Americano sobre Investigação e Extensão em Sistemas Agropecuários - IESA, 2002, Florianópolis. Programação e Caderno de Resumos. v. I. p. 164, Florianópolis: EPAGRI, 2002.*

DELGADO, Nelson Giordano. Política econômica, ajuste externo e agricultura. *In: LEITE, Sérgio (Org.). Políticas públicas e agricultura no Brasil*. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2001. p. 15-52.

DIAGNÓSTICO DA REGIÃO DA COMCAM. IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Observatório das Metrópoles/UEM - Núcleo Região Metropolitana de Maringá. RODRIGUES, Ana Lúcia. Coordenação Geral. UEM, fev 2013.

DIBB, S.; MEADOWS, M. The application of a relationship marketing perspective in retail banking. **Service Industries Journal**, v. 21, n. 1, p. 169-194, 2001.

DONEY, P.M; CANNON, J.P. An Examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, vol 61, n. 2, p. 35-51, 1997.

DRESSNER, S. **The principles sustainability**. London, Earthscan, 2002.

DWYER, F. R., SCHURR, P. H. and Oh, S. Developing Buyer Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 11-27, 1987.

EHIGIE, B.O.; TAYLOR, M. Managing students' loyalty to school after graduation through relationship marketing. **The TQM Journal**, vol. 21, n 5, p. 502-516, 2009.

EHLERS, E. **Agricultura sustentável**: origens e perspectivas de um novo paradigma. 2ª ed. Guaíba: Agropecuária. 1999.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

EMATER - Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural. **Projeto Agroindústria Familiar do Paraná - Fábrica do Agricultor**. Disponível em: <<http://www.emater.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=80>>. Acesso em 17 set 2013.

ESTENDER, A.; PITTA, T. T. M. O conceito do desenvolvimento sustentável. **Revista Terceiro Setor**, v.2, n.1, 2008.

EVANS, J.R., LASKIN, R.L. The relationship marketing process: a conceptualization and application. **Industrial Marketing Management**, vol. 23, p. 439-452, 1994.

FAO. **Manual on integrated soil management and conservation practices**. Rome: 2000. Disponível em: <<ftp://ftp.fao.org/agl/agll/docs/lw8e.pdf>>. Acesso em: 02 mai 2012.

FAO/INCRA. **Diretrizes de Política Agrária e Desenvolvimento Sustentável**. Brasília, Versão resumida do Relatório Final do Projeto UTF/BRA/036, 1994.

FINATTO, R. A., SALAMONI, G. **Agricultura familiar e agroecologia: perfil da produção de base agroecológica do município de Pelotas/RS**. Sociedade & Natureza, Uberlândia, **20** (2): 199-217, DEZ, 2008.

FIORI, Roseli Crovador. **Políticas públicas para agricultura familiar**: o caso de um beneficiário no crédito do programa nacional de fortalecimento da agricultura familiar – PRONAF. Especialização em Gestão Pública Municipal. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Curitiba, Jan, 2012.

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Programas. **PNAE**. Disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/programas/alimentacao-escolar/alimentacao-escolar-apresentacao>>. Acesso em 15 ago 2013.

FONTENOT, R.J.; HYMAN, M. R. The antitrust implication of relationship marketing. **Journal of Business Research**, vol. 57, p. 1211-1221, 2004.

GARCIA, Eduardo A. C. **Manual de Sistematização e Normalização de Documentos Técnicos**. São Paulo: Atlas, 1998.

GEIGER, S.; MARTIN, S. The Internet as a relationship marketing tool some evidence from Irish companies. **Irish Marketing Review**, vol. 12, n. 2, p. 25-36, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GILANINIA, S. *et al.* Relationship marketing: A new approach to marketing in the third millennium. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, v. 5, n. 5, p. 787-799, 2011.

GILLENSON, M., SHERRELL, D.; CHEN, L. Information technology as the enabler of one-to-one marketing. **Communications of the Association for Information Systems**, vol. 2, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 2000.

GOMES, I. **Sustentabilidade social e ambiental na agricultura familiar**. *Revista de Biologia e Ciências da Terra*. v. 5, n. 1, 2004.

GORDON, Mary E.; MCKEAGE, Kim; FOX, Mark A. Relationship Marketing Effectiveness: The Role of Involvement. **Psychology and Marketing**, vol.15, n. 5, p. 443-459, 1998.

GRISA, Catia; WESZ Junior, Valdemar. Políticas públicas para a agricultura familiar: entre avanços e desafios. **Análise & Opinião**, 25 set 2010.

GRÖNROOS, C. Internal Marketing - Theory and Practice, in **Services Marketing in a Changing Environment**, Bloch *et al.* (Ed). American Marketing Association, Chicago, p 41-47, 1985.

GRÖNROOS, Christian. Relationship Approach to the Marketing Function in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface. **Journal of Business Research**, vol. 20, p. 3–12, 1990.

GRÖNROOS, C. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. **Management Decision**, vol. 32 n. 2, p. 4-20, 1994.

GRÖNROOS, Christian. Relationship Marketing: The Strategy Continuum. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 23, n. 4, p. 252-254, 1995.

GRÖNROOS, C. Relationship Marketing Logic. *The Asia-Australia Marketing Journal*. p. 7-18, 1996.

GRÖNROOS, C. Interaction, dialogue and value processes of relationship marketing. **Proceedings of the 5th International Colloquium on Relationship Marketing**. Cranfield School of Management, Cranfield, November, 1997.

GRÖNROOS, C. **Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach**. Wiley & Sons, Inc., New York, NY, 2000.

GRUEN, Thomas W.; SUMMERS, John O.; ACITO, Frank. Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations. **Journal of Marketing**, vol. 64, p. 34–49, 2000.

GUELBERT, Tanatiana Ferreira. **Proposta de Modelo de Desenvolvimento Socioambiental Para Municípios de Pequeno Porte a Partir do Gerenciamento Integrado dos Resíduos Sólidos Urbanos (Girsus): Um Estudo Teórico-Empírico**. Dissertação de Mestrado em Tecnologia. Programa de Pós-Graduação em Tecnologia. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2008.

GUILHOTO, J. J.; SILVEIRA, F. G.; ICHIHARA, S. M.; AZZONI, C. R. A importância do agronegócio familiar no Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, vol. 44, n. 03, p. 355-382, 2006.

GUMMESSON, Evert. The New Marketing: A Developing Long-Term Interactive Relationship. **Long Range Planning**, vol. 20, p. 10-20, 1987.

_____. Making relationship marketing operational. **International Journal of Service Industry Management**, vol. 5, n. 5, p. 5-20, 1994.

_____. Relationship Marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach. **Management Decisions**, vol. 35, n. 4, p. 267-272, 1997.

_____. **Total Relationship Marketing. Rethinking marketing management: from 4Ps to 30Rs**. Butterworth-Heinemann, Oxford, 1999.

_____. Practical value of adequate marketing management theory. **European Journal of Marketing**, vol. 36, n. 3, p. 325-49, 2002.

GUSI, Luiz Dâmaso *et al.* Fábrica do Agricultor. **Kit Agilidade. Manual Operativo**. Curitiba: SEAB, 1999.

GWINNER, Kevin P.; GREMLER, Dwayne D.; BITNER, Mary Jo. Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science** vol. 26, n. 2, p. 101-114, 1998.

HAKANSSON, H. (Ed.). **International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: an Interaction Approach**. John Wiley & Sons, Inc., Chichester, UK, 1982.

HAKANSSON, H.; WOOTZ, B. A framework of industrial buying and selling. **Industrial Marketing Management**, v. 8, p. 28-39, 1979.

HALLÉN, Lars; JOHANSON, Jan; SEYED-MOHAMED, Nazeem. Interfirm Adaptation in Business Relationships. **Journal of Marketing**, p. 29-37, 1991.

HARKER, Michael John. Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 17, p.13 – 20, 1999.

HAYGERT, M. L.; DICKIE, M. A. S. Produzindo Vida: jovens rurais, *ethos* camponês e agroecologia. in AUED, B. W.; PULILO, M. I. S. (org.). **Agricultura Familiar**. Florianópolis: Insular, 2004.

HENNIG-THURAU, T.; HANSEN, U. Relationship marketing-some reflections on the state-of-the-art of the relational concept, in HENNIG-THURAU, T.; HANSEN, U. (Eds), **Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention**. Springer-Verlag, Berlin, p. 28-30, 2000.

HUNT, S.D. Competing through relationships: grounding relationship marketing in resource-advantage theory. **Journal of Marketing Management**, vol. 13, n. 5, p. 431-45, 1997.

HUNT, S. D.; LAMBE, C. J. Marketing's contribution to business strategy: Market orientation, relationship marketing and resource-advantage theory. **International Journal of Management Reviews**, v. 2, n. 1, p. 17-43, 2000.

HUNT, S. D.; ARNETT, D. B.; MADHAVARAM, S. The explanatory foundations of relationship marketing theory. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 21, n. 2, p. 72-87, 2006.

IAP - Instituto Ambiental do Paraná. Módulos Fiscais do Municípios do Estado do Paraná. Disponível em: <http://www.iap.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1328>. Acesso em: 01 out 2013.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 15 mar. 2011.

IGLESIAS, O.; SAUQUET, A.; MONTAÑA, J. The role of corporate culture in relationship marketing. **European Journal of Marketing**, v. 45, n. 4, p. 631-650, 2011.

IIDA, I. Ergonomia: Projeto e Produção. 2. ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2005.

IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Nota Técnica** - Primeiros Resultados do Censo Agropecuário 2006 - Paraná. Disponível em <http://www.ipardes.pr.gov.br/biblioteca/docs/nota_tecnica_censo_agropecuario_2006.pdf>. Acesso em set 2013.

IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Nota Técnica n.16** - Ruralidade, Agricultura e desenvolvimento, 2010, disponível em <http://www.ipardes.pr.gov.br/biblioteca/docs/NT_16_ruralidade_agric_familiar_desenv.pdf>. Acesso em set 2013.

JACKSON, Barbara Bund. Winning and Keening Industrial Customer. Lexington, KY: Lexington Books, 1985. **Journal of Relationship Marketing**. Vol. 1, n. 1, 2002.

JAP, S.D. The strategic role of the salesforce in developing customer satisfaction across the relationship lifecycle. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, vol. 21, n. 2, p. 95-109. 2001.

JAP, S. D.; GANESAN, S. Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment. **Journal of Marketing Research**, vol.37, n. 2, p.227-245, 2000.

JARRAT, D.; O'NEILL, G. The effect of organizational culture on business-to-business relationship management practice and performance. **Australasian Marketing Journal**, vol. 10, no. 3, p. 21-40, 2002.

JEDE, Altair Luiz *et al.* **Saneamento Básico Rural: qualidade da água no meio rural**. Curitiba: Instituto EMATER, 2011.

JOURNAL OF RELATIONSHIP MARKETING, vol. 1, n. 1, 2002. The Haworth Press, Inc.

KALWANI, U.M.; NARAYANDAS, N. Long-term manufacturing-supplier relationships: do they pay off for supplier firms? **Journal of Marketing**, vol. 51, p. 1-16, 1995.

KAPLAN, R; NORTON, P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**, 1996.

KEEP, W. W.; HOLLANDER, S. C.; DICKINSON, R. Forces impinging on long-term business-to-business relationships in the United States: an historical perspective. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 31-45, 1998.

KOTLER, P. It's time for total marketing. **Business Week**, Advance Executive Brief, p.2, 1992.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Principles of Marketing**. Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc., 1996.

KUMAR, N.; STERN, L.W.; ACHROL, R.S. Assessing retailer performance from the perspective of the supplier. **Journal of Marketing Research**, vol. 29, n. 2, p. 238-53, 1992.

KUMAR, N.; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J.; Benedict E.M. The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers. **Journal of Marketing Research**, vol. 32, p. 54-65, 1995.

KUMAR, V.; BOHLING, T. R.; LADDA, R. N. Antecedents and consequences of relationship intention: Implications for transaction and relationship marketing. **Industrial Marketing Management**, vol. 32, 667-676, 2003.

LAFER, C. Abertura do seminário: O projeto CIEDS. In: **Definindo uma agenda de pesquisa sobre desenvolvimento sustentável: Rio de Janeiro**, 28-29 de Novembro de 1994. Brasília: Fundação Alexandre Gusmão, 1996.

LAMARCHE, H. **A agricultura familiar: comparação internacional**. v.1. Campinas, SP: UNICAMP, 1997.

_____. **A agricultura familiar: comparação internacional**. v. 2. Campinas, SP: UNICAMP, 1998.

LANZER, Leticia de Souza. **Estratégias de Marketing de Relacionamento para Instituições De Ensino Superior: Um Estudo de Caso na Universidade do Sul de Santa Catarina**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

LEITE, Maria Marta. **Pressupostos para Implantação de Estratégias de Relacionamento com os Clientes em Pequenas e Médias Organizações: uma Abordagem baseada em Gerenciamento de Projetos**. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

LEVITT, Theodore. After the Sale is Over. **Harvard Business Review**, p. 87-93, 1983.

LIMA, Gustavo da Costa. O discurso da sustentabilidade e suas implicações para a educação. Revista **Ambiente e Sociedade**, vol. 6, n. 2, p.99-119, 2003.

LIMA, S. A. K. **Agricultura familiar, sustentabilidade e desenvolvimento: um estudo sobre os avanços, dilemas e perspectivas da UNAIC- União das Associações Comunitárias do Interior de Canguçu (RS)**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural. Universidade Federal do Rio grande do Sul. Porto Alegre, 2009.

LORENZANI, W. L.; SILVA, C. A. B. **Os desafios da agroindústria de pequeno porte**. VIII Congresso Internacional de Agronegócios, Buenos Aires, 2001. Disponível em: < http://www.pensaconference.org/siteantigo/arquivos_2001/49.pdf >. Acesso em 11 mai 2012.

LORENZETTI, D. H.; CRUZ, R. M.; RICIOLI, S. **Estratégia empresarial e sustentabilidade: um modelo integrador**. UNIFIEO - Revista da Pós-Graduação, v. 2, n. 3, 2008. Osasco, SP. Disponível em: <<http://intranet.unifieo.br/legado/edificio/index.php/posgraduacao/article/viewFile/218/291>>. Acesso em 10 mai 2012.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1996.

MADRUGA, Roberto. **Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2004.

MALUF, R.S. **Mercados agroalimentares e agricultura familiar no Brasil: agregação de valor, cadeias integradas e circuitos regionais**. Ensaios FEE, v. 25, n. 1 p. 299-322, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 4º Edição. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Metodologia Científica**. 3º Edição. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Sobre conceitos, definições e constructos nas ciências Administrativas. **Gestão e Regionalidade**, n 62, jul/dez 2005.

MATSUGUMA, Luciana Shizue; ZERBATO, Caio César; SILVA, Christian Luiz; NASCIMENTO, Décio Estevão; ROCHA Jr, Weimar Freire. **Políticas Públicas para a Agricultura Familiar: diagnóstico da realidade das agroindústrias familiares participantes da XII Feira “Sabores do Paraná”**. Grupo de Pesquisa: Agricultura Familiar e Ruralidade. Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Vitória, 22 a 25 de julho de 2012.

MCDONALD, Malcolm; CHRISTOPHER, Martin; KNOX, Simon; PAYNE, Adrian. **Cientes os verdadeiros donos da empresa. Como construir uma organização voltada para o mercado**. Futura, São Paulo, 2001.

MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário. **2014 Ano Internacional da Agricultura Familiar**. Fórum Brasileiro de Economia Solidária. 07 de janeiro de 2012. Disponível em <http://www.mda.gov.br/portal/noticias/item?item_id=9146442>. Acesso em 17 jun 2012a.

MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Secretaria da Agricultura Familiar**. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/portal/saf/>>. Acesso em 10 mai 2012b.

MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário. SAF - Secretaria de Agricultura Familiar. Grupo de Trabalho Ater. **“Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural”**. Brasília, 2007.

MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário. Portal do Ministério do Desenvolvimento Agrário. Notícias. **Seguro da Agricultura Familiar já pagou mais de R\$ 645 milhões da safra 2011/2012**. Em 06 dez. 2012c.

MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário. SAF - Secretaria de Agricultura Familiar. Programas. **Assistência Técnica e Extensão Rural**. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/portal/saf/programas/assistenciatecnica/2522569>>. Acesso em 08 ago 2013a.

MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário. SAF - Secretaria de Agricultura Familiar. Institucional. **Financiamento e Proteção da Produção Agrícola**. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/portal/saf/institucional/financiamentoprote%C3%A7%C3%A3oprodu%C3%A7%C3%A3oagr%C3%ADcola>>. Acesso em 08 ago 2013b.

MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário. SAF - Secretaria de Agricultura Familiar. Programas. **PGPAF**. Disponível em: <<http://comunidades.mda.gov.br/portal/saf/programas/pgpaf>>. Acesso em 08 ago 2013c.

MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário. SAF - Secretaria de Agricultura Familiar. Programas. **Garantia Safra**. Disponível em: <<http://comunidades.mda.gov.br/portal/saf/programas/garantiasafra>>. Acesso em 08 ago 2013d.

MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário. SAF - Secretaria de Agricultura Familiar. Programas. **SEAF**. Disponível em: <<http://comunidades.mda.gov.br/portal/saf/programas/seaf>>. Acesso em 08 ago 2013e.

MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário. SAF - Secretaria de Agricultura Familiar. Programas. **Crédito Rural**. Disponível em: <<http://comunidades.mda.gov.br/portal/saf/programas/pronaf>>. Acesso em 10 ago 2013f.

MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário. SAF - Secretaria de Agricultura Familiar. Programas. **PAA**. Disponível em: <<http://comunidades.mda.gov.br/portal/saf/programas//paa>>. Acesso em 10 ago 2013g.

MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário. SAF - Secretaria de Agricultura Familiar. Programas. **Alimentação Escolar**. Disponível em: <<http://comunidades.mda.gov.br/portal/saf/programas//alimentacaoescolar>>. Acesso em 15 ago 2013h.

MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário. SAF - Secretaria de Agricultura Familiar. Programas. **SUASA**. Disponível em: <<http://comunidades.mda.gov.br/portal/saf/programas/suasa>>. Acesso em 17 ago 2013i.

MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário. SAF - Secretaria de Agricultura Familiar. Programas. **Agroindústrias**. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/portal/saf/programas/agroindustrias>>. Acesso em 17 ago 2013j.

MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário. SAF - Secretaria de Agricultura Familiar. Programas. **Selo da Agricultura Familiar (SIPAF)**. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/portal/saf/programas/SIPAF/6971131>>. Acesso em 17 ago 2013k.

MDA/CONDRAF - Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Diretrizes para o desenvolvimento rural sustentável**. Conselho Nacional de Desenvolvimento Rural. MDA/CONDRAF, 2006.

MEDEIROS, J. X.; WILKINSON J.; LIMA, D. M. A. O desenvolvimento científico-tecnológico e a agricultura familiar *in* LIMA, D. M. A.; WILKINSON, J. (org). **Inovação nas tradições da agricultura familiar**. Brasília: CNPQ/Paralelo 15, 2002.

MEDEIROS, L. S.; DIAS, M. M. Introdução *In*: TIBURCIO, Breno; MIRANDA, Carlos (org.). **Políticas públicas, atores sociais e desenvolvimento territorial no Brasil**. (Série Desenvolvimento Rural Sustentável; v.14). Brasília: IICA, 2011.

MENEGETTI, G. **Desenvolvimento, sustentabilidade e agricultura familiar**. EMATER/RS. Disponível em: <<http://www.emater.tche.br/site/br/arquivos/servicos/biblioteca/digital/art18.pdf>>. Acesso em: 09 abr 2012.

MERINO, G. S. A. D.; GARCIA L. J.; MERINO, E.; VIEIRA, M. L. H. **A incorporação do design na aquicultura familiar com foco na sustentabilidade**. III Encontro de Sustentabilidade em Projeto do Vale do Itajaí. Dias 15, 16 e 17 de Abril de 2009.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MIOR, L. C. **Agricultores familiares, agroindústrias e redes de desenvolvimento rural**. Chapecó: Argos, 2005.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. B. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, 1994.

MULLER, A.L. **A construção das políticas públicas para a Agricultura Familiar no Brasil: o caso do Programa de Aquisição de Alimentos**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural/UFRGS. Porto Alegre – RS, 2007.

MURPHY, B.; MAGUINESS, P.; PEScott, C.; WISLANG, S.; MA, J.; WANG, R. Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance. **European Journal of Marketing**, vol. 39, 2005.

MYRDAL, Gunnar. **O valor em teoria social**. São Paulo: Pioneira Ed., 1965.

_____. **Teoria econômica e regiões subdesenvolvidas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Saga, 1968.

NDUBISI, N.O.; WAH, C. K. Factorial and discriminant analyses of the underpinning of relationship marketing and customer satisfaction. **International Journal of Bank Marketing**, vol. 23, p. 542-557, 2005.

NEMATIZADEH, S.; SHAHPANAHI, A. A review of the factors affecting customer loyalty: according to relationship marketing approach. **Journal of Amir Kabir Entrepreneurs**, vol. 30, p. 18-19, 2007.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, v. 1, n.3, 1996.

NEVIN, J.R. Relationship marketing and distribution channels: exploring fundamental issues. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 23, n. 4, p. 327-34, 1995.

NOBLE, S. M.; PHILLIPS, J. Relationship hindrance: Why would consumers not want a relationship with a retailer? **Journal of Retailing**, v. 80, n. 4, p. 289-303, 2004.

NORDER, L. A. C. Mercantilização da agricultura e desenvolvimento territorial *in* SCHNEIDER, Sergio (org). **A diversiade da agricultura familiar**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

ODEKERKEN-SCHRÖDER, G.; DE WULF, K.; SCHUMACHER, P. Strengthening outcomes of retailer-consumer relationships: The dual impact of relationship marketing tactics and consumer personality. **Journal of Business Research**, vol. 56, p. 177-190, 2003.

OLIVEIRA, J. A. V. de, SCHMIDT, J. A. V.; SCHMIDT, W. **Avaliação do potencial da indústria rural de pequeno porte (IRPP) em Santa Catarina**. 2ª ed. Florianópolis: CEPAGRO, 2000.

OLIVER, C. Determinants of inter-organizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, vol. 15, n. 2, p. 241-65, 1990.

ORTIGARA, Norberto Anacleto. Apresentação. *In*: SOUZA, João Nishi *et al.* **Programa Fábrica do Agricultor. 2011-2014**. Curitiba: Instituto EMATER, 2011.

PALMATIER, R. W. *et al.* Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 4, p. 136-153, 2006.

PALMER, R. A. Relationship marketing: back to basics. **Journal of Marketing Management**, vol. 10, p. 571–579, 1994

_____. Co-operation and competition: a Darwinian synthesis of relationship marketing. **European Journal of Marketing**, vol. 34, n. 5/6, p. 687-704, 2000.

_____. There's no business like e-business. **Qualitative Market Research: An International Journal**, vol. 5, n. 2, p. 261-7, 2002.

PARVATIYAR, Atul; SHETH, Jagdish N. The domain and conceptual foundations of relationship marketing in SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (Eds.), **Handbook of relationship marketing**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

PAYNE, Adrian. Relationship Marketing. Making the Consumer Count. **Managing Service Quality**, vol 4, n. 6, p. 29-31, 1994.

PAYNE, Adrian.; HOLT, Sue. Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. **British Journal of Management**, v. 12, n. 2, p. 159-182, 2001.

PAYNE, Adrian, CHRISTOPHER, Martin; BALLANTYNE, David. **Relationship Marketing**. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1991.

PAYNE, Adrian; BALLANTYNE, David; CHRISTOPHER, Martin. A stakeholder approach to relationship marketing strategy. The development and use of the "six markets" model. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 7-8, p. 855-871, 2005.

PECK, H.; PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M.; CLARK, M. **Relationship Marketing: Strategy and Implementation**. Butterworth-Heinemann, Oxford, 1999.

PEDROSO, Marcelo Caldeira. Casos Sustentáveis. FGV-EAESP/GV, **GVexecutivo**, v.6, n. 2, 2007.

PETERS, Tom. **Reimagine: excelência dos negócios numa era de desordem**. São Paulo: Futura, 2004.

PETERSON, Robert A. Relationship Marketing and the Consumer. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 23, n. 4, p. 278-281, 1995.

PGPAF - Programa de Garantia de Preços para a Agricultura Familiar. Plano Safra da Agricultura Familiar. Transformando Vidas. Plantando o Futuro. Cartilha, 2013/2014.

PIERCY, N.F. Barriers to implementing relationship marketing: analyzing the internal marketplace. **Journal of Strategic Management**, vol. 6, n. 3, p. 209-22, 1998.

PINE, B. Joseph II; PEPPERS, Don; ROGERS, Marta. Do You Want to Keep Your Customers Forever? **Harvard Business Review**, vol. 73, n. 2, p. 103-108, 1995.

PLOEG, J. D. V. O modo de produção camponês *in* SCHNEIDER, Sergio (org). **A diversidade da agricultura familiar**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**. New York: Free Press, 1985.

PPEA - Projeto Permanente de Educação Ambiental. **Sumidouros e valas de infiltração**. 2013. Alto da Boa Vista. SP. Disponível em: <http://www.comitesm.sp.gov.br/>. Acesso em 25 ago 2013.

PREZOTTO, L. L. **A agroindustrialização de pequeno porte: higiene, qualidade e aspectos legais**. Florianópolis: CEPAGRO, v. 1, n. 2, dez. 1997.

_____. **Uma concepção de agroindústria rural de pequeno porte**. Revista de Ciências Humanas. EDUFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Florianópolis. n. 31, p.133-154, 2002.

_____. **Experiência da rede agreco de agroindústrias da agricultura familiar**. Programa de Agroindustrialização da Produção da Agricultura Familiar. MDA/SAF, Brasília, 2010. Disponível em < <http://www.mda.gov.br/portal/saf/programas/agroindustrias/2293757>>. Acesso em 12 mai 2012.

PREZOTTO, L. L.; NASCIMENTO, M. Au. R. **Documento Orientador sobre o SUASA**. MDA, Brasília, 2013.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da Riqueza das Nações**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1981.

RAO, S.; PERRY, C. Thinking about relationship marketing: Where are we now. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 17, n. 7, p. 598-614, 2002.

RAPP, S.; COLLINS, T. **The Great Marketing Turnaround**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1990.

RASHID, T. Relationship marketing case studies of personal experience of eating out. **British food journal**, vol. 105, n.10, p. 742-750, 2003.

REICHHELD, Frederick. Loyalty-Based Management. **Harvard Business Review**, p. 64-73, 1993.

REICHHELD, F. F.; SASSER, W. E. Zero Defections: Quality Comes to Services. **Harvard Business Review**, vol. 68, p. 105–111, 1990.

REINARTZ, W. J.; KUMAR, V. The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. **Journal of Marketing**, vol. 67, p. 77–99, 2003.

REZAEI, A.H; RAD, J. E. Relational marketing: a new style of marketing. **Magazine of Business Review**, vol. 25, p. 100-105, 2007.

RIBEIRO, J. L. D. **Estrutura de Trabalhos de Conclusão Baseados em Pesquisa-Ação. Estudo de Caso ou Observação Participante**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, UFRGS. Porto Alegre, 2001.

RICARD, L.; PERRIEN, J. Explaining and evaluating the implementation of organizational relationship marketing in the banking industry; client's perception. **Journal of Business Research**, vol. 2, n 45, p.199-209, 1999.

RICH, M. K. The direction of marketing relationships. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 15, n. 2-3, p. 170-179, 2000.

ROCHA, A. D.; LUCE, F. B. Relacionamentos entre compradores e vendedores: origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, p. 87-93, 2006.

RUST, Roland T.; ZAHORIK, Anthony; KEININGHAM, Jand Timothy L. **Return on Quality: Measuring the Financial Impact of Your Company's Quest for Quality**. Chicago: Probus, 1994.

SABOURIN, Eric. Práticas sociais, políticas públicas e valores humanos *in* SCHNEIDER, Sergio (org). **A diversidade da agricultura familiar**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

_____. Que política pública para a agricultura familiar no segundo governo Lula? **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 22, n. 3, p. 715-751. 2007.

SALLES FILHO, S.; SOUZA, A. C. Agricultura familiar e investimento em desenvolvimento tecnológico *in* LIMA, D. M. A.; WILKINSON, J. (org). **Inovação nas tradições da agricultura familiar**. Brasília: CNPQ/Paralelo 15, 2002.

SCHELLHASE, R.; HARDOCK, P.; OHLWEIN, M. Customer satisfaction in business-to-business marketing: the case of retail organizations and their suppliers. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 15, n. 2/3, p. 106-21, 2000.

SCHMIDHEINY, Stephan. **Cambiando el rumbo: una perspectiva global del empresariado para el desarrollo y el medio ambiente**. México: Fondo de Cultura Económica, 1992.

SCHMIDT, V. D. B.; TURNES, V. A. Novas iniciativas de desenvolvimento em Santa Catarina: agroindustrialização em rede – desenvolver *in* LIMA, D. M. A.; WILKINSON, J. (org). **Inovação nas tradições da agricultura familiar**. Brasília: CNPQ/Paralelo 15, 2002.

SCHNEIDER, S. (org). Teoria social, agricultura familiar e pluriatividade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18, n. 51, p. 99-121, 2003.

_____. **A diversidade da agricultura familiar**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

SCHNEIDER, S.; MATTEI, L.; CAZELLA, A. A. Histórico, caracterização e dinâmica recente do Pronaf – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar. *In*: SCHNEIDER, S.; SILVA, M. K.; MARQUES, P. E. M. (Org.). **Políticas Públicas e Participação Social no Brasil Rural**. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

SCHNEIDER, S.; SCHIMITT, C. J. O uso do método comparativo nas Ciências Sociais. **Cadernos de Sociologia**, Porto Alegre, v. 9, p. 49-87, 1998.

SCHUMACHER, Ernst. Friedrich. **O negócio é ser pequeno**: um estudo de economia que leva em conta as pessoas. Rio de Janeiro: Zahar, 1977. SEAB - Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento. **Fábrica do Agricultor. Documento Base**. Curitiba: SEAB, 1999.

SEAB - Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento. **Fábrica do Agricultor. Marketing/Design. Manual Operativo Rótulos**. Curitiba: SEAB, 2000.

SEAB - Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento. **Fábrica do Agricultor**. Disponível em: <<http://www.fabricadoagricultor.pr.gov.br/>>. Acesso em jul. de 2013a.

SEAB - Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento. Notícias. **Feira Sabores do Paraná mostra força da Fábrica do Agricultor**. 23/07/2013. Disponível em: <<http://www.agricultura.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=5387>>. Acesso em ago 2013b.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às micros e Pequenas Empresas**. <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 07 jun. 2011.

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO. Governo do Estado do Paraná. Gestão Escolar. Dia a Dia Educação. Programas e Projetos - **PNAE - Programa Nacional de Alimentação Escolar**. Disponível em: <<http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=15>>. Acesso em 15 ago 2013.

SELNES, F.; SALLIS, J. Promoting relationship learning. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 3, p. 96-107, 2003.

SENADO FEDERAL. Pequenas Propriedade e Agricultura Familiar. Disponível em <<http://www12.senado.gov.br/codigoflorestal/infograficos/pequena-propriedade-e-agricultura-familiar>>. Acesso em 04 out. 2012.

SHANI, D.; CHALASANI, S. Exploiting niches using relationship marketing. **Journal of Services Marketing**, p.43-52, 1992.

SHARMA, A.; SHETH, J.N. Relationship marketing: an agenda for inquiry. **Industrial Marketing Management**, v. 26, p. 87-89, 1997.

SHETH, J.; PARVATIYAR, A. Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications. Center for Relationship Marketing, Emory University, Atlanta, 1994.

_____. The evolution of relationship marketing. **International Business Review**, Vol. 4 No. 4, p. 397-418, 1995.

_____. Handbook of Relationship Marketing. Eds. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1999.

_____. Evolving relationship marketing into a discipline. **Journal of Relationship Marketing**, p. 3-16, 2002.

SIENA, O. **Metodologia da Pesquisa Científica: Elementos para Elaboração e Apresentação de Trabalhos Acadêmicos**. Porto Velho, 2007.

SILVA, C. L.; MENDES, J. T. G. **Reflexões sobre o desenvolvimento sustentável. Agentes e interações sob a ótica multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 2005.

SILVA, C. L.; ROCHA Jr., W. F.; ZERBATO, C. C. **Agricultura Familiar e Desenvolvimento Paranaense entre 1996 e 2006**. V Encontro Nacional da ANPPAS, 4 a 7 de outubro de 2010. Florianópolis –SC –Brasil.

SILVA, J. B., PREZOTTO, L. L. **Programa de Agroindustrialização da Produção da Agricultura Familiar**. MDA, Brasília, 2008.

SIRDESHMUKH, D; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. **Journal of Marketing, Chicago**, v. 66, p. 15-37, 2002.

SLACK, N. *et al.* **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, João Nishi *et al.* **Programa Fábrica do Agricultor. 2011-2014**. Curitiba: Instituto EMATER, 2011.

STROPASOLAS, V. L. Visões de Mundo Rural dos Jovens: da invisibilidade social á busca da cidadania. *in* AUED, B. W.; PULILO, M. I. S. (org.). **Agricultura Familiar**. Florianópolis: Insular, 2004.

TCU – Tribunal de Contas da União. Relatório. Auditoria operacional. **Avaliação das ações adotadas pela administração pública federal acerca das políticas de Assistência Técnica e Extensão Rural – ATER**. Diversas falhas na condução do programa. Recomendações. Determinação. TC 016.398/2012-2, 2012.

TOMASETTO, M. Z. C.; LIMA, J. F.; SHIKIDA, P. F. A. Desenvolvimento local e agricultura familiar: o caso da produção de açúcar mascavo em Capanema - Paraná. **INTERAÇÕES**, Campo Grande, v. 10, n. 1, p. 21-30, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TURNBULL, P.W.; VALLA, J. P. (Ed.). **Strategies for International Industrial Marketing**. Groom Helm, London, 1990.

ULTRAMARI, C. **A respeito do conceito de sustentabilidade**. Curitiba: Ipardes/IEL-PR, 2003.

VARGAS. A. **Agricultura Familiar e sustentabilidade**. Sociedade e Desenvolvimento Rural on line, v.4, n. 1, Jun, 2010. Disponível em: <www.inagrodf.com.br/revista>, Acesso em 21 jun 2012.

VEIGA, J. E. **O desenvolvimento agrícola: uma visão histórica**. 2.ed., São Paulo: EDUSP, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004

VERHOEF, P. C. Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 4, p. 30-45, 2003.

VIEIRA, S. **Como escrever uma tese**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VILELA, N.J.; MACEDO, M.M.C. **Fluxo de poder no agronegócio: o caso das hortaliças**. Horticultura Brasileira, Brasília, v.18, n.2, p.88-94, 2000.

WALKER, Orville C. Jr.; RUEKERT, Robert W. Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. **Journal of Marketing**, vol.51, p. 15-33, 1987.

WALTER, A.; GEMÜNDEN, H.G. Bridging the gap between suppliers and customers through relationship promoters: theoretical considerations and empirical results. **Journal of Business & Industrial Marketing**, vol. 15, n. 2/3, p. 86-105, 2000.

WEBER, J.A. Partnering with distributors to stimulate sales: a case study. **Journal of Business & Industrial Marketing**, vol. 15, n. 2/3, p. 154-62, 2000.

WEBSTER, Frederick Jr. **Market Driven Management of Marketing**. New York: John Wiley, 1994.

WESZ Jr, V. J. **Agricultura familiar brasileira frente às transformações do sistema agroalimentar contemporâneo: a estratégia de verticalização da produção**. Cadernos de Economia. Curso de Ciências Econômicas. Unochapecó. Ano 12, n. 23, 2008.

WESZ Jr., Valdemar João. **A distribuição espacial dos resultados do programa de agroindustrialização da agricultura familiar**. Anais do IV Encontro da Rede de Estudos Rurais: Mundo rural, políticas públicas e atores em reconhecimento político. Curitiba, 2010.

WESZ Jr, Valdemar João. Análise comparada dos programas estaduais de agroindustrialização na agricultura familiar brasileira (1995 – 2008).

Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales. Serie Documental de Geo Crítica. Cuadernos Críticos de Geografía Humana. Universidad de Barcelona, vol. XVII, nº 979, 5 de junho de 2012.

WILKINSON, J. Distintos enfoques e debates sobre a produção familiar no meio rural. **Agroecologia e desenvolvimento rural sustentável**, Porto Alegre, v. 1, n. 3, 2000.

WILSON, D.T. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 24, n. 4, p. 335-345, 1995.

WILSON, D.T.; JANTRANNIA, S. Understanding the value of a relationship. **Asia Australia Marketing Journal**, vol. 2, n. 1, pp. 55-66, 1994.

WILSON, D.T.; MUMMALANENI, V. Bonding and commitment in buyer-seller relationships: a preliminary conceptualization. **Industrial Marketing and Purchasing**, vol. 1, n. 3, p. 44-58, 1988.

WINKLHOFER, H.; PRESSEY, A.; TZOKAS, N. A cultural perspective of relationship orientation: using organisational culture to support a supply relationship orientation. **Journal of Marketing Management**, vol. 22, n 1/2, p. 169-94, 2006.

YAU, O. H. M.; LEE, J. S. Y.; CHOW, R. P. M.; SIN, L. Y. M.; TSE, A. C. B. Relationship marketing the Chinese way. **Business Horizons**, vol. 43, p. 16-24, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZINELDIN, M.; PHILIPSON, S. Kotler and Borden are not dead: myth of relationship marketing and truth of the 4Ps. **Journal of Consumer Marketing**, vol. 24, n. 4, p. 229-241, 2007.

ZUKOWSKI, José Carlos. **Gestão de Riscos na Agricultura Familiar**. Interação entre o SEAF e o Sistema de ATER. Disponível em: <http://www.mda.gov.br/portal/saf/arquivos/view/seaf/ater_gestao_e_riscos.pdf>. Acesso em 08 ago 2013.

ANEXO

AUTORIZAÇÃO

Caro(a) Senhor(a)

Com o intuito de elaborar minha tese de doutorado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, estou realizando uma pesquisa com Agroindústrias Familiares do Estado do Paraná, cadastradas no programa Fábrica do Agricultor. O principal objetivo desse estudo é diagnosticar a realidade das agroindústrias e propor estratégias de “*marketing*” de relacionamento, conjugadas com o viés da sustentabilidade, que venham a contribuir com o aumento da competitividade dos empreendimentos.

Para que esse objetivo seja atingido, sua participação respondendo a entrevista é de fundamental importância.

Solicito, através do presente instrumento, autorização para realização da pesquisa, integrante do Trabalho de Doutorado, orientado pela Prof. Dr. Olga Regina Cardoso, tendo como título preliminar “Agroindústria Familiar: abordagem dos seis mercados de relacionamento e dos pilares da sustentabilidade como fator da sobrevivência e a competitividade”.

As informações aqui prestadas não serão divulgadas individualmente, sem prévia autorização, bem como os nomes de empresas e pessoas serão preservados.

Agradeço imensamente sua atenção e colaboração para realização deste trabalho.

Cordialmente,

Doutoranda: Tanatiana Ferreira Guelbert

Entrevistado(a):

Agroindústria:

**DIAGNÓSTICO DA REALIDADE DA AGROINDÚSTRIA
FAMILIAR RURAL
(Região da COMCAM)**

Nome: _____

E-mail: _____ Fone: _____

Agroindústria: _____

Quanto tempo de existência: _____

1. CARACTERIZAÇÃO FÍSICA E ORGANIZACIONAL

1.1 Qual município do Paraná a Agroindústria está localizada?

1.2 De quem é a posse da propriedade onde está localizada sua unidade de processamento?

() Própria () Cedida () Arrendada () Coletiva

() Outro Qual? _____

1.3 Qual o tamanho da propriedade (em hectares - ha)? _____

1.4 Qual o sistema de organização da agroindústria:

() Familiar () Associação () Empresa () Cooperativa

() Outro Qual? _____

1.5 Quantas pessoas trabalham na propriedade? _____

1.6 São todos membros da família?

() Sim () Não Quantos? _____

O contrato é () Permanente () Eventual

1.7 Qual o tipo de agroindústria?

- Frutas Vegetais Leite e Derivados Carnes
 Mandioca Cana-de-açúcar Mel Panificação
 Outra Qual? _____

1.8 A renda da família é proveniente da agroindústria familiar em que medida?

- até 30% entre 40% e 50% entre 60% e 80% acima de 90%

1.9 A implantação da agroindústria melhorou a renda da família?

- Não Sim Em quanto aumentou (%)? _____

1.10 Em qual(is) órgão(s) de Fiscalização a agroindústria possui registro?

- Dispensa de Registro pela Vigilância Sanitária
 SIM SIP SIF
 Nenhum Outro Qual? _____

1.11 Qual a quantidade de produtos fabricados (MIX)?

2 - ASPECTOS AMBIENTAIS E SANITÁRIOS**2.1 Qual a principal fonte de abastecimento de água na propriedade?**

- Nascente Poço Rede Pública de Abastecimento Cisterna
 Manancial de Superfície Reservatório de Água de Chuva

2.2 Qual o destino do resíduo que resulta do processo na agroindústria?

- Queima Coleta Pública Compostagem/Ração Rios
 Lagoas de Estabilização Reciclagem Céu Aberto
 Fossa Séptica Outro Qual? _____

2.3 Qual o destino do esgoto sanitário do estabelecimento?

- Fossa Séptica Rede Pública de Esgoto Céu Aberto
 Fossa Absorvente Sumidouro Outro Qual? _____

2.4 Qual o destino do lixo da agroindústria?

- Queima Coleta Pública Céu Aberto Enterra
 Outro Qual? _____

3 - CARACTERÍSTICAS DO PROCESSAMENTO DE ALIMENTOS

3.1 Qual a principal matéria-prima utilizada na agroindústria?

- Frutas Vegetais Leite e Derivados Carnes
 Mandioca Cana-de-açúcar Mel Grãos
 Outra Qual? _____

3.2 A matéria prima é:

- % Própria _____ % Terceirizada _____

3.3 A matéria prima é proveniente de processo de produção:

- orgânico tradicional Outro Qual? _____

3.4 A procedência da matéria prima influencia no processo produtivo ou de comercialização?

Não Sim Como? _____

3.5 A aquisição dos insumos e/ou matéria prima é feita em parceria com outras agroindústrias?

Não Sim Como? _____

3.6 Qual o volume de produção mensal total (em quilos ou litros)?

até 250 de 251 a 500 de 501 a 750 de 751 a 1.000
 de 1.001 a 1.250 de 1.251 a 1.500 maior que 1.501

3.7 Em qual tipo de embalagem os produtos são comercializados para o cliente final?

Saco plástico Vidro Caixa Bandeja Pote Papel
 Outro Qual? _____

Essa embalagem tem preocupação com as questões ambientais?

Não Sim Qual? _____

3.8 O processa de fabricação utiliza que tipo de tecnologia?

Máquinas e Equipamentos Manual/Artesanal
 Outro Qual? _____

3.9 A agroindústria (produto) possui alguma certificação ou selo (certificado de origem, certificação de qualidade, selo - Selo de Identificação da Participação da Agricultura Familiar - SIPAF?

Não Sim Qual? _____

3.10 Que informações constam no rótulo da embalagem do produto?

- Nome Comercial Marca Peso/Volume
 Identificação/local Indústria Brasileira Site/e-mail
 Contém ou não Glúten Código de Barras
 Informação Nutricional Livre de Gordura Trans
 Fone de Contato Prazo de validade
 Lista de ingredientes Identificação do lote/data de fabricação
 Outro Qual? _____

3.11 Você busca com frequência desenvolver novos produtos?

- Não Sim Qual frequência? _____

E aonde busca as informações? _____

(Testa sozinho - erro e acerto, com fornecedores, amigos, concorrentes, universidades, clientes, EMATER, SEBRAE, SEAB, TV, INTERNET, etc.).

4 – CARACTERIZAÇÃO DA COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS PROCESSADOS

4.1 Quais são os pontos de comercialização dos produtos?

- Estabelecimento Próprio Supermercado Sacolão Feira
 Mercado Institucional Outros Quais? _____

4.2 Quem é o responsável pela comercialização?

- Responsável pela Agroindústria ou Membro da Família
 Intermediário Ambos

4.3 Comercializa fora do Município/Estado de origem?

Não Sim Onde? _____

4.4 A agroindústria familiar emite:

- Nota Fiscal Eletrônica
- Nota de Produtor Rural com o carimbo do Artigo 605 e 606 do RICMS – Fábrica do Agricultor
- Não emite nenhum tipo de nota

4.5 Você calcula o custo de produção do produto final?

- Não
- Sim Como aprendeu: sozinho curso de capacitação

4.6 Como você define o preço final do produto?

4.7 Na negociação do produto:

- Os consumidores normalmente pedem descontos
- Os consumidores normalmente levam os produtos sem barganhar
- Os consumidores normalmente compram porque é um produto de melhor qualidade
- Os consumidores normalmente compram por terem um atendimento diferenciado
- Os consumidores normalmente acham os produtos com preço elevado
- Outro Como? _____

4.8 Os membros da agroindústria recebem algum tipo de treinamento voltado para o atendimento do cliente, em relação ao produto, e que facilite a interação com o consumidor?

() Não () Sim Aonde é feita a capacitação? _____

5 - CARACTERIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL

5.1 A Agroindústria esta cadastrada no Programa do Governo Estadual Fábrica do Agricultor?

() Não Por que? _____

() Sim O Programa trouxe algum benefícios? Se Sim quais?

5.2 Recebeu assistência técnica/consultoria/assessoria?

() Não () Sim De quem, quais?

() EMATER () IAP () IBAMA () Universidades () SEAB

() Instituições Privadas _____

() ONGs _____

() Outras instituições _____

5.3 Você conhece e/ou participa de algum Programa do Governo (Municipal, Estadual ou Federal), além do Programa Fábrica do Agricultor, como PAA – Programa de Aquisição de Alimentos; PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar; Leite das Crianças, SEAF - Seguro da Agricultura Familiar, SUASA - Sistema Único de Atenção à Sanidade Agropecuária, PGPAF - Programa de Garantia de Preços para a Agricultura Familiar ou outro?

Não Sim Quais? _____

6 – MARKETING DE RELACIONAMENTO

6.1 O que você faz para que os clientes comprem os seus produtos? Tem alguma estratégia para atrair clientes?

Não Sim Quais? Degustação Venda Pessoal
 Promoções – compre 1 leve 2 Propaganda _____
 Outra Qual? _____ (qual canal: radio, tv, internet, etc.)

6.2 Uma vez que o cliente comprou seu produto, você tem alguma forma (estratégia) para que ele volte a comprar e vire um cliente fiel (fidelizar, manter o cliente)?

Não Sim
 Quais? _____

Você faz algum controle? Como? _____

6.3 O seu produto (agroindústria) possui um diferencial competitivo? Se sim qual é?

Não Não sei Sim
 Qual? _____

6.4 Você já notou se um cliente, fornecedor, órgãos de apoio (EMATER), etc., recomendam seus produtos para outros consumidores?

Não Sim _____

6.5 Você desenvolve alguma estratégia para que as pessoas recomendem os produtos da sua agroindústria?

Não Sim Quais? _____

6.6 Como que você identifica quando um cliente veio comprar por recomendação?

6.7 O(s) produto(s) da sua agroindústria apresenta algum benefício (à saúde) para o consumidor?

Não Sim Qual?

Funcional Diet Light Sem Lactose

Para Celíacos Orgânico Outro Qual? _____

Se sim, você explora e divulga estes benefícios para o consumidor?

Não Sim Como? _____

6.8 Como é feita a entrega (distribuição) dos produtos?

feita pela própria agroindústria terceirizada

parceria com outras agroindústrias familiares

terceirizada em parceria com outras agroindústrias familiares

Outra Como? _____

6.9 Como é o relacionamento com os fornecedores ou parceiros (MP, Embalagem, Distribuição, Laboratórios, etc.)?

- Relação comercial exclusiva a cada negociação
 Contrato de longo prazo
 Colaboração e parceria também na solução de problemas
 Outro Qual? _____

6.10 Como é sua relação com Bancos e demais Instituições Financeiras?

- Excelente Boa Regular Ruim Nenhuma
 Possui Financiamento Não tem crédito disponível
 Tem crédito disponível, mas não empresta dinheiro
 Outro Como? _____

6.11 Como é sua relação com Órgão Reguladores?

- Prefeitura Excelente Boa Regular Ruim Nenhuma
 Vig. Sanit. Excelente Boa Regular Ruim Nenhuma
 IBAMA Excelente Boa Regular Ruim Nenhuma
 IAP Excelente Boa Regular Ruim Nenhuma
 EMATER Excelente Boa Regular Ruim Nenhuma
 SEAB Excelente Boa Regular Ruim Nenhuma
 Outro Como? _____

6.12 Você desenvolve alguma ação de Marketing?

- Não Não conheço Sim Qual(is)? _____

6.12 Você já ouviu falar em Marketing de Relacionamento?

- Não Sim O que é ou para que serve? _____

6.13 Você desenvolve alguma ação pensando no Marketing de Relacionamento?

Não Sim Qual(is)? _____

6.14 Você tem e usa alguma forma (canal) para se comunicar (relacionar) com seu cliente?

Não Sim Qual(is)? _____

6.15 Você utiliza pesquisa de satisfação do seu cliente?

Não Sim Como funciona? _____

6.16 Você utiliza algum método para descobrir as necessidades dos clientes/consumidores?

Não Sim Como funciona? _____