

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ANÁLISE ORGANIZACIONAL**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING: ESTUDO DE CASO SOBRE AS ESTRATÉGIAS
DO COMPOSTO DE MARKETING IMPLEMENTADAS PELO PROGRAMA
AGRICULTURA ORGÂNICA DA ITAIPU BINACIONAL NA BACIA DO PARANÁ 3**

FLÁVIO JOSÉ BUONONATO

CURITIBA

2011

FLÁVIO JOSÉ BUONONATO

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING: ESTUDO DE CASO SOBRE AS ESTRATÉGIAS
DO COMPOSTO DE MARKETING IMPLEMENTADAS PELO PROGRAMA
AGRICULTURA ORGÂNICA DA ITAIPU BINACIONAL NA BACIA DO PARANÁ 3**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Maria Machado Toaldo

CURITIBA

2011

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Mabel e familiares, por apoiar e estar junto em todos os momentos.

A orientadora Prof^a. Dr^a. Ana Toaldo, pelas lições de profissionalismo, compreensão e paciência.

Ao coordenador do Programa Agricultura Orgânica João Passini, que viabilizou a realização deste trabalho, seu profissionalismo e suas valiosas contribuições em relação ao Programa Agricultura Orgânica.

Aos professores da banca examinadora Prof.^a Dr^a. Eliane Francisco e Prof. Dr. Aurio Leocádio pelas críticas construtivas ao trabalho.

Aos amigos e colegas do mestrado, pelas contribuições ao trabalho e por formarem parte de algo que mostra outros mundos e outras lentes.

Aos professores da Universidade Federal do Paraná e de outras instituições que em diferentes momentos deram suas valiosas contribuições.

Ao pessoal da Itaipu Binacional, Instituto Maytenus, ATER e Coperfam, pelo acolhimento, profissionalismo e apoio ao trabalho, mesmo em meio ao cumprimento de agendas tão exigentes.

A direção da União Dinâmica das Faculdades Cataratas (UDC).

Aos amigos com os quais convivi nesse período, de perto ou de longe, que de maneiras tão particulares contribuíram com esse trabalho.

A tantas e todas as pessoas que apoiaram, cada uma a seu modo, cada uma a seu tempo.

RESUMO

Esta dissertação aborda o tema estratégia do composto de marketing, com foco no conteúdo e processo. Os objetivos estão centrados nas dinâmicas envolvidas na concepção e implementação das estratégias do composto de marketing e nos seus resultados. Para atingir tais objetivos realizaram-se revisão teórica e estudo de caso. A investigação do trabalho de campo ocorreu no Programa Agricultura Orgânica sediado pela Itaipu Binacional, cuja principal característica é a maneira interinstitucional que o Programa está estruturado para formular e implementar as estratégias do composto de marketing a fim de substituir a monocultura para sistemas agroecológicos na bacia do Paraná 3. Para coleta de dados utilizou-se como instrumentos roteiro de entrevistas, fontes secundárias diversas e registros das observações. Posteriormente iniciou-se a triangulação desses materiais, cujo objetivo foi identificar quais foram os fatos que conduziram a formulação e a implementação das estratégias do composto de marketing do Programa. A análise e discussão dos resultados passam pela contextualização do Programa Agricultura Orgânica, com ênfase na estrutura de múltiplos parceiros; a descrição quanto ao conteúdo e processo das estratégias do composto de marketing implementadas pelo Programa; e, por fim, os resultados alcançados após oito anos de existência do Programa. Essa pesquisa indicou que as estratégias do composto de marketing formuladas e implementadas foram constituídas por diferentes instituições cujo objetivo grupal é mais sócio-ambiental que econômico. Outros aspectos identificados foram a importância da análise situacional de mercado para posicionar cada instituição na sua expertise dentro do Programa e a criação de um fórum adequado para fomentar novas alternativas estratégicas e gerir as mesmas de maneira consensual e não deliberada, buscando o envolvimento e o comprometimento de todos esses parceiros sem perder o foco na estratégia escolhida. As informações geradas por esse estudo também podem contribuir no âmbito da estratégia de marketing ao se considerar o processo de construção e implementação de estratégias por múltiplas instituições com a mais ampla participação comunitária, bem como investigar as semelhanças e divergências entre as estratégias do composto de marketing aplicadas pelo Programa e aquelas desenvolvidas por cooperativas de produtos agrícolas convencionais.

Palavras-chave: Estratégia de marketing. Conteúdo da estratégia. Processo de formulação e implementação de estratégia. Resultados da estratégia.

ABSTRACT

This thesis addresses the topic of marketing mix strategy, focusing on their content and process. The objectives are focused on the dynamics involved in the making and implementation of strategies and marketing mix in its results. To achieve these objectives were carried out literature review and case study. The investigation of the fieldwork took place in the Organic Agriculture Program hosted by Itaipu Binacional, whose main characteristic is the way that the multiple institutions Program is structured to develop and implement the strategies of the marketing mix to replace the monoculture agroecosystems in the BP3. For data collection instruments were used as guidelines for the interviews and various secondary sources. Thereafter began the triangulation of these materials, whose goal was to identify what were the facts that led to the formulation and implementation of marketing mix strategies of the Program. The analysis and discussion of results will involve the contextualisation of Organic Agriculture Program, with emphasis on the structure of multiple partners, the description about the content and process of the marketing mix strategies implemented by the Program and, finally, the results after eight years existence of the Program. This research indicated that the strategies of the marketing mix formulated and implemented by different institutions were formed group whose goal is more socio-environmental than economic. Other issues identified were the importance of situational analysis of the market to place its expertise at each institution within the Program and creating an appropriate forum to foster new strategic alternatives and manage them through a consensus and not deliberate, seeking the involvement and commitment of all these countries without losing focus on the strategy chosen. The information generated by this study may also contribute as part of marketing strategy by considering the process of building and implementing strategies for multiple institutions with broad community participation, and to investigate the similarities and differences between the strategies of the marketing mix applied by the Program and those developed in conventional agricultural cooperatives.

Keywords: Marketing strategy. Content of the strategy. Process of formulating and implementing strategy. Results of the strategy.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
LISTA DE QUADROS	ix
LISTA DE SIGLAS	x
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO DA QUESTÃO-PROBLEMA DE PESQUISA	3
1.2 OBJETIVOS	3
1.2.1 Objetivo geral	4
1.2.2 Objetivos específicos.....	4
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	4
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	6
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA-EMPRÍRICA.....	7
2.1 ESTRATÉGIA.....	7
2.1.1 Conteúdo da estratégia	10
2.1.2 Processo da estratégia.....	11
2.2 ESTRATÉGIA DE MARKETING	16
2.2.1 Estratégias de marketing no nível corporativo: orientação para o mercado.....	19
2.2.2 Estratégias de marketing no nível unidade estratégica de negócio: segmentação e posicionamento.....	22
2.2.3 Estratégias de marketing no nível tático/operacional: composto de marketing	25
2.2.4 <i>Stakeholders</i> e estratégia de marketing	28
2.2.5 Modelo de formulação e implementação da estratégia de marketing de Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999)	29
2.3 GESTÃO AMBIENTAL	34
2.4 AGROECOLOGIA	41
2.4.1 Paradigma convencional	42
2.4.2 Paradigma alternativo.....	46
2.4.2.1 História da agroecologia.....	48
2.4.3 Cotejo agricultura convencional e agroecologia	51
2.4.4 Agroecologia e a monocultura.....	52
3 METODOLOGIA	55

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	55
3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA.....	55
3.3 DELINEAMENTO DE PESQUISA.....	56
3.4 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS ANALÍTICAS.....	57
3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA	60
3.6 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	62
3.7 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	64
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	67
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROGRAMA AGRICULTURA ORGÂNICA	68
4.1.1 Principais organizações.....	72
4.1.2 O programa agricultura orgânica na visão dos grupos de organizações.....	75
4.2 CONTEÚDO DAS ESTRATÉGIAS DO COMPOSTO DE MARKETING IMPLEMENTADAS PELO PROGRAMA AGRICULTURA ORGÂNICA.....	77
4.3 PROCESSO E FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DO COMPOSTO DE MARKETING DESENVOLVIDO PELO PROGRAMA AGRICULTURA ORGÂNICA.....	89
4.4 RESULTADOS DAS ESTRATÉGIAS DO COMPOSTO DE MARKETING FORMULADAS E IMPLEMENTADAS NO PROGRAMA AGRICULTURA ORGÂNICA.....	115
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	127
5.1 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS	134
5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	135
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	137
APÊNDICES	143
Apêndice A.....	144
Apêndice B.....	145
Apêndice C.....	146
Apêndice D.....	147
ANEXOS	149
Anexo 01	150

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Dois aspectos da estratégia.....	9
Figura 2 – Um quadro teórico para análise de organizações	12
Figura 3 - Modelo básico da escola do <i>design</i>	15
Figura 4 - Os 4Ps do <i>mix</i> de marketing	26
Figura 5 - O clássico composto de marketing	27
Figura 6 - Necessidades dos consumidores.....	28
Figura 7 - Modelo de formação da estratégia de marketing de Menon et al. (1999)	30
Figura 8 - Quadro síntese do processo e resultado do modelo de formação da estratégia de marketing de Menon et al. (1999)	34
Figura 9 - Pirâmide da sustentabilidade	38
Figura 10 – Elementos do processo e resultados do modelo de formação da estratégia de marketing de Menon et al. (1999)	67
Figura 11 – Divisão geopolítica da bacia do Paraná 3	69
Figura 12 – Diagrama do programa cultivando água boa	70
Figura 13 - Diagrama do programa desenvolvimento rural sustentável	71
Figura 14 - Grupos de organizações do programa agricultura orgânica	73
Figura 15 - Objetivos geral e específicos do programa agricultura orgânica.....	78
Figura 16 – Quatro eixos principais do programa agricultura orgânica	79
Figura 17 – Organograma do comitê gestor do programa agricultura orgânica	80
Figura 18 - Conteúdo das estratégias do composto de marketing do programa agricultura orgânica.....	88
Figura 19 - Modelo de processo da estratégia de Menon et al. (1999)	90
Figura 20 - Modelo formal de comunicação das reuniões do subcomitê de comercialização.....	108
Figura 21 - Quadro síntese do processo de formulação e implementação das estratégias do composto de marketing do programa agricultura orgânica.....	113
Figura 22 - Variáveis de análise do resultado das estratégias de marketing	115

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Agricultura orgânica no Brasil – percentual de área com agropecuária orgânica por região	50
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Aspectos fundamentais no processo estratégico	13
Quadro 2 – Características de organizações com extrema influência do marketing	19
Quadro 3 – Orientações da empresa para o mercado	21
Quadro 4 – Grupo lógico de <i>stakeholders</i>	29
Quadro 5 – Disposição das Leis do agrotóxico e agricultura orgânica.....	39
Quadro 6 – Programa de análise de resíduos de agrotóxico nos alimentos (PARA)	45
Quadro 7 – Percentual de agricultura orgânica no mundo	49
Quadro 8 – Principais diferenças entre agricultura sustentável e convencional.....	51
Quadro 9 – Características da agricultura convencional e orgânica	53
Quadro 10 – Perfil dos entrevistados	61
Quadro 11 – Triangulação dos dados coletados	65
Quadro 12 – Ações de comercialização dos produtos orgânicos.....	84
Quadro 13 – Análise situacional na formulação das estratégias do composto de marketing do programa agricultura orgânica.....	91
Quadro 14 – Estratégias formuladas e implementadas pelo programa agricultura orgânica	93
Quadro 15 – Variáveis de estudo para viabilidade de implementação da agroindústria na BP3 ano 2005	95
Quadro 16 – Estratégias formuladas e implementadas pelo programa agricultura orgânica na agroindústria	96
Quadro 17 – Estratégias formuladas e implementadas pelo programa agricultura orgânica na comercialização dos produtos	99
Quadro 18 – Resultados quantitativos do programa agricultura orgânica.....	120

LISTA DE SIGLAS

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
ATER	Assistência Técnica e Extensão Rural
BIOFAC	Feira de Produtos Orgânicos na Alemanha
BIOLABORE	Cooperativa de Trabalho e Assistência Técnica do Paraná
BP3	Bacia do Paraná 3
CAPA	Centro de Apoio ao Pequeno Agricultor
CEO	Chief Executive Officer
COPERFAM	Cooperativa Agroecológica e da Indústria Familiar
EMATER	Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural
FAO	Food and Agriculture Organization
FIOCRUZ	Fundação Oswaldo Cruz
IAPAR	Instituto Ambiental do Paraná
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFOAM	International Federation of Organic Agriculture Movements
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MSM	Marketing Strategy Making
ONU	Organização das Nações Unidas
ONG	Organização Não-Governamental
PAA	Programa de Aquisição de Alimento do Governo Federal
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UTV	Unidades de Referência para Validação de Tecnologia e Sistemas

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com o meio ambiente não é recente. Entretanto, a humanidade encontra-se diante de uma das mais graves crises da história, que está intimamente ligada ao modo de vida insustentável. Esse estilo de vida tem como base a produção e o consumo sem se preocupar com os limites, isto é, um sistema de consumo linear, mas cujos recursos naturais para produção são finitos, gerando impactos ambientais em todo o globo.

Diante deste cenário, a Itaipu Binacional se mobilizou para enfrentar os problemas ambientais globais e locais que começavam a se agravar, tais como a crise da água no planeta, o aquecimento global, as mudanças climáticas e o consumo insustentável de recursos naturais.

Para enfrentar esses problemas criou-se o Programa Cultivando Água Boa, um movimento permanente para minimizar os desequilíbrios ambientais que vêm sendo provado pelo homem. Dentre os programas/projetos do Cultivando Água Boa encontra-se o Programa Desenvolvimento Rural Sustentável que engloba o tema principal deste trabalho: a Agricultura Orgânica. O objetivo de tal projeto é conferir sustentabilidade aos programas agrícolas praticados na Bacia do Paraná 3 (BP3), revertendo a tendência à monocultura, que tem uma visão industrial do campo e é altamente dependente de insumos externos, principalmente fertilizantes e agrotóxicos que contaminam os solos, águas e o ser humano.

O Programa Agricultura Orgânica, além de incentivar a produção com base agroecológica, busca também estruturar, por meio de múltiplos parceiros, o processo de comercialização dos produtos orgânicos da região. E é neste contexto que se encontra o foco de estudo deste trabalho, ou seja, como diferentes parceiros, com diferentes objetivos dentro de um mesmo Programa lidam com o processo de formulação e implementação das estratégias do composto de marketing no âmbito produtor – consumidor.

Existem inúmeras definições para a palavra estratégia. De maneira ampla, Quinn (2001, p. 20) define estratégia como “o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente”. Em vista disso, Mintzberg e Quinn (2003) comentam que a estratégia deve construir uma postura forte e potencialmente flexível, bem como seletiva, a fim

de que a organização consiga alcançar suas metas, apesar das maneiras imprevisíveis que as forças externas possam, na realidade, exercer sobre o mercado-alvo desejado.

Assim um dos grandes objetivos estratégicos do Programa Agricultura Orgânica é encurtar caminhos entre o produtor e o consumidor. Desta forma, as estratégias de marketing implementadas pelo Programa visam disponibilizar para consumo, produtos orgânicos de qualidade *in natura* ou industrializados com preços competitivos em relação aos produtos convencionais.

A estratégia de marketing pode se considerar parte integrante a outras estratégias formuladas e implementadas pelas organizações. Para Ferrell e Hartline (2006) a estratégia de marketing busca selecionar mercados-alvo e o desenvolvimento de um composto de marketing constituído por produto, preço, promoção e distribuição. Para isso, deve estar adequada às necessidades e aos propósitos da área funcional com respeito ao cumprimento de metas e objetivos, bem como ser realista em relação aos recursos disponíveis da organização, ou seja, deve estar alinhada com a missão, as metas e os objetivos definidos pela alta gestão.

Assim, o papel do marketing é ajudar a alcançar os objetivos estratégicos gerais da organização, e para ser bem sucedido deve-se realizar um trabalho melhor do que seus concorrentes no que diz respeito a satisfação dos consumidores-alvo (KOTLER; ARMOSTRONG, 2005). Portanto, cabe ao marketing encontrar o melhor composto de marketing e colocá-lo em ação por meio de estratégias vencedoras.

Por isso, o plano de marketing existe em vários níveis em uma organização, estando distribuídos em: empreendedor/corporativo, unidade estratégica de negócio e tático/operacional (VARADARAJAN ET AL., 1999 e WEBSTER, 1992).

Dentro do Programa se observa que além de produzir produtos com qualidade, o agricultor precisa fazer o produto chegar ao consumidor, caso contrário a cadeia produtiva não se completa e a atividade morre. Seu sucesso está atrelado a questões de educação, conscientização, divulgação dos benefícios do alimento orgânico e também ao preço e distribuição, para conquistar espaço no mercado.

A manutenção das atividades de produção de orgânicos também sofre pressão de mercado e à medida que aumenta a demanda de produtos ecológicos, surgem diferentes estratégias de organização da produção diante de um mercado competitivo e globalizado (BRANDENBURG, 2002). Segundo Lkerd (2004) a alta

gerência reconhece que as empresas que faltam com a integridade social e ecológica não são economicamente viáveis a longo prazo. A educação ambiental é o principal instrumento para processar as mudanças do quadro de insustentabilidade existente no Planeta. Para Dias (2006) será necessário o ser humano buscar um novo estilo de vida baseado numa ética global, resgatar e criar novos valores e repensar seus hábitos de consumo.

Desde seu lançamento o Programa Agricultura Orgânica formulou implementou estratégias de marketing que envolve aspectos sociais, econômicos e ambientais.

Assim, esta pesquisa pretende descrever o processo de formulação e implementação das estratégias do composto de marketing desenvolvido pelo Programa Agricultura Orgânica da Itaipu Binacional. A amplitude do trabalho abrange os idealizadores e executores das estratégias de marketing em vigor, buscando descrever o conteúdo das estratégias do composto de marketing e o processo de implementação das mesmas. Outro aspecto são os resultados do processo de formação das estratégias do composto de marketing do Programa. Isto é, conhecer como um Programa formado por múltiplas instituições tem avançado com as estratégias do composto de marketing ao longo de sete anos.

1.1 APRESENTAÇÃO DA QUESTÃO-PROBLEMA DE PESQUISA

Partindo do exposto, se avaliou as estratégias do composto de marketing implementadas pelo Programa Agricultura Orgânica da Itaipu Binacional. Assim, o presente trabalho procurou responder ao seguinte problema de pesquisa:

Como foram concebidas e implementadas as estratégias do composto de marketing do Programa Agricultura Orgânica da Itaipu Binacional?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos da pesquisa dividem-se em geral e específicos

1.2.1 Objetivo geral

Descrever como foram concebidas e implementadas as estratégias do composto de marketing do Programa Agricultura Orgânica da Itaipu Binacional.

1.2.2 Objetivos específicos

A fim de viabilizar o alcance do objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Contextualizar o Programa Agricultura Orgânica;
- b) Descrever o conteúdo das estratégias do composto de marketing implementadas pelo Programa Agricultura Orgânica;
- c) Descrever o processo de formulação e implementação das estratégias do composto de marketing desenvolvido pelo Programa Agricultura Orgânica;
- d) Descrever os resultados do processo de formação das estratégias do composto de marketing do Programa Agricultura Orgânica.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

As questões ambientais constituem assunto relevante no contexto mundial, em outras palavras, a busca do desenvolvimento sustentável representa um dos maiores desafios para a humanidade. No Brasil, o tema agroecologia torna-se relevante para a academia, pois representa ações práticas de sustentabilidade.

Os impactos ambientais e sociais causados pelas técnicas de cultivo da agricultura convencional, monocultura a base de fertilizantes e agrotóxicos, surgem com o passar do tempo. Os efeitos causados por esse sistema de cultivo são: compactação do solo; eliminação, inibição ou redução sensível da flora microbiana do solo; absorção desequilibrada de nutrientes; perda ou redução do potencial

produtivo do solo; poluição dos alimentos, do solo e da água; concentração de renda; desemprego rural e êxodo rural (BONILLA, 1992).

O meio ambiente oferece aos seres vivos as condições essenciais para a sua sobrevivência e evolução. Desta forma a sociedade humana não se sustenta sem água potável, ar puro, solo fértil e sem clima ameno (DIAS, 2006).

Assim, este estudo descreve a formulação e a implementação das estratégias do composto de marketing do Programa Agricultura Orgânica da Itaipu Binacional.

Portanto, no aspecto teórico os resultados da presente pesquisa estão endereçados aos profissionais do meio acadêmico interessados em estudar como diferentes parceiros (Itaipu Binacional, instituições técnicas de apoio e associações de agricultores), com diferentes objetivos dentro de um mesmo programa lidam com as estratégias do composto de marketing.

A relevância do estudo vai além da pesquisa do conteúdo das estratégias, tema de maior abrangência na pesquisa acadêmica, mas busca também melhorar a compreensão de como as organizações agem para definir e implementar as estratégias do composto de marketing. Menon et al. (1999) afirmam que vários especialistas de marketing pedem mais pesquisas sobre questões de processo em estratégia de marketing, pois há uma falta de compreensão de como as estratégias eficazes são construídas.

Varadarajan (2009) reafirma que a literatura fornece informações valiosas sobre as questões que são fundamentais para o marketing como um campo de estudo. Mas o alcance de algumas está limitado devido à falta de estudos mais profundos como é o caso do processo de estratégia de marketing.

No aspecto prático os resultados da presente pesquisa estão endereçados a Itaipu Binacional que pode avaliar se as estratégias de marketing implementadas pelo Programa estão contribuindo para a descontaminação da água, do solo, seres humanos e animais pelo uso de agrotóxico na monocultura praticada pelos agricultores, não orgânicos, na BP3. Destinada também a todas as instituições técnicas envolvidas no Programa, que puderam conhecer de maneira ampla como cada instituição atuou na construção e implementação das estratégias do composto de marketing e seus efeitos junto aos agricultores. E, por fim aos produtores orgânicos da BP3 que puderam mensurar os benefícios, econômicos e sociais, que o planejamento estratégico do composto de marketing trouxe para sua propriedade,

ou seja, todos eles poderão analisar o que foi feito e corrigir/adequar rumos para uma melhor composição de sua oferta ao mercado, trazendo benefícios a toda sociedade.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em quatro capítulos. O primeiro por uma sucinta apresentação do tema, formulação do problema de pesquisa, objetivos de pesquisa – geral e específicos – bem como sua justificativa teórica-prática.

O segundo capítulo é representado pelo referencial teórico-empírico, em que são apresentados os enfoques dos principais elementos relacionados ao objeto de estudo – as estratégias do composto de marketing do Programa Agricultura Orgânica da Itaipu Binacional – julgados relevantes para esta pesquisa acadêmica. Esses elementos representam as fundamentais abordagens teóricas inventariadas sobre o tema, na qual estão distribuídos em tópicos sobre estratégia, estratégia de marketing, sustentabilidade e agroecologia. Todos esses tópicos contam como com subseções que exploram os principais elementos teóricos de cada tema.

No terceiro capítulo, são apresentadas as condutas metodológicas empregadas na pesquisa. No quarto e quinto capítulos estão expostas a análise e discussão dos dados e as considerações finais. Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas, apêndices e anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPIRICA

Este capítulo apresenta os temas principais que abarcam o problema de pesquisa proposto e cujo intuito é o embasamento teórico e empírico deste estudo. A revisão de literatura evolui através do tema estratégia, seus conceitos, conteúdo e processo da estratégia. Logo a seguir, apresenta o tema estratégia de marketing, sua ocorrência nos níveis organizacionais, bem como modelo de formação da estratégia de marketing. Na sequência, sustentabilidade e finalmente agroecologia – paradigma convencional, paradigma alternativo, cotejo agricultura convencional e agroecologia e a monocultura.

2.1 ESTRATÉGIA

Segundo Henry Mintzberg, autor de vários livros clássicos sobre estratégia, não existe uma definição universal sobre o conceito de estratégia. Em seu entendimento, “estratégia é uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas frequentemente usamos de outra. Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo” (MINTZBERG ET AL., 2000, p. 17).

A prática da estratégia ocorre desde os tempos pré-históricos e foi principalmente implementada pelos militares. Com a evolução das sociedades, os conflitos se tornaram mais complexos, e generais, estadistas e capitães passaram a estudar conceitos estratégicos que ao tempo fortaleceram as práticas militares. Destacam-se neste cenário personagens como San Tzu, Machiavelli, Lênin e Mao Tsé-Tung (QUINN, 2001).

Contudo, existem inúmeras definições para a palavra estratégia. De maneira ampla, Quinn (2001, p. 20) define estratégia como “o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente”. Entretanto pelo viés da competitividade, Henderson (1998, p. 5) define que “estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”.

Em consonância, Porter (1999, p. 63 e 73) complementa o conceito quando expõe que “estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades [...] é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades – e não apenas de umas poucas – e da integração entre elas”.

Por outro lado, alguns autores criticam o posicionamento estratégico por ser muito estático, frente à dinâmica do mercado e as mudanças tecnológicas. Meirelles et al. (2000) acrescenta ainda que o conceito de estratégia é realmente amplo, e assim pode-se associá-lo desde um curso de ação bastante preciso até um posicionamento organizacional.

Contudo na visão de Mintzberg (2001) a natureza humana insiste em uma definição para todos os conceitos, mas até o momento seu significado não é unânime. Portanto, o referido autor apresenta cinco definições de estratégia, popularizada como “os 5 Ps da estratégia”:

1. Estratégia como *plano*: caracteriza-se pela existência de um plano, ou seja, um caminho a ser seguido, e pode ser composto por uma ou várias diretrizes para lidar com uma determinada situação. Estes planos podem ser estabelecidos de maneira prévia ou não e podem ser genéricos ou específicos.

2. Estratégia como *pretexto*: caracteriza-se em uma manobra intencional para enganar um oponente ou competidor.

3. Estratégia como *padrão*: caracteriza-se por um comportamento emergente, quando um padrão em fluxo de ações é realizado independente de ter sido pretendido ou não.

4. Estratégia como *posição*: caracteriza-se pela mediação entre a empresa e o ambiente, isto é, um conjunto de ações entre o contexto interno e externo das organizações.

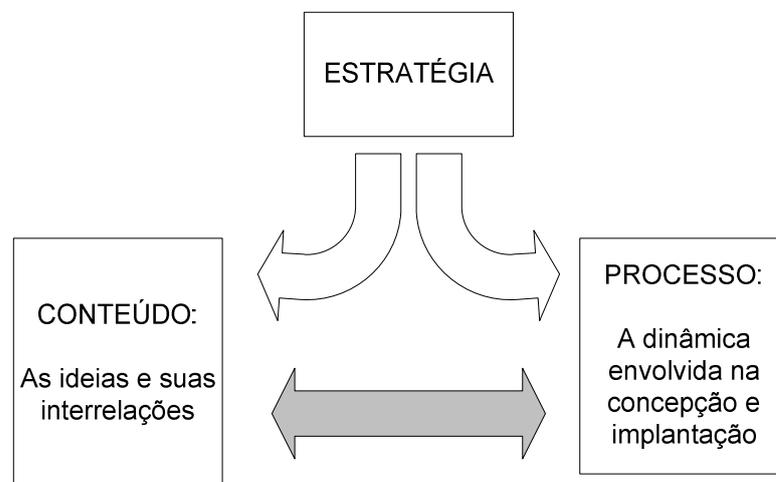
5. Estratégia como *perspectiva*: caracteriza-se por olhar para dentro da organização através de uma perspectiva conceitual, principalmente na mente dos estrategistas, quanto suas intenções e/ou por suas ações.

Apesar da variedade de conceitos atribuídos à estratégia, pode-se acrescentar ainda que independente do caminho a ser seguido, se observa que quase toda organização é afetada por decisões estratégicas ou, algumas vezes, pela própria carência da mesma (AAKER, 2001).

Em vista disso Mintzberg e Quinn (2001, p. 25) comentam que “a essência da estratégia - quer seja militar, diplomática, empresarial esportiva ou política... - é construir uma postura que seja tão forte (e potencialmente flexível) de maneira seletiva que a organização possa alcançar suas metas, apesar das maneiras imprevisíveis que as forças externas possam, na realidade, interagir quando a ocasião chegar”.

Bulgacov et al. (2007) comentam que grande parte da literatura considera que as organizações possuem propósitos a serem alcançados e assim apresenta quatro questões relacionadas as atividades da empresa e que estão diretamente ligadas com duas partes da estratégia: as questões “O QUE É?” e “PARA QUEM?” se relacionam com uma parte da estratégia chamada de *conteúdo* e as questões “COMO?” e “POR QUE?” se relacionam com a parte conhecida como *processo*.

Da mesma forma, Meirelles et al. (2000) afirmam que embora vários autores abordem o tema estratégia somente pelo prisma das idéias, a estratégia tem, no mínimo, dois elementos na prática indissociáveis: *conteúdo* e *processo*. Assim a figura 1, a seguir, mostra este dois aspectos da estratégia.



Fonte: MEIRELLES, Anthero de Moraes; GONÇALVES, Carlos Alberto; ALMEIDA, Antônio Francisco. Uma abordagem para estratégia utilizando analogias. In: *ENANPAD, 2000*.

Figura 1 - Dois aspectos da estratégia

Devido à estratégia ser uma ação de extrema importância para as organizações é explicitado, a seguir, os dois elementos essenciais constituintes da estratégia: o *conteúdo* e o *processo*.

2.1.1 Conteúdo da estratégia

Segundo Meirelles et al. (2000) o diagrama apresentado na figura 1, pretende facilitar o entendimento e a sistematização da disciplina estratégia, pois na verdade o conteúdo e processo são indissociáveis. Com base nos estudos realizados, os autores propuseram a seguinte análise sobre o conteúdo estratégico:

“Para se conceber ou se conhecer o primeiro aspecto relacionado ao conteúdo das estratégias, deve-se ater às ideias e suas interrelações, ou seja, às intenções, às proposições e sua lógica interna, suas mútuas influências, articulações, eventuais discrepâncias ou incongruências (isto por que duas boas idéias podem se reforçar mutuamente, ou, ao contrário, serem totalmente incompatíveis). Até aqui não se está preocupado com a maneira como brotarão ou serão produzidas as ideias. Este é, portanto, o lado mais racional da elaboração estratégica, o que não significa, contudo, que excelentes ideias não possam brotar da intuição, ou de alguma forma de sensibilidade que não pertence unicamente à esfera do racional” (MEIRELLES ET AL., 2000, p. 5).

Diante do exposto, observa-se que o conteúdo refere-se à concepção da estratégia, ou seja, são as ideias que irão definir a estratégia a ser colocada em prática.

Por outro lado, autores como Ansoff (1991, p 96) expõe que o conteúdo estratégico retrata “quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagem sobre os concorrentes”. Montgomery et al. (1989) destacam que o conteúdo estratégico estabelece o foco da organização (composto pela combinação de mercados em que a empresa compete) e as formas de competir individualmente no mercado (estratégias de negócios).

Chakravarthy e Doz (1992) destacam que a pesquisa entre o processo estratégico e o conteúdo estratégico se distingue ao menos por três aspectos: (i) o foco, (ii) as bases disciplinares, e (iii) metodologias. Com relação ao foco, as pesquisas de conteúdo estratégico ressaltam o escopo da organização, ou seja, a combinação de mercados em que ela compete e as formas de competição nos mercados individuais. Este primeiro aspecto envolve apenas o conteúdo estratégico, pois não descrevem como as organizações obtêm ou mantêm sua posição no mercado. Já as bases disciplinares se envolvem com o processo estratégico, pois atuam como interface da organização com o seu ambiente, através de estudos interdisciplinares, o que possibilita uma pesquisa mais ampla sobre o conteúdo e o

processo estratégico. Por fim, a metodologia envolve o conteúdo e processo estratégico, e podem diferir no método aplicado, pois as pesquisas que analisam processo estratégico necessitam de métodos que possibilitem o uso de questionários, *surveys* e observações a fim de obter uma análise longitudinal do fenômeno.

Em conformidade com o conteúdo estratégico exposto por Chakravarthy e Doz, Bulgacov et al. (2007, p 57) ampliam para seis os aspectos relacionados aos estudos do conteúdo estratégico:

- Foco: mercados em que a empresa compete.
- Modos de competição: estratégias corporativas, estratégias de negócios, estratégias funcionais.
- Posição da empresa no ambiente.
- Recursos estratégicos.
- Desempenho e resultados estratégicos.
- Composto ou *mix* de marketing.

Essa ampliação se deve ao novo contexto organizacional. Onde nas duas últimas décadas do século XX as empresas centraram suas pesquisas de conteúdo estratégico apenas nos indicadores financeiros, e atualmente observa-se a inclusão de indicadores sociais no quadro de resultados organizacionais, o que ampliou o conceito de resultado estratégico (BULGACOV ET AL., 2007).

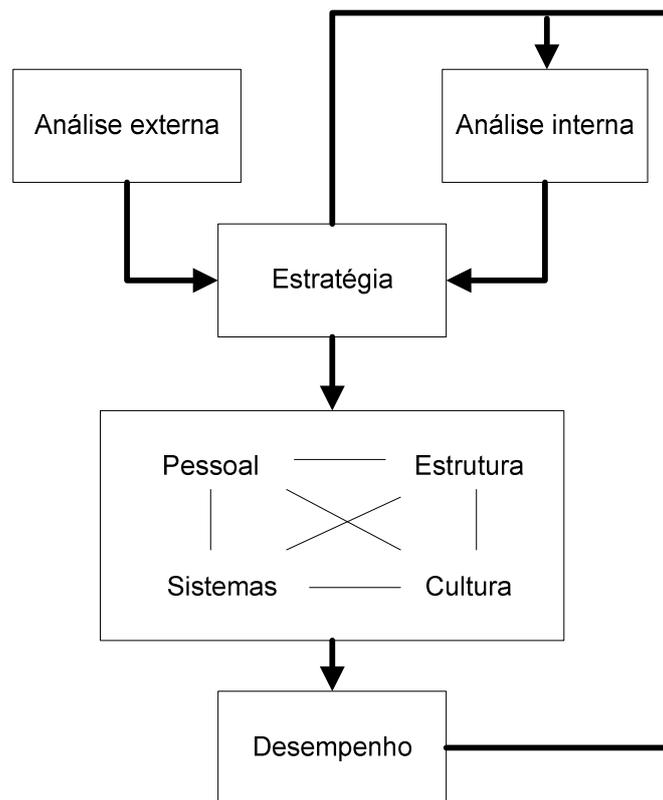
2.1.2 Processo da estratégia

O outro elemento da estratégia apresentado na figura 1 (MEIRELLES AT AL., 2000), é o processo estratégico. Caracteriza-se pelo lado não racional da estratégia e está mais próximo do cotidiano organizacional, pois se refere à dinâmica envolvida na elaboração e implementação da estratégia, e na qual, é mais influenciado por sua cultura, clima, estrutura, relações de poder, competências, relações entre pessoas e entre grupos de pessoas.

O conceito de processo se relaciona pela busca por padrões e leis explicativas dos processos de decisão e mudança organizacional em resposta a

pressões ambientais. Mas também pode se relacionar a respeito de interações entre regras processuais, *status* individuais, atividades, atitudes e relações internas e externas dos vários tipos de grupos sociais (BULGACOV ET AL., 2007).

Para Aaker (2001) o esquema conceitual mostrado na figura 2, pode ser usado para identificar e posicionar os componentes organizacionais e suas interações, através de um conjunto de construtos-chave que descrevem a organização e, na qual são formados por: estrutura, sistemas, pessoas e culturas.



Fonte: AAKER, David A. Administração estratégica de mercado (2001, p. 274)

Figura 2 - Um quadro teórico para análise de organizações

Percebe-se, na figura 2, a interrelação dos objetivos da empresa e a análise externa (oportunidade, ameaças, tendências e incertezas estratégicas), a análise interna (forças, fraquezas, problemas, limitações e incertezas estratégicas) com o processo de desenvolvimento estratégico e os componentes organizacionais em busca da vantagem competitiva. Portanto, o processo estratégico deve estar acompanhado do processo administrativo, através de distribuição de poder, políticas e procedimentos a fim de implementar com sucesso a estratégia para obter a vantagem competitiva esperada (AAKER, 2001).

Dentro da dinâmica organizacional, Chakravarthy e White (2002) destacam que o processo estratégico envolve decisões e ações que são cruciais para compreender como se desenrola a mudança estratégica, e assim consideram quatro aspectos dominantes que refletem nas decisões e ações: (i) a tomada de decisão racional perspectiva; (ii) a perspectiva política; (iii) a perspectiva evolucionista e (iv) a perspectiva integrada. Segundo Chakravarthy e White (2002) dos quatro itens se encontram três principais aspectos mais aplicados em pesquisa de processo estratégico, assim resumidos no quadro 1.

Aspecto	Características
Decisão	Este aspecto tem sido reconhecido por muitos anos como sendo crucial compreender a mudança organizacional e tem sido dominado pela escola ortodoxa racionalista, centrada na lógica como condutora de geração de ideias.
Poder e Política	Este ponto de vista considera que as decisões não podem ser unicamente resultados da lógica. As decisões podem ser impulsionadas pelo uso do poder e influências políticas, ou seja, em alguns casos, poder e manobra política, são a única maneira de conseguir a mudança.
Ação	Com uma perspectiva mais emergente, este ponto de vista destaca que qualquer decisão e ações são influenciadas pelo contexto organizacional. De fato, as ações podem ser os resultados da mistura aleatória de pessoas, problemas e ideias.

Fonte: adaptado pelo autor. Strategy process: forming, implementing and changing strategies. Chakravarthy and White (2002).

Quadro 1 - Aspectos fundamentais no processo estratégico

Estes aspectos não devem ser vistos de forma individual e nem deve haver uma visão dominante, mas sim uma visão mais integrativa que está baseada sobre um conjunto de ideias-chave, na qual podem vir de qualquer lugar na organização e assim conduzir o processo estratégico (CHAKRAVARTHY; WHITE, 2002).

Doz e Prahalad (1988) também argumentam que durante o desenvolvimento estratégico, não necessariamente na implementação da estratégia, os gestores continuamente buscam legitimar suas novas ideias e visões. E, portanto, em vez de adotarem procedimentos formais de reconhecimento da estrutura organizacional, eles podem usar de manobra política e social para atingir os seus objetivos. Por essa razão as pessoas, suas relações e os papéis afetam o processo de estratégia.

Diante do exposto observa-se que o processo estratégico busca desvendar de que modo as estratégias são formuladas (COMO?) e implementadas (POR

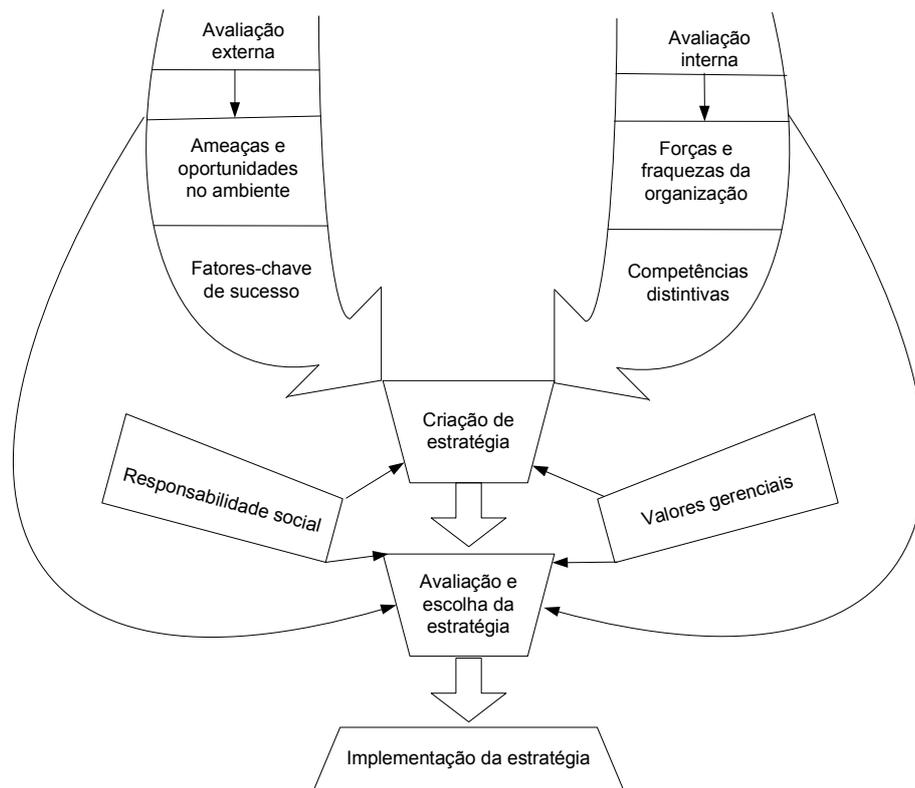
QUE?). Na perspectiva de Adreus (2001) a estratégia empresarial é um processo organizacional, inseparável da estrutura, comportamento e cultura da organização. E, a partir disso pode-se extrair dois aspectos importantes, a *formulação* e a *implementação*, que estão interrelacionados na vida real, mas podem ser separados para efeito de análise.

A *formulação* refere-se à concepção da estratégia, ou seja, é o momento da criação, elaboração e desenvolvimento das atividades que vão definir a estratégia a ser colocada em prática. Para isso, é necessário analisar o ambiente externo, ou seja, elementos relevantes exteriores a organização que podem se tornar oportunidades e ameaças, bem como o ambiente interno, ou seja, a análise de desempenho e um exame dos determinantes-chave da estratégia, tais como as forças, as fraquezas e os problemas estratégicos (ANDREWS, 2001; PIERCY, 1998; MINTZBERG ET AL., 2000).

A *implementação* se relaciona à realização da estratégia, ou seja, ações práticas composta por um conjunto de subatividades, basicamente administrativas, para alcançar os objetivos pretendidos. São os recursos internos mobilizados para viabilizar a implementação da estratégia, tais como adaptação da estrutura organizacional às atividades implantadas; sistemas de informação e relacionamentos; sistemas de incentivos e controles; fluxo de informação entre os grupos; sistemas de pessoal; e, por fim, o papel da liderança pessoal, às vezes, decisivo na realização da estratégia (ANDREWS, 2001; PIERCY, 1998; MINTZBERG AT AL., 2000).

Segundo Mintzberg (2001) as estratégias podem se formar assim como serem formuladas. Considera que uma estratégia realizada pode emergir em resposta a uma questão evolutiva ou pode acontecer deliberadamente, através de um processo de formulação seguido de implementação. Nenhuma organização tem conhecimento suficiente para prever tudo o venha acontecer, e assim ignorar a aprendizagem ao longo do processo.

Para efeito de entendimento sobre o processo de formação da estratégia Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam a escola do *Design*, uma entre as dez escolas que compõem o “Safári de Estratégia”. Essa escola, conforme figura 3, mostra que uma vez determinadas as estratégias alternativas, o próximo passo é avaliá-las e escolher a melhor, para em seguida realizar a implementação da mesma.



Fonte: Safári de estratégias. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 30)

Figura 3 - Modelo básico da escola do *design*

A figura 3 mostra dois fatores importantes na formação da estratégia. Um deles é dos valores gerenciais, ou seja, as crenças e preferências daqueles que lideram formalmente a organização. O outro é o das responsabilidades sociais, que envolve a ética da sociedade na qual a organização está inserida (MINTZBERG ET AL., 2000).

Chakravarthy e Doz (1992) ressaltam que as pesquisas sobre conteúdo estratégico estão focalizadas, quase que exclusivamente, sobre que posições estratégicas proporcionam às organizações um desempenho satisfatório nos diferentes contextos ambientais. Já as pesquisas do processo estratégico, focalizam seus esforços em analisar como os sistemas administrativos e o processo de decisão influenciam essa posição estratégica.

Para Meirelles et al. (2000, p. 6) “uma estratégia organizacional pode fracassar por deficiências nas ideias (conteúdo), nas dinâmicas (processo), ou em ambos os aspectos”. Considera que cada organização, em função de seus desempenhos econômicos, sociais e ambientais poderá desenvolver seu melhor

modelo de concepção, formulação e implementação de suas estratégia. Portanto, no contexto real das empresas, os fatores estruturantes da estratégia, o conteúdo e processo, são indissociáveis, mas é importante separá-los para facilitar o entendimento e a sistematização da estratégia.

2.2 ESTRATÉGIA DE MARKETING

A estratégia de marketing pode se considerar parte integrante a outras estratégias formuladas e implementadas pelas organizações. Para Ferrell e Hartline (2006) a estratégia de marketing busca selecionar mercados-alvo e o desenvolvimento de um composto de marketing constituído por produto, preço, promoção e distribuição. Para isso, deve estar adequada às necessidades e aos propósitos da área funcional com respeito ao cumprimento de metas e objetivos, bem como ser realista em relação aos recursos disponíveis da organização, em outras palavras, deve estar alinhada com a missão, as metas e os objetivos definidos pela alta gestão.

Essa visão de funcionalidade das estratégias de marketing também é compartilhada por Cravens e Piercy (2007) ao definirem estratégia de marketing como o desenvolvimento de uma visão relacionada aos mercados que interessam à organização. Uma vez selecionada as estratégias pretendidas nesses mercados, devem ser definidos os objetivos e o desenvolvimento, a implantação e administração de posicionamento, através de um programa de marketing ajustado às demandas de valor dos clientes de cada mercado-alvo.

Igualmente importante é o aspecto gerencial da estratégia. Para Egan (1998) existem quatro importantes questões que precisam ser resolvidas na administração da estratégia de marketing: (i) Onde estamos agora? (análise de posicionamento estratégico e competitivo); (ii) Como chegamos aqui? (histórico da empresa no aspecto cultural e produtivo); (iii) Para onde queremos ir? (elaboração do planejamento estratégico); e (iv) Como é que vamos chegar lá? (análise prospectiva das opções estratégicas selecionadas). Mas como distribuir adequadamente as estratégias para obter as respostas em questão?

Uma das possibilidades pode ser encontrada nos estudos realizados por Varadarajan e Jayachandran (1999) e Webster (1992), onde para os autores, a estratégia existe em vários níveis em uma organização, estando distribuídos em: empreendedor/corporativo, unidade estratégica de negócio e tático/operacional.

No nível empreendedor/corporativo, a estratégia define a missão da empresa. Caracteriza-se pelas áreas de negócio em que a empresa irá competir, ou seja, o propósito de sua existência. Neste caso, o objetivo da estratégia, dentro do nível corporativo, é maximizar a diferença entre o valor de mercado da empresa com o capital investido pelos proprietários.

No nível da unidade estratégica de negócio, se caracteriza em como alcançar os objetivos da empresa perante o conjunto de ações estratégicas definidas no nível empreendedor/corporativo, ou seja, como obter vantagem competitiva no mercado em que a empresa atua. Neste nível, ocorre à análise mais detalhada da estratégia, ao incluir áreas de marketing, produção, finanças, pesquisa e desenvolvimento, compras, recursos humanos e desenvolvimento organizacional.

E finalmente o nível operacional/tático, que se caracteriza pela implementação da estratégia do negócio, conforme detalhamento dos níveis anteriores. É a parte da estratégia envolvida com a segmentação de mercado, desenvolvimento de produtos, análise de preços, distribuição, equipe de vendas, publicidade e promoção, ou seja, o desenvolvimento das estratégias do composto de marketing.

Pelo exposto, se pode observar que o campo da estratégia de marketing é amplo, sobretudo a partir das estratégias no nível empreendedor/corporativo ao definir a missão da empresa. No nível corporativo, Porter (1999) identificou quatro conceitos de estratégia mais adotados pelas organizações: (i) gestão de portfólio – diversificação através de aquisição de outras empresas atraentes e sólidas; (ii) reestruturação – transformação e retransformação ativa das unidades estratégicas de negócio; (iii) transferência de habilidades – ampliação do interrelacionamento dos negócios; e (iv) compartilhamento de atividades – base poderosa para estratégia corporativa, onde se acentua a vantagem competitiva, através da redução do custo e do esforço da diversificação. O autor considera que cada um se fundamenta num mecanismo diferente, pelo qual, a corporação cria valor para os acionistas, e requer que a empresa diversificada se organize e se diferencie de maneira própria.

Para Porter (1999) a empresa diversificada tem dois níveis de estratégia. A primeira é a unidade de negócios, pois diz respeito a como criar vantagem competitiva em cada uma das unidades. A segunda é a corporativa que envolve toda a empresa e trata de duas questões diferentes: em que negócios a empresa deve competir e como a sede corporativa deve gerenciar o conjunto de unidades de negócios.

Por tais razões é necessário uma administração de marketing, um plano de marketing e um instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing a todos os níveis. Entretanto, Webster, Malter e Ganesan (2005) comentam que em muitas empresas essa função de marketing está em declínio. Durante a última década tem ocorrido uma forte queda na influência e na importância do marketing corporativo, ou seja, a tendência do marketing integrado caminha para a desintegração, através de um reagrupamento das funções de marketing para diversas áreas da organização.

Os autores realizaram uma série de entrevistas com CEOs - *Chief executive officer* - de 100 grandes empresas para esclarecer as causas dessas mudanças. A pesquisa identificou oito diferentes fatores que contribuem para a diminuição da influência das decisões corporativas no marketing das organizações, conforme quadro 2.

Para os autores a desintegração do centro de comercialização não é motivo de preocupação, mas sim o declínio de competência do núcleo de marketing certamente. E, para isso, deve-se medir a produtividade de marketing entre o longo prazo *versus* a ênfase em curto prazo, principalmente no tocante a inovação em produtos e estratégia, e fortalecimento do valor da marca (WEBSTER; MALTER; GANESAN, 2005).

Diante disso nota-se que o marketing interfere de várias maneiras nas negociações e no desempenho financeiro das empresas, desenvolvendo estratégias nos vários níveis de uma organização, como exposto anteriormente por Varadarajan e Jayachandran (1999) e Webster (1992). Assim, apresenta-se na sequência as estratégias de marketing no nível corporativo, na unidade estratégica de negócio e no nível tático/operacional.

Dimensões	Características do marketing <u>sem influência</u> das decisões corporativas	Características do marketing <u>sob as influências</u> das decisões corporativas
Definição de Marketing	Ampla desacordo e ambiguidade sobre o papel e a importância do marketing e orientação para o cliente	Compreensão clara e compartilhada do papel de marketing, e forte cultura corporativa quanto a orientação para o cliente.
Objetivos da alta gestão	Focado no valor da empresa e lucro (acionistas), redução de custos, participação no mercado e volume de vendas.	Focada no crescimento de longo prazo da receita, rentabilidade, ganhos por ação e fluxo de caixa.
Orientação e suporte do CEO	Pouca ou nenhuma experiência em marketing, foco no financeiro.	Um profundo entendimento de marketing, visão convincente de valor do cliente. Foco no cliente
Prioridades da alta gestão	Redução dos custos e produtividade do trabalho	Informação de mercado e monitoramento de dados são ferramentas chaves de gestão.
Estratégia de crescimento	Crescimento alcançado através de fusões e aquisições	Crescimento alcançado através de compromisso sério com a pesquisa e desenvolvimento, e inovação de produtos.
Papel das marcas	Marcas fortes utilizadas como "vacas" de dinheiro para financiar as estratégias de crescimento.	Investimentos substanciais para construir e manter o valor da marca.
Desenvolvimento de novo produto	Foco no produto e na tecnologia	Análise do cliente é permanente conectada com o desenvolvimento de produtos.
Estratégia de portfólio	Dirigido para o fluxo de caixa, preços utilizados para atingir as metas e volumes,	Carteira de clientes analisados e gerenciados para a lealdade e rentabilidade.

Fonte: Adaptado pelo autor. The decline and dispersion of marketing competence. Webster, Malter e Ganesan (2005, p. 42)

Quadro 2 - Características de organizações com extrema influência do marketing

2.2.1 Estratégias de marketing no nível corporativo: orientação para o mercado

Em referência aos estudos de orientação para o mercado autores como Narver e Slater (1990), Day (1994), Kohli e Jaworski (1990), McDonald (1998) e Kotler e Keller (2006), ocupam lugar de destaque. Para Narver e Slater (1990)

orientação para o mercado envolve três elementos comportamentais: orientação para o cliente, orientação para o concorrente, e coordenação interfuncional. Esses elementos comportamentais estão imbricados com dois critérios de decisões: visão a longo prazo e lucratividade. Os dois primeiros elementos, orientação para o cliente e orientação para o concorrente, abarcam todas as atividades relacionadas na aquisição de informação sobre os consumidores e concorrência dentro do mercado-alvo da empresa. O terceiro elemento comportamental, coordenação interfuncional, baseia-se no cliente e na informação da concorrência, gerando um comprometimento interfuncional, não apenas da área de marketing, mas em toda a empresa a fim de criar valor superior aos clientes-alvo (NARVER; SLATER, 1990).

Na perspectiva de Day (1994) existem gerentes com pouca orientação sobre como melhorar ou redirecionar a empresa com relação a seus mercados-alvo. A orientação para o mercado se distingue entre as empresas no momento em que os gerentes apresentam capacidade de perceber os eventos e tendências em seus mercados à frente da concorrência. Uma organização orientada ao mercado caracteriza-se pelo sensoriamento do mercado e sua capacidade de relacionamento com os clientes.

Essa capacidade se obtém quando a empresa implementa um programa para diagnosticar sua capacidade atual de sensoriamento e relacionamento, a fim de antecipar as necessidades futuras em termos de capacidades. Além disso, busca redesenhar as estratégias de processamento de informação e conhecimento “*top-down*” (análise) e “*bottom-up*” (síntese), o uso criativo da tecnologia da informação e o monitoramento contínuo desse programa. (DAY, 1994).

Kholi e Jaworski (1990) apresentam um construto para a orientação para o mercado a partir de três elementos: geração de inteligência, inteligência de disseminação e reciprocidade. A geração de inteligência envolve a análise do mercado e seus diversos fatores que podem influenciar no comportamento dos clientes. Ao obter a inteligência de mercado, a mesma deve ser disseminada por todos os departamentos da organização, para posteriormente retornar ao mercado com ações efetivas para alcançar a real satisfação das necessidades e expectativas dos consumidores, ou seja, é o retorno da inteligência gerada de volta para o mercado.

Para McDonald (1998) a orientação para mercado promove habilidades funcionais em toda a empresa para que a mesma possa entregar ao mercado as

necessidades dos clientes-alvo. No entanto, na visão de Kotler e Keller (2006), é comum a ocorrência de interesses conflitantes quanto às orientações da empresa para o mercado. O conflito surge ao se questionar: que filosofia deveria orientar os esforços de marketing da empresa? E, que peso deveria ser dado aos interesses da organização, dos clientes e da sociedade? Para diminuir esse conflito são sugeridos, conforme quadro 3, cinco orientações concorrentes com base nas quais as organizações conduzem suas atividades de marketing.

Aspecto	Orientação	Foco em
Produção	Esse conceito é considerado o mais antigo nas relações comerciais. Orientado para alcançar alta eficiência de produção, baixos custos e distribuição em massa. Essa orientação tem sentido em países em desenvolvimento, como a China, onde as grandes empresas aproveitam a enorme mão-de-obra barata para dominar o mercado. É um conceito também utilizado quando a empresa deseja expandir o mercado.	Consumidores que dão preferência a produtos fáceis de encontrar e de baixo custo.
Produto	Orientado em fabricar produtos de qualidade e em aperfeiçoá-los ao longo do tempo. Essa orientação pode incorrer no mito da “ratoeira melhor”, ou seja, um produto novo ou aperfeiçoado não será necessariamente bem-sucedido, a menos que tenha o preço certo e seja distribuído, promovido e vendido de forma adequada.	Consumidores que dão preferência a produtos que oferecem qualidade e desempenho superiores ou tem características inovadoras.
Vendas	Orientado para prática de vendas de maneira mais agressiva com produtos pouco procurados, que os compradores dificilmente pensam em comprar. Também utilizada quando a empresa dispõe de excesso de capacidade de produção	Consumidores que não compram por vontade própria ou em quantidade suficiente e, portanto, é necessário esforço agressivo de vendas e promoção.
Marketing	A orientação de marketing afirma que a chave para atingir os objetivos organizacionais consiste em a empresa ser mais eficaz que os concorrentes na criação, na entrega e na comunicação de um valor superior (na opinião do cliente) a seus mercados-alvo escolhidos.	Encontrar consumidores certos para seus produtos.
Marketing holístico	Orientado para reconhecer e harmonizar o escopo e as complexidades das atividades de marketing. Pode ser visto como o desenvolvimento, o projeto e a implementação de programas, processos e atividades de marketing, com o reconhecimento da amplitude e das interdependências de seus efeitos.	Tudo é importante. Os consumidores, os funcionários, outras empresas e a concorrência, assim como a sociedade como um todo.

Fonte: Elaborado pelo autor. Administração de marketing. Kotler e Keller (2006, p. 13)

Quadro 3 - Orientações da empresa para o mercado

Diante de exposto, se observa que a orientação para o mercado pode ser vista por uma evolução que se inicia com o “fazer-e-vender” (foco no produto), “sentir-e-responder” (foco no cliente) e no “plantar” (marketing). Em suma, a orientação de produção, produtos e vendas estão mais voltadas às necessidades do vendedor, e a orientação para marketing e marketing holístico estão mais voltada ao comprador (KOTLER; KELLER, 2006).

2.2.2 Estratégias de marketing no nível da unidade estratégica de negócio: segmentação e posicionamento

Os autores Quinn, Hines e Bennis (2005) apresentam a evolução do conceito de segmentação de mercado a partir da década de 1950, onde inicialmente o estudo se baseava em seleção de variáveis de mercado quanto ao aspecto geográfico e de tipologia de produtos para atender as necessidades do mercado industrial. Ainda na fase embrionária, como um conceito, a pesquisa de segmentação começou se desenvolver durante a década de 1960, através do conceito de que os comerciantes deveriam centrar a sua atenção em alto volume de clientes, já que esses eram provavelmente mais rentáveis.

Já nas décadas de 60 e 70, o conceito de segmentação se fortalecia com os argumentos de que não são todos os consumidores que procuram o mesmo tipo de benefícios de um produto. Então se descobre a variável sócio-econômico, que diferencia os consumidores dentro de uma população, conforme o estilo de vida. Com isso, se introduz o uso de técnicas de pesquisa para identificar essas múltiplas variáveis existentes no mercado.

Na década de 1980, aumentam os esforços em pesquisa para desenvolver um verdadeiro modelo de segmentação psicográfico generalizado. Esse modelo tem como finalidade registrar a intensidade relativa dos diversos traços da personalidade de um indivíduo “*values and lifestyles*”. A década de 1990 se caracteriza pela abordagem racional para a segmentação do mercado através de uma série de planejamento lógico ampliando a visão para segmentação e posicionamento. Essa abordagem busca desenvolver uma compreensão mais ampla sobre quais fatores influenciam o comportamento do consumidor e a organização. Com base nas

pesquisas, se identifica que cada vez mais os consumidores estão abandonando padrões previsíveis de consumo e, portanto, na última década se observa o aumento crescente da diversificação de necessidades dos consumidores em vários setores do mercado.

Na perspectiva de Cobra (1992) a segmentação de mercado é um termo novo para um conceito antigo. O próprio Henry Ford, quando construiu o seu famoso modelo T, realizou uma segmentação ao dizer que qualquer pessoa poderia comprar um carro, desde que seja um modelo T da Ford e na cor preta.

Pelo aspecto da competitividade, a segmentação é um elemento importante do planejamento de mercado. Para Sudhashan e Winter (1998) a segmentação de mercado é o cerne do desenvolvimento da vantagem competitiva, ao contribuir para a realização de um plano estratégico para um produto ou de uma unidade de negócio.

Na perspectiva de Kotler e Keller (2006), os mercados não são homogêneos. Uma empresa não pode atender a todos os clientes em mercados amplos e diversificados, pois os consumidores diferem entre si em muitos aspectos. Para tanto, a empresa precisa identificar os segmentos de mercado a que poderá atender com eficácia, mas essas decisões requerem um profundo entendimento do comportamento do consumidor e uma cuidadosa análise estratégica.

Por isso que o papel do profissional de marketing é identificar e decidir em quais segmentos a empresa vai se concentrar. Em decorrência, o marketing desenvolveu procedimentos e estratégia, com três fases distintas. A primeira é o marketing de massa, onde a empresa oferece um único composto de marketing para atingir o consumidor médio, com grande volume de vendas e economia em escala. A seguinte é o marketing de diversificação de produto, onde se estabelece um composto de marketing para cada segmento do mercado. E finalmente o marketing de mercado-alvo ou *target*, onde se estabelece um composto de marketing personalizado para um indivíduo ou organização (CHURCHILL; PETER, 2003).

Entretanto para Kotler e Keller (2006) existem quatro principais variáveis diretamente ligadas ao mercado-alvo, e na qual a empresa deve considerar no momento de realizar sua pesquisa de segmentação. A primeira é a variável *geográfica* que envolve a região, o porte da cidade, sua densidade e área. A segunda variável é a *demográfica* que abrange idade, tamanho da família, ciclo de vida familiar, sexo, renda, ocupação, grau de instrução, religião, raça, geração e

nacionalidade. A terceira é a *psicográfica* que abarca o estilo de vida e personalidade. E a última é a *comportamental* pelo aspecto da ocasionalidade, benefícios, *status* do usuário, índice de utilização, *status* de fidelidade, estágio de prontidão (desejo) e atitudes em relação ao produto (positivo, indiferente e negativo)

Neste sentido o profissional de marketing pode escolher uma ou várias dessas variáveis de maneira coordenada para realizar um estudo de mercado. Uma vez definido o espaço de atuação do composto de marketing (produto, preço, praça e promoção), cabe agora definir seu posicionamento.

Para Ries e Trout (1991, p. 4), “o *approach* básico do posicionamento não é criar alguma coisa de novo e diferente, mas manipular o que já está lá dentro da mente, e realinhar as conexões que já existem”. De um modo geral, a mente só aceita aquilo que de certa forma coincide com o seu conhecimento ou com sua experiência anterior, assim tentar mudar a mente é o caminho certo para o desastre.

Em corroboração a disputa pelas mentes dos consumidores, Churchill e Peter (2003) considerarem que junto com as informações sobre quais serão seus mercados-alvos, a empresa deve criar uma percepção favorável do produto em relação aos concorrentes na mente dos compradores potenciais. Em outras palavras, o posicionamento do produto é a visão dos clientes potenciais a respeito do produto em comparação com alternativas.

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 304), “toda estratégia de marketing é constituída de acordo como o trinômio SMP – segmentação, mercado-alvo e posicionamento”. O fluxo SMP inicia com a descoberta de necessidades e grupos diferentes no mercado, para em posterior estabelecer como alvo as necessidades e os grupos que a empresa é capaz de atender de forma superior e, então, posiciona seu produto e sua imagem de modo que o mercado-alvo os diferencie.

No entendimento de Churchill e Peter (2003) existem cinco tipos diferentes de posicionamento a serem adotados pelas organizações:

- Posicionamento por *concorrente*: é a estratégia que inclui o posicionamento do produto em relação à concorrência. Nesses casos, o produto reivindica sua posição de primeiro lugar, ou de segundo, de acordo com a pesquisa.
- Posicionamento por *atributo*: é a estratégia que destaca o principal atributo do produto ou serviço para os seus usuários, baseada em conceitos de usabilidade ou de conveniência.

- Posicionamento por *uso* ou *aplicação*: é a estratégia que se baseia no uso específico ou na aplicação de um determinado produto, como a utilização de um cartão de crédito, de forma multifuncional – da compra de roupas à compra de verduras.

- Posicionamento por *usuário*: é a estratégia de posicionar um determinado produto para um público específico, como um carro popular, mas também para quem desejava adquirir um segundo automóvel.

- Posicionamento por *classe de produto*: é a estratégia de posicionar um produto em relação à outra classe de produto, como no mercado de sabonetes, que se posicionam tanto como sabonetes, como hidratantes, ao invés de reivindicar sua categoria de sabonete apenas.

Em resumo, o que a empresa busca é obter vantagens competitivas, em um número substancial de clientes por segmento de mercado. Portanto, o posicionamento é o produto na mente do consumidor, de maneira que, os clientes entendem e apreciam como valor superior o que a empresa proporciona em relação à concorrência (COBRA, 1992).

2.2.3 Estratégias de marketing no nível tático/operacional: composto de marketing

O termo composto de marketing é definido por Kotler (1998, p 97) como “o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo”. Existem dezenas de ferramentas no composto de marketing, mas McCarthy popularizou uma classificação dessas ferramentas chamada de quatro Ps: produto, preço, praça e promoção.

Pelo ponto de vista de Cobra (1992, p 41) “a interação de uma organização com seus meios ambientes internos e externos se realiza através do composto de marketing”. Mas o sucesso dessa interação depende do alinhamento das ferramentas de marketing com os objetivos da organização e sua missão de negócio.

Em complemento, Kotler e Keller (2006, p. 17) “ressaltam que a tarefa do profissional de marketing é delinear atividades de marketing e montar programas de marketing integrados para criar, comunicar e entregar valor ao consumidor”.

Portanto, a melhor ferramenta para alcançar esses objetivos é o composto de marketing formado pelos 4 Ps, conforme descritos na figura 4.



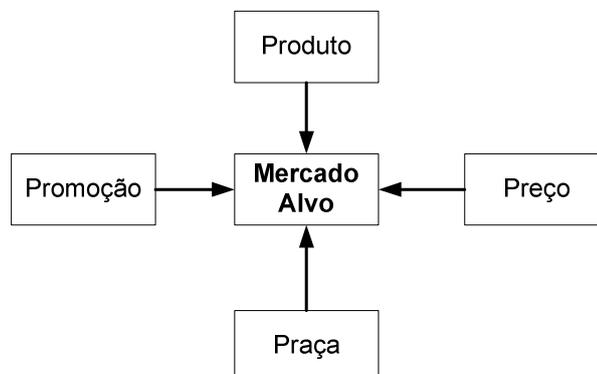
Fonte: Administração de marketing. Kotler e Keller (2006, p. 17)

Figura 4 - Os 4Ps do *mix* de marketing

Ao que se pode observar, o *produto* oferece um conjunto de benefícios tangíveis e intangíveis que visa satisfazer as necessidades de um consumidor. O *preço* é o valor agregado que justifica a troca, ou seja, o valor recebido *versus* custos *versus* benefícios, na qual consumidor está disposto a pagar. A *praça* refere-se ao local ou o meio pela qual é oferecido o produto. Nesta etapa é necessário planejar o onde, como, quando e em que condições o produto será colocado no mercado. Já a *promoção* se caracteriza pelas formas de comunicação que visam além promover os produtos, os serviços, os benefícios, os valores e a marca, também se preocupa em estabelecer um relacionamento a longo prazo com os consumidores.

Conforme Jobber (1998) o elemento chave para criar uma efetiva estratégia de marketing é a escolha do mercado-alvo. Esse mercado-alvo deve ser formado por

um grupo potencial de clientes com similares características em que a empresa pretende atender. Com isso, a melhor ferramenta para alcançar a satisfação desse grupo é o composto de marketing, pois oferece quatro estratégias competitivas que se interrelacionam, conforme figura 5.



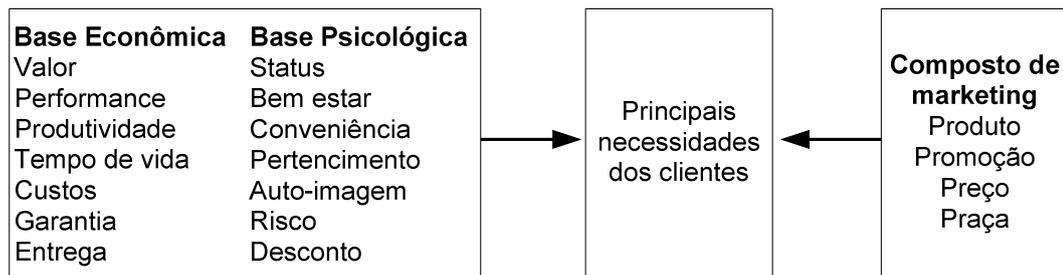
Fonte: *The strategic perspective on the marketing mix*. Jobber, D. (1998, p. 32)

Figura 5 - O clássico composto de marketing

Para Jobber (1998) o ponto chave é que cada mercado-alvo deve ter seu composto de marketing. Ele deve ser ajustado conforme o grupo potencial de consumidores que a empresa pretende atingir e, para isso, são necessárias quatro linhas de direção para se gerar de maneira efetiva o composto de marketing. Essas diretrizes se compõem em: (i) identificar as necessidades dos consumidores, (ii) criar um diferencial de vantagem, (iii) combinar variáveis consistentes no composto de marketing e (iv) assegurar se empresa possui recursos para o composto de marketing.

Além do exposto, pode-se acrescentar ainda a visão de Logman (1997) sobre a necessidade de flexibilidade e sensibilidade por parte da organização aos movimentos de mercado. O autor comenta sobre a individualização, onde as empresas começam a desenvolver bases de dados que lhes permitam abordar o cliente de maneira individual, permitindo assim oferecer um produto personalizado.

Pelo aspecto do consumidor-alvo Jobber (1998) comenta que as necessidades dos clientes podem ser de base econômica, tais como desempenho, confiabilidade, produtividade, ou de base psicológica, como o desejo de certa auto-imagem, bem estar ou conveniência, conforme figura 6.



Fonte: A strategic perspective on the marketing mix. Jobber, D. (1998, p. 32)

Figura 6 - Necessidades dos consumidores

Em vista disso convém destacar que as ligações entre as necessidades dos clientes e o composto de marketing devem estar integradas no processo de gestão estratégia de marketing da empresa. Os profissionais de marketing devem ter consciência dos principais necessidades dos clientes, tais como: fornecer o produto de maneira adequada, onde e quando o cliente estiver disposto a comprar, e bem como, comunicar-se de uma forma que se crie uma imagem da empresa dentro do segmento de mercado-alvo trabalhado (JOBBER, 1998).

2.2.4 Stakeholders e a estratégia de marketing

Segundo Egan e Gordon (1998) a estratégia de marketing dentro do processo de planejamento da organização pode e deve ser formalizada, estruturada e sistematizada, a fim de atender a vários grupos ou indivíduos cujos objetivos e interesses estão direta ou indiretamente envolvidos neste processo. Esses grupos são chamados de *stakeholders*.

Os *stakeholders* são um grupo ou indivíduos que podem afetar, ou serem afetados, pelas realizações propostas por uma organização (FREEMAN, 1984). O conceito de *stakeholders* e o reconhecimento de sua importância no planejamento estratégico nas organizações é amplamente difundido na literatura. E, portanto há várias categorizações conforme seus interesses com a organização, como por exemplo: assessores, concorrentes, consultores, clientes, sócios, colaboradores,

instituições financeiras, público em geral, comunidade local, mídia, agentes governamentais, gestores, varejistas, fornecedores, acionistas e sindicatos.

Para tornar mais compreensível e prático os *stakeholders* são classificados em quatro grupos lógicos, na qual, apresentam impacto coletivo na organização (EGAN; GORDON, 1998), conforme quadro 4.

Categoria	Envolvimento
Econômico	São os grupos que diretamente afetam a performance econômica da empresa, são os clientes, distribuidores, concorrentes, fornecedores e sindicatos.
Legal	São os grupos estão relacionados por razões legais, são os agentes governamentais, seguradoras, alfândegas e impostos, entre outros.
Ética	São os grupos que a organização admite ter um maior compromisso moral que legal, são os grupos relacionados ao meio ambiente, responsabilidade socioambiental, educação ambiental e instituições de caridade.
Discrecionário	São os grupos que a empresa escolhe livremente endereçar ou não suas ações, são as mídias em geral, assessores e consultores, indústrias e produtores de interesse, comunidade local e sindicatos.

Fonte: *Evaluating stakeholders principles in strategic marketing management*. (EGAN; GORDON, 1998, p. 210)

Quadro 4 – Grupo lógico de *stakeholders*

A classificação acima de *stakeholders* são relevantes para as organizações como um todo, mas há grupos cujo os interesses são mais próximos e alinhados com os objetivos da empresa (EGAN; GORDON, 1998). Os autores ressaltam que é obvio que cada grupo tem vários interesses diferentes, mas também destacam que todos possuem algo em comum ao desejar que seus interesses sejam atendidos pela empresa.

2.2.5 Modelo de formulação e implementação da estratégia de marketing de Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999)

O modelo de formação e implementação da estratégia de marketing apresentado neste tópico é o modelo desenvolvido e testado por Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999). A pesquisa realizada pelos autores objetivou o estudo

sobre o processo das estratégias de marketing e seus efeitos sobre o desempenho nas empresas. O estudo contempla pesquisa acadêmica e perspectivas de campo, ou seja, integração entre teoria e prática.

Para tanto, realizou-se uma exaustiva revisão literária sobre as estratégias de marketing, com um intuito de ampliar a compreensão de como as estratégias eficazes de marketing são construídas. Foram também realizadas entrevistas com executivos de empresas usando dados de mais de 200 decisões relacionadas ao composto de marketing. Para os autores há poucos estudos empíricos existentes para investigar os antecedentes e as consequências para elaboração da estratégia de marketing (MENON ET AL., 1999).

Com base nos dados da pesquisa se definiu o modelo, composto por um conjunto de elementos que constituem a formação da estratégia de marketing. O modelo conceitual desenvolvido e testado neste estudo foi composto por três grupos de elementos: antecedentes, processo e resultados. Em cada grupo se analisou os efeitos na formação das estratégias de marketing. Conforme se visualiza na figura 7.



Fonte: Adaptado pelo autor de Menon et al. (1999, p. 23)

Figura 7 – Modelo de formação da estratégia de marketing de Menon et al. (1999)

O primeiro grupo são os *antecedentes* organizacionais de formação das estratégias de marketing. Os antecedentes são vistos por dois elementos: estrutura

organizacional e cultura organizacional. Sendo a estrutura organizacional dividida em centralização e formalização (MENON ET AL., 1999).

A *centralização* refere-se à extensão da autoridade decisória concentrada nos altos níveis da organização e tem como consequência a possibilidade de redução da flexibilidade e da autonomia no trabalho. Ao diminuir a participação das pessoas nas decisões pode-se inibir a troca de ideias e críticas construtivas. A pesquisa também sugere que a centralização reduz a atividade política, reforçando assim a elaboração da estratégia racional (MENON ET AL. 1999). Pelo aspecto positivo a centralização apresenta maior ênfase nos ativos e competências de marketing, e no comprometimento com os recursos da estratégia. Mas está associada negativamente com a integração funcional, com a qualidade da comunicação e com o comprometimento com o consenso da estratégia.

A *formalização* refere-se ao modo que regras, procedimentos, instruções e comunicação são escritas e padronizadas, para deixar claro em que grau os papéis estão definidos. Isto é, a formalização mostra as ligações entre departamentos, responsabilidades funcionais, funções e competências. Portanto, Menon et al. (1999) propõem que a crescente formalização conduz a uma maior qualidade de comunicação. Está associada positivamente a análise situacional, ênfase nos ativos e competências de marketing, a integração funcional, o compromisso com o consenso da estratégia e o comprometimento com os recursos da estratégia. Pelo aspecto negativo a formalização está relacionada à abrangência, isto é, o desenvolvimento de alternativas estratégicas.

O elemento *cultura organizacional* destaca-se pela ênfase na inovação. Refere-se ao incentivo que existe dentro de uma organização para promover a criatividade, abertura a novas ideias e resposta rápida na tomada de decisão. É um complexo conjunto de crenças e modos de fazer as coisas que influenciam a perspectiva de uma organização sobre como a inovação e a mudança deve ser gerida (MENON ET AL. 1999). Os autores identificaram que a cultura organizacional influencia positivamente todos os sete elementos do processo de formação da estratégia de marketing.

O segundo grupo é composto pelo *processo*. Segundo Menon et al. (1999, p. 21) é “um complexo conjunto de atividades, processos e rotinas envolvidas na formulação e execução dos planos de marketing”. Sendo composto por sete elementos: (i) análise situacional; (ii) abrangência; (iii) ênfase nos ativos e

competências de marketing, (iv) integração funcional; (v) qualidade da comunicação; (vi) comprometimento com o consenso da estratégia; e (vii) comprometimento com os recursos da estratégia.

O primeiro elemento *análise situacional* relaciona-se à análise racional e sistemática das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades organizacionais (MENON ET AL., 1999). Os autores identificaram que a criatividade, a aprendizagem organizacional e o desempenho de mercado estão associados positivamente neste elemento e, portanto, conduz a formação das estratégias de marketing para um desempenho superior de mercado.

O segundo elemento *abrangência* está associado à identificação e avaliação sistemática e detalhada de várias alternativas para a estratégia escolhida (MENON ET AL., 1999). Os autores destacam a importância em gerar uma ampla gama de opções estratégicas para melhorar e aperfeiçoar a estratégia escolhida. Pelo aspecto positivo, a aprendizagem organizacional e desempenho de mercado se associam ao elemento abrangência.

O terceiro elemento é a *ênfase nos ativos e competências de marketing*. Os ativos referem-se aos investimentos em escala com publicidade, imagem de marca e as vantagens local e de canal. As competências são os processos de marketing e aplicação de recursos, tais como preço, capacidade de atendimento ao cliente, inovação e desenvolvimento de produto (MENON ET AL., 1999). Para os autores esse elemento está associado positivamente com o desempenho de mercado e negativamente com a criatividade da estratégia e com a aprendizagem organizacional.

O quarto elemento é a *integração funcional*, caracteriza-se por equipes com múltiplas habilidades funcionais e de responsabilidades na formação da estratégia de marketing (MENON ET AL., 1999). Os autores identificaram uma relação positiva da integração de funções com a criatividade, aprendizagem organizacional e desempenho de mercado.

O quinto elemento é a *qualidade da comunicação*, isto é, a natureza e extensão das comunicações formais e informais durante o processo de formulação de estratégias (MENON ET AL., 1999). Esse elemento também está associado positivamente a todos os elementos que constituem os resultados do processo de formação da estratégia de marketing (criatividade, aprendizagem organizacional e desempenho de mercado).

O sexto elemento, *compromisso de consenso da estratégia*, refere-se ao nível de concordância e apoio da equipe em relação à estratégia escolhida. O consenso reflete uma compreensão compartilhada do processo de tomada de decisão, pois reduz a incerteza e permite os gestores se concentrarem sobre o mérito de suas escolhas (MENON ET AL., 1999). O consenso está associado negativamente à criatividade e positivamente a aprendizagem organizacional e desempenho de mercado.

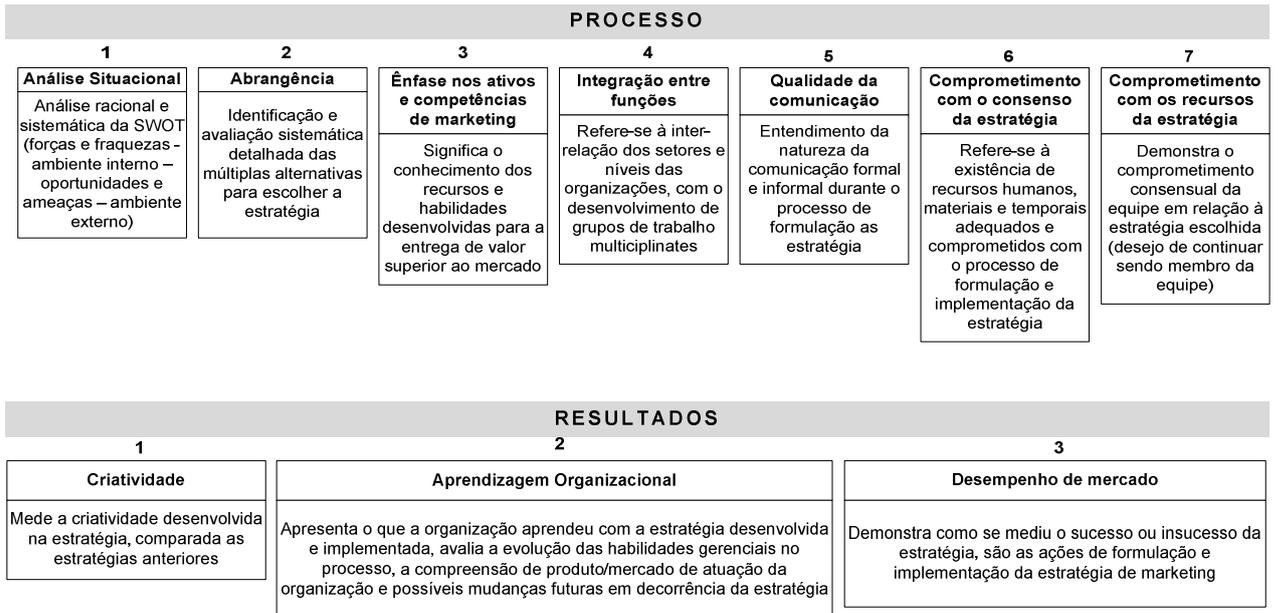
O último elemento é o *comprometimento com os recursos da estratégia* e está relacionado ao nível adequado de pessoas, tempo e dinheiro alocado para a continuidade da estratégia de marketing (MENON ET AL., 1999). Os elementos criatividade, aprendizagem organizacional e desempenho de mercado, que constituem os resultados do processo de formação da estratégia de marketing, recebem influência positiva quanto ao empenho de recursos.

O terceiro grupo são os *resultados*, isto é, as consequências do processo de formação da estratégia de marketing. Os elementos que fazem parte dos resultados são: (i) criatividade (compara o nível de criatividade entre estratégias); (ii) aprendizagem organizacional (evolução das habilidades gerenciais); e (iii) desempenho de mercado (sucesso e insucesso da estratégia).

A *criatividade* é reforçada pela abrangência, a integração funcional e a qualidade de comunicação e é inibida pela ênfase nos ativos e competências de marketing. A *aprendizagem organizacional* amplia através da realização da análise situacional, o compromisso de consenso, comprometimento de recursos e da criatividade de marketing. O *desempenho de mercado* é reforçado pela integração entre funções, a ênfase nos ativos e competências de marketing e no comprometimento com os recursos da estratégia (MENON ET AL., 1999).

Assim, o modelo de Formação da Estratégia de Marketing – *Marketing Strategy Making* (MSM), desenvolvido e testado por Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999) que contempla conjuntamente a formulação e a implementação de estratégias de marketing foi utilizado parcialmente nas entrevistas com os gestores do Programa Agricultura Orgânica.

Os elementos orientadores para a elaboração e aplicação do roteiro de entrevistas pertencem aos grupos Processo e Resultados conforme sintetizado na figura 8.



Fonte: Adaptado pelo autor de Menon et al. (1999)

Figura 8 – Quadro síntese do processo e resultados do modelo de formação da estratégia de marketing de Menon et al. (1999)

Os sete elementos que constituem o *processo* foram orientadores nos questionamentos junto aos gestores do Programa Agricultura Orgânica quanto ao *como se construiu e como se implementou* as estratégias do composto de marketing do Programa. Em relação aos três elementos dos *resultados* contribuíram no questionamento sobre *como se mediu* os resultados do processo de criação e implementação das estratégias do composto de marketing.

2.3 GESTÃO AMBIENTAL

A solução ou a minimização dos problemas ambientais exigem uma nova atitude dos empresários e administradores, que devem passar a considerar o meio ambiente em suas decisões e adotar concepções administrativas e tecnológicas mais sustentáveis (BARBIERI, 2008).

De maneira geral sustentabilidade é a condição se ser sustentável. Ser sustentável é ter a capacidade de se manter estável por longo período. Portanto, a

palavra sustentabilidade pode ter diferentes significados para diferentes pessoas, mas hoje há um consenso que sua base é ecológica (GLIESSMAN, 2002). Contudo o desenvolvimento econômico e social com menor impacto ao meio ambiente será um dos grandes desafios a ser enfrentado neste milênio pelos governos, organizações e sociedade.

As mídias vêm discutindo o fato de o atual modelo de desenvolvimento econômico gerar inúmeros problemas ambientais e sociais como: alterações climáticas, desflorestamento, efeito estufa, erosão do solo, escassez de água potável, perda de biodiversidade, redução da camada de ozônio, aumento do consumo global, mudanças tecnológicas, crescimento populacional e vários outros não mencionados e desconhecidos, mas em curso.

Tal contexto torna-se mais alarmante com a pressão do crescimento populacional a cada ano. Assim outro grande desafio da humanidade é de produzir alimentos de maneira contínua para quase sete bilhões de pessoas (IBGE, 2010) e estimados 9,2 bilhões em 2050 (ONU, 2007), sendo que o Planeta Terra é limitado e, portanto, as explorações dos recursos naturais estão chegando a níveis insustentáveis. De acordo com um grupo de 28 cientistas de renome internacional, são necessárias novas abordagens para ajudar a humanidade lidar com mudança climática e outras ameaças ambientais que se desenvolvem no século XXI. A revista NATURE (2009) publicou o estudo realizado por esses cientistas que identificaram que taxa da perda da biodiversidade, o total de nitrogênio retirado da atmosfera e a concentração de gases estufa já ultrapassaram os limites do Planeta.

Um dos recursos naturais causadores do efeito estufa são os combustíveis fósseis, reconhecidamente usados como combustível. Axelrod (2008) apresenta quatro grandes dilemas a serem enfrentados pelo sistema global de alimentos:

1. Impacto direto que o aumento dos custos de combustível gera na agricultura quanto ao uso de equipamentos (trator e colheitadeira), defensivos agrícolas, e transporte terrestre das safras;

2. Impacto indireto do aumento do petróleo gera aumento na demanda por biocombustível, migrando fazendas de produção de alimentos para produção de combustível e assim tornando o alimento mais caro;

3. Impacto nas mudanças climáticas pelo combustível à base de emissões de gases estufa;

4. Impacto nos recursos naturais com a degradação ou perda dos recursos básicos, principalmente o solo e a água doce.

Por enquanto cada um desses problemas estão se desenvolvendo em intensidades diferentes em vários países, mas quando esses dilemas se colidirem a crise global de alimentos sofrerá um impacto mais profundo e sem precedentes (AXELROD, 2008).

Portanto, destaca-se que o modelo agrícola predominante no mundo está extremamente dependente do petróleo e pouco preocupado com a ecologia. Dias (2006) destaca que a irrigação consome 70% da água doce disponível no mundo e alerta que em quase todos os continentes, os principais aquíferos subterrâneos estão sendo exauridos. Nos Estados Unidos 60% dos poços em áreas agrícolas contêm pesticidas e 80% dos rios na China estão sem peixe.

A disponibilidade de recursos naturais a cada dia é mais pressionada pela necessidade de consumo. No entanto, quase todo o crescimento ocorre nas cidades, que representam 2% da superfície da Terra, mas consomem 75% dos seus recursos (DIAS, 2006). Nesta proporção todos os setores importantes de empresas e da sociedade são afetados, tais como: energia, transporte, construção, agricultura, indústria, silvicultura e resíduos (WIRTENBERG ET AL., 2009).

Em outras palavras, o sucesso ou fracasso da espécie humana está interligado no contexto global, onde as organizações e a sociedade deverão repensar no seu processo de funcionamento e a natureza dos serviços e produtos que irão oferecer e consumir. Se forem mantidos os atuais padrões de produção e consumo com crescimento populacional e as injustiças sociais e econômicas vigentes, o desenvolvimento sustentável não será viável nem mesmo na teoria (DIAS, 2006). Vale lembrar que aproximadamente um bilhão de pessoas sofrem de fome, enquanto um número semelhante são obesas porque comem demais (WELCH ET AL., 2010).

Estima-se que através do desenvolvimento sustentável será possível diminuir o quadro de miséria, exclusão social e econômica, consumo e desperdício e a degradação ambiental vivenciada atualmente. O segredo está em compatibilizar as demandas sociais e econômicas da população respeitando os limites dos ecossistemas e, portanto uma economia só e ambientalmente sustentável quando (DIAS 2006):

- A pesca não excede a produção dos pesqueiros;

- A quantidade de água extraída dos aquíferos não excede a recarga;
- A derrubada de árvores não excede a plantação e crescimento de novas árvores;
- A emissão de carbono não excede a capacidade de assimilação da natureza.

Certamente as mudanças em direção à sustentabilidade não ocorrerão sem conflitos. Para Adams (2009), atualmente os modelos mentais [padrões mentais que os indivíduos pensam, valorizam, acreditam ou admitem] das empresas é maximizar os lucros agora, e procrastinar para o futuro o máximo das perdas e custos possíveis, ou seja, os líderes atuais, para manter a lucratividade, estão “passando a conta” para as próximas gerações.

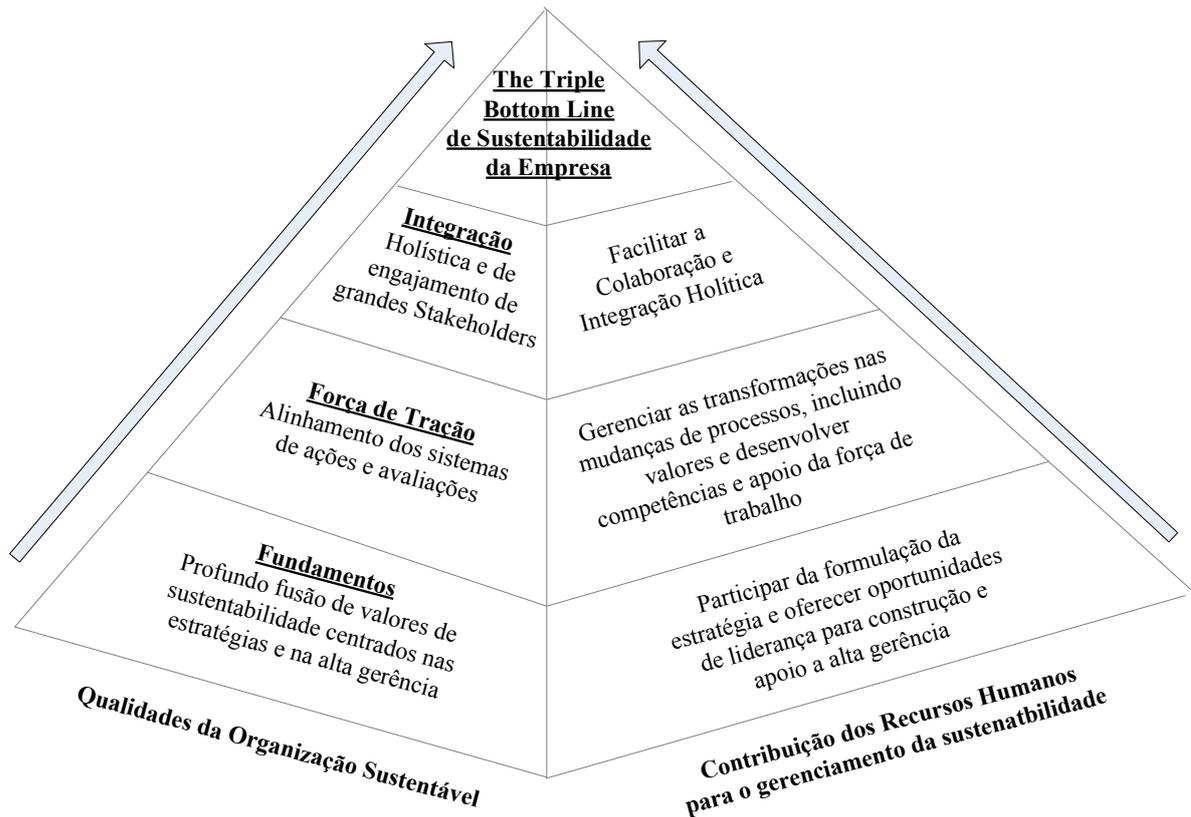
Mas como equilibrar o conceito de sustentabilidade social dentro do modelo capitalista vigente? De acordo com Porter et al. (1999) estamos numa fase de transição histórica entre o produtor e consumidor, por um lado a inexperiência do gerenciamento das questões ambientais das empresas e do outro os clientes inconscientes de que a ineficiência na utilização dos recursos implica que terão que arcar com custos de poluição.

O reflexo desta transição é a poluição do meio ambiente ao sinalizar que os recursos foram utilizados de forma errada. Uma das ações para o equilíbrio pode vir através de uma regulamentação que proteja o meio ambiente, o que tem sido objeto de aceitação ampla pela sociedade ao se falar de planeta habitável, mas ao mesmo tempo relutante pelas empresas devido à crença que ao regulamentar a competitividade será solapada (PORTER, 1999).

Neste sentido, Porter (1999) afirma que a regulamentação, conduzida de forma adequada, não precisa aumentar os custos. Assim como a má regulamentação é capaz de prejudicar a competitividade, a boa regulamentação tem condições de reforçá-la. Como exemplo, cita o caso das montadoras alemãs e japonesas que desenvolveram carros mais leves e com maior eficiência energética, em resposta as normas de consumo de combustível, enquanto a indústria automobilística americana, menos competitiva, combateu essas normas, na esperança de que fossem abandonadas.

Uma das grandes dificuldades em se implementar práticas de negócios sustentáveis é a dificuldade de se medir os resultados de sustentabilidade. Um estudo realizado por Harmon, Lipsky, Russell e Wirtenberg (2009), entre nove

empresas mais sustentáveis no mundo pode-se identificar sete qualidades fundamentais associadas e aplicadas às estratégias de sustentabilidade com objetivo de alcançar os resultados do *triple-bottom-line* (resultados da empresa medidos no âmbito Social – Ambiental – Econômico). Essas qualidades fundamentais estão representadas em forma de pirâmide conforme figura 9.



Fonte: Adaptado pelo autor. The sustainable enterprise fieldbook. (WIRTENBERG ET AL., 2009, p. 11).

Figura 9 - Pirâmide da sustentabilidade

Em termos práticos, a empresa que visa alcançar o *triple-bottom-line* busca agregar aos objetivos estratégicos, além o resultado financeiro, o desempenho ecológico e social. Pode se acrescentar ainda que os gerentes que alcançam esse objetivo percebem que as regulamentações em prol do meio ambiente, seja ela estabelecida pelo governo ou na própria empresa, é uma oportunidade econômica e competitiva, e não um custo ou ameaça aos seus negócios. Segundo Porter (1999, p. 385) “os reguladores e as empresas devem concentrar-se na atenuação da opção

excludente entre proteção ambiental e competitividade, através do estímulo à inovação e à produtividade dos recursos”.

No âmbito da agricultura, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) caracteriza-se como o principal órgão regulador do mercado agrícola ao estabelecer um conjunto de normas, preceitos, princípios e regras de funcionamento para todo o sistema de produção. Pelo critério de relevância, ao tema central de estudo, destacou-se, no quadro 5, a regulamentação por área de funcionamento quanto ao uso de agrotóxicos e a produção de produtos orgânicos.

Regulamentação por Área de Funcionamento	Agrotóxicos	Orgânicos
Armazenamento	X	X
Certificação	-	X
Classificação	X	-
Comercialização	X	X
Componentes e afins	X	-
Controle	X	-
Destino final dos resíduos e embalagem	X	-
Embalagem e rotulagem	X	X
Experimentação	X	-
Fiscalização dos Produtos	-	X
Importação e exportação	X	-
Inspeção e a falsificação de agrotóxicos	X	-
Pesquisa	X	-
Produção	X	X
Propaganda Comercial	X	-
Registro	X	-
Transporte	X	X
Utilização	X	-

Fonte: Adaptado pelo autor. Dados com base na Lei MAPA (2010).

Quadro 5 - Disposição das Leis dos agrotóxicos e agricultura orgânica

Pode-se observar no quadro acima que a Lei dos agrotóxicos certamente impôs mudanças no planejamento estratégico dos fabricantes de defensivos agrícolas e no processo de cultivo por parte dos agricultores, pois vários produtos tiveram sua aplicação proibida e outros sofrem monitoramento permanente quanto a sua toxicidade. Mas isso não inviabilizou o negócio. Certamente foram necessárias adaptações para ambos estarem em conformidade com a Lei que preserva o meio ambiente e a saúde do agricultor e consumidor.

Segundo reportagem de Pacheco (2009), do Jornal o Estado de São Paulo, o Brasil lidera o uso mundial de agrotóxico a uma cifra de US\$ 7,1 bilhões no ano de 2008. Para Luís Rangel, coordenador de Agrotóxicos do Ministério da Agricultura na

época “o aumento tem a ver com o crescente uso de tecnologias no campo. Quanto mais avançado o sistema produtivo, maior o consumo de agrotóxico. Neste momento é importante fazer um balanço da relação entre risco e benefícios”.

Convém ressaltar que na contramão ao equilíbrio, produção com redução de impacto ao meio ambiente, existe o mercado clandestino de agrotóxicos. São fabricantes que não se adaptaram as Leis ambientais brasileiras e agricultores que visam apenas diminuir os custos de produção, e assim, permanecem na marginalidade da sustentabilidade. Segundo reportagem da redação do *Paraná Online* (2008), o Paraná vem sendo alvo de grande quantidade de agrotóxicos contrabandeados, vindo de países como Paraguai, Uruguai e China. O produto oriundo da China, por exemplo, apresenta concentração altíssima de tóxicos e com instruções em chinês. O que o torna duplamente perigoso, pois se desconhece o tipo e a quantidade de compostos químicos contidos no produto devido ao idioma.

Ao passo que, em 28 de dezembro de 2007, sob o Decreto nº 6323, ocorre a regulamentação da agricultura orgânica no Brasil, ao estabelecer critérios para funcionamento desde o setor rural até a venda ao consumidor. Para Rogério Pereira coordenador de Agroecologia do Ministério da Agricultura, ano 2008, a regulamentação da agricultura orgânica dará um grande impulso ao setor uma vez que temos agora regras claras quanto aos processos e produtos aprovados e pela criação do sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica que propiciará aos consumidores mais garantia e facilidade na identificação desses produtos.

Neste sentido, felizmente, muitos agricultores têm adotado práticas de agricultura integrada ao *triple-bottom-line*, o que representa um passo, ou vários passos em direção a sustentabilidade. Uma agricultura mais sustentável procura fazer melhor o uso dos recursos naturais ao adaptar o uso das tecnologias com novas configurações que incluem as relações de confiança com novas organizações sociais, parcerias entre instituições, habilidade de gestão com criatividade e capacidade de inovação (PRETTY, 2009).

Segundo Lkerd (2004) a alta gerência reconhece que as empresas que faltam com a integridade social e ecológica não são economicamente viáveis a longo prazo. A educação ambiental é o principal instrumento para processar as mudanças do quadro de insustentabilidade existente no Planeta. Para Dias (2006, p. 35) “será necessário [o ser humano] buscar um novo estilo de vida baseado numa ética global, resgatar e criar novos valores e repensar seus hábitos de consumo”.

Pelo aspecto econômico, o agronegócio brasileiro se destaca como um dos grandes produtores mundiais e assim convive com a necessidade de produzir volumes crescentes a cada ano. Segundo Gliessman (2002) estamos ficando sem alternativas, pois durante o século XX, o incremento na produção de alimentos ocorria em duas maneiras: pela ampliação da superfície de cultivo (desmatamento) e por aumento da produtividade (defensivos agrícolas), mas como se observa essas técnicas afetam negativamente o meio ambiente a longo prazo.

Mas, como crescer de maneira sustentável? Segundo o relatório Nosso Futuro Comum, ou Relatório *Brundtland* produzido pela Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento, no ano de 1987, o desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades das gerações sem comprometer a capacidade de as futuras gerações terem suas necessidades atendidas.

Na perspectiva de Gliessman (2002) a solução está na Agroecologia por se alinhar como a ciência fundamental para orientar a conversão dos sistemas convencionais de produção (monoculturas dependentes de insumos agroquímicos) a sistemas mais diversificados e auto-suficientes.

2.4 AGROECOLOGIA

As primeiras formas de agricultura surgiram na pré-história e foram evoluindo ao longo dos séculos. O britânico John Claudius Loudon, autor da Enciclopédia da Agricultura no ano de 1831, expôs cronologicamente que a agricultura floresceu de maneira sucessiva em várias partes do mundo a partir das influências das diferentes formas de governo e das influências do clima e das características da superfície da terra (LOUDON, 1831).

Em seu atual século de evolução, a agricultura é definida como uma atividade que objetiva a cultura do solo a fim de produzir vegetais úteis ao ser humano. Essa arte de cultivar a terra avançou durante os anos, do primitivo ao tecnológico, e atualmente encontramos o cotejo entre dois processos de cultivo: a chamada *agricultura convencional*, também conhecido como mecânico-química e a *agricultura alternativa*, também conhecida como agroecologia, agricultura orgânica, natural ou biológica.

2.4.1 Paradigma convencional

A *agricultura convencional* se caracterizou pela industrialização e modernização das técnicas de produção, através do uso de tratores e equipamentos e pela aplicação de insumos modernos como os fertilizantes químicos e os agrotóxicos. Essa transformação de tração animal para trator na agricultura ocorreu na década de 60 e ficou conhecida como a Revolução Verde.

Apoiada pelos governantes, comunidade científica, pelas empresas produtoras de equipamentos e insumos, a Revolução Verde constitui um grande esforço de internacionalização do padrão agrícola na época vigente na Europa e América do Norte (ROSSET; ALTIERI, 2002). A chamada Revolução Verde fomentava ser capaz de acabar com a escassez de alimentos através da supersafra, com uma combinação de sementes melhoradas, insumos industriais, mecanização e diminuição do custo de manejo. Esse novo movimento produziria alimentos em quantidades muito acima da média.

Segundo Primavesi (1997, p. 103) “Pelo ano de 1959 o Prof. Borlaug lançou o trigo anão que quase não gasta nada para formar sua palha baixinha e utiliza os nutrientes principalmente para formar enormes espigas”. Apesar dos adubos industriais darem, a curto prazo, uma maior produtividade e produtos de maior tamanho, são em geral menos saborosos, mais pobres em vitaminas e sais e impregnados de resíduos venenosos (FORMARI, 2002).

Essa disseminação do uso da tecnologia e da engenharia genética aplicada à agricultura se espalhou gerando aumento da produtividade agrícola. Mas foram necessárias adaptações por parte dos agricultores a essa “nova onda”. Eles tiveram que se especializar em uma única cultura devido às limitações das plantadeiras e colheitadeiras, equipamentos fundamentais para agilizar o processo de plantio e colheita. Assim o mundo inteiro conheceu uma tecnologia que daria fartura para todos, mas como as máquinas eram grandes e precisavam de espaço foram derrubadas florestas para o uso da nova tecnologia (PRIMAVESI, 1997).

No Brasil durante o governo militar a propagação do uso dos defensivos agrícolas não tinha cunho tecnológico, mas ideológico. O economista Reis, irmão do Ministro do Planejamento, publicou livro nos anos 70: “Defensivo Agrícola, a base para o Plano Nacional do Desenvolvimento” (PINHEIRO ET AL., p. 112).

Esse novo paradigma segundo Primavesi (1997) fez com que os agricultores substituíssem o processo de rotação ou de consorciação de culturas para a monocultura, plantando soja no verão e trigo no inverno, e assim provocaram ao longo do tempo o surgimento de pragas e doenças antes desconhecidas. E, para solucionar esses novos problemas, as pragas, surgiram vários tipos de fertilizantes químicos, onde geralmente os mais usados, são violentos acidificadores do solo, além de serem biocidas ao destruírem as microvidas do terreno (FORMARI, 2002).

Convém ressaltar que esses pilares da supersafra, sustentados por técnicas motomecânicas, genéticas e químicas visam prioritariamente a produtividade da safra, colocando o meio ambiente e a qualidade nutricional dos alimentos produzidos em segundo plano. Primavesi (1997) destaca que a supersafra é um sistema insustentável socialmente, pois expulsa o agricultor de suas terras e destrói os solos, florestas e rios.

Os impactos ambientais e sociais causados pelas técnicas de cultivo da agricultura convencional surgem ao passar do tempo. Para Bonilla (1992) junto com o aumento da produtividade por hectare, começaram a aparecer vários efeitos negativos devido á utilização de tais tecnologia:

- Compactação do solo;
- Eliminação, inibição ou redução sensível da flora microbiana do solo;
- Absorção desequilibrada de nutrientes;
- Perda ou redução do potencial produtivo do solo;
- Poluição dos alimentos, do solo e da água;
- Concentração de renda;
- Desemprego rural e êxodo rural.

Dentre os vários recursos aplicados pela *agricultura convencional*, o agrotóxico destaca-se como um dos fatores de grande preocupação atualmente, pois além de gerar consequências nocivas no aspecto ecológico é também altamente nocivo a saúde humana. A definição de agrotóxico segundo o dicionário Houaiss, é qualquer composto ou mistura capaz de aumentar a produtividade e a qualidade da lavoura, tais como fungicidas, inseticidas, herbicidas e hormônios vegetais; agroquímico e defensivo agrícola. Em complemento, o mesmo dicionário conceitua que o elemento de composição “-cida” significa aquele que mata, que corta, que deita abaixo, como em homicida.

É certo que o uso abusivo de agrotóxicos no aspecto ambiental, já comentado anteriormente, contamina o ar, a água, o solo e os seres vivos que coabitam a área de plantio. Mas de extrema importância são as consequências que o agrotóxico causa no âmbito da saúde humana.

Em primeiro lugar está o produtor, que permanece maior número de horas em contato com produto e depois o consumidor ao ingerir alimentos contaminados de agrotóxico. No Brasil, a ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária e a FIOCRUZ – Fundação Oswaldo Cruz, são os órgãos do ministério da saúde que realizam um trabalho de vigilância e monitoramento do uso dos agrotóxicos com o objetivo de proteger a saúde da população,

No que se refere à saúde humana, Stoppelli e Magalhães (2005) cometam que com relação aos alimentos, muitos agrotóxicos repousam nas cascas das frutas e legumes. Para isso, são necessárias as análises para denunciar resíduos de agrotóxicos não autorizados ou excesso de aplicação do produto nas culturas agrícolas. O Programa de Análise de Resíduos de Agrotóxicos nos Alimentos (PARA) da ANVISA, no ano de 2007, monitorou 17 culturas e após a análise publicou uma Nota Técnica de esclarecimento sobre o Risco de Consumo de Frutas e Hortaliças Cultivadas com Agrotóxicos (anexo 1).

O documento destaca que lavar os alimentos não se elimina completamente o agrotóxico, ou seja, esse procedimento contribui apenas com a retirada parcial do produto. Neste mesmo documento se constatou entre as 17 culturas analisadas, 8 apresentaram uso de agrotóxico acima do permitido – limite máximo de resíduos (LMR) - ou uso de agrotóxico não autorizado (NA), conforme quadro 6.

A FIOCRUZ em uma de suas pesquisas apresentou, em setembro de 2008, outros dados com relação ao agrotóxico. Uma pesquisa realizada no Estado de Pernambuco investigou o potencial de desenvolvimento de tumores malignos a partir do uso dos agrotóxicos empregados na fruticultura da região, segundo o estudo, 43 ingredientes ativos pesquisados, presentes nos agrotóxicos usados na região, 35 deles (81%) foram classificados como potencialmente cancerígenos. A pesquisadora da FIOCRUZ, Cheila Bedor, comentou, na época, que estes resultados demonstram o quanto a população, principalmente a rural, de uma região tão próspera economicamente pelas atividades agrícolas, está exposta aos riscos causados pelos agrotóxicos.

Isso de se deve ao fato que a princípio, a Revolução Verde trouxe a evolução das técnicas e uso de insumos agrícolas, mas essas mudanças ao longo do tempo refletiram em perigo a saúde do consumidor e principalmente a do trabalhador rural.

Cultura	Total de Amostras Analisadas	Amostras Insatisfatórias		IAs encontradas nas amostras insatisfatórias
		Total	%	
ALFACE	135	54	40,00	NA - Ditiocarbamatos, metamidofós, acefato, clorpirifós
BATATA	147	2	1,36	NA – Endossulfam
TOMATE	123	55	44,72	NA - Metamidofós, clorpirifós, monocrotofós, endossulfam
MAÇA	138	4	2,90	NA - Azinfós metílico, lambdacialotrina, diclorvós
BANANA	139	6	4,32	NA - Procloraz, lambdacialotrina, carbendazim Acima do LMR – Tebuconazol
MORANGO	94	41	43,62	NA - Metamidofós, Clorotalonil, Folpete, Tetradifona, Procloraz, Endossulfam, Acefato, Captana, Tetradifona, Pirimifós-etílico, Ciproconazol, Dimetoato, clorpirifós, Profenofós. Acima do LMR - Difenocanazol, Ditiocarbamatos, Iprodiona, Azoxistrobina, Procimidona
MAMÃO	122	21	17,21	NA - Clorpirifós, bromopropilato, dimetoato, lambda-cialotrina, endossulfam, carbendazim, acefato, Acima LMR - tetradifona, clorotalonil
CENOURA	151	15	9,93	NA - Clorpirifós, endossulfam, acefato, metomil, captana
LARANJA	149	9	6,04	NA - Fenitrotona, procloraz, profenofós Acima do LMR – Triazofós
Total	1.198	207	17,28	

Fonte: Nota técnica de esclarecimento sobre o risco de consumo de frutas e hortaliças cultivadas com agrotóxicos. ANVISA, 2008.

Quadro 6 - Programa de análise de resíduos de agrotóxicos nos alimentos (PARA)

Segundo Peterson et al. (2000), foi a partir da década de 80 que se vislumbrou a insustentabilidade deste modelo agrícola, dando início a um novo

movimento para “criar” um modelo agrícola sustentável no âmbito social, econômico e ambiental. A forma de cultivo da agricultura convencional se apresenta insustentável, pois retirou excessivamente e degradou os recursos naturais dos quais a agricultura depende – o solo, as reservas de água e a diversidade genética natural (GLIESSMAN, 2001).

Devido a isso ocorre o surgimento de um contra-movimento ao domínio da lógica agrícola mecânico-química, o chamado *paradigma alternativo*, também conhecido como agroecologia, agricultura orgânica, natural ou biológica. O fortalecimento do novo paradigma se intensificou com as pesquisas relacionadas entre doenças e produção de alimentos, onde se busca identificar os efeitos nocivos dos agrotóxicos e adubos químicos ao meio ambiente, ao agricultor e o consumidor, uma vez que os produtos continuam contaminando depois da colheita.

2.4.2 Paradigma alternativo

O *paradigma alternativo* se caracterizou, antes de tudo, em tentar restabelecer o ambiente e o solo. Sem o enfoque sintomático, mas causal. Busca evitar problemas em lugar de combatê-los. Previne causas e não combate sintomas. Trabalha com ciclos e sistemas naturais e considera que um solo sadio fornece culturas saudáveis (PRIMAVESI, 1997).

Segundo Altieri (2002) a agricultura de base ecológica parte de uma lógica distinta da agricultura convencional, pois nega a sucessão de pacotes e invenções tecnológicas de cunho global. A abordagem de base agroecológica trata de recuperar as existências locais, onde os grupos familiares e as particularidades do meio são mais importantes do que qualquer informação externante.

Wojtkowski (2006) fundamenta as diferenças entre a agroecologia da agricultura convencional por algumas perspectivas. Considera que a agroecologia está um passo atrás da visão da agricultura convencional, pois as primeiras formas de agricultura orgânica surgiram anteriormente aos métodos de monocultivo a base de fertilizantes com uso de equipamentos pesados. Assim, a agricultura orgânica procura ser mais baseada em pesquisas acadêmicas e inclusões sociais, associadas

com os objetivos de produção e meio ambiente. O autor expressa oito perspectivas do modelo agroecológico:

1. Cada uma das culturas é um elemento importante no sistema agroecológico;
2. Cada pedaço de terra é parte de uma grande fazenda, que englobada num ecossistema interligado traz soluções a obstáculos produtivos;
3. Planeja e implementa o cultivo da terra a longo prazo;
4. Maior sensibilidade e maior interesse em diversas práticas de culturas, fruto de uma compreensão de métodos, aplicações e o papel cultural da agricultura;
5. A boa intenção em cultivar a pureza do meio ambiente acompanha a aplicação dos princípios da agroecologia;
6. Melhora acentuada da qualidade de vida das pessoas e da fauna que ocupam a terra;
7. Na perspectiva acadêmica a agroecologia elimina a separação entre agricultura e floresta, reconhecendo que as árvores são uma força ecológica na paisagem agrícola;
8. Na perspectiva científica, a abundância de teorias, conceitos e princípios devem originar-se a partir de experiências diretas ou de pesquisas faltantes.

Diante do exposto se verifica que a agricultura ecológica, para cumprir seus objetivos, utiliza uma maior variedade de ferramentas que não fazem parte do pensamento da agricultura convencional.

Em apoio aos princípios da agroecologia estão instituições internacionais como a IFOAM – *International Federation of Agriculture Movements* que é uma instituição comprometida com o desenvolvimento de uma plataforma de intercâmbio e de cooperação internacional dos sistemas agrícolas ecológicos, que inclui a conservação do meio ambiente e o respeito às necessidades da humanidade.

Para a IFOAM a agricultura orgânica [agroecologia] é um sistema de produção que promove a saúde dos solos, ecossistemas e pessoas. Tem como base os processos ecológicos, biodiversidade e ciclos adaptados às condições locais em alternativa ao uso de insumos com efeitos adversos. A agricultura orgânica combina a tradição, inovação e ciência de modo a ser benéfica para o espaço partilhado, promove relacionamentos justos assegurando uma boa qualidade de vida a todos envolvidos.

2.4.2.1 História da agroecologia

O histórico aqui descrito está baseado em Gliessman (2002), Dias (2006), Altieri (1989), INFOAM e Secretaria da Agricultura do Paraná. Segundo Altieri (1989,) o uso contemporâneo do termo agroecologia data dos anos 70, mas a ciência e a prática da agroecologia têm idade da própria agricultura. Portanto, o ponto de vista escolhido, e aqui informado, foi o período histórico sobre a agroecologia a partir do século XX.

De acordo com Gliessman (2002) no início do século XX as duas ciências que compõem a agroecologia: agronomia e ecologia tinham interesses distintos e por isso não interagiam suas linhas de pesquisa. A ciência ecologia estava motivada em pesquisar os sistemas naturais (biosfera, ecossistemas, meio ambiente) e a ciência agronomia se interessava nos resultados de pesquisas científicas sobre a prática da agricultura.

Antes dos anos 20, a teórica ciência ecologia e a prática ciência agronomia se uniram para uma tentativa de combinar suas linhas de pesquisas. Assim originou-se a chamada ecologia de cultivos onde eram feitos os plantios com condições ecológicas adequadas e o objetivo deste experimento, agricultura e ecologia, era de verificar se a produção teria um crescimento melhor (GLIESSMAN, 2002).

Foi nos anos 30 que os ecologistas propuseram o termo agroecologia com a ecologia aplicada à agricultura, e a continuidade das pesquisas ficou sob responsabilidade dos agrônomos. Mas após a II Guerra Mundial as duas ciências voltaram-se a se distanciar, a ecologia intensificou suas pesquisas nos sistemas naturais e a agroecologia se aproximou dos resultados apresentados pela mecanização na agricultura e nos produtos agroquímicos (GLIESSMAN, 2002).

Ao final dos anos 50 surgiu o conceito de ecossistema, com foco na interação dos seres vivos com o ambiente, e esse novo tema retomou o interesse das duas ciências em realizarem pesquisas a partir de uma perspectiva ecológica, na qual foi denominada de ecologia agrícola (GLIESSMAN, 2002).

Nas décadas de 60 e 70 intensificaram as pesquisas relacionadas às interações da agricultura e ecologia, e no ano de 1972, na França, cria-se a INFOAM - Federação Internacional dos Movimentos de Agricultura Orgânica - hoje com sede na Alemanha, com intuito de reunir centenas de entidades no mundo preocupadas

com a relação agricultura e meio ambiente. Outra importante data foi no ano de 1974, o 1º Congresso Internacional de Ecologia que elaborou um relatório intitulado “Análises de Agroecossistemas” (GLIESSMAN, 2002).

Na década de 80 surge a agroecologia como uma disciplina única, com metodologia e estrutura básica conceitual, para estudo de agroecossistemas. À medida que as pesquisas se intensificaram novas descobertas emergiam, e assim aparece o conceito de sustentabilidade na agricultura (GLIESSMAN, 2002).

Na Conferência para o Desenvolvimento e o Meio Ambiente, a ECO-92, no Rio de Janeiro, reuniu-se representantes de 170 países. Um dos temas abordados foi a agroecologia, como uma alternativa para necessidade de mudança nos padrões de produção e atividades humanas em geral que eram aplicados na agricultura com base mecânico-químico. Dessa conferência resultou a Agenda 21, documento internacional de compromissos ambientais em busca do desenvolvimento sustentável (DIAS, 2006).

Na primeira década do século XXI, os resultados dos trabalhos realizados em prol da agroecologia estão representados em 10% (144 milhões de hectares) do total da agricultura mundial. Atualmente no planeta 1,4 bilhões de hectares são destinados à agricultura e estão distribuídos conforme quadro 7.

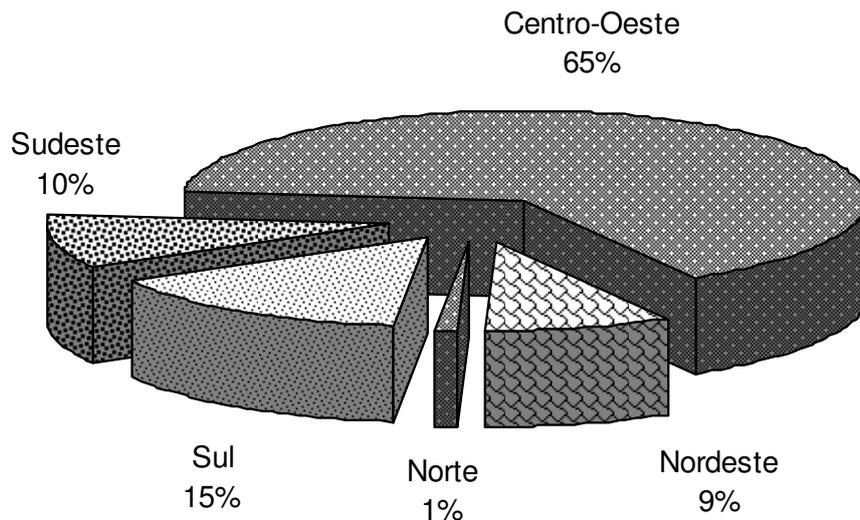
Local	Milhões de Hectares	Percentual Agroecológico
América do Norte	257	5,49%
América do Sul	116	23,45%
Europa	266	23,75%
África	197	1,60%
Ásia	508	2,80%
Oceania	53	42,91%

Fonte: Elaborado pelo autor: Revista Exame 2008 (dados da FAO e IBGE) e Secretaria da Agricultura do Paraná 2008.

Quadro 7 – Percentual de agricultura orgânica no mundo

Ainda que pequeno, apenas 10% do cultivo mundial, os movimentos com foco em uma maior qualidade dos produtos agrícolas cresceram com mais força dentro do cenário mundial, com projeção de taxa de crescimento de 15% a 20% ao ano e

faturamento de US\$ 40 bilhões de dólares anual. No Brasil, os produtos orgânicos têm crescido a uma taxa de 20% ao ano. No ano de 2006, segundo dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), o Brasil registrava em torno de 20.000 produtores orgânicos e cerca de 6,5 milhões de hectares de área cultivada, distribuídos conforme gráfico 1.



Fonte: MAPA (2006)

Gráfico 1 - Agricultura orgânica no Brasil – percentual de área com agropecuária orgânica por região

Neste contexto, o MAPA destaca que no Estado do Paraná a agricultura orgânica é desenvolvida predominantemente em pequenas propriedades e de caráter familiar. No ano de 2007 eram 5.300 agricultores orgânicos oriundos de assentamentos rurais, reservas indígenas e comunidades de quilombos. Das propriedades rurais do Estado, 86% têm área inferior a 50 hectares, e assim torna-se importante incentivar atividades que permitam obter maior rentabilidade por área. Para isso, em 2007 foi instituída a Câmara Setorial de Agricultura Orgânica no Paraná com o objetivo de discutir e propor soluções para ampliar o desenvolvimento da agricultura orgânica no Estado.

2.4.3 Cotejo agricultura convencional e agroecologia

Tanto a agricultura convencional e a agroecológica, visam a produção de alimentos para serem consumidos pelos seres humanos. Para Altieri (1989) a maior parte dos problemas atuais e futuros relacionados à má nutrição e a fome é mais uma consequência dos modelos de distribuição de alimentos e do pouco acesso aos produtos alimentícios devido à pobreza do que propriamente a limites agrícolas ou tipos de tecnologias usadas na produção de alimentos. O quadro 8 apresenta quais são as principais diferenças entre as duas culturas em questão.

Agricultura Sustentável	Agricultura Convencional
Aspectos Tecnológicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Adapta-se a diferentes condições regionais, aproveitando ao máximo os recursos locais. • Atua considerando o agrossistema como um todo, procurando antever as possíveis consequências da adoção das técnicas. O manejo do solo visa sua movimentação mínima, conservando a fauna e a flora. • As práticas adotadas visam estimular a atividade biológica do solo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconsidera as condições locais, impondo pacotes tecnológicos. • Atua diretamente sobre os indivíduos produtivos, visando somente o aumento da produção. • O manejo do solo com intensa movimentação, desconsidera sua atividade orgânica e biológica.
Aspectos Ecológicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Grande diversificação. Policultura e/ou culturas de rotação. • Integra, sustenta e intensifica as interações biológicas. • Associação da produção animal à vegetal. • Agrossistemas formados por indivíduos de potencial produtivo alto ou médio, e com relativa resistência às variações das condições ambientais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca diversificação. Predominância de monocultura. • Reduz e simplifica as interações biológicas. • Sistemas pouco estáveis com grande possibilidade de desequilíbrios. • Formado por indivíduos com alto potencial produtivo, que necessitam de condições especiais para produzir e são altamente suscetíveis às variações ambientais.
Aspectos Socioeconômicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Retorno econômico a médio e longo prazo, com elevado objetivo social. • Relação capital/homem baixa. • Alta eficiência energética. Grande parte da energia introduzida é reciclada. • Alimentos de alto valor biológico e sem resíduos químicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rápido retorno econômico, com objetivo social de classe. • Maior relação capital/homem. • Baixa eficiência energética. A maior parte da energia gasta no processo produtivo é introduzida e, em grande parte, dissipada. • Alimentos de menor valor biológico e com resíduos químicos.

Fonte: Para pensar outra agricultura, CARMO (1998, p. 226)

Quadro 8 - Principais diferenças entre agricultura sustentável e convencional

Carmo (1998), expõe no quadro 8, de maneira didática, ao distribuir em três aspectos: tecnológico, ecológico e socioeconômico as principais influências do pensamento da agroecologia e da agricultura convencional.

Diante do esclarecimento, se conclui que da agricultura depende a conservação do nosso planeta e a sobrevivência da raça humana. Portanto, torna-se claro que o processo mais adequado é o que apresenta maior harmonia com o meio ambiente e atividade humana, ou seja, a agroecologia (PRIMAVERSI, 1997).

2.4.4 Agroecologia e a monocultura

A Revolução Verde foi um grande mecanismo de integração do campo ao modelo de desenvolvimento urbano/industrial nas décadas de 60 e 70 oferecendo através da monocultura alta produtividade e ganhos financeiros para o agricultor. Mas como manter ou mesmo aumentar a renda do agricultor dentro do sistema agroecológico integrando economia, meio ambiente e sociedade?

Atualmente a produção orgânica está presente em todo o mundo e cada ano cresce as perspectivas mercadológicas em torno desses produtos. Mas, como atender essa demanda? Altieri e Nicholls (2003) questionam se a produção orgânica estaria sendo incorporada nos sistemas de alta produção, financeiro, de manejo e distribuição, típicos da agricultura convencional e com isso estariam assumindo as mesmas características do modelo ao qual tradicionalmente se opunham.

Aparentemente desenha-se um caminho do meio entre os dois sistemas de produção agrícola, ou seja, a agricultura orgânica com monocultura através da adoção da diversificação no sistema de produção. Essa variação proveria o sinergismo da produção vegetal e animal contribuindo para a fertilidade do solo, a regulação natural das pragas e a produtividade das culturas (ALTIERI; NICHOLLS 2003).

No atual mundo do agronegócio, ano base 2010, pode-se encontrar produtos orgânicos produzidos em grande escala, tais como: café, soja, milho, cana-de-açúcar e trigo. Esses produtos estão sendo comercializados internacionalmente como mercadorias (*commodities*), e sua distribuição está sendo feita pelas mesmas corporações multinacionais que dominam o mercado convencional. Contudo, ainda é

uma minoria de produtores orgânicos que controlam áreas grandes de plantio e que estão migrando para esse novo modelo. Na forma estrutural e funcional, a agricultura orgânica em larga escala não muda abruptamente à convencional (ALTIERI; NICHOLLS 2003).

Os pesquisadores Altieri e Nicholls (2003) elaboraram um estudo comparativo entre as duas culturas ao produzirem apenas um tipo de cultivo, ou seja, o quadro 9, apresenta quais são as variações entre o processo convencional e o alternativo quando o objetivo é produzir em alta escala através da monocultura.

Características	Convencional	Orgânica
Dependência do petróleo	Alta	Média – Alta
Necessidade de mão-de-obra	Baixa, contratada	Média – Alta, usualmente contratada
Intensidade de manejo	Alta	Média – Alta
Intensidade de preparo do solo	Alta	Média – Alta
Diversidade de plantas	Baixa	Baixa – Média
Variedade – Culturas	Híbridos	Híbridos ou polinização aberta
Origem das sementes	Todas são compradas	Compradas, algumas são próprias
Integração lavoura-pecuária	Nenhuma	Pouca (uso de resíduos orgânicos)
Dependência de insumo externo	Alta	Média – Alta
Manejo de insetos	Manejo integrado de pragas (MIP) – químico	MIP, biopesticidas e alguns biocontroles
Manejo de ervas daninhas	Químico – preparo do solo	Controle cultural, preparo do solo
Manejo de doenças	Químico, resistência vertical	Antagonismos, resistência horizontal, cultivares múltiplas
Nutrição de plantas	Químicos, fertilizantes aplicados em pulsos	Biofertilizante microbiológico, fertilizante orgânico. Sistemas semi-abertos
Manejo da água	Alta escala	Aspersor e gotejamento

Fonte: Adaptado pelo autor: *Agroecology: rescuing organic agriculture from a specialized industrial model productions and distribution*. Altieri e Nicholls (2003).

Quadro 9 - Características da agricultura convencional e orgânica

Diante do exposto acima se observa que a maior diferença entre ambas está no fato de que a agricultura orgânica evita o uso de fertilizantes químicos e pesticidas no sistema de produção, ao passo que a agricultura convencional os utiliza intensamente.

Portanto, o principal desafio dos produtores orgânicos para o século XXI é transformar os princípios ecológicos em um sistema alternativo que seja prático e satisfaça necessidades específicas de comunidades agrícolas em diferentes regiões ecológicas do mundo. Para Altieri e Nicholls (2003) tais mudanças necessárias requerem as seguintes ações:

1. Aumento do investimento em métodos de pesquisa em agroecologia com participação ativa dos produtores, substituindo os pacotes tecnológicos impostos pelo modelo convencional;
2. Mudanças de ordem política não subsidiando a tecnologia convencional e oferecendo suporte e incentivo para estratégias agroecológicas;
3. Mercado apropriado e viável, incluindo feiras livres e expansão de feiras dos produtores;
4. Criação de políticas que intervenham no mercado, abrindo oportunidades para os produtores orgânicos locais (escolas e restaurantes de universidades);
5. Democratização e flexibilização do processo de certificação encorajando o surgimento de certificação solidária e adaptada ao local.

Em resumo, o grande duelo é ajustar formas de agricultura orgânica para que sejam socialmente iguais ao modelo convencionais, economicamente viáveis e de cunho ambiental.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta a metodologia a ser aplicada no desenvolvimento desta pesquisa, detalhando-se os procedimentos a serem empregados para a consecução dos objetivos propostos.

Segundo Lakatos e Marconi (1983, p. 40) “O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, destacando erros e auxiliando as decisões científicas”.

Num primeiro momento, especifica-se o problema e as perguntas de pesquisa. Em seguida, apresenta-se o delineamento de pesquisa e também as variáveis a serem abordadas pelo estudo, com suas definições constitutivas e operacionais das mesmas. Por fim, são apresentados os aspectos relacionados à população, à amostragem e os procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O cerne do presente projeto são as estratégias de marketing. Esta pesquisa está centrada em um estudo de caso com o objetivo de avaliar as estratégias do composto de marketing implementadas pelo Programa Agricultura Orgânica da Itaipu Binacional na BP3. Dessa forma, pretende-se responder ao seguinte problema: **Como foram concebidas e implementadas as estratégias do composto de marketing do programa agricultura orgânica da Itaipu Binacional?**

3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

Algumas questões elementares foram desmembradas a partir dos objetivos geral e específicos. Para Creswell (2007) o primeiro sinalizador para conduzir o leitor através de um plano para o estudo é a declaração dos objetivos, onde se estabelece

a direção central do estudo. A partir de uma declaração de objetivo geral e ampla, o pesquisador estreita o foco para questões específicas a serem respondidas ou previsões (hipóteses) a serem testadas. Dessa forma, apresentam-se as perguntas de pesquisa relativas à:

- a) O que é o Programa Agricultura Orgânica?
- b) Qual é o conteúdo das estratégias do composto de marketing implementadas pelo Programa Agricultura Orgânica?
- c) Como ocorre o processo de formulação e implementação das estratégias do composto de marketing desenvolvido pelo Programa Agricultura Orgânica?
- d) Quais são os resultados das estratégias do composto de marketing formuladas e implementadas pelo Programa Agricultura Orgânica?

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para o propósito desta pesquisa, delinea-se o método de estudo de caso. Conforme Yin (2005) os estudos de casos representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

O estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise dos dados. Pode incluir tanto estudos de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa (YIN, 2005).

De fato, o estudo centra-se na compreensão de um fenômeno específico no campo organizacional e suas relações com a área de estratégia de marketing conforme definidos na problemática e nos objetivos de pesquisa.

Para tanto, é desenvolvida pesquisa descritiva com objetivo de levantar as características conhecidas e seus componentes. É realizada na forma de levantamentos sistemáticos do fenômeno em estudo, conforme as variáveis analíticas apresentadas no item 3.4 deste trabalho.

A pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição de alguma coisa, em geral características ou funções de mercado e podem utilizar os métodos

de *survey* e observação. Os métodos de *survey*, ou comunicação, podem ser classificados como entrevistas por telefone, pessoais, correio, painéis postais, por *e-mail* e pela *Internet*. Os métodos observacionais podem ser por observação pessoal, mecânica, auditoria, análise de conteúdo e análise de sinais (MALHOTRA, 2004).

Esta pesquisa tem como direção específica procedimentos com método qualitativo, porque se baseia em dados de texto e imagem, tem passos únicos na análise de dados e usa estratégias diversas de investigação (CRESWELL, 2007).

A aplicação do método qualitativo sobre o estudo de caso teve o objetivo de elucidar as ações das variáveis do composto de marketing no Programa Agricultura Orgânica, no que se refere ao seu conteúdo e ao seu processo de formulação e implementação. Para tanto, usaram-se métodos múltiplos para a coleta de dados como observação, entrevistas e dados secundários. A análise foi realizada primordialmente através da análise de conteúdo.

3.4 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS ANALÍTICAS

A definição constitutiva (D.C.) de uma variável refere-se ao significado lógico, ou seja, a base teórica na qual a variável está apoiada. Já a definição operacional (D.O.) tem por objetivo demonstrar de que forma a variável será mensurada para posterior coleta de dados de análise.

a. Conteúdo da estratégia do composto de marketing

D.C.: É a preocupação com a maneira de como brotarão ou serão produzidas as ideias. É o lado racional da elaboração da estratégia do composto de marketing, o que não significa que as ideias também possam brotar da intuição, ou de alguma forma de sensibilidade que não pertence unicamente à esfera racional (MEIRELLES ET AL., 2000), ou seja, são as estratégias em si de produto, preço, distribuição e comunicação.

a.1. Estratégia de produto

D.C.: São as ações definidas para concepção de algo a ser oferecido no mercado (bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares,

propriedades, organizações, informações e ideias) para satisfazer uma necessidade ou desejo. Essas ações abrangem a tipologia, a qualidade, o design, as características, a marca, as embalagens, os tamanhos, os serviços e a garantia e devoluções (KOTLER, 2000).

D.O.: As estratégias de produto utilizadas no Programa Agricultura Orgânica foram medidas através das entrevistas em profundidade com os gestores e participantes do Programa, análise documental e observação a partir de descrições das suas características. As variáveis de análise em relação ao elemento produto são: variedade de produtos, qualidade, nome da marca, serviços, embalagem e tamanhos.

a.2. Estratégia de preço

D.C.: São as ações orientadas para o lucro, vendas e para a situação de mercado, e que definem as condições básicas pelas quais o vendedor e o comprador estão dispostos a realizar a troca (MCCARTHY; PERREAULT, 1997).

D.O.: As estratégias de preço utilizadas no Programa Agricultura Orgânica foram medidas através das entrevistas em profundidade com os gestores e participantes do Programa, análise documental e observação a partir de descrições das suas características. As variáveis de análise em relação ao elemento preço são: preço de lista, concessões e condições de financiamento.

a.3 Estratégia de promoção

D.C.: São as ações para promover a comunicação da informação entre o vendedor e comprador potencial ou outros do canal para influenciar atitudes e comportamento, ou seja, dizer aos consumidores-alvo que o produto certo está disponível no preço certo e no local de distribuição certo (MCCARTHY; PERREAULT, 1997).

D.O.: As estratégias de promoção utilizadas no Programa Agricultura Orgânica foram medidas através das entrevistas em profundidade com os gestores e participantes do Programa, análise documental e observação a partir de descrições das suas características. As variáveis de análise em relação ao elemento promoção são: promoção de vendas, propaganda, força de vendas, relações públicas e marketing direto.

a.4 Estratégia de distribuição

D.C.: São as ações que visam disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo, ou seja, é a transferência de propriedade ou controle do fabricante para o consumidor final (KOTLER, 2000)

D.O.: As estratégias de promoção utilizadas no Programa Agricultura Orgânica foram medidas através das entrevistas em profundidade com os gestores e participantes do Programa, análise documental e observação a partir de descrições das suas características. As variáveis de análise em relação ao elemento distribuição são: canais, cobertura, locais, estoque e transporte.

b. Processo da estratégia do composto de marketing

D.C.: Constitui-se de um conjunto de atividades, processo e rotinas envolvidas, na formulação e implementação das estratégias do composto de marketing na organização (MENON ET AL., 1999).

D.O.: O processo das estratégias do composto de marketing foi medido através das entrevistas em profundidade com os gestores e participantes do Programa Agricultura Orgânica, análise documental e observação a partir dos elementos do modelo de formação de estratégia de marketing de Menon et al. (1999), sendo: análise situacional, abrangência, ênfase nos ativos e competências de marketing, integração entre funções, qualidade da comunicação, comprometimento com os recursos e com o consenso da estratégia.

c. Resultados do Processo de Estratégia do composto de marketing

DC: São as conseqüências do processo de formação da estratégia do composto de marketing para a organização (MENON ET AL., 1999)

DO: A operacionalização se dá através do resultado do processo de formação de estratégia de marketing de Menon et al. (1999), onde são observadas a criatividade desenvolvida na estratégia, a aprendizagem organizacional e o desempenho de mercado.

d. Programa de agricultura orgânica

D.C.: O Programa Agricultura Orgânica incentiva os agricultores da BP3 a converter suas propriedades para a produção orgânica com base agroecológica, sem utilização de adubos químicos ou pesticidas, de forma a evitar a contaminação

dos rios e oferecendo produtos saudáveis e com qualidade para a população, além de estruturar o processo de comercialização dos produtos orgânicos na região (ITAIPU BINACIONAL, 2009b).

e. Gestores e parceiros do programa agricultura orgânica.

D.C.: São os *stakeholders*, ou seja, aqueles indivíduos, grupos e outras organizações que tem interesse nas ações de uma empresa e que tem habilidade para influenciá-la (SAYAGE ET AL., 1991). O Programa Agricultura Orgânica envolve parceiros da BP3 em cada ação, trabalha a co-responsabilidade com a mais ampla participação comunitária (ITAIPU BINACIONAL 2010).

3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Uma população é a soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características, formando o universo para o propósito do problema de pesquisa. Já a amostra é um subgrupo de uma população, selecionado para participação no estudo (MALHOTRA, 2004).

Segundo Malhotra (2004, p. 302) “o planejamento de uma amostragem começa com a especificação da população-alvo, a coleção de elementos ou objetos que possuem a informação procurada pelo pesquisador e sobre os quais devem ser feitas interferências”.

O tamanho da amostra diz respeito ao número de elementos a serem incluídos no estudo. Assim, esta pesquisa buscou informações com 11 pessoas que colaboraram no processo de formulação e implementação das estratégias do composto de marketing do Programa Agricultura Orgânica. Essas pessoas pertencem a três principais grupos que atuam diretamente nas ações do Programa. O primeiro grupo é formado por três gestores da Itaipu Binacional que trabalham na área de coordenação, técnica e administrativa. O segundo grupo são as instituições parceiras, formada por cinco técnicos, cujo objetivo é auxiliar os agricultores no manejo da terra e na comercialização dos produtos. O último grupo é formado por três líderes de agricultores, na qual representam a maioria dos agricultores orgânicos espalhados pela BP3.

Para realizar a pesquisa, descritiva de caráter qualitativo com os 11 entrevistados usou-se como fator de escolha o grau de importância dos mesmos com relação às suas contribuições para o processo de formulação e implementação das estratégias do composto de marketing do Programa Agricultura Orgânica. Durante a participação em uma reunião do subcomitê de comercialização em maio de 2010, que reuniu quase a totalidade das pessoas-chave envolvidas no Programa, pôde-se então identificar possíveis entrevistados.

Após esse evento foi marcado um encontro com o coordenador do Programa, conhecedor dos fatos deste do início do projeto, para apresentar os objetivos da pesquisa e obter sugestões de pessoas capazes de expressar sua vivência no tocante às estratégias do composto de marketing do Programa Agricultura Orgânica. Com base na lista sugerida pelo coordenador e observações em campo foi definido o grupo de entrevistados.

No intuito de manter a privacidade dos entrevistados foi elaborado o quadro 10, que omite o nome completo e o gênero do entrevistado, sendo o mesmo substituído por um código de letras. Para cada entrevistado foi informado à empresa vinculada, cargo ou função e áreas de atuação dentro do Programa. O quadro está organizada por ordem alfabética do código do entrevistado.

Entrevistado	Instituição vinculada	Cargo / função	Principal(is) área(s) de atuação
A	Biolabore	Técnico	Técnica/operacional
B	Coperfam	Diretor/Agricultor	Comercial/Produção
C	Coperfam	Diretor/Agricultor	Comercial/Produção
D	Itaipu Binacional	Técnico	Técnica/Administrativa
E	Coperfam	Presidente/Agricultor	Comercial/Produção
F	Itaipu Binacional	Técnico	Técnica/Administrativa
G	CAPA	Técnico	Técnica/operacional
H	Itaipu Binacional	Gestor	Administrativa
I	CAPA	Técnico	Técnica/operacional
J	Instituto Maytenus	Coordenador do Convênio com Itaipu	Comercial/administrativa
K	Instituto Maytenus	Técnico	Técnica/operacional

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 10: Perfil dos entrevistados

No início ou ao término de cada texto, expressado pelo entrevistado, o mesmo está identificado pelo código e cargo/função do entrevistado conforme tabela acima. Os relatos expostos no trabalho são oriundos das entrevistas realizadas entre o período e junho a dezembro de 2010.

3.6 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Segundo Creswell (2007) os passos da coleta de dados visam estabelecer as fronteiras para o estudo, coletar informações através de observações e entrevistas desestruturadas ou semi-estruturadas, documentos e materiais visuais, bem como estabelecer o protocolo para registrar informações.

O processo de coleta de dados desta pesquisa descritiva e qualitativa visou proporcionar maior conhecimento de como foram concebidas e implementadas as estratégias do composto de marketing do Programa Agricultura Orgânica. Para tanto, o processo de coleta de dados envolveu três modalidades: (i) entrevistas; (ii) observações e (iii) documentos.

Após revisão detalhada da literatura foram investigados, gestores, técnicos e agricultores do Programa, através de entrevistas de profundidade (MALHOTRA, 2004) para elucidar o problema de pesquisa.

As entrevistas foram face a face com cada gestor, técnico e agricultor selecionado. As mesmas foram conduzidas através de um roteiro de entrevistas (apêndice A), com uso do recurso de gravação e posterior transcrição, cujo tempo médio por entrevista foi de sessenta minutos. Foi utilizado também um formulário para registrar informações durante cada entrevista, construído a partir da revisão de literatura, incluindo cabeçalho, declaração de abertura, principais questões de pesquisa e espaço para registros (CRESWELL, 2007).

O roteiro serviu para conduzir as entrevistas a fim de atingir o objetivo pretendido. E, antes de se iniciar a coleta de informações os entrevistados foram informados sobre o porquê da realização da entrevista, da escolha do entrevistado, a solicitação da gravação e o resguardo ético da identidade do informante.

Para adequação do roteiro de entrevistas foi realizado uma entrevista piloto, na qual após análise dos resultados se verificou que o mesmo estava em conformidade com os objetivos pretendidos e, portanto apto para se aplicar.

As perguntas realizadas para cada entrevistado foram abertas e semi-estruturadas, buscando a opinião do mesmo e totalizaram seis questões. O roteiro de entrevista obedeceu uma ordem lógica na elaboração das perguntas. As perguntas foram baseadas na fundamentação teórica, mas com maior ênfase no modelo de formação da estratégia de marketing de Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999), explicitado no item 2.3.5 deste trabalho.

No início, buscaram-se informações sobre o papel do entrevistado e como ele entendia o Programa Agricultura Orgânica na BP3. Sucessivamente questionou-se sobre as estratégias de produto, preço, promoção e distribuição do Programa. Na sequência, os questionamentos foram direcionados ao processo e resultados da concepção e implementação das estratégias do composto de marketing.

A segunda técnica de coleta de dados foi a observação. Nesta se tomou notas de campo sobre o comportamento e atividades das pessoas no local de pesquisa (CRESWELL, 2007). As observações ocorreram em duas situações, sendo ambas de maneira não participante.

A primeira ocorreu durante duas reuniões entre os gestores, técnicos e líderes de agricultores, na qual se utilizou um formulário semi-estruturado constituído de campos para registro sobre qual composto de marketing foi mais mencionado durante as discussões (apêndice B).

O segundo momento foi durante um evento onde os produtos orgânicos eram comercializados diretamente ao consumidor, sendo os registros realizados de maneira não-estruturada, onde o foco foi a aplicabilidade do composto de marketing no evento.

Por último coletou-se documentos tais como: atas reunião, jornais institucionais, relatórios oficiais e publicações sobre o Programa Agricultura Orgânica na BP3. São materiais que representam dados refletidos, aos quais os participantes dedicaram atenção para compilar, tornando-se uma prova escrita dos fatos (CRESWELL, 2007).

3.7. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Para Creswell (2007) o processo de análise de dados consiste de extrair sentido dos dados, sendo para isso necessário preparar os dados coletados para análise, aprofundar o entendimento sobre eles e posteriormente fazer a representação e a interpretação do significado mais amplo desses dados. Na perspectiva de Yin (2005) a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombina as evidências para tratar as proposições iniciais de um estudo.

Independente de qual seja a estratégia para análise dos dados YIN (2005) propõe que o pesquisador deve realizar uma análise de alta qualidade. Para isso, apresenta quatro princípios fundamentais. Em primeiro lugar, a análise deve deixar claro que ela se baseou em todas as evidências possíveis. Em seguida, a análise deve abranger todas as principais interpretações concorrentes, ou seja, checar se existe alguma explicação alternativa para o objeto de análise que não foi mencionada. Em terceiro lugar, a análise deve se dedicar aos aspectos mais significativos do estudo de caso, ou seja, se concentrar na questão mais importante. E finalmente, utilizar o conhecimento prévio de especialista no estudo de caso, demonstrando conhecimento do objeto de seus estudos de investigações e publicações existentes.

A análise dos dados qualitativos coletados através das entrevistas com os gestores, técnicos e líderes de agricultores do Programa seguiu os passos sugeridos por Creswell (2007). As entrevistas gravadas foram transcritas a fim de organizar e preparar os dados. Em seguida procedeu-se a leitura de todos os dados para se obter um sentido geral das informações para posterior reflexão sobre seu sentido global. E finalmente no terceiro passo foi feito o processo de codificação para organizar os materiais em grupos para posterior análise detalhada das informações obtidas.

Os procedimentos citados buscaram a análise de conteúdo, isto é, um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens (BARDIN, 2006).. Após a organização do material disponível para análise - publicações, relatórios,

projetos, entrevistas e registro das observações - iniciou-se a triangulação desses materiais, conforme quadro 11.

Objetivo específico 1: Contextualizar o Programa Agricultura Orgânica	
Fontes	Entrevistas: Dados sobre Programa e seus objetivos e o papel do entrevistado no Programa.
	Documentos: Missão, visão e valores; e estrutura organizacional do Programa.
	Observações: Nível de coerência e entrosamento entre os múltiplos parceiros dos nas reuniões do subcomitê de comercialização.
Objetivo específico 2: Descrever o conteúdo das estratégias do composto de marketing implementadas pelo Programa Agricultura Orgânica	
Fontes	Entrevistas: Dados sobre as estratégias de produto, preço, promoção e distribuição estabelecidas pelo Programa.
	Documentos: Dados sobre: “Quais? Onde? Para quem? e Como?” os elementos do composto de marketing foram idealizados e realizados no Programa.
	Observações: Dados sobre “Quais?” elementos das estratégias do composto de marketing implementadas pelo Programa foram mais comentados e debatidos durante as reuniões do subcomitê de comercialização.
Objetivo específico 3: Descrever o processo de formulação e implementação das estratégias do composto de marketing desenvolvido pelo Programa Agricultura Orgânica	
Fontes	Entrevistas: Com base no modelo de Menon et al. (1999) ,no aspecto de processo, como se construiu e se implementou as estratégias do composto de marketing do Programa.
	Documentos: Dados oriundos de 3 projetos: ano 2002 – projeto de lançamento do Programa Agricultura Orgânica; ano 2005 – projeto agrotransformação; e ano 2009 – projeto organização de comercialização de produtos orgânicos.
	Observações: Dados sobre “Quais?” elementos das estratégias do composto de marketing pelo Programa, que estão processo de formulação e implementação, foram mais comentados e debatidos durante as reuniões do subcomitê de comercialização.
Objetivo específico 4: Descrever os resultados do processo de formulação das estratégias do composto de marketing do Programa Agricultura Orgânica	
Fontes	Entrevistas: Com base no modelo de Menon et al. (1999), no aspecto resultados, como se mediu os resultados do processo das estratégias do composto de marketing do Programa.
	Documentos: Dados quantitativos nos oito anos de existência do Programa.
	Observações: Dados coletados nas feiras orgânicas realizadas pelo programa e feedback de consumidores dos produtos orgânicos produzidos na BP3.

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 11: Triangulação dos dados coletados

Para cada objeto de análise se buscou o cruzamento e as divergências de informações em relações às fontes de pesquisa, cujo intuito foi expressar quais

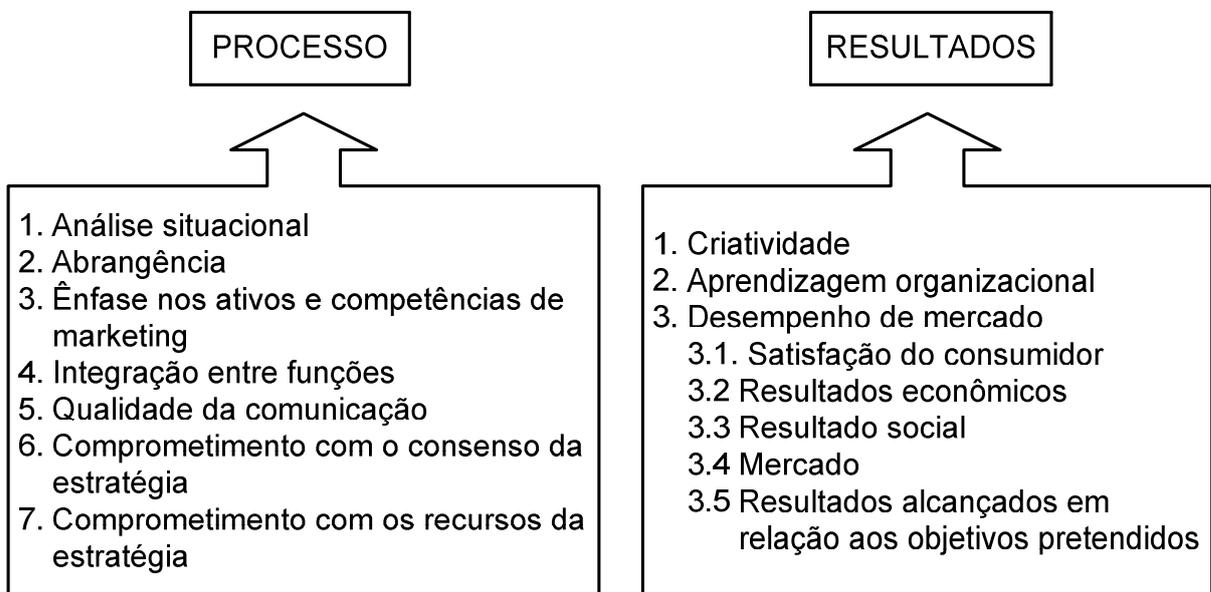
foram os fatos que conduziram a formulação e a implementação das estratégias do composto de marketing do Programa Agricultura Orgânica.

As respostas do grupo de entrevistados foram agrupadas em cada questão, de acordo com os temas predominantes, assim codificados: Programa Agricultura Orgânica; *stakeholders*; desenvolvimento do conteúdo da estratégia do composto de marketing: produto, preço, distribuição e comunicação; desenvolvimento do processo da estratégia do composto de marketing: análise situacional; alternativas estratégicas; vantagem competitiva; integração e comunicação interna; nível de consenso, disponibilidade de recursos; e resultados alcançados: criatividade obtida, aprendizado obtido e desempenho da estratégia

4. ANÁLISE E DICUSSÃO DOS DADOS

Neste tópico procede-se a descrição e análise dos resultados e uma análise a partir das fontes de coleta de dados: documentos, entrevistas e observações. Os resultados foram estruturados de acordo com uma sequência cuja lógica corresponde à forma de estruturação das perguntas de pesquisa, conforme os seguintes itens: (i) contextualização do Programa Agricultura Orgânica; (ii) conteúdo das estratégias do composto de marketing implementadas pelo Programa Agricultura Orgânica; (iii) processo de formulação e implementação das estratégias do composto de marketing desenvolvido pelo Programa Agricultura Orgânica; e (iv) resultados das estratégias do composto de marketing formulados e implementados pelo Programa Agricultura Orgânica.

Os elementos orientadores para análise e discussão dos dados do processo de formulação e implementação das estratégias do composto de marketing e bem como os resultados alcançados pelo Programa são oriundos do modelo de Menon et al. (1999), conforme figura 10.



Fonte: adaptado de Menon et al. (1999)

Figura 10: Elementos do processo e resultados do modelo de formação da estratégia de marketing de Menon et al. (1999)

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROGRAMA AGRICULTURA ORGÂNICA

As informações expostas neste tópico foram extraídas das publicações da Itaipu Binacional citadas nas referências bibliográficas, entrevistas e observações.

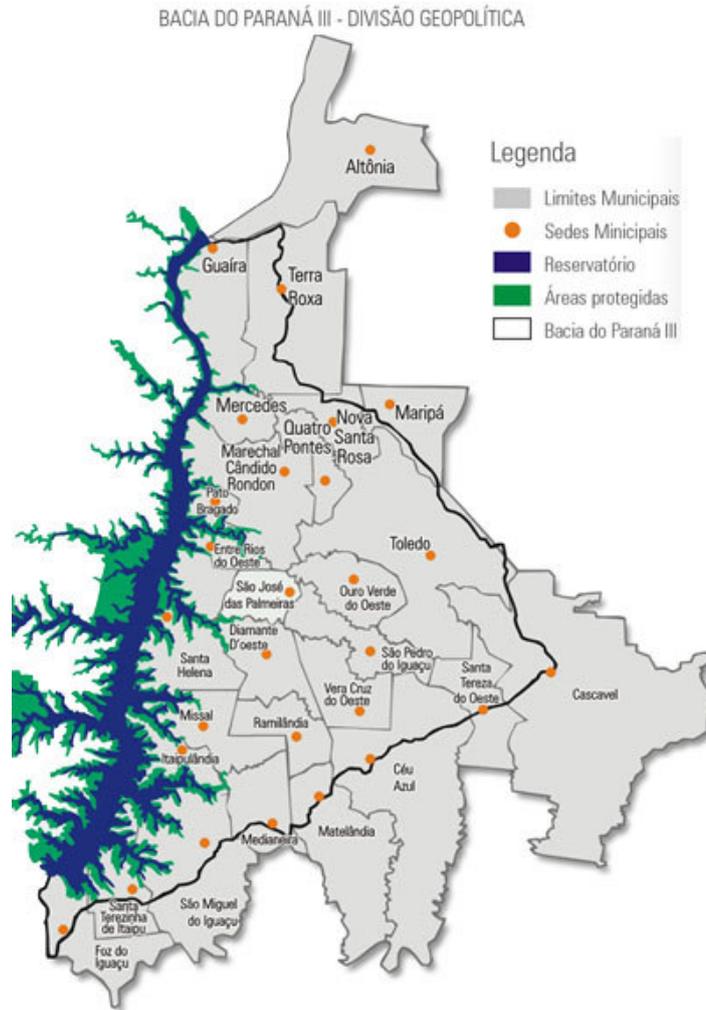
No ano de 2003 a Itaipu Binacional redefiniu o seu planejamento estratégico que resultou em uma nova missão: *“Gerar energia elétrica de qualidade, com responsabilidade social e ambiental, impulsionando o desenvolvimento econômico, turístico e tecnológico, sustentável, no Brasil e no Paraguai”* (ITAIPU BINACIONAL, 2009b).

A partir desta missão, foram definidas as políticas e diretrizes fundamentais e os objetivos estratégicos, que se desdobraram em centenas de programas e ações. Todos esses programas e ações têm o elemento água, principal ativo da Itaipu, como foco central. O reservatório da hidroelétrica tem 176 quilômetros de comprimento ao longo da fronteira entre Brasil e Paraguai, onde são estocados permanentemente 29 bilhões de metros cúbicos de água.

O reservatório é utilizado para múltiplas finalidades além da geração de energia: lazer, turismo, pesca e abastecimento público. Portanto, à responsabilidade da Itaipu de zelar pela qualidade dessa água, se somou aqueles que vivem em todas as microbacias do entorno.

A base filosófica do Programa está assentada no diálogo, no debate, na transparência, participação e no compartilhar de ideias, projetos, realizações, produtos ou resultados. A cultura de competição, disputa e exclusão, contrapõe-se a cultura da solidariedade e inclusão de todos. A economia solidária está fundamentada na cooperação, trabalho associado, sustentabilidade, autogestão e solidariedade (ITAIPU BINACIONAL, 2010)

Em 2010 são 35 mil propriedades rurais com aproximadamente a 900 mil habitantes distribuídos por uma área de 7.851 quilômetros quadrados, conforme figura 11.



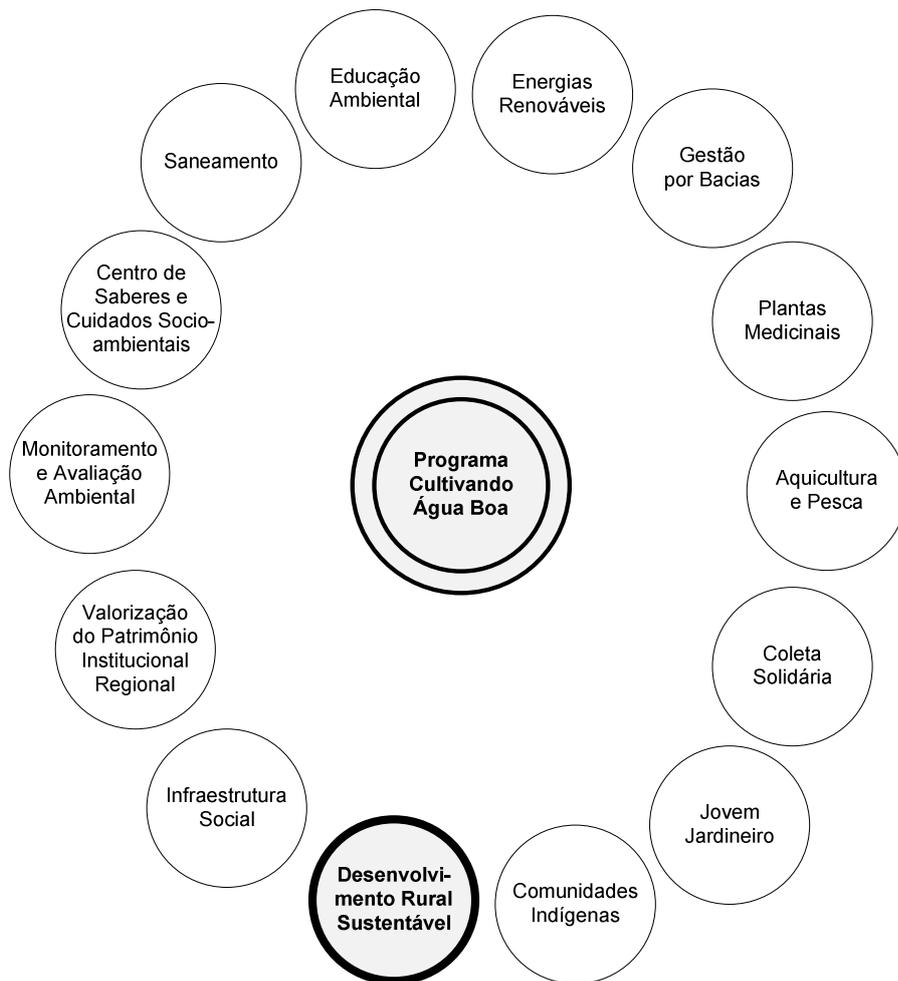
Fonte: Itaipu Binacional

Figura 11 – Divisão Geopolítica da Bacia do Paraná 3

Desde a formação do reservatório, em outubro de 1982, a Itaipu monitora as condições da qualidade da água do reservatório, identificando 4 principais ameaças ao cumprimento da missão assumida (ITAIPU BINACIONAL, 2008a).

1. A contaminação dos rios, solos, seres humanos e animais por agrotóxicos;
2. Perda de solos pela erosão, levando à sedimentação dos corpos d'água e à perda de produtividade agrícola;
3. Acúmulo de matéria orgânica nos rios provocando eutrofização (surgimento de algas e bactérias tóxicas, favorecendo a formação de pântanos e a emissão de gases de efeito estufa);
4. Perda da biodiversidade decorrente do desmatamento e desaparecimento de espécies animais.

Para enfrentar esses problemas ambientais criou-se o Programa Cultivando Água Boa, um movimento permanente, em que Itaipu, além de mitigar e corrigir passivos ambientais trabalha com a sociedade para mudar seus valores. Cultivando Água Boa se utiliza de um conjunto de programas com suas ações, sendo composto por 20 programas, 63 ações e 2.146 parceiros que atuam transversalmente com o objetivo de zelar pela qualidade da água do reservatório, conforme figura 12, (ITAIPU BINACIONAL, 2009b).



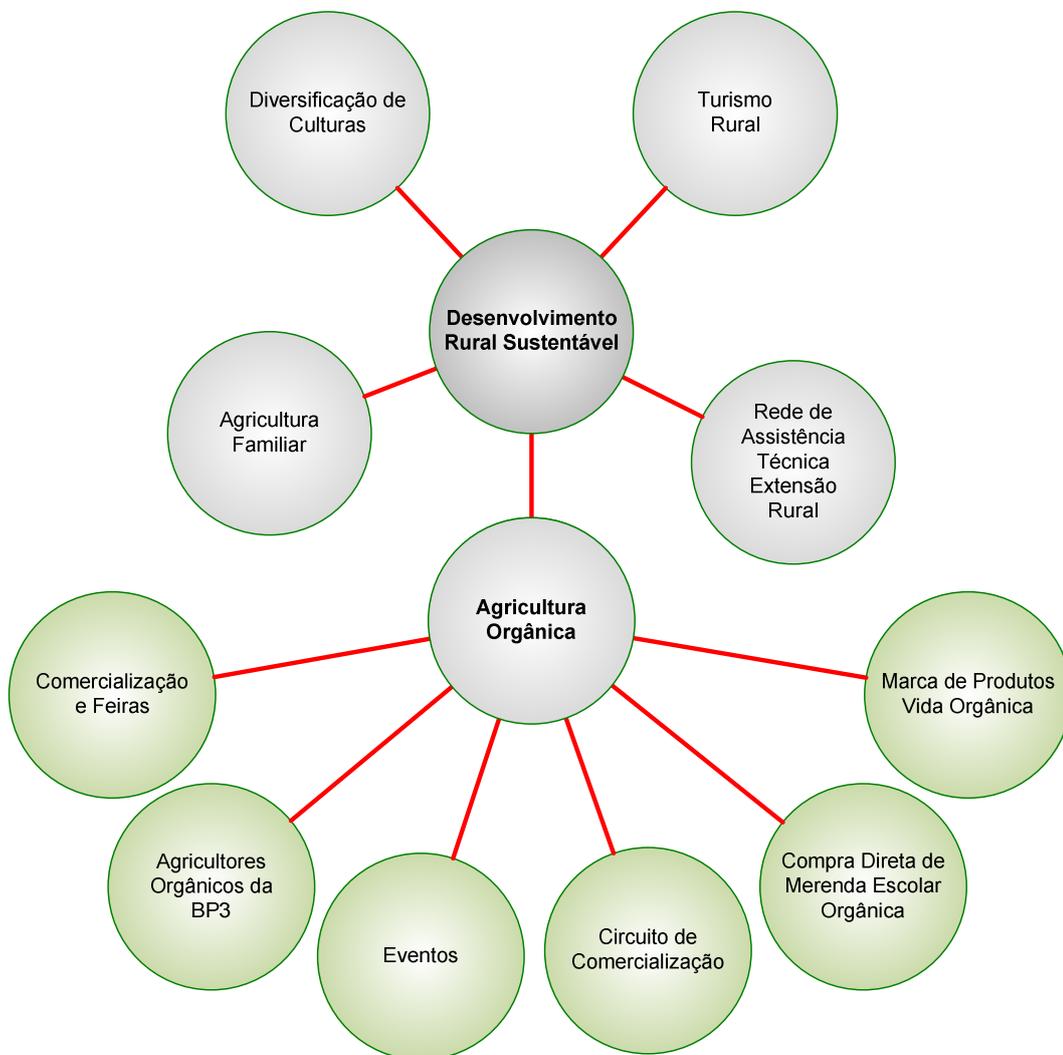
Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 12: Diagrama do Programa Cultivando Água Boa

Dentre os programas do Cultivando Água Boa, encontra-se o Programa Desenvolvimento Rural Sustentável que engloba o tema principal deste trabalho: o *Programa Agricultura Orgânica*. O Programa Desenvolvimento Rural Sustentável tem o objetivo de conferir sustentabilidade aos programas agrícolas e pecuários

praticados na BP3, revertendo a tendência à monocultura, que tem uma visão industrial do campo e é altamente dependente de insumos externos, principalmente fertilizantes e agrotóxicos que contaminam os solos, águas e o ser humano (ITAIPU BINACIONAL, 2009b).

A proposta central do Programa é a substituição gradual da monocultura, formando sistemas agroecológicos e com diversificação. O Programa de Desenvolvimento Rural Sustentável busca realizar ações que apóiam os agricultores e suas organizações, para aumentar a sustentabilidade regional por meio do aumento da sustentabilidade dos sistemas de produção. Sua distribuição pode ser observada na figura 13.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do relatório do Cultivando Água Boa 2003 – 2009.

Figura 13: Diagrama do Programa Desenvolvimento Rural Sustentável

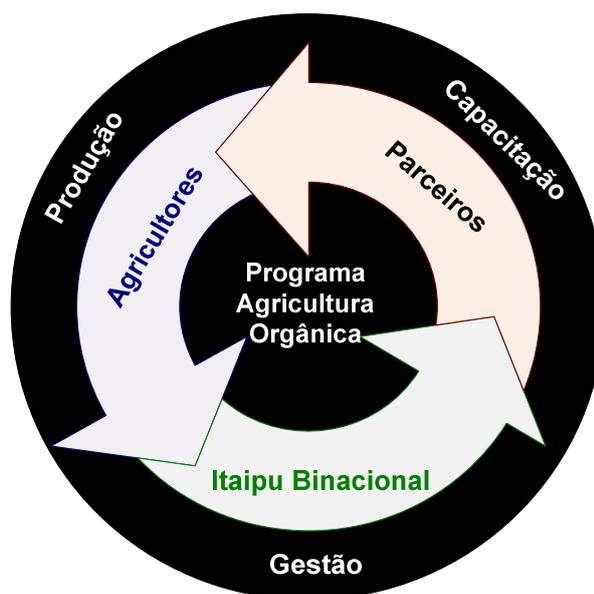
Os cinco eixos principais do Desenvolvimento Rural Sustentável (diversificação de culturas; agricultura orgânica; rede de assistência técnica e extensão rural; agricultura familiar e turismo rural) sustentam o princípio de satisfazer as necessidades da geração presente sem comprometer as possibilidades das futuras gerações de fazerem o mesmo.

A proposta principal do Programa Agricultura Orgânica é a substituição da monocultura para sistemas agroecológicos. O público-alvo é de quase 26 mil propriedades rurais com sistema de exploração familiar, que representam aproximadamente 90% do total dos agricultores da região (ITAIPU BINACIONAL, 2009b). Após décadas absorvendo tecnologias industriais pelo processo de modernização, a produção dessa agricultura familiar está organizada em monoculturas, que utilizam grande quantidade de agrotóxicos e fertilizantes químicos.

O Programa Agricultura Orgânica além do incentivo a produção com base agroecológica, busca estruturar o processo de comercialização dos produtos orgânicos da região. Descrever o conteúdo e o processo das estratégias do composto de marketing na comercialização dos produtos orgânicos e seus resultados fazem parte do tema de estudo deste trabalho.

4.1.1 Principais organizações

O Programa é composto por três grupos de organizações que alinham seus interesses na expansão da agricultura orgânica na BP3. O primeiro grupo é formado pela Itaipu Binacional, o segundo grupo é formado por nove instituições parceiras (ONGs, universidades e instituições governamentais) e o terceiro grupo totalizam 28 associações de agricultores orgânicos na BP3. Todos têm como objetivo central a viabilização do Programa Agricultura Orgânica, mas cada grupo tem uma linha central de trabalho com foco na gestão, capacitação e produção. Assim representados na figura 14.



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 14: Grupos de organizações do Programa Agricultura Orgânica

O sinergismo interinstitucional é uma característica ímpar do Programa. Assim, torna-se relevante mencionar as principais instituições que contribuíram nesses oito anos. A *Itaipu Binacional* destaca-se neste contexto ao promover dezenas de ações em prol da preservação do meio ambiente e na promoção do desenvolvimento e da qualidade de vida da população. A *Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER* – instituição governamental que busca disseminar conhecimento e formar produtores, trabalhadores rurais e organizações, nos aspectos tecnológicos e gerenciais do sistema produtivo agrícola, visando a geração de emprego, renda e o desenvolvimento rural sustentável. O *Instituto Maytenus*, instituição do terceiro setor, sem fins de lucro cuja missão é promover o desenvolvimento sustentável através de ações que valorizem o ser humano e representem o meio ambiente. A *Biolabore*, cooperativa de assistência técnica do Paraná, instituição não governamental que desenvolve projetos de responsabilidade social, ambiental e econômica. O CAPA, centro de apoio ao pequeno agricultor é outra ONG que contribui para o desenvolvimento social e tecnológico do agricultor familiar. *Redes Sociais*, formada por 28 cooperativas e associações de agricultores da BP3, com a finalidade de viabilizar o apoio da ATER, organização da produção,

estímulo a diversificação de produto, certificação e comercialização dos produtos orgânicos.

A Itaipu Binacional é o grande gestor deste Programa ao atuar em todo processo, ao qual se inicia na produção e termina no consumo dos produtos orgânicos. Conforme o entrevistado H., gestor da Itaipu Binacional, seu papel é:

“Ajudar a construir o projeto, organizar e fazer a gestão destes grupos. Ajudar [os grupos] a pensar, ajudar formular estratégias e coordenar esses parceiros na perspectiva inclusive de diminuir as arestas, dar um arredondamento no processo, aproximar cada parceiro entre si, não perder de vista que o projeto é composto por vários eixos de trabalho. Começa na produção e finaliza no consumo e nesse meio existe a questão de pesquisa a organização dos agricultores, o meu papel é fazer com que a cadeia funcione”.

O papel das instituições parceiras está mais focado na condição de capacitar os agricultores sejam no aspecto técnico ou comercial. Essa contribuição vem das universidades, instituições governamentais, prefeituras, institutos de pesquisa, fundações e organizações não governamentais. Conforme os entrevistado I., técnico do CAPA, comentou:

“o meu papel nesse contexto é levar a família, ao agricultor familiar, as novas tecnologias do mercado, orientar [o agricultor] no seu sistema de produção, desde o iniciante até aquele que já está com experiência. A gente pode fazer trocas de experiências na produção das culturas, introduzir novos produtos para aumentar a diversificação da pequena propriedade. O meu trabalho na ATER, assistência técnica e extensão rural é capacitar os produtores para sua atividade”

Conforme o entrevistado G., técnico do CAPA, o aspecto técnico neste processo é muito importante para se obter a certificação dos produtos:

“o nosso papel é criar mecanismos de convencimento e metodologias que convençam o agricultor nessa transição da agricultura convencional até a orgânica e chegar até a certificação. É uma assessoria constante e continuada, porque é um programa continuado.....”

Conforme o entrevistado K, técnico do Instituto Maytenus, comenta sobre a comercialização dos produtos orgânicos:

“acho que o nosso papel é mais dinamizador nesse processo. Estar sempre alavancando novas alternativas, fornecendo para que processo vire, sempre se amplie, que ele cresça não só em quantidade mas em qualidade.....o nosso contexto é voltado para a comercialização, não é técnica, não é acompanhamento dentro das propriedades é a comercialização do produto, visando um comércio justo mais para frente”

As associações de agricultores fazem a interface entre os agricultores e os demais grupos, atuam desde o aspecto de apoio a introdução de novas tecnologias como também na forma de comercialização dos produtos. A frente das associações se encontram os agricultores líderes, pessoas que se tornaram multiplicadores do

conhecimento e que atuam como agentes de desenvolvimento nas comunidades espalhadas no entorno da BP3. Conforme os entrevistados, seu papel dentro do Programa é:

“...como tenho uma certa liderança, onde fui dirigente sindical por quinze anos e sempre envolvido com o seguimento da sociedade voltada para os menos favorecidos, a gente se preocupa com a saúde, se preocupa com o pequeno produtor, em mantê-lo na propriedade. A gente vêm fazendo um trabalho de orientação, conversando com o povo, falando sobre a possibilidade de se ter uma renda maior” (B, agricultor e diretor da Coperfam)

“Auxiliar na comercialização dos produtos, facilitar as vezes para ele [o agricultor] colocar o produto a venda....a gente faz tanto a divulgação, que nem faz nas feiras, dando uma maneira de divulgar. No caso do preço você consegue uma negociação melhor participando de outros mercados, a gente procura o melhor preço.” (C, agricultor e diretor da Coperfam)

Conforme esses comentários se observa que cada grupo tem claro o que deve fazer para contribuir para ampliação do Programa Agricultura Orgânica na BP3. Essa interdependência harmoniosa entre os grupos permite um melhor alinhamento do trabalho frente aos desafios que o Programa enfrenta quanto aos aspectos econômicos (grupos que diretamente afetam a performance econômica), legais (agentes governamentais), éticos (compromisso moral e meio ambiente) e discricionário (assessores, produtores e comunidade local), conforme categorias de grupos lógicos de *stakeholders* de Ergon e Gordon (1998).

4.1.2 O programa agricultura orgânica na visão dos grupos de organizações

Durante as entrevistas foi perguntado aos entrevistados de cada grupo *o que é o Programa Agricultura Orgânica e quais são os objetivos* do mesmo.

Na visão da Itaipu Binacional todos os entrevistados comentaram, conforme relatos a seguir, sobre ser um novo modelo de produção agrícola na BP3, sem uso de agrotóxico e mais próximo a natureza. Foi comentado também sobre a questão de mudança de hábito, tanto no aspecto de produção, quanto da comercialização e do consumo.

“...estabelecer uma nova forma de produção baseada em insumo natural e mais próximo da natureza.” (H, gestor da Itaipu Binacional)

“...produção orgânica envolve novas formas de se pensar a agricultura, de se pensar o comércio e de se pensar o meio ambiente.” (F., técnico da Itaipu Binacional)

“...arrumar uma nova maneira de consumir, não só de consumir, mas também de um comércio justo de produtos orgânicos...” (D, técnico da Itaipu Binacional)

No ponto de vista das Instituições Parceiras, de acordo com as afirmações expostas a seguir, os entrevistados afirmaram que o processo de sustentabilidade não apenas é importante pela questão ambiental, mas também pela questão econômica, e sobretudo pela necessidade de promover o crescimento produtivo para a fixação do agricultor familiar no campo. Além disso, foi salientada a amplitude do Programa e sua necessidade em aumentar o número de propriedades agroecológicas.

“...é um guarda-chuva-maior que reuni todas as instituições e organizações na BP3 que trabalham para um movimento sustentável da agricultura familiar. Ai podemos entender tanto a agricultura orgânica como também os processos agroecológicos não certificados...” (J, coordenador do subcomitê gestor e do Instituto Maytenus)

“...é bastante amplo e tem o objetivo de fortalecer e enriquecer a agricultura familiar na BP3, principalmente aumentando a base produtiva, com os que estão em conversão passando para a agricultura agroecológica...” (K, técnico do Instituto Maytenus)

“...o objetivo é fazer com que tenha um crescimento da produção orgânica na região, mantendo o pequeno produtor na sua atividade rural, como os filhos do produtor, trazendo para ele uma forma de produção com mais sustentabilidade, um aproveitamento melhor do que ele tem dentro da sua propriedade...” (I., técnico do CAPA)

“...é chegar a desenvolver no âmbito de toda a região a agricultura orgânica sustentável....ações de desenvolvimento justamente de assessoria técnica específica para agricultores orgânicos, não só orgânicos, mas agricultores que estão em transição....” (G, técnico do CAPA)

“...o objetivo é conseguir a sustentabilidade da empresa rural, a fixação do pequeno agricultor no campo, porque hoje os produtos químicos tem custo muito alto....” (A., técnico da Biolabore)

Para os agricultores, o Programa também contribui para fixação do pequeno agricultor no campo, mas o destaque foi para dois aspectos: a qualidade dos produtos e seus benefícios a saúde humana.

“...fornecer um produto de melhor qualidade, limpo, sem agrotóxicos para a população” (C, técnico da Coperfam)

“..a gente tenta dar condições de produzir saúde e qualidade na alimentação do ser humano.” (B, agricultor e diretor da Coperfam)

“...na verdade é manter o agricultor no campo, fazer com que ele tenha renda, que é o objetivo principal, porque sem renda ninguém permanece. E,

também proporcionar bom alimento para quem está consumindo lá na ponta.” (E, agricultor e presidente da Coperfam)

Pode-se observar que o Programa Agricultura Orgânica busca equilibrar o conceito de sustentabilidade ambiental e social dentro do modelo capitalista vigente. Isso ocorre através de uma nova forma de se pensar a agricultura, ao fixar o pequeno agricultor no campo para produzir alimentos sem agredir o meio ambiente, através do comércio justo e a conscientização dos benefícios desses produtos na saúde humana. O Programa Agricultura Orgânica contribui positivamente de maneira prática dentro da fase histórica entre o produtor e o consumidor citada por Porter e van der Linde (1999), onde por um lado se adquire experiência do gerenciamento das questões ambientais das empresas e do outro os clientes mais consistentes de que a eficiência na utilização dos recursos diminui os custos da poluição.

Ao analisar os vários aspectos positivos ofertados pelo Programa, nota-se uma convergência nas ações que apóiam o pequeno agricultor no âmbito social e econômico, na qual algumas atitudes se destacaram entre os três grupos. Os gestores centralizam seus esforços para dar continuidade a todo processo, seja através do fomento de ideias, recursos ou mesmo nas ações para minimizar os conflitos e aproximar todos os elementos envolvidos no Programa. As instituições parceiras fazem a transferência de tecnologia sem interesses próprios, pois desejam que o Programa sempre se amplie. O grupo de agricultores se destaca pelos seus líderes que atuam como dinamizadores ao levar as ideias junto aos seus pares, pois sabem dos benefícios que o Programa traz para manter a família na propriedade com saúde e melhores condições econômicas.

4.2 CONTÉUDO DAS ESTRATÉGIAS DO COMPOSTO DE MARKETING IMPLEMENTADAS PELO PROGRAMA AGRICULTURA ORGÂNICA

O conteúdo da estratégia descreve como as organizações obtêm e ou mantêm sua posição no mercado, isto é, com QUAIS produtos e tecnologias ela irá desenvolver, ONDE e o PARA QUEM os produtos serão vendidos e COMO a empresa obterá vantagens sobre os concorrentes (CHAKRAVARTHY; DOZ, 1992; ANSOFF, 1991).

Para a análise do conteúdo das estratégias do composto de marketing implementadas pelo Programa foi utilizado a análise documental, as entrevistas e os registros das observações realizadas nas reuniões do subcomitê de comercialização.

Em setembro de 2002 foi elaborado o projeto que originou o Programa Agricultura Orgânica. Esse projeto foi construído conjuntamente entre sete organizações cujo objetivo era consolidar a agricultura orgânica na região (ITAIPU BINACIONAL, 2002).

O projeto do Programa apresentou o seguinte objetivo estratégico:

“o projeto agricultura orgânica tem como propósito investigar diferentes pontos críticos da cadeia de produção orgânica e implementar estratégias de ação por meio de trabalhos de pesquisa, assistência técnica, capacitação e difusão, considerando um enfoque interdisciplinar e interinstitucional. Além de questões técnicas, serão analisados aspectos econômicos, sócio-culturais, ecológicos e político-institucionais que permitirão uma visão ampla do sistema” (ITAIPU BINACIONAL, 2002).

Para o cumprimento deste projeto foram definidos pela Itaipu os objetivos geral e específicos assim representados na figura 15.

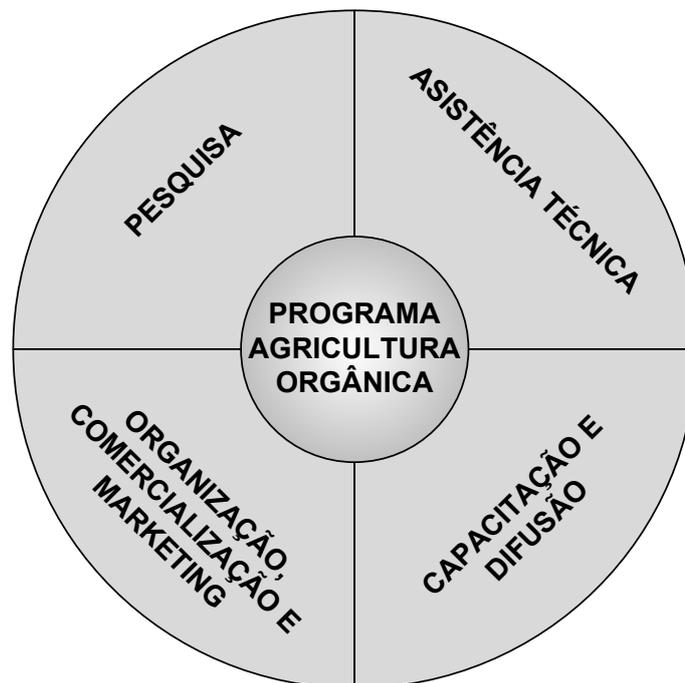


Fonte: elaborado pelo autor

Figura 15: Objetivos geral e específicos do programa agricultura orgânica

A proposta inicial do Programa era atender 16 municípios lindeiros ao lago de Itaipu, mas com a aprovação da proposta o Programa se estendeu para os 29 municípios que compõem toda a BP3.

Para o cumprimento dos objetivos geral e específicos e com o intuito de operacionalizar as estratégias de ação do Programa, criou-se uma estrutura organizacional interinstitucional, na qual foram divididas tarefas conforme a expertises de cada organização envolvida. Foram definidos quatro principais eixos que estruturam o Programa Agricultura Orgânica e para cada eixo foram estabelecidas metas, conforme figura 16 (ITAIPU BINACIONAL 2002).



Fonte: Elaborado pelo autor

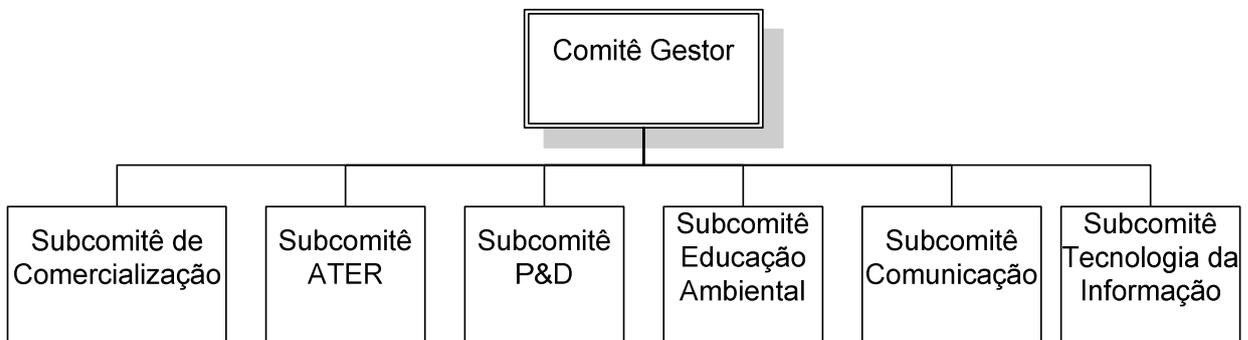
Figura 16: Quatro eixos principais do programa agricultura orgânica.

Conforme o entrevistado H, gestor da Itaipu Binacional:

“O primeiro passo que nós aprendemos com muito esforço foi montar uma rede de assistência técnica multiparceiros. Então foi o primeiro passo. Isso significa que hoje nós temos em torno de 30 técnicos em campo, oriundos de 5 organizações. Então não é uma única organização de assistência técnica, são 5 organizações. E para organizar isso nós temos um subcomitê de assistência técnica. Bom, na sequência, nós montamos também uma rede de pesquisa em agrilogia que era para responder a problemática tanto de agricultores quanto de técnicos (em) no tocante à tecnologia ou às técnicas, ou seja, os agricultores e técnicos se deparavam com problemas tecnológicos na produção e isso era remetido para os órgãos de pesquisa, seja universidade ou instituto de pesquisa. Então montamos uma rede de pesquisa. Um outro eixo de trabalho foi na questão da transformação de

produtos, pensando na agregação de valor e pensando também na perspectiva de valorizar os produtos que tinham, nós começamos a trabalhar com a transformação de produtos no ano de agricultores na propriedade, e para isso também constituiu-se a rede de trabalho no subcomitê de transformação. Um outro eixo era a qualidade e a comercialização de produto. Assim, a comercialização em marketing que ele pegava tanto o processo de certificação de produtos, que essa é uma caracterização importante na agricultura orgânica, a certificação e a qualificação para colocar no mercado e isso significa também rotulagem, embalagem. E um eixo que tem a ver com essa comercialização, especificamente aonde monta uma série de estratégias de comercialização que se pensou inicialmente em três níveis: nível local, regional e estadual e nacional.”

Para a realização dessas metas se constituiu um comitê gestor do Programa que corresponde seis subcomitês assim representados na figura 17.



Fonte: elaborado pelo autor

Figura 17: Organograma do comitê gestor do programa agricultura orgânica

Atualmente o Comitê Gestor é composto por representantes de cada organização envolvida no Programa Agricultura Orgânica, sendo a coordenação geral executada pela Itaipu Binacional. O *subcomitê de pesquisa e desenvolvimento* teve maior participação no início do Programa ao atuar na resolução de problemas técnicos enfrentados pelos agricultores. Conforme o relatório de pesquisa da Itaipu Binacional (2002), a necessidade de controle de pragas foi considerada como o principal problema técnico por 39,66% dos agricultores entrevistados, em seguida foi citado o problema do controle de invasores (25,86%). Para sanar esse problema, foram introduzidas novas tecnologias e em 2010 esse subcomitê foi desativado em razão da falta de demanda por parte dos agricultores.

O *subcomitê ATER – Assistência Técnica e Extensão Rural* – atua com regularidade, com o propósito de manter as tecnologias aplicadas e capacitar os

agricultores. Esse comitê se reúne bimestralmente com os agricultores, técnicos e gestores da Itaipu. Nele são discutidas problemáticas relacionadas à produção.

Conforme comentários dos entrevistados:

“Geralmente é uma coisa que a gente sempre discute nas reuniões do subcomitê de ATER são os processos dentro da produção de alimento em si... foco na qualidade, esse é o primeiro ponto, inclusive a própria certificação pensa nisso, a qualidade em si, não somente da higienização, mas um produto com alto valor nutritivo, com os minerais e todas as vitaminas possíveis”.(G, técnico do CAPA)

“numa pesquisa que fizemos com os agricultores que vimos a necessidade de montar uma rede de assistência técnica, os agricultores recebiam capacitação para fazer a produção orgânica, mas após a capacitação eles não se sentiam seguros em continuar o processo, reclamavam que não tinham assistência técnica”.(H., gestor da Itaipu Binacional)

“Nós buscamos técnicas junto aos órgãos de pesquisas e equipamentos de tecnologia para poder trabalhar e chegar com produtos de qualidade para o consumidor.” (I., técnico do CAPA)

Para construir essa rede de assistência técnica, cujo objetivo é desenvolver uma metodologia de monitoramento no trabalho de capacitação do agricultor familiar, estabeleceu-se um convênio entre Itaipu e a prefeitura de cada município da BP3. Essa parceria envolve também o compartilhamento de recursos financeiros entre esses dois órgãos. Sem esse convênio não se instala a rede de assistência técnica nas propriedades rurais, e assim nem todos os 29 municípios da BP3 são atendidos atualmente, ano base 2010.

Conforme o entrevistado H, gestor da Itaipu Binacional:

“nós conseguimos assessorar as prefeituras para captar esses recursos [dos programas de alimento do governo federal]. Então nós fizemos um esforço concentrado, junto a associações de produtores, assistência técnica e junto as prefeituras para que elas pudessem formular esses projetos. Porque o projeto tem que ter necessariamente a prefeitura e a associação de produtores, são eles [ATER] quem fazem essa canalização, é a assistência técnica. Então nos capacitamos a assistência técnica sensibilizamos as prefeituras e preparamos as associações através de suas organizações para que elas fizessem esse projetos.”

O subcomitê de comercialização nos primeiros três anos de Programa, até 2005, era gerido por Itaipu, mas com pouca intensidade. A partir do ano de 2006 a Itaipu firmou um convênio com o Instituto Maytenus, uma instituição do terceiro setor, sem fins lucrativos, fundada em 2001 com o propósito de promover o desenvolvimento sustentável através de ações que valorizem o ser humano e respeitem o meio ambiente (site Instituto Maytenus). O objetivo deste convênio é fomentar a comercialização dos produtos agroecológicos produzidos na BP3.

Conforme o entrevistado J., coordenador do subcomitê de comercialização e Instituto Maytenus:

“O papel principal da instituição, da Maytenus é desenvolver estratégia e assessorar as organizações dos agricultores em processo de comercialização, desenvolver alguns processos, algumas ações voltada a comercialização.”

“Desenvolvimento de novos produtos, melhoramento dos produtos, sejam em assessoria em eventos, organizações de eventos e acesso aos mercados institucionais, e também ao programa de aquisição de alimentos do governo, organizações de algumas feiras nos municípios, organizações de planos de vendas.”

Para tanto, foi elaborado um plano de ação para a comercialização dos produtos orgânicos da BP3. A estratégia originou-se da coleta de ideias surgidas nas reuniões do subcomitê, nas oficinas de comercialização e no estudo de mercado do IAPAR – Instituto Agrônomo do Paraná – órgão de pesquisa que dá embasamento tecnológico as políticas públicas de desenvolvimento rural do estrado do Paraná (Itaipu 2006). Esse plano foi assim comentado pelos entrevistados:

“o instituto Maytenus é a organização que mais afeta essas questões de comercialização. As organizações de ATER, que são organizações ligadas a assistências técnicas, tinham pouca visão sobre esse aspecto, quem tinha uma visão um pouco mais aprimorada era o instituto Maytenus, que já participavam de feiras, inclusive internacionais como na Alemanha. Ele é que tinham uma capacidade um pouco melhor de olhar para o produto e dizer: olha esse produto esta adequado para o público, ou não.” (H., gestor Itaipu Binacional)

“todo esse processo [de comercialização] é discutido dentro de um subcomitê de comercialização. São as associações da região que discutem todos esses processos, depois da produção, antes de chegar no mercado e essas estratégias são definidas por esse grupo. A nossa intervenção é apenas de apoio exatamente como consultoras, não de estar intervindo no processo, mas auxiliando eles a acharem a melhor saída ou alternativa”. (K., técnico do Instituto Maytenus)

O subcomitê de comercialização se reúne mensalmente para desenvolver ações de comercialização, ou seja, elaborar as estratégias do composto de marketing do Programa. As reuniões são compostas por representantes das instituições parceiras, técnicos e gestores; gestores da Itaipu Binacional; e líderes de agricultores. Conforme relatos dos entrevistados:

“Para o programa da comercialização os recursos que a gente tem é o Instituto Maytenus, que esta nos auxiliando, para as reuniões coisas assim [estratégias do composto de marketing], eles que estão nos auxiliando.” (C, agricultor e diretor da Coperfam)

“Dentro desse convênio [com a Maytenus] nos temos algumas metas pré estabelecidas. Uma delas diz respeito ao subcomitê de comercialização, essa empresa tem que nos apoiar, apoiar a Itaipu Binacional na

consolidação do subcomitê de comercialização, que responde pelas ações de comercialização na região. Eu não digo assim exatamente que responde, mas que coordena, que acompanha as ações de comercialização na Bacia. Dentro dessa meta nós temos a questão das feiras, as participações nas feiras, a criação de estratégias voltada para o subcomitê de comercialização.” (F., técnico da Itaipu Binacional)

Nas reuniões do subcomitê de comercialização se observou que a comercialização dos produtos ocorria de maneira individualizada pelas associações de agricultores de cada município e assim surgiu a necessidade de criar uma alternativa que ganhasse força no processo de produção e industrialização dos produtos orgânicos. Assim constituiu-se em 2006 a Cooperativa Agroecologia e da Indústria Familiar - Coperfam.

Conforme os entrevistados, a Coperfam está em fase de reestruturação:

“A Coperfam é uma cooperativa que é responsável pela parte da comercialização dos produtos orgânicos. Ela vai estar administrando a marca Vida Orgânica, o site, o subcomitê de comercialização. A gente resolveu centralizar nela todo esse processo, para ela ser um agente de distribuição, ela que vai estar gerindo isso. Como a gente está estruturando ela, acreditamos que no prazo de um ou dois anos, esse processo que a gente achava que iria finalizar agora em 2010, 2011, deve levar mais tempo.” (D., técnico da Itaipu Binacional)

“a formação da cooperativa Coperfam que é a cooperativa da agroindústria orgânica familiar, também passou por esse processo [de estruturação]. Quer dizer, hoje é o momento de organizar as cooperativas os agricultores estão maduros para isso, a Itaipu está apoiando para essa estruturação, na medida em que a produção e o mercado vão se estabilizando nos conseguimos envolver alguns outros parceiros. Nós conseguimos estruturar a forma de organização, passando de uma associação para uma cooperativa, nos conseguimos agregar mais produtores e uma cooperativa. Por exemplo, essa especificamente [Coperfam], ela tem muito mais poder de negociação do que o produtor individualmente, e nós vemos como uma grande conquista essa estruturação da cooperativa..” (F., técnico da Itaipu Binacional)

“Colocamos a casa em ordem, fizemos uma nova assembléia de nova diretoria. Ali a gente começou, a gente já participava de feiras, tinha que fazer esse circuito entre os municípios aqui mesmo, a gente foi pegando o contato de uma coisa, contato de outra. Legalmente pela Coperfam comercializamos as primeiras notas agora, agora em mês de outubro [2010] saíram as primeiras notas da cooperativa.” (C., agricultor e diretor da Coperfam)

“A cobrança em cima das associações é no sentido de que nos produtores vamos produzir e quem vai comprar. Quem vai comercializar! Em cima disso surgiu a reativação da Coperfam, fortalecimento dessa cooperativa que hoje tudo que está sendo comercializado está sendo através dela. Nós temos 190 toneladas de produtos praticamente negociados com o governo estadual, com as escolas estaduais. Isso é um grande passo para os produtores que acompanham a BP3 e que são membros da Coperfam.” (B., agricultor e diretor da Coperfam)

“Sou presidente da Coperfam e a gente focou esse ano para fazer a organização dessa cooperativa. Já fizemos dois projetos para merenda estadual, no caso o governo do estado faz a aquisição e nos ganhamos duas regionais que é Toledo e Cascavel, onde a gente vai estar entregando produto para todas as escolas estaduais. São 118 instituições, vamos começar em fevereiro a entrega desses produtos, foi um alavanca que nos fizemos nesse ano de 2010.” (E., agricultor e presidente da Coperfam)

Os demais *subcomitês de educação ambiental, comunicação e tecnologia da informação* até o momento estão inativos. Permanecem dentro da estrutura organizacional do Programa Agricultura Orgânica aguardando uma demanda para ativação.

Pelo que se pode observar são nos subcomitês de assistência técnica e comercialização que se desenvolvem as estratégias do composto de marketing do Programa Agricultura Orgânica.

São nestes subcomitês que se definem QUAIS produtos os agricultores irão produzir, ONDE será produzido, PARA QUEM os produtos serão vendidos e COMO se obterá vantagem competitiva perante os produtos convencionais.

Portanto, as ações que o Programa utiliza atualmente para comercialização dos produtos orgânicos são coordenadas dentro dos subcomitês assistência técnica e comercialização.

O quadro 12, elaborado a partir da triangulação das fontes de coleta de dados, demonstra quais são essas ações, seus principais objetivos e quais estratégias do composto de marketing cada uma delas se refere, ou seja, qual elemento do composto recebeu maior ênfase.

Ação de Comercialização: Cestas Verdes
Objetivo – Disponibilizar semanalmente ao consumidor através de contato eletrônico (e-mail), uma lista de produtos disponíveis para compra, onde o consumidor retorna através do mesmo seu pedido. A comercialização e a economia solidária são entre as 18 associações que montam e entregam as cestas a domicílio.
Estratégia de Produto – foco na qualidade, embalagem e nome de marca.
Estratégia de Preço – foco no preço de lista, venda direta do produtor ao consumidor final.
Estratégia de Promoção – foco na comunicação por meio eletrônico, marketing direto.
Estratégia de Distribuição – foco no transporte.
Ação de Comercialização: Refeições Orgânicas
Objetivo - Oferecer “cafés orgânicos” em eventos para promoção dos alimentos saudáveis com intuito de mostrar as empresas os benefícios com relação aos <i>coffee-breaks</i> tradicionais.
Estratégia de Produto – foco na qualidade, variedade, serviços e nome de marca.
Estratégia de Promoção – foco nas relações públicas, força de vendas e propaganda.

Ação de Comercialização: Pontos de Venda	(continuação)
Objetivo – Facilitar o acesso do consumidor através da exposição permanente dos produtos orgânicos, a fim de aumentar a demanda pelo mesmo. Os locais são as feiras-livres e lojas comerciais.	
Estratégia de Produto – foco na qualidade, variedade, tamanhos, serviços e nome de marca.	
Estratégia de Preço – foco no preço de lista, descontos e prazos e pagamento.	
Estratégia de Promoção – foco na promoção, relações públicas e força de vendas.	
Estratégia de Distribuição – foco no local, estoque e transporte.	
Ação de Comercialização: Mercado Institucional	
Objetivo – Consolidar a parceria com o programa compra direta do governo federal para o Programa Fome Zero (PAA – programa de aquisição de alimentos), onde as prefeituras recebem verba adicional para adquirir produtos da agricultura familiar orgânica da região para a merenda escolar e entidades beneficentes como creches e asilos.	
Estratégia de Produto – foco na qualidade, embalagem, tamanho, garantias e nome de marca.	
Estratégia de Preço – foco no preço de lista, descontos, concessões e prazo de pagamento.	
Estratégia de Distribuição – foco no local, estoque e transporte.	
Ação de Comercialização: Feiras	
Objetivo – Promover o consumo consciente envolvendo variados públicos: associações de consumidores; gerentes de compras de hotéis e supermercados; profissionais de saúde; estudantes, produtores e consumidores em geral.	
Estratégia de Produto – foco na qualidade, embalagem, tamanho, garantias e nome de marca.	
Estratégia de Preço – foco no preço de lista, descontos, concessões e prazo de pagamento.	
Estratégia de Promoção – foco na promoção, força de vendas, relações públicas e marketing direto.	
Estratégia de Distribuição – foco nos canais, estoque e transporte.	
Ação de Comercialização: Circuito de Comercialização	
Objetivo – Construir parcerias com outras associações/cooperativas (desde Foz do Iguaçu/PR até Mundo Novo/MS) para atender as demandas dos projetos e dos mercados locais. Atualmente o circuito se estendeu para o estado de Santa Catarina e Rio Grande do Sul através da parceria com a Rede Ecovida.	
Estratégia de Produto – foco na qualidade, variedade, embalagem, tamanho, garantias e marca.	
Estratégia de Preço – foco no preço de lista, descontos, concessões e prazo de pagamento.	
Estratégia de Distribuição – foco nos canais, cobertura, estoque e transporte.	
Ação de Comercialização: Logomarca “Vida Orgânica”	
Objetivo – Forte ícone para o marketing institucional dos produtos oriundos da agricultura familiar orgânica da BP3. Primeiro se faz a qualificação de toda a cadeia produtiva para posterior certificação com o selo Vida Orgânica.	
Estratégia de Produto – foco no nome de marca.	
Estratégia de Promoção – foco na publicidade e marketing direto.	

Ação de Comercialização: <i>Website</i> (em desenvolvimento)	(continuação)
Objetivo – Facilitar o contato com os consumidores através de um veículo moderno de comunicação que permita transmitir informações atualizadas sobre a agroecologia, captação de base de dados e <i>e-commerce</i> .	
Estratégia de Produto – foco no nome de marca.	
Estratégia de Promoção – foco na publicidade e marketing direto.	

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 12: Ações de comercialização dos produtos orgânicos

Em 2010 são sete ações de comercialização dos produtos orgânicos em funcionamento e uma em fase de implementação, e todas são gerenciadas pelo subcomitê de comercialização e Coperfam. Em todas as ações foram implementadas estratégias para cada elemento do composto de marketing, sendo o elemento *produto* o mais relevante entre os demais. Além disso, o plano de ação proposto pelo Programa Agricultura Orgânica visa comercializar os produtos agroecológicos na BP3 em três âmbitos: (i) local - dentro dos municípios -; (ii) regional - entre os municípios da BP3 - ; e (iii) extra regional - fora da área de delimitação da BP3 - (ITAIPU BINACIONAL, 2006).

No âmbito *local* as demandas são atendidas através das feiras locais, pontos fixos de vendas, refeições orgânicas, mercado institucional e associações de consumidores. No âmbito *regional* as ações de comercialização são para atender as redes de supermercados e hotéis, feiras regionais e circuito de comercialização. No âmbito *extra-regional* a comercialização dos produtos orgânicos ocorre através de feiras nacionais e internacionais e no circuito de comercialização, futuramente com a página eletrônica do Programa Agricultura Orgânica será possível aumentar a visibilidade da marca “Vida Orgânica” e ampliar a abrangência da comercialização dos produtos.

A intensificação da comercialização extra-regional esteve na pauta da reunião do subcomitê de comercialização em outubro de 2010. O ponto central da reunião foi os benefícios que o fortalecimento da parceria com a Rede de Agroecologia Ecovida poderá trazer para o Programa. A Rede Ecovida é uma instituição formada por agricultores e ONGs na região Sul do Brasil. Nesta reunião foi debatido quais ações

devem ser tomadas para iniciar circuito de comercialização no âmbito extra regional envolvendo os Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Conforme os entrevistados essa parceria contribui para a expansão do Programa:

“Essa troca está sendo estudada com outras organizações de outras regiões, outros amigos que produzem que estão dentro desse circuito da Rede Ecovida. Já está acontecendo isso de alguma forma, porque a maioria das organizações, das associações e cooperativas fizeram projetos para merenda escolar nos municípios. Para fomentar as entidades de programas de alimento do governo, que as associações em licenciamento, tem alguns projetos para fornecer alimento para esse público. Então não tem produção suficiente, na época da sazonalidade, não conseguimos ter produto, a gente busca esses amigos parceiros, assim como eles também necessitam fazer essa troca, esse é um mecanismo que está sendo trabalhado nessa questão um pouco de logística.” (G., técnico do CAPA)

“Uma das coisas que já saiu foi um projeto para merenda escolar estadual. A ligação com o circuito sul de comercialização, da linha Ecovida que tem um canal de comercialização de tomates, tanto pode ir produto, como vir produto como; abacaxi, tomate, manga, banana, pode ir pra Santa Catarina, Rio Grande, como pode vir os produtos, maçã, laranja, produtos que nós temos dificuldades de produzir.” (I., técnico do CAPA)

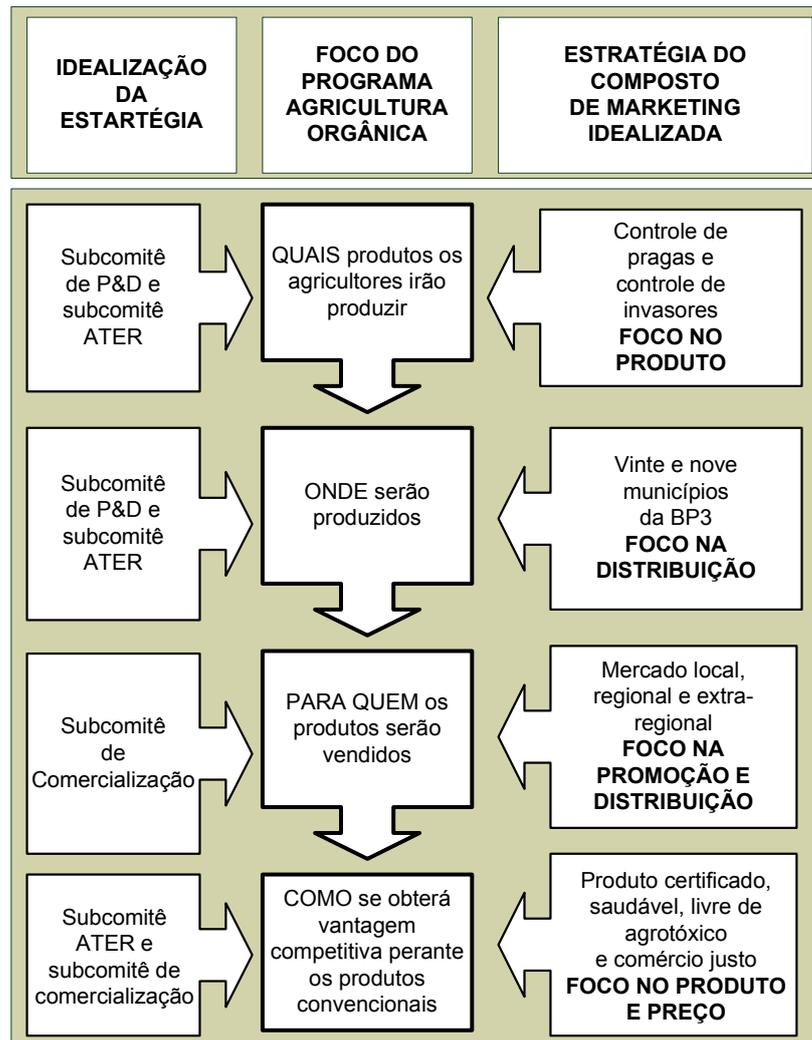
Todas as ações de comercialização dos produtos agroecológicos visam a sustentabilidade do Programa Agricultura Orgânica. Com isso, a atual preocupação da Itaipu é gerar demanda para que o volume de produção dos agricultores orgânicos cresça a cada ano. Verifica-se a necessidade de “encurtar caminho” entre o produtor e consumidor, pois o sucesso do desenvolvimento sustentável do Programa depende de uma eficiente política de comercialização e marketing (ITAIPU BINACIONAL, 2009b).

O diagrama da figura 18 sintetiza como foi estruturado o conteúdo das estratégias do composto de marketing do Programa Agricultura Orgânica.

A primeira coluna apresenta o local no qual surgiram as ideias e suas interrelações, ou seja, às intenções, às proposições e sua lógica interna, suas mutuas influências, articulações, eventuais discrepâncias ou incongruências (MEIRELLES; GONÇALVES e ALMEIDA, 2000).

A segunda coluna relaciona quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagem sobre os concorrentes (ANSOFF, 1991).

Na última coluna estão as estratégias do composto de marketing idealizadas, isto é, as ações implementadas pelo Programa para cada elemento do composto de marketing.



Fonte: elaborado pelo autor

Figura 18: Conteúdo das estratégias do composto de marketing do programa agricultura orgânica

Ao analisar o conteúdo das estratégias do composto de marketing implementadas pelo Programa, destaca-se que o fruto do trabalho interdisciplinar e interinstitucional, centrado nos pilares de pesquisa para novas tecnologias, assistência técnica aos agricultores, com transferência de conhecimento e de efeito multiplicador, e as estratégias de comercialização para manter o ciclo econômico viável entre produção e consumo, é um dos principais aspectos positivos no qual a estrutura organizacional do Programa se assenta. Por meio do comitê gestor e seus subcomitês são definidos, de maneira participativa, quais produtos os agricultores

irão produzir, onde serão produzidos, para quem serão vendidos e como se obterá vantagem competitiva em relação aos produtos convencionais.

Dentre os elementos do composto de marketing, o *produto* é o que recebe constantes aprimoramentos dentro das estratégias elaboradas. A ênfase é para qualidade, variedade e marca. Os demais elementos estão dependentes da capacidade produtiva, pois a procura está maior que a oferta e assim gera estabilidade nas atuais estratégias implementadas para *preço, promoção e distribuição*. Certamente o aumento da capacidade produtiva promoverá um novo cenário, no qual os demais elementos sofrerão mudanças estratégicas para adequação ao novo mercado.

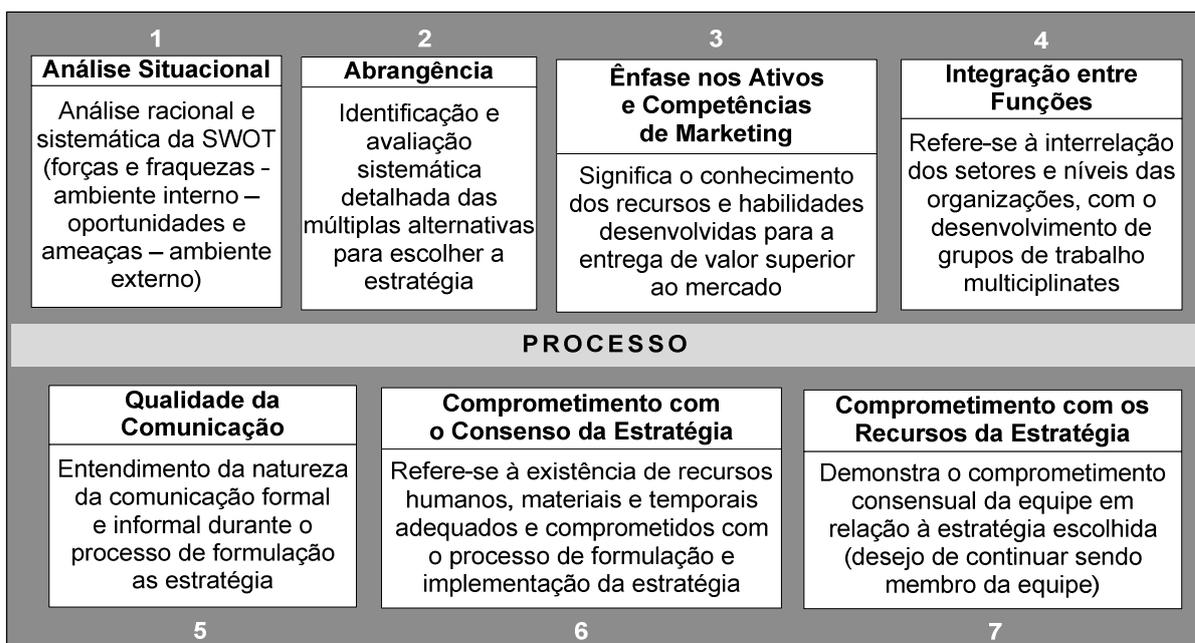
4.3 PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DO COMPOSTO DE MARKETING DESENVOLVIDO PELO PROGRAMA AGRICULTURA ORGÂNICA

O processo estratégico está mais próximo do cotidiano organizacional, numa dinâmica que envolve a formulação e a implementação da estratégia, e na qual é mais influenciado por sua cultura, clima, estrutura, relações de poder, competências, relações entre pessoas e entre grupos de pessoas. Portanto, o processo de formulação e implementação da estratégia deve estar acompanhado do processo administrativo, através da distribuição de poder, políticas e procedimentos a fim de obter a vantagem competitiva esperada (MEIRELLES ET AL., 2000; AAKER, 2001).

A formulação refere-se à concepção da estratégia, ou seja, é o momento da criação, elaboração e desenvolvimento das atividades que vão definir a estratégia a ser colocada em prática. A implementação se relaciona à realização da estratégia, ou seja, ações práticas composta por um conjunto de subatividades, basicamente administrativas, para alcançar os objetivos pretendidos. (ANDREWS, 2001; PIERCY, 1998; MINTZBERG ET AL., 2000).

Para a análise do processo de formulação e implementação das estratégias do composto de marketing desenvolvido pelo Programa Agricultura Orgânica foi utilizado a análise documental, as entrevistas e os registros das observações realizadas nas reuniões do subcomitê de comercialização.

O modelo utilizado para descrever esse processo foi o modelo de formação da estratégia de marketing desenvolvido e testado por Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999). Esse modelo é constituído de um conjunto de sete construtos-chaves que envolvem as atividades, os processos e as rotinas administrativas que conduzem a formulação e execução dos planos de marketing, conforme figura 19.



Fonte: elaborado pelo autor.

Figura 19: Modelo de processo da estratégia de Menon et al. (1999)

Foram através desses sete elementos que duas perguntas do roteiro de entrevista foram estruturadas: “nas ações do Programa que você participou *como se construiu e como foram implementadas* as estratégias do composto de produto, preço, promoção e distribuição?”.

A seguir seguem as análises dos dados coletados nas entrevistas, documentos e observações para cada elemento do modelo de Menon et al (1999).

a) *Análise situacional*

Refere-se à análise dos ambientes externos e internos que influenciam o processo de formação da estratégia do composto de marketing.

No ano de 2002, antes do lançamento do Programa Agricultura Orgânica, a Itaipu e mais quatro instituições parceiras ao Programa (EMATER, IAPAR, SEBRAE e Câmara Técnica de Agricultura e Meio Ambiente do Conselho dos Municípios Lindeiros) realizaram uma análise situacional que buscou identificar a caracterização

da agricultura orgânica nos municípios lindeiros ao lago de Itaipu (ITAIPU BINACIONAL, 2002).

O projeto foi fruto de amplas discussões e baseado nos dados e informações diagnosticados no levantamento feito por estas entidades. Essa análise envolveu quinze elementos relacionados ao ambiente interno e externo do Programa Agricultura Orgânica, conforme quadro 13.

Elementos de análise situacional	Principais Resultados da Pesquisa
Principais aspectos edafo-climáticos (relação planta-solo-clima para o plantio) e sócio- econômicos	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de estratégias de diversificação dos sistemas de produção. • Predomínio do estrato da agricultura familiar. • Necessidade de programas de reflorestamento para cumprir com os dispositivos de área de preservação permanente, reserva legal e reposição de matas ciliares.
Quem são os produtores	<ul style="list-style-type: none"> • Produtores que estão migrando para o sistema orgânico têm em média 29,5 anos de experiência no setor agrícola. • 66% dos entrevistados tem a atividade agrícola como única fonte de renda para manutenção da família. • Famílias composta, em média, por 4 a 5 pessoas. • 74,2% dos agricultores com escolaridade de 1º grau.
Sistemas e produtores orgânicos em potencial	<ul style="list-style-type: none"> • Identificados na região cerca de 250 produtores em fase de conversão ou interessados em conduzir suas propriedades seguindo os princípios da agricultura orgânica. • 90% das propriedades são tipicamente familiares e apenas 10% apresentam características empresariais. • Principais culturas (leite, grãos, olericultura (legumes), pequenos animais (suínos e frangos), mandioca e fumo).
Como o solo da propriedade é utilizado	<ul style="list-style-type: none"> • 95% dos agricultores trabalham com lavouras temporárias, ocupando 53% da área total da propriedade. • Tradição de agricultores com cultivo de retorno rápido, como é o caso de culturas temporárias, grão e olericultura. • Novas perspectivas para cultivo de frutas orgânicas e trabalho com agroflorestais. • Baixo percentual de áreas com matas nativas e reflorestamento nas unidades de produção. • 79% cultiva pastagem plantada para a bovinocultura leiteira. • 31% das propriedades já comercializam produtos como orgânicos (hortigranjeiros, soja, cana em forma de cachaça, açúcar mascavo, e frango de corte. • 70% dos produtores trabalham com sistemas de produção integrados (vegetal X animal).
Como é utilizada a mão-de-obra na propriedade	<ul style="list-style-type: none"> • 90% utilizam predominantemente mão-de-obra familiar. • 45% dos produtores apresentam outras rendas não agrícolas (aposentadoria, salários, outros).
Certificação do IBD (Instituto Biodinâmico de Desenvolvimento)	<ul style="list-style-type: none"> • 22,5% dos produtores são certificados. • 32% em processo de certificação.

Elementos de análise situacional	Principais Resultados da Pesquisa (continuação)
Indicadores econômicos	<ul style="list-style-type: none"> • 40% do capital investido na propriedade correspondem a máquinas, equipamentos e veículos. • 60% restantes são as construções (casa, barracões, galpões). • 66% da receita anual é proveniente da produção vegetal. • 34% restantes da receita é referente a produção animal. • 34% das despesas médias são com insumos. • 31% das despesas são com gastos para a manutenção da família. • 35% das despesas restantes são despesas diversas (arrendamento, impostos, transporte, água, luz, telefone, mão-de-obra contratada, etc.).
Comercialização	<ul style="list-style-type: none"> • 52,6% dos produtores utilizam a associação como canal. • 21% vendem diretamente nas feiras locais. • 26,4% entregam produtos em indústrias exportadoras e outros canais.
Crédito agrícola	<ul style="list-style-type: none"> • Principal reivindicação dos produtores que atravessam o período de conversão é o apoio financeiro.
Assistência técnica para produção orgânica	<ul style="list-style-type: none"> • 67% dos produtores recebem algum tipo de assistência para produção de orgânico através do CAPA, EMATER e Instituto Maytenus.
Treinamento e capacitação (necessidade identificada por ordem de prioridade)	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo do sistema orgânico no seu conjunto e adubação orgânica. • Controle de pragas e doenças. • Leite orgânico. • Hortaliças. • Preparo de caldas. • Comercialização.
Participação comunitária e trabalho em associação	<ul style="list-style-type: none"> • 80% dos agricultores participam de alguma associação ou grupo comunitário.
Fontes de informação	<ul style="list-style-type: none"> • 72% dos produtores buscam informações por meio da televisão. • Esse veículo supera os demais canais de informação (técnicos do governo, rádio, ONGs e prefeitura).
Problemas técnicos, econômicos, sociais e ambientais ligados à produção orgânica	<ul style="list-style-type: none"> • No aspecto técnico são os agricultores que estão no período de conversão que encontram mais dificuldades. • No aspecto econômico a falta de crédito foi citado em primeiro lugar e posteriormente a comercialização. • No aspecto social refere-se a deficiência no atendimento à saúde das famílias. • No aspecto ambiental destaca-se a contaminação por agrotóxico.
Motivação e perspectiva	<ul style="list-style-type: none"> • 68,8% dos entrevistados se motivam em produzir orgânico, pois está relacionado com a melhoria da saúde da família. • 86% dos produtores pretendem aumentar a produção de orgânico nos próximos 5 anos (ano base desta pesquisa 2002).

Fonte: Adaptado pelo autor do Projeto nos municípios lindeiros ao lago de Itaipu (2002)

Quadro 13: Análise situacional na formulação das estratégias do composto de marketing do Programa Agricultura Orgânica

O levantamento da análise situacional realizada neste projeto em 2002 pela Itaipu e instituições parceiras possibilitou mapear inúmeras variáveis que contribuíram na definição de quais estratégias deveriam ser colocadas em prática. Assim foram propostas estratégias de ação e metas por atividade a serem implementadas pelo Programa, conforme quadro 14.

Estratégias de Ação 2002	Principais Metas por Atividade	Composto de Marketing Envolvido
Pesquisa e validação (redes de unidades de referência para validação de tecnologias e sistemas - UTVs)	<ul style="list-style-type: none"> • Instalação de 30 unidades de referência • Acompanhamento de 6 sistemas de produção predominantes. • Instalação de 10 unidades de teste e validação de tecnologias. • Treinamento de 6 técnicos para acompanhamento das redes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produto
Organização, Comercialização e Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a organização das associações municipais de produtores para produção e comercialização. • Implantar e assessorar a certificação de 5 agroindústrias de produtos orgânicos. • Implantar uma rede virtual de informação sobre comercialização. • Elaborar 2 vinhetas para meios de comunicação local. • Criar logomarca específica. • Realizar 2 encontros de produtores orgânicos dos municípios limieiros. • Realizar ciclo de palestras sobre alimentos orgânicos em escolas, hospitais, indústrias e pequenas empresas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Produto • Promoção
Assistência técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar serviço de assessoria técnica em produção orgânica para no mínimo 255 produtores, incluindo o planejamento da produção, o processo de conversão e o acompanhamento das propriedades certificadas, em todas as fases do processo produtivo das culturas e criações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produto

Estratégias de Ação 2002	Principais Metas por Atividade	Composto de Marketing Envolvido (continuação)
Difusão e capacitação	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar 2 revistas técnicas anuais com resultado do programa. • Elaborar documentários em vídeo (técnico e educacional). • Elaborar cartilha para educação infantil. • Peça de teatro sobre o tem a ser apresentado em escolas dos municípios envolvidos. • Guia do produtor orgânico. • Guia sobre alimentos orgânicos para o consumidor. • 5 manuais técnicos para os sistemas regionais. • Capacitar e reciclar 13 técnicos executores do programa. • Participação dos técnicos envolvidos No programa em 8 eventos durante dois anos previstos. • Realizar 8 excursões técnicas com agricultores do programa. • Realizar 12 dias de campo nas UTVs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção

Fonte: Adaptado pelo autor do projeto agricultura orgânica nos municípios lindeiros ao lago de Itaipu (2002)

Quadro 14: Estratégias formuladas e implementadas pelo programa agricultura orgânica

Pelo que se pôde observar na terceira coluna do quadro 13, composto de marketing envolvido, as estratégias foram formuladas e implementadas nas variáveis *produto* e *promoção*. As variáveis *preço* e *praça* não receberam neste momento, início do Programa em 2002, estratégias específicas.

Conforme o entrevistado E, agricultor e presidente da Coperfam:

“Na verdade a maioria das associações surgiram em 2001, 2002 e 2003 principalmente onde tinha um convênio entre o SEBRAE e o Instituto Maytenus. E eles realizaram cursos em todas as regiões para fazer a agricultura orgânica. Os agricultores se juntaram e fizeram esse curso que durou mais ou menos um ano, era um dia por semana que se fazia esse curso e durante um ano se conheceu o básico disso e depois logo se viu a necessidade de fazer as associações, para estar com um grupo mais formal, forte e começamos a produzir, certificar o produto, ir atrás de assistência técnica. Para conseguir assistência técnica, houve plantios

diferentes do que tinha no momento, no momento a maioria esta com soja ou milho e começou a plantar verduras, frutas. Foi um processo de venda, um processo de estar vendo que tinha perda de produto, então se pensou em montar agroindústrias, cozinhas indústrias para estar transformando esses produtos que estavam sobrando.

Como isso, no ano de 2005, o SEBRAE – Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas – elaborou um estudo de viabilidade cujo objetivo era a agrotransformação (manipulação de produtos orgânicos *in natura* em produtos industrializados) e comercialização de produtos orgânicos na BP3. Esse estudo obteve informações sobre características sócio-econômicas, mercados e produtos; potencialidades; demandas; estrangulamentos e desafios de competitividade, conforme quadro 15.

Elementos de análise situacional	Principais resultados da pesquisa
Sócio-econômicos, mercados e produtos	<ul style="list-style-type: none"> • O território da BP3 apresenta grupos organizados em 10 associações de produtores orgânicos, com um universo estimado de 250 produtores. • Apresenta características de atuação territorial, grupo gestor de produtores orgânicos. • Canais de comercialização em operação (pontos fixos, feiras, vendas externas aos municípios). • Organização por cadeia produtiva, leite e hortifrutigranjeiro.
Potencialidades	<ul style="list-style-type: none"> • A integração com o programa de turismo integrado dos municípios lindeiros. • Cadeia hoteleira de Foz do Iguaçu, como potencial consumidor. • Centros consumidores próximos, Cascavel e Toledo. • Agroindústrias existentes com potencial produtivo.
Estrangulamento	<ul style="list-style-type: none"> • Irregularidade na oferta de produtos. • Profissionalização dos agricultores na área de comercialização. • Deficiência no acompanhamento técnico na produção e na agrotransformação.
Desafios	<ul style="list-style-type: none"> • Tornar as agroindústrias mais competitivas. • Manter oferta regular de produtos orgânicos. • Consolidar canais de comercialização específicos para produtos orgânicos.

Fonte: Adaptado pelo autor estudo de viabilidade de agroindústria SEBRAE (2005) para o programa agricultura orgânica.

Quadro 15: Variáveis de estudo para viabilidade de implementação da agroindústria na BP3 ano 2005

Esse relatório identificou quatro focos estratégicos: (i) implementar mecanismos de comercialização específicos para produtos orgânicos; (ii) adequar a

tecnologia dos processos de produção; (iii) fortalecer a cooperação entre produtores e agroindústrias e promover o planejamento da produção; e (iv) fortalecer o perfil empreendedor dos agricultores e de agroindústrias.

O objetivo geral desse relatório elaborado pelo SEBRAE – Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (2005) focou “aumentar o faturamento dos produtores e das agroindústrias, nos seguimentos hortifrutigranjeiros, cana-de-açúcar e leite”. Por serem produtos perecíveis a técnica de agrotransformação possibilita a diminuição da perda natural dos produtos orgânicos *in natura*. Para tanto, foram propostas um conjunto de treze subatividades para alcançar os resultados almejados, conforme quadro 16.

Estratégias de Ação 2005	Principais Metas por Atividade	Composto de Marketing
Assessoria a implementação do projeto	Assessorar a agroindústria e agricultores na implementação de gestão administrativa, comercial, planejamento da produção e de adequação tecnológica.	<ul style="list-style-type: none"> • Produto • Preço • Promoção
Cadastro do público alvo	Efetuar o cadastro de agroindústrias e de agricultores público alvo do projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Praça
Diagnóstico do público alvo	Realizar o diagnóstico da situação administrativa, produtiva, tecnológica e comercial das agroindústrias e dos agricultores participantes do projeto.	<ul style="list-style-type: none"> • Produto • Preço • Promoção • Praça
Prospecção de canais de comercialização	Pesquisar as demandas de mercado local, regional e industrial para os produtos orgânicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Produto • Preço • Promoção • Praça
Planejamento de produção	Organização e o planejamento da produção dos agricultores e das agroindústrias, adequando-a a demanda de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Produto • Preço • Praça
Adequação tecnológica das agroindústrias	Promover a adequação de produtos e processos de produção das agroindústrias para atender as exigências do mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Produto • Preço • Praça
Assessoria em gestão administrativa	Assessorar as agroindústrias em temas como: financiamento, custos, formação de preços de vendas, recursos humanos e questões jurídicas/legais.	<ul style="list-style-type: none"> • Produto • Preço • Praça
Consultoria para comercialização	Consultoria para desenvolver e implementar ações de comercialização para agroindústrias e agricultores.	<ul style="list-style-type: none"> • Produto • Preço • Promoção • Praça
Assessoria na capacitação de fontes de financiamento	Assessorar na capacitação de recursos institucional, financiamento de investimentos e, ou custeio a agricultores e agroindústrias.	<ul style="list-style-type: none"> • Preço • Praça

Estratégias de Ação 2005	Principais Metas por Atividade	Composto de Marketing (continuação)
Assessoria a certificação	Orientar os produtores rurais e as agroindústrias quanto aos procedimentos para certificação orgânica	<ul style="list-style-type: none"> • Produto
Pesquisa de resultados	Realizar 2 pesquisas junto ao público alvo para medir os resultados do projeto, sendo 1 no tempo 0 e outra no tempo 1.	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção
Gestão de projeto	Monitoramento do projeto pelo consultor do SEBRAE/PR	

Fonte: Adaptado pelo autor do projeto agrotransformação e comercialização de produtos orgânicos na BP3 (SEBRAE, 2005)

Quadro 16: Estratégias formuladas e implementadas pelo programa agricultura orgânica na agroindústria.

Após três anos de Programa Agricultura Orgânica, nova análise situacional possibilitou o Programa Agricultura Orgânica formular e implementar novas estratégias do composto de marketing, mas desta vez com foco na agroindústria. Pelo que se pôde observar, na terceira coluna do quadro 15, composto de marketing envolvido, todos os elementos de marketing foram trabalhados nesta etapa.

Conforme o entrevistado E, agricultor e presidente da Coperfam:

“Hoje [2010] na região nos devemos ter umas 11 agroindústrias, que estão transformando pequenas quantidades de produtos para não perder ele no campo. Transforma o produto e agrega valor nesse produto, que esta estragando e iria se estragar. É um processo que começou 2006, onde se viu a necessidade de transformar esses produtos para não ter perda, tanto de doces, melado, derivados de cana, mel, uma série de coisas que a gente esta fazendo em agroindústrias. As agroindústrias estão sabendo produzir, mas agora a gente tem que ajustar a questão da venda pela marca Vida Orgânica, temos um site que esta para ir ao ar, no começo do ano, aí eu acredito que a comercialização vai ter um padrão bom que vai completar o que estávamos projetando no passado aqui.”

No ano de 2009 a Itaipu e o Instituto Maytenus, coordenador o subcomitê de comercialização do Programa desde 2006, organizaram um novo plano de trabalho, elaborado por várias instituições parceiras ao Programa com expertises em assistência técnica, pesquisas, agrotransformação e educação.

O propósito deste projeto foi “Organização da comercialização de produtos orgânicos na BP3” (ITAIPU BINACIONAL, 2009a). Nesta data, 2009, o Programa

completava sete anos é varias estratégias foram formuladas e implementadas até então, conforme descrito anteriormente neste capítulo.

O projeto apresentou a seguinte análise situacional:

“Existem inúmeras oportunidades de comercialização para os produtos orgânicos. Elas vão desde a venda de produtos na propriedade até a comercialização em grandes mercados consumidores, atendendo as demandas local, regional e extra-regional. Algumas formas de comercialização já estão sendo implementadas e outras ainda precisam ser. Todas elas prescindem de organização dos produtores e da produção. Nesta organização a atuação de todos os elementos envolvidos na teia de relações formada ao longo o projeto – agricultores, técnicos, entidades, pesquisadores, poder público, entre outros – é importante” (ITAIPU BINACIONAL, 2009a)

Quanto a formulação e implementação das estratégias do composto de marketing o projeto ressalta que:

“Os agricultores, neste processo, tem papel importante na geração de ideias, nas tomadas de decisão e também na implementação das ações de comercialização. Ao contrário de ser o simples receptor de ideias e ‘fazedor’ de ações previstas pelos outros agentes, o agricultor tem que assumir o papel de co-elaborador de todas as estratégias. Esta dinâmica auxilia na promoção da autonomia dos grupos de agricultores envolvidos. Este é um fator de geração de sustentabilidade do projeto e da atividade” (ITAIPU BINACIONAL, 2009a).

“Ao mesmo tempo em que a organização da produção e dos produtores estiver sendo promovida, estratégias de comercialização local, regional e extramunicipal serão elaboradas e implementadas” (ITAIPU BINACIONAL, 2009a).

Assim, foi definido o objetivo geral do projeto “consolidar a marca ‘Vida Orgânica’, fortalecendo as ações de comercialização e os pontos de venda dos produtos orgânicos da BP3” (ITAIPU BINACIONAL, 2009a). E, para o cumprimento deste objetivo geral, foram definidos dez objetivos específicos a serem implementados até o final de 2010, sendo cada um com metas, indicadores, meios de verificação e metodologia de aplicação, conforme quadro 17.

O item *status* apresenta a situação atual de cada ação conforme dados obtidos através das entrevistas realizadas e os registros efetuados nas observações nas reuniões do subcomitê de comercialização.

O projeto ressalta as seguintes estratégias de ação (ITAIPU BINACIONAL 2009a):

“O projeto privilegia a promoção do protagonismo dos agricultores nas ações de comercialização. O subcomitê de comercialização tem o papel estratégico de articulação e fomento dos debates e da construção das estratégias de comercialização, e as associações serão assessoradas para as ações de comercialização.”

Objetivo específico 1: Consolidação do subcomitê de comercialização.
Meta 1.1 – Realização de 15 reuniões regionais e/ou micro regionais do subcomitê.
Indicadores - Consolidação da comercialização de produtos orgânicos na BP3.
Meios de Verificação - Lista de presença, fotografias e relatórios.
Meta 1.2 - Realização de duas feiras Vida Orgânica.
Indicadores - Volume de negócios gerados na feira.
Meios de verificação - Lista de presença, fotografias e relatórios.
Meta 1.3 – Implementar quatro estratégias de comercialização para os produtos orgânicos da BP3. <ol style="list-style-type: none"> 1. Atendimento ao mercado municipal de Curitiba. 2. Intercâmbio de produtos na região. 3. Venda para empresas de processamento de alimentos. 4. Promoção e monitoramento para ampliação da participação nos programas governamentais de compra de alimentos, fortalecendo as cooperativas e associações de produtores da região
Indicadores – <ol style="list-style-type: none"> 1. Número de projetos encaminhados ou aprovados / volume de recursos destinados aos municípios. 2. Ter <i>mix</i> com dez produtos da região distribuídos nos pontos de venda da região. 3. Ter cinco produtos certificados da região no mercado municipal de orgânicos de Curitiba.
Meios de verificação – Projetos, fotografias e relatórios.
Metodologia – Ações de articulação entre as quatro microbacias da BP3 e será focada na busca da implementação das estratégias prioritárias.
Status – <ol style="list-style-type: none"> 1. As reuniões ocorrem mensalmente e os locais são alternados entre a quatro microbacias da BP3. 2. Foram realizadas as feiras Vida Orgânica. 3. <i>“as estratégias do circuito de comercialização, feiras internacionais (BIOFAC) e PAA – programa de aquisição de alimentos do governo – foram criadas dentro do subcomitê de comercialização” (H., gestor da Itaipu Binacional).</i>
Objetivo específico 2: Desenvolvimento de ações de comercialização.
Meta 2.1 – Realizar pesquisa sobre os produtos orgânicos e convencionais que vem de fora da BP3.
Indicadores - Pesquisa realizada em 5 municípios (Foz do Iguaçu, Cascavel, Toledo, Marechal C. Rondon e Medianeira)
Meios de Verificação – Relatório final da pesquisa
Meta 2.2 – Criar uma central de comercialização em uma das 4 microrregiões da BP3
Indicadores – Uma central constituída
Meios de Verificação – Relatórios das reuniões, planejamentos e central criada
Meta 2.3 – Buscar a inserção de 3 empresas compradoras de produtos da BP3
Indicadores – Volume de negócios realizados
Meios de verificação – relatórios de negócios e contatos comerciais realizados
Metodologia – Pesquisa sobre produtos orgânicos comercializados na região que não produzidos na BP3. Maior aproximação com empresas compradoras de alimentos orgânicos. Ampliação do intercâmbio de produtos orgânicos na BP3.

Objetivo específico 2: Desenvolvimento de ações de comercialização.	(continuação)
Status –	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sem informação 2. <i>“uma delas seria a construção de uma central de comercialização que ainda nos não conseguimos chegar lá por que é algo bastante complexo. Essa empresa iria trabalhar com as outras empresas, compradores, iria fazer um trabalho direto tentando atrair compradores para a região” (F., técnico da Itaipu Binacional)</i> 3. Sem informação. 	
Objetivo específico 3: Fortalecimento dos pontos de vendas.	
Meta 3.1 – Assessoria em planejamento, gestão e marketing dos pontos de vendas (estruturar, aplicar e monitorar planilhas de controles de vendas, custos, etc.).	
Indicadores – evolução das vendas, melhor controle de planejamento.	
Meios de Verificação – Planilhas de monitoramento e controle; e proposta de planejamento, gestão e marketing dos pontos de vendas.	
Metodologia – Criação de centrais de comercialização via associações. Projeto de comunicação visual para padronizar a marca Vida Orgânica.	
Status – <i>“o fortalecimento dos pontos de venda, porque nos temos pontos de venda de produtos orgânicos em vários municípios da Bacia. Então são pontos de vendas onde os produtores contratam, na verdade de uma forma geral as prefeituras sedem os funcionários para ficar nesses pontos de venda. Então os produtores entregam os produtos nesses pontos de venda e eles são negociados com o público consumidor, público urbano basicamente. Nós temos esses pontos de vendas em vários municípios, essa foi uma das estratégias de comercialização. Então essa empresa que tem convênio conosco [Instituto Maytenus] é responsável pela organização desses pontos de venda, pela organização, pelo acompanhamento, pelas ações, pela melhoria desse pontos de venda, visando ampliar o comércio” (F., técnico da Itaipu Binacional).</i>	
Objetivo específico 4: Assessoria a grupos de consumidores.	
Meta 4.1 – Estimular a formação de seis grupos de consumidores de produtos orgânicos na BP3.	
Indicadores – Número de grupos criados.	
Meios de Verificação – Listas de presença e fotografias das reuniões dos grupos, relatórios, listas de compras, volume comprado por cada grupo.	
Meta 4.2 – Elaborar guia de compras (eletrônico e impressos).	
Indicadores – Número de acessos e/ou pedidos.	
Meios de Verificação – Guia de compras publicado.	
Metodologia – Por indicação de produtores e técnicos serão trabalhados grupos de consumo como funcionários de empresas, escolas e associações de moradores. Foco na alimentação saudável e do consumo consciente.	
Status – <i>“o trabalho executado junto a grupos de consumidores, basicamente o público urbano, com o objetivo de divulgar o produto orgânico, de desmistificar algumas questões ligadas ao produto orgânico, de ‘deselitizar’ o consumo, de popularizar na verdade o consumo de produto orgânico. Nós tínhamos outra meta que seria um trabalho executado junto as merendeiras de todas as escolas da BP3. Foi realizado um concurso, foi lançado um livro de receitas em cima desse trabalho. Os pratos que ganharam o concurso foi feito um livro de receitas e agora deve sair o segundo volume. O objetivo era fazer com que as merendeiras, os pais, os alunos e o público em geral conhecesse o produto orgânico, isto é, que era possível fazer pratos tão bons quanto os feitos com alimentos convencionais, que não havia diferença nenhuma. Foi uma forma de divulgar a produção orgânica” (F., técnico da Itaipu Binacional).</i>	

Objetivo específico 5: Capacitação de merendeiras.	(continuação)
Meta 5.1 – Realização de 12 oficinas de preparo de alimentos à base de produtos orgânicos.	
Indicadores – Número de merendeiras capacitadas.	
Meios de Verificação – Listas de presença, fotografias e relatórios.	
Metodologia – Capacitação de grupos de merendeiras, nutricionistas e pessoas ligadas às escolas dos municípios.	
Status – Ler o item <i>status</i> do objetivo específico quatro.	
Objetivo específico 6: Processamento artesanal de alimentos orgânicos.	
Meta 6.1 – Realização de 15 oficinas de preparo de alimentos à base de produtos orgânicos.	
Indicadores – Número de participantes e número de produtos processados.	
Meios de Verificação – Listas de presença e fotografias, relatórios e novos produtos.	
Metodologia – Formados conforme demanda e serão capacitados para aproveitar seus produtos e sobras da produção agrícola através da agrotransformação.	
Status – <i>“é o processamento de alimentos, quer dizer nos temos uma pessoa dentro dessa empresa da Maytenus que é uma empresa conveniada conosco, que dão cursos para os produtores na área de processamento de alimentos, as boas práticas.” (F., técnico da Itaipu Binacional).</i>	
Objetivo específico 7: Organizar o circuito de alimentos orgânicos da BP3.	
Meta 7.1 – Diagnosticar as ações existentes no tocante a alimentação orgânica na BP3, as lideranças que atuam e a localização da oferta dos produtos.	
Indicadores – <ol style="list-style-type: none"> 1. Calendário permanente de feiras e eventos da BP3. 2. Eventos gastronômicos orgânicos realizados na BP3. 3. Cardápios elaborados. 	
Meios de Verificação – Relatório e diagnóstico realizado.	
Meta 7.2 – Promover dez eventos com alimentação orgânica na BP3 promovendo as associações locais em sua elaboração.	
Indicadores – Número de eventos realizados.	
Meios de Verificação – Eventos realizados – fotos, vídeos, lista de presença.	
Meta 7.3 – Promover a elaboração de quatro pratos típicos regionais envolvendo associações a partir da utilização de alimentos orgânicos.	
Indicadores – Número de associações envolvidas e número de pratos elaborados.	
Meios de Verificação – Eventos realizados – fotos, vídeos, lista de presença.	
Metodologia – Agenda de eventos com datas, participantes, organizadores e perfil do evento.	
Status – <i>“nós temos um circuito de alimentação que utiliza o produto orgânico como base. São realizados cursos junto as associações para poder oferecer um serviço. Além do produto um serviço também de preparo, e estejam aptas para serem contratadas, para que eles possam servir almoços, jantares e coffee-break em qualquer tipo de eventos. São preparadas para que tenham o domínio da técnica da apresentação do produto, da qualidade do produto, da elaboração dos pratos [...] outro trabalho são os pratos típicos feitos com produtos orgânicos, com um objetivo um pouco maior que é atender o turismo, e até chamar as pessoas do entorno.” (F., técnico da Itaipu Binacional).</i>	

Objetivo específico 8: Desenvolvimento da marca e site – Vida Orgânica.	(continuação)
Meta 8.1 – Elaborar o manual da marca.	
Indicadores – 1 manual com critérios de uso criado.	
Meios de Verificação – manual de critérios de uso.	
Meta 8.2 – Criação do site.	
Indicadores – 1 site Vida Orgânica criado.	
Meios de Verificação – site criado e em operação.	
Metodologia – Registro da marca no INPI e elaboração de material gráfico e manual. Site institucional e comercial.	
Status – “A marca Vida Orgânica foi registrada no INPI e já está sendo usada por alguns produtores. É uma marca que leva por trás dela o nome da Itaipu Binacional, a Itaipu referenda essa marca. Foi uma forma que nos encontramos de tronar o produto orgânico da Bacia conhecido. Em todas as feiras que nós vamos nós negociamos com os produtores para que todos os produtos venham com a marca Vida Orgânica. Não significa que o agricultor tem que utilizar essa marca, ela esta disponível para os produtores, agora se eu produzo geléia eu posso usar o meu rótulo, também posso utilizar os dois rótulo.” (F., técnico da Itaipu Binacional).	
Objetivo específico 9: Desenvolvimento de hortas orgânicas em escolas do município de Toledo.	
Meta 9.1 – Capacitar em agroecologia três pessoas por escola participante.	
Indicadores – Horas de capacitação.	
Meios de Verificação – Lista de presença e fotos.	
Meta 9.2 – Construir hortas orgânicas em sete escolas do município de Toledo.	
Indicadores – Número de hortas construídas.	
Meios de Verificação – Fotos.	
Metodologia – Projeto piloto com a Prefeitura Municipal de Toledo.	
Status – “é a implantação de hortas orgânicas em vários municípios da Bacia, não me recordo de cabeça, mas foram implantadas várias hortas escolares” (F., técnico da Itaipu Binacional).	
Objetivo específico 10: Desenvolvimento do “comércio justo” para café e o mel na região oeste do Paraná – Apomop e Coofamel.	
Meta 10.1 – Estruturar um canal de comercialização com conceito Mercado Justo nos municípios da região oeste do Paraná.	
Indicadores – Canal de comercialização estruturado.	
Meios de Verificação – Registros de comércio neste local.	
Meta 10.2 – Comercializar o café e o mel em 2 canais em demais regiões do Brasil.	
Indicadores – Canais de comercialização fora da região oeste do Paraná.	
Meios de Verificação – Volume de comercialização.	
Metodologia – Incluir nas reuniões mensais, reuniões de diretoria e realização de oficinas as organizações Apomop e Coofamel.	

Objetivo específico 10: Desenvolvimento do “comércio justo” para café e o mel na região oeste do Paraná – Apomop e Coofamel.

(continuação)

Status – *“a questão do comércio justo, da economia solidária, são várias ações, que não visam meramente um comércio, além do comércio a questão da sustentabilidade, ou seja, toda a filosofia da sustentabilidade que permeia o conceito.” (F., técnico da Itaipu Binacional).*

Fonte: Adaptado pelo autor do projeto organização da comercialização de produtos orgânicos na BP3 (Itaipu Binacional, 2009a)

Quadro 17: Estratégias formuladas e implementadas pelo programa agricultura orgânica na comercialização dos produtos.

Pelo exposto, esse último projeto em seu processo de formulação e implementação das estratégias do composto de marketing atingiu plenamente as variáveis produto, preço, promoção e praça.

As afirmações a seguir corroboram com as estratégias formuladas e implementadas no quadro 16, conforme os seguintes relatos dos entrevistados:

“esse subcomitê entendeu que nós não conseguiríamos trabalhar em toda região de forma única. Então, ele estabeleceu quatro micro regiões de trabalho. Em cada micro região tem um grupo que trabalha naquele subcomitê, ele também elegeu que o trabalho seria feito através de associações de produtores, que é o respeito às organizações dos agricultores, e identificou em cada micro região um representante dos agricultores. Isso quer dizer que o subcomitê foi montando sua estratégia de trabalho. Então, o que acontece é que ele tem estratégia de comercialização como do local até o nacional, ele em determinado momento escolhe suas estratégias, seja ela uma feira local, um ponto de venda, a venda de refeições orgânicas, através de coffee-break ou através de alimentação. Ele também define por si só quem são os participantes, eles convidam os agricultores a participar, com o que eles tem a oferecer de produtos. Quando se vai para uma feira se convida os agricultores, aqueles quem tem interesse de mandar seus produtos. Então, ele funciona muito dentro do comitê e dentro das micros regiões.”(H., gestor da Itaipu Binacional)

“Eu peguei isso em 2002, já tinha um trabalho que estava em andamento, mas de 2008 para cá ele começou se ampliar bastante tomar corpo. Na verdade nos tínhamos uma condução, incentivávamos a produção, e o que nos visamos era buscar mercado, porque não adiantava ter o produto e não termos esse contato. Nós começamos toda uma estratégia de divulgação, de marketing de produto, apresentar a produção do produto e começamos a buscar mercado. Começamos a participar das feiras, a Itaipu fez muitas ações diretamente, como a participação em feiras e a busca de alguns contatos, mas as empresas parceiras todos os parceiros colaboraram nesse sentido buscando mercado, cada qual buscando mercado dentro da sua área.” (F., técnico da Itaipu Binacional)

Conforme exposto pelos entrevistados nota-se as importantes contribuições que a análise situacional trouxe para o Programa. Os agricultores comentaram que a análise situacional contribuiu para o conhecimento de novas técnicas de combate a pragas, melhor aproveitamento da produção através da diversificação e diminuição das perdas por meio da agroindustrialização, bem como, o reconhecimento de se criar uma marca forte para os produtos orgânicos comercializados.

As instituições parceiras e a Itaipu Binacional identificaram inúmeras oportunidades de comercialização, isto é, uma crescente demanda dos produtos orgânicos no mercado institucional e doméstico. Outra informação importante, observada na análise situacional, foi a identificação da extensão do Programa e a necessidade de fortalecimento dos recursos para realizações das ações de comercializações propostas nas pesquisas de mercado e análises realizadas em 2002, 2005 e 2009.

b) Abrangência

Está relacionado as múltiplas alternativas para escolher a estratégia, ou seja, é um processo de abrangente análise e criteriosa decisão com base nas capacidades internas e possibilidades externas. Com isso, o marketing auxilia neste momento em duplo sentido, pois oferece os subsídios para geração de alternativas e seleciona a melhor alternativa para o momento a partir do reconhecimento das competências e oportunidades (AAKER, 2001)

O elemento, abrangência, foi identificado no processo de formulação e implementação das estratégias do composto de marketing do Programa conforme relato dos entrevistados a seguir:

“Algumas coisas tiveram pequenos ajustes. Por exemplo, o projeto Cesta Verdes que engloba mais municípios parceiros, teve toda a questão da logística, a logística tem um custo alto quando você trabalha em pequena escala. Isto é, vai buscar poucos produtos em outros municípios acaba tendo um custo alto, não pagando o custo inicial que deveria ser pelo menos equilibrado, ponto de equilíbrio..... todo trabalho que não está dando certo de alguma forma tem que se achar outra saída, não que deve desistir, mas buscar outras alternativas.” (A., técnico da Biolabore)

“Eu acho que assim, como experiência o que aconteceu. Se a gente imaginar, você criou toda uma estratégia, tu identificou o teu objetivo final daquilo que você quer naquela estratégia, tu tem que ser bem maleável, tua estratégia vai ter que mudar, porque a gente não consegue, a campo cumprir um cronograma muito fixado. Por exemplo, uma estratégia que é muito focada tem mais dificuldade de implementar. A estratégia que nos precisamos é para criar um rumo da ação, o que precisa fazer é ter muito claro o objetivo final, e nesse meio tu vai ter que adaptar sua estratégia, ai tu vai ter que construir.” (J., coordenador do subcomitê de comercialização e Instituto Maytenus)

“Quando você trabalha com vários atores você tem vantagens, que coisas que muitas vezes não se vê talvez aquele ator que não participou tanto, mas esta vendo de fora. É interessante porque ele vê a coisa de um outro lado que muitas vezes você não vê. Aquele olhar externo que vem ajudar muito dentro dessa parceria toda. Por um lado a gente fala assim: é difícil a gente trabalhar com muitos parceiros, por outro lado você ganha nisso, porque quando acontece um caso, por exemplo, como esse, aí entra em cena esses outros atores que auxiliam...Então, de certa forma existe uma divergência entre a organização e entidades, mas de certa forma todo mundo visualiza e quer trilhar pelo mesmo caminho.” (G., técnico do CAPA)

“No planejamento, por exemplo, da Coperfam nos demoramos um dia inteiro e mais três meio dias, porque algumas divergências aconteceram nesse processo, de se montar esse planejamento, enquanto não foi totalmente absorvido não deu para a gente colocar no papel. Hoje, nós temos o planejamento pronto e agora é só trabalhar esse planejamento, mas a demora desse planejamento foi exatamente para que houvesse consenso de todos os componentes da Coperfam.” (B., agricultor e diretor da Coperfam)

O elemento abrangência é visto pelos entrevistados como algo inevitável durante o processo da estratégia. São conscientes que o Programa é formado por muitos atores e o processo de decisão é participativo, assim é natural que surjam alternativas e adaptações nas estratégias formuladas e implementadas.

c) Ênfase nos ativos e competências de marketing

Elemento do processo das estratégias de marketing do modelo de Menon et al. (1999) associado ao conhecimento dos recursos e habilidades desenvolvidas para entrega de valor superior ao mercado.

O elemento, ênfase nos ativos e competências de marketing, foi identificado no processo de formulação e implementação das estratégias do composto de marketing do Programa conforme relato dos entrevistados a seguir:

“Outro exemplo, os potes de geléias. Os agricultores até com sua característica de serem pessoas que têm a mesa farta, pessoas que não são restritivas quanto à alimentação, fazem um pote de geléia de 800g, e a população aqui, falo assim, dos agricultores, não consomem desta forma, mas quando se vai para uma feira, as famílias hoje que são famílias reduzidas e elas não tem o ato de comprar [potes de 800g].....Nós só conseguimos ter um efetivo, vamos dizer, retorno quando esses agricultores viram nossas estratégias. Isto é, levar esses agricultores para as feiras, eles viram e tiveram contato direto com os consumidores, seja o consumidor final ou lojista, porque nestas feiras que a gente vai a São Paulo, Rio, e tem lojistas que procuram os produtos no stand e compram um volume maior, aí eles falam: olha esse aqui não vende, eu não vendo na minha loja esse tipo de produto, já esse aqui eu vendo, então se você puder trazer dessa forma, e não desta forma, eu vou conseguir comprar melhor de vocês e outras pessoas vão consumir de vocês. Aí que o agricultor começou a acreditar mais no consultor, e ao ver também o lado consultor e nos outros stands, olha de uma olhada nesse produto, olha como ele esta apresentada, que tipo de pote, olha o tamanho dele, aí o agricultor começa a entender.”(H., gestor Itaipu Binacional)

“Foi através de pesquisas de mercado, através também de consultores que a gente pode estar levando a eles [agricultores] técnicas de comercialização. Foram os consultores de marketing que também nos auxiliaram, a gente trouxe algumas experiências de fora e fomos evoluindo, essas questões de embalagem e a própria necessidade de estar se aprimorando cada vez mais e vendo a necessidade que o mercado está buscando.” (D., técnico Itaipu Binacional)

“capacitar as associações para elas aprenderem tanto a fazerem eventos locais, como melhorar produtos. Além disso, também melhorar sua alimentação e também transformar isso em um serviço de venda para que elas consigam vender isso para fora. Com isso, são vários outros produtos que acabam saindo desse processo.” (J., coordenador do subcomitê de comercialização e Instituto Maytenus)

“Até porque todo esse processo de conversão da agricultura orgânica na região e de comercialização nós já estamos a oito anos nesse processo. Então, os mesmos agricultores que nos conversamos hoje, a grande maioria são de oito anos atrás, e pela participação deles em eventos e feiras, eles já carregam uma bagagem muito grande daquilo que pode dar certo e daquilo que não pode. Então, a vivência não é só do que nos podemos trazer de novo, mas do que eles sentem. Então, através do que eles percebem que aquilo não está correto, que tem que ser uma outra forma de abordar uma parte da agricultura para eles.” (K., técnico do Instituto Maytenus)

“A princípio, eu acredito que a maioria das associações, principalmente a associação de Quatro Pontes, a qual eu faço parte, ela já participou várias vezes de treinamentos. Onde se tem bastante ênfase na apresentação, na embalagem de acordo, na medida de acordo, na apresentação de acordo. Isto é, não reutilizar embalagens de outros produtos, isso tira a imagem do produto, sempre pegar uma embalagem que é de acordo e de preferência, nova e limpa, e que dá um designer certo. Muitas vezes se vê em feiras, onde se pega os vidros de café que esta com a marca lá “Nescafé” e tem mel dentro, isso tira a imagem do produto. Lá dentro [da associação], a gente tem essa preocupação.” (E., agricultor e presidente da Coperfam)

Pelo exposto observa-se o investimento ocorrido nos ativos e competências de marketing quando os entrevistados comentam sobre a importância do treinamento e as visitas em feiras orgânicas nacionais e internacionais, na qual o agricultor passa a ter contato de como o mercado trabalha os elementos composto de marketing. Foi observado esse mesmo investimento durante um evento onde se comercializou os produtos orgânicos produzidos na BP3. Os benefícios comentados e observados foram para as características do produto, embalagem, tamanho, nome de marca, preço de venda, promoção por meio de degustação, catálogos, uniforme, sacolas, padronização do *stand* e estoque.

d) Integração entre funções

São as interrelações dos setores e níveis das organizações, com o desenvolvimento de grupos de trabalhos multidisciplinares (MENON ET AL., 1999).

O elemento, integração entre funções, foi identificado no processo de formulação e implementação das estratégias do composto de marketing do Programa conforme análise de documentos e relatos dos entrevistados a seguir:

“a ampla participação dos diversos atores sociais envolvidos nos projetos e ações do programa. Representantes das instituições e empresas parceiras formaram um Comitê Gestor do Projeto de Agricultura Orgânica do Cultivando Água Boa. Para uma melhor distribuição e maior eficácia das atividades, a partir do comitê gestor estão organizados quatro subcomitês; Assistência Técnica e Extensão Rural, Comercialização e Marketing, Agroindustrialização, Pesquisa e Desenvolvimento. A participação se dá especialmente por meio de parceiros entre Itaipu e instituições e empresas públicas e privadas” (ITAIPU BINACIONAL, 2008b)

“Na verdade, todo esse processo é discutido dentro de um subcomitê de comercialização. O subcomitê é formado pelos agricultores e está vinculado direto com a Itaipu Binacional e outros parceiros. E desse subcomitê de comercialização tem as reuniões locais que são as associações da região que discutem todos esses processos.” (K., técnico do Instituto Mytenus)

“Junto com as instituições parceiras, nós nos reunimos e buscamos sempre fazer um intercâmbio, para sempre estar participando com maior número de pessoas. Vindo nessas feiras a gente tem essa consciência do maior número [de agricultores] estar interagindo nesses momentos para justamente quanto mais pessoas verem o que está acontecendo no mercado regional, nacional e até internacional, como nesse ano a gente pode estar participando pela primeira vez na Alemanha.” (D., técnico da Itaipu Binacional)

Os relatos comentam que é no comitê gestor é seus subcomitês que se encontra o fórum adequado para a discussão dos temas pertinente a comercialização de produtos orgânicos. Formado não por setores ou departamentos de uma organização, mas sim composto por várias instituições que fazem um intercâmbio de conhecimento em prol de um objetivo de cunho social e não econômico.

e) Qualidade da comunicação

Esse elemento do processo das estratégias de marketing do modelo de Menon et al. (1999) refere-se ao entendimento da natureza da comunicação formal e informal durante o processo de formulação das estratégias.

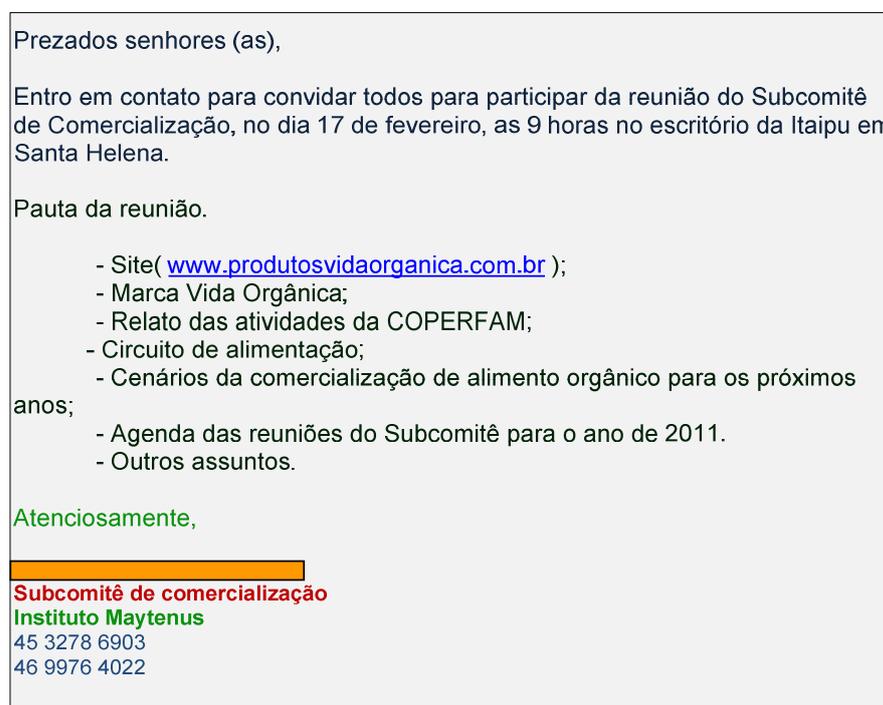
O elemento qualidade da comunicação foi identificado nos três projetos apresentados anteriormente. Em 2002 o “Projeto Agricultura Orgânica nos Municípios Lindeiros ao Lago de Itaipu” possuía cronograma de execução para cada atividade até o ano de 2004, orçamento e equipe de trabalho.

Em 2005 o “Projeto Agrotransformação e Comercialização de Produtos Orgânicos na BP3” definiu para cada ação o coordenador responsável, entidade

responsável pela execução, entidade responsável pela viabilização financeira, data início e data término.

Em 2006 o projeto “Organização da Comercialização de Produtos Orgânicos na BP3” definiu para cada objetivo específico metas, indicadores e meios de verificação.

Nas observações realizadas nas reuniões do subcomitê de comercialização pode-se notar que em sua totalidade a comunicação é formal, ou seja, todos os participantes atualmente recebem com antecedência a pauta da reunião, local, data e hora, conforme figura 20.



Fonte: adaptado pelo autor do e-mail recebido do subcomitê de comercialização em 03 de fevereiro de 2011.

Figura 20: Modelo formal de comunicação das reuniões do subcomitê de comercialização.

Outra observação registrada é que atualmente em toda reunião é feita a ata da reunião para posterior encaminhamento aos participantes. O apêndice C, apresenta o fluxograma das reuniões do subcomitê de comercialização. Mas conforme relato do entrevistado H, gestor da Itaipu, observa-se que a comunicação se dava nas duas maneiras, isto é, dependendo da situação se comunica informalmente ou formalmente:

“É informal, porque o agricultor é muito informal. E isso não sei se era como uma falha nossa, ou não, mais não era registrado.” (H., gestor da Itaipu Binacional, ao comentar que no início do programa algumas conversas ocorriam individualmente)

“Ela é formal, existem reuniões periódicas, mensais, e mensalmente todos são convidados a participar das reuniões e quando tem um convite de participação de um evento eles são formalizados.” (H., gestor da Itaipu Binacional, ao comentar sobre as reuniões do subcomitê de comercialização)

Pode-se observar que existe uma periodicidade nos encontros para deliberação de demandas vindas de todas as instituições envolvidas no programa. A comunicação é feita de maneira formal antes (convite), durante (ata) e depois (envio da ata) das reuniões. Entretanto também foi comentado que a informalidade na comunicação torna-se necessária para aproximação dos grupos devido as suas características heterogenias.

f) Comprometimento com o consenso da estratégia

Esse elemento do processo das estratégias de marketing do modelo de Menon et al. (1999) demonstra o comprometimento consensual da equipe em relação à estratégia escolhida.

O consenso da estratégia é um elemento almejado pelo grupo, conforme relato dos entrevistados:

“Olha no inicio tudo se discutia através do comitê gestor e nós percebemos que os consensos eram difíceis, porque tinham pessoas no comitê gestor, não totalmente afeto ao tema propriamente dito, ao tema de assistência técnica, pesquisa, comercialização, se discutia tudo de forma global. Quando começamos a respeitar uma decisão anterior que é do subcomitê, o subcomitê de comercialização, quem vai pra esse subcomitê é quem quer discutir comercialização e quer oferecer alguma contribuição. A partir desse momento ficou mais fácil, ainda sim havia uma dificuldade entre técnicos, assessores técnicos e agricultores.” (H., gestor da Itaipu Binacional)

“Quando nós entendemos o aumento da participação dos agricultores na tomada de decisão, os agricultores entendendo o processo e também sabendo para onde eles estão indo, então ai aumenta o consenso porque eles sabem o que eles estão fazendo, tem segurança. E se fizermos um resgate atrás quando os programas vinham criados de fora, o agricultor era extremamente contra ou extremamente a favor. Quando ele é a favor não se opõem ao processo, se ele se opõe ao processo também não tinha muita responsabilidade do resultado que o tal programa podia gerar. Com o aumento da participação dos agricultores, aumenta a responsabilidade deles nesse processo”. (J., coordenador do subcomitê de comercialização e Instituto Maytenus)

“Essa é uma pergunta bem pesada, eu sempre digo, todo município tem suas lideranças e as lideranças tem levado os fardos. Se olhar nessa parte, os lideres se doam para fazer um bom trabalho, onde tem os lideres se doando para fazer esse bom trabalho, esta dando um bom resultado, onde o pessoal é meio acomodado a coisa não anda tão bem. Mas na região a gente vê bastante liderança que leva no “peito” praticamente e não ganha

remuneração para isso, mas ele vê que lá na frente ele consegue comercializar, vê que os companheiros estão comercializando e isso faz qualquer pagamento.” (E., agricultor e presidente da Coperfam)

O modelo participativo que o Programa aplica nas reuniões favorece a busca pelo consenso. Perante os comentários pode-se notar a importância da comunicação em deixar claro qual assunto será debatido a fim de envolver um maior número de pessoas para contribuir com suas ideias e ampliar o leque de opções para encontrar a solução mais adequada a todos. A figura do líder é vista como um importante articulador entre as ideias e as pessoas.

g) Comprometimento com os recursos da estratégia

Está vinculado à existência de recursos humanos, materiais e temporais adequados e comprometidos com o processo de formulação e implementação da estratégia (MENON ET AL., 1999).

O comprometimento com os recursos da estratégia é um elemento chave visto pelo grupo, conforme relato dos entrevistados:

“Hoje o subcomitê de comercialização ele é composto por esses três parceiros que é Itaipu parceiros e agricultores, mas conduzidos sobre a lógica dos interessados que são os agricultores. O que acontece, a Itaipu mantém alguns convênios com algumas organizações tanto para assistência técnica, tanto para pesquisa, quanto para comercialização. E, esses convênios surgiram das discussões dos subcomitês e eu diria que as resoluções dos subcomitês elas definem estratégias de trabalho e a partir das estratégias de trabalho a gente define os convênios, então, o convênio não é sugerido pelo comitê ele é sugerido pela Itaipu.” (H., gestor Itaipu Binacional, ao comentar sobre recursos materiais)

“Eu acho que precisaria um pouco mais de gente, um pouco mais da participação dos técnicos no processo, nesse processo, porque hoje nós temos técnicos ligados a área de produção. Técnico de propriedade que não consegue entender uma estratégia de comercialização que é regional, aí é ruim porque o técnico acaba influenciando na tomada de decisão dos produtores.” (J., coordenador do subcomitê de comercialização e Instituto Maytenus, ao comentar sobre recursos humanos)

“A disponibilidade dos agricultores mesmo com pouco tempo. A disponibilidade de tempo se torna cada vez maior para esse tipo de processo. Para ir às reuniões eles [agricultores] tiram recursos do próprio bolso. Então, eles estão fazendo um investimento, já compreendem, até pela lógica da comercialização que trabalhamos muito, que isso é um investimento. Isso pode estar trazendo futuro para eles, oportunidade de grandes negócios e crescimento pessoal. Muitos estão lá pelo crescimento intelectual e pessoal, que a gente favorece isso para eles.” (K., técnico do Instituto Maytenus, ao comentar sobre os recursos temporal e material)

“Apoio financeiro nós temos, inicialmente nos tínhamos mais, hoje diminuiu bastante até porque a ideia é que ele [o programa] ande com as próprias pernas. Então, para que não fique vicioso aquilo, sempre precisou vir dinheiro de fora, agora diminuiu bastante, mas ele [projeto cestas verdes] tem se mantido com o próprio projeto ele tem conseguido manter o veículo, manter todos os gastos de combustível, ele tem mantido suas necessidades

ainda mesmo que precária, só a mão de obra que ainda não, a mão de obra é o técnico do CAPA ou o técnico da BIOLABORE.” (I., técnico do CAPA, ao comentar sobre os recursos materiais destinados ao Cestas Verdes)

“A participação no desenvolvimento de certa forma tem aumentado, mas se falar em grau de comprometimento muda um pouco, mas esse grau de comprometimento esta relacionado a disponibilidade de tempo. Como a associação é administrada pelo próprio agricultor, não tem um funcionário ou se tem ele é limitado a atender só as tarefas que a associação repassa a ele, talvez o limite, o tempo hábil do agricultor fazer parte de todo o processo. Hoje, tem muito mais doação de tempo do agricultor, então a gente esta tentando achar uma maneira dentro das associações dele compensar esse tempo dele até como remuneração, isto é, algum mecanismo dessa forma que compense o tempo dele sair da propriedade daquele meio-dia ou o dia e estar participando.” (G., técnico do CAPA, ao comentar sobre os recursos humanos e temporal)

“Esse é um problema sério, porque hoje praticamente a Coperfam, a sua receita é o capital social. Quando eu falei da comercialização dos produtos feitos para Curitiba, houve uma margem que nos discutimos semana passada de se trabalhar com a margem que seria taxa administrativa, impostos e alguma despesa de transporte, que seria a despesa de logística. É difícil porque nós não temos capital de giro, nós temos uma cooperativa praticamente sem nenhum capital. Nós estamos buscando junto a entidades algum tipo de financiamento que a cooperativa possa desenvolver, tanto que para você ter uma ideia todos os que foram a diretoria da Coperfam nas reuniões vão com recursos próprios. Se trabalha um dia ou dois dias e ninguém indeniza isso porque a cooperativa não tem uma fonte de renda para pelo menos pagar as diárias desses diretores. É uma situação bastante delicada ainda, porque nós não temos um fundo de capital para essa finalidade.” (B., agricultor e diretor da Coperfam, ao comentar sobre os recursos materiais)

O comprometimento com os recursos da estratégia, foi avaliado pelo subcomitê comercialização como importantíssimo para o sucesso das estratégias formuladas e implementadas pelo Programa. Para tanto, foi assinada uma “carta de intenções” em junho de 2009, na qual agricultores familiares denominados “agentes de extensão” se comprometeram em atuar de maneira mais ostensiva na comercialização dos produtos orgânicos (ITAIPU BINACIONAL, 2009c).

O grupo identificou a prioridade de implementar um “Circuito de Comercialização” mais amplo, ou seja, construir parcerias com outras associações/cooperativas além da BP3, envolvendo os Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, para atender as demandas de produtos orgânicos. Com isso, destacaram um grupo para trabalhar ativamente no tema e com o apoio incondicional das associações de agricultores da BP3. Assim, foram definidos os objetivos, determinadas as metas e elaborado o cronograma de atividades. Também, condicionaram o sucesso deste esforço com o apoio do assessoramento das instituições técnicas e a Itaipu Binacional.

Foi observado o comprometimento do grupo com a estratégia “Circuito de Comercialização” em setembro de 2010, na reunião do subcomitê de comercialização realizado na cidade de Santa Helena/PR. Neste encontro estiveram os representantes do circuito sul de comercialização da Rede Ecovida, que vieram com o objetivo de efetivar o processo de compra/venda de produtos/alimentos para integrar os produtores e as associações no âmbito extra-regional. O comprometimento consensual da equipe em relação à estratégia foi estabelecido conforme relato dos entrevistados:

“...para se ter uma ideia nos transportamos nos meses de setembro e outubro [2010] 12.500 kg de tomate, mais abacate e alguns outros produtos para Curitiba, no circuito sul que integra o Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina e parte de São Paulo. Mas o frete ainda é muito caro, isso faz com que o agricultor para colocar esse produto no mercado mais distante, reduza ainda mais a margem de lucro de que já é pequena. O grave problema hoje é o transporte.”(B., agricultor e diretor da Coperfam)

“A gente negociando, pensando nisso, para ter essas vendas que a gente fez agora [no circuito sul], é uma coisa que já faz um ano que a gente está tentando desde que começou o circuito. Ano passado em setembro [2009], que a gente fez o primeiro teste que começou a trabalhar com a comercialização, até agora então um ano que a gente ficou pensando, planejando isso para agora conseguir.”(C., agricultor e diretor da Coperfam)

“Ele [circuito de comercialização] funciona quase no mesmo sentido, também é uma coisa que começou bem tímida, a gente não tinha conhecimento, a gente começou fazendo para ver, como ele funcionava. Ele funciona entre as associações, cada associação tem produtos que estão sobrando e tem associações que tem produto faltando, então esse intercâmbio funciona aqui e recentemente com o programa Circuito Sul da Rede Ecovida. Acredito eu que isso chega a completar o vazio que ainda tinha de produtos nesse circuito, nos fizemos um circuito interno que é entre os municípios.”(E., agricultor e presidente da Coperfam)

Pelo exposto observa-se que esse complexo conjunto de atividades, processo e rotinas na formulação e execução dos planos de marketing foram aplicados nas estratégias do composto de marketing do Programa Agricultura Orgânica.

A figura 21 sintetiza como foi formulada e implementada as estratégias do composto de marketing do Programa Agricultura Orgânica. Destaca as principais etapas ocorridas nos anos 2002, 2005 e 2009.

O modelo básico da escola de *design* (MINTIZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) para o processo de formação da estratégia esteve presente nestas três etapas do Programa. Cada projeto apresentou as avaliações do ambiente externo e interno ao Programa, identificou quais são os fatores-chave de sucesso,

relacionados às ameaças e oportunidades do ambiente externo e quais competências distintivas, relacionadas às forças e fraquezas da organização. Com isso, cada instituição envolvida no Programa pode contribuir com a criação e a implantação das estratégias do composto de marketing do Programa, tanto pelo aspecto da responsabilidade social como para os valores gerenciais.



Fonte: elaborado pelo autor

Figura 21: Quadro síntese do processo de formulação e implementação das estratégias do composto de marketing do Programa Agricultura Orgânica

Assim, nota-se que o processo de formulação e implementação das estratégias do composto de marketing desenvolvido pelo Programa evoluiu desde o início em 2002. Nesta data concentrou-se a atenção no elemento *produto* do composto de marketing, isto é, qualificar e certificar os produtos produzidos pelos agricultores da BP3.

Posteriormente em 2005 o elemento *produto* recebeu novas melhorias com a agroindustrialização impulsionando ações de comercialização, ou seja, foram formuladas e implementadas estratégias para os demais elementos do composto de marketing. Para o elemento *distribuição* as estratégias foram para planejamento de produção (estoque) e canais; para o elemento *promoção* as estratégias foram para comercialização no tocante a disseminação dos produtos para o mercado institucional e doméstico (feiras e eventos); e a estratégia para o elemento *preço* foi para assessoria na captação de recursos financeiros para o plantio e agroindustrialização.

A partir de 2009 com o convênio entre Itaipu e o Instituto Maytenus e a reestruturação da Coperfam pode-se observar que as estratégias do composto de marketing foram implementadas de maneira equânime em todos os elementos. Com o objetivo de ampliar a comercialização dos produtos orgânicos além da BP3 destacam-se as ações para o circuito de comercialização e a marca Vida Orgânica.

Entretanto, ao analisar o comprometimento com os recursos materiais e humanos com o processo de formulação e implementação da estratégia, observa-se que a geração de recursos materiais é dependente da Itaipu Binacional, situação consciente de todos os envolvidos que esse não é o modelo ideal e, portanto, estão trabalhando para que o próprio Programa, através do processo de comercialização, gere recursos para se tornar auto-suficiente financeiramente.

Em relação à fonte de recursos humanos, esta se apresenta de maneira escassa por parte dos agricultores, pois a adesão de novos agricultores ao cultivo orgânico proporcionará o aumento da capacidade produtiva, diversificação de produtos e, conseqüentemente, o crescimento de receita, uma vez que a demanda pelo produto orgânico cresce anualmente.

4.4 RESULTADOS DAS ESTRATÉGIAS DO COMPOSTO DE MARKETING FORMULADAS E IMPLEMENTADAS NO PROGRAMA AGRICULTURA ORGÂNICA

O modelo desenvolvido e testado por Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999) também foi utilizado para descrever os resultados do processo da estratégia do composto de marketing do Programa. Segundo os autores o resultado refere-se às consequências do processo de formação da estratégia de marketing, isto é, as influências que a formulação e a implementação da estratégia de marketing trouxe para a empresa, no caso o Programa.

Para descrever esse resultado se utilizou a análise documental, entrevistas e os registros das observações realizadas durante as reuniões do subcomitê de comercialização. No roteiro de entrevistas foi perguntado aos entrevistados “com se mediu os resultados do processo de criação e implementação das estratégias do composto de marketing do Programa”.

De acordo com o modelo de Menon et al. (1999) existem três elementos a serem analisados nesta etapa de resultados: (i) criatividade; (ii) aprendizagem organizacional; e (iii) desempenho de mercado, assim representados na figura 22.

1	2
Criatividade	Aprendizagem Organizacional
Mede a criatividade desenvolvida na estratégia, comparada as estratégias anteriores	Apresenta o que a organização aprendeu com a estratégia desenvolvida e implementada, avalia a evolução das habilidades gerenciais no processo, a compreensão de produto/mercado de atuação da organização e possíveis mudanças futuras em decorrência da estratégia
RESULTADOS	
3	
Desempenho de Mercado	
Demonstra como se mediu o sucesso ou insucesso da estratégia, são as ações de formulação e implementação da estratégia de marketing. Os aspectos de análise são: satisfação dos consumidores, resultados econômico, resultado social, resultado de mercado e resultados alcançados com relação aos objetivos do grupo.	

Fonte: adaptado pelo autor do modelo de Menon et al. (1999)

Figura 22: Variáveis de análise do resultado das estratégias de marketing

a) Criatividade

É o elemento que apresenta as características para desenvolver um programa de marketing, pois agrega conhecimentos sobre o objeto de interesse para resolver problemas, através de informações a respeito do ambiente interno e externo (MENON ET. AL., 1999).

A revista publicada por Itaipu Binacional (2009b) expressa que:

“Excelentes resultados [para o programa] foram obtidos por meio da pesquisa, desenvolvimento e apoio técnico sobre alternativas de produção em pequenas propriedades rurais, que permitiram a ampliação das oportunidades de geração de renda e condições de sustentabilidade”

“A princípio, o programa buscava convencer o produtor sobre a necessidade de converter sua propriedade para os meios de produção agroecológicos. Porém, a tarefa era muito complexa para a maioria dos 26 mil agricultores familiares da BP3. Por isso, o programa passou a trabalhar nas propriedades rurais por etapas, adotando práticas mais sustentáveis que, pouco a pouco vão melhorando a produtividade e reduzindo os custos para o produtor”

Conforme os entrevistados o elemento criatividade recebeu os seguintes comentários:

“A gente tem um conjunto de produtos uma mesma marca que vão para o mercado, essa foi a primeira visão, e depois nós começamos a mergulhar nesse mundo e eu diria assim, que nem todo mundo é especialista na área, e começou a surgir o que se coloca em questão da criatividade e dizer o seguinte: bom, o que eu quero para cada mercado o que eu quero para cada estratégia de comercialização? E é interessante que aí surgem as proposições e aí nós começamos a dizer: não, o primeiro passo é fortalecer mesmo o mercado local, as feiras locais, e os pontos de venda, e ajudar que agricultores possam ir a esses mercados apoiados pelas prefeituras e estabelecer o contato com o consumidor” (H., gestor Itaipu Binacional)

“...nos deixamos a função principal da Coperfam, que foi criada no início dela que era produzir grãos e passamos para outra modalidade, que hoje praticamente está nas hortaliças, frutas, agroindústrias..(B., agricultor e diretor da Coperfam)

“Eu acho que sim porque o agricultor fazia o tradicional dele, tirava o leite, plantava soja, plantava milho. Hoje, eu percebo que ele quer transformar o leite em queijo, quer vender iogurte, quer vender leite em saquinho, ele deixou de plantar soja que era só para o comércio grande e começou a plantar horta, plantar fruta, começou a fazer vinho, começou a fazer suco. Hoje, não se leva o tomate direto no mercado sem bandeja, ele [agricultor] tem uma qualidade bem melhor, o pessoal tem uma criatividade muito boa.” (H, agricultor e presidente da Coperfam)

“Dentro da região sim. Só a questão da marca e do site foram duas inovações, inovações grandes dentro da realidade que nos tínhamos.” (F., técnico da Itaipu Binacional)

“Tem vários aspectos que se pode citar, na parte de desenvolvimento tecnológico de produção avançou, tanto é que a pesquisa tem avançado muito. Não tinha muita pesquisa na área de produção orgânica, isto é,

desenvolver produtos para aplicar na área de agricultura orgânica. Hoje, o próprio governo tem apoiado isso, o IAPAR abrindo as suas portas para isso, em pesquisa, as universidades, o próprio agricultor tem desenvolvido mais pesquisas, alguns profissionais da ATER que até então não eram tão abertos para a agricultura orgânica. Esses são avanços muito grandes na própria certificação, outros aspectos de estrutura em si, eu acredito que o maior avanço que a gente teve é esse arranjo e esse alinhamento que está acontecendo, entre as organizações que fazem parte do processo, tanto agricultores, entidades e pessoas. Já está começando a ter um discurso único, isso é um dos maiores avanços, por que quando você consegue chegar a tirar o mesmo objetivo, a coisa começa a andar “as abóboras começam a se ajeitar na carroça”, um dos principais avanços é isso” (G, técnico do CAPA)

“Houve na questão de produtos, inovações de produtores preocupados em trazer novos produtos, ter uma diversificação maior de produtos. Alguns produtos que eu posso citar que teve uma aceitação muito boa tem uma comercialização muito boa é uma crostata, é uma coisa italiana e uma agricultora de origem italiana um dia resolveu fazer uma crostata em miniatura e mandar alguns para experimentar, para o pessoal degustar e hoje tem uma aceitação muito boa” (I., técnico do CAPA)

“Vejo que aconteceram muitas coisas. Uma coisa legal que eu vejo que aconteceu é que, as ações não dependem mais da minha participação para elas acontecerem ou participação de fulano, isso significa que o grupo entendeu. Uma outra questão eu acho que é o melhoramento dos produtos, os agricultores sabem que para eles atenderem mercado, eles precisam melhorar, eles vão ter que ser criativos, vão ter que buscar tecnologia, enfim.” (J., coordenador do subcomitê de comercialização de Instituto Maytenus)

“Inovações acontecem claro, por exemplo, não se tinha até esse ano [2010] o trabalho com desidratação de frutas e nem de tomate. Esse foi um produto inovado, então existem inovações, mas depende de que lado ele vem e de que forma ele chega ao agricultor, pode não ser bem aceito.” (K., técnico do Instituto Maytenus)

Pelo exposto observa-se a evolução das estratégias do composto de marketing no Programa. Podemos destacar como aspectos evolutivos o melhoramento do uso das técnicas de cultivo, o método participativo para geração de novas ideias e a diversificação do produto a ser comercializado desde o estado *in natura* ao desidratado. Nas observações realizadas durante as reuniões do subcomitê de comercialização percebeu-se que durante as discussões surgem assuntos relacionados a avaliação das estratégias em curso no Programa. Neste momento se estimula a participação de todos em trazer contribuições para melhoria do processo e assim possibilita o surgimento de novas alternativas estratégicas.

b) Aprendizagem organizacional

Esse elemento constitui a segunda variável do resultado das estratégias de marketing do modelo de Menon et al. (1999). Ele retrata o que a organização, no caso todos os parceiros do Programa, aprenderam com as estratégias formuladas e

implementadas, avaliando a evolução das habilidades gerenciais no processo, a compreensão de produto/mercado de atuação da organização, bem como as possíveis mudanças futuras em decorrência da estratégia.

Conforme os entrevistados o elemento aprendizagem organizacional recebeu os seguintes comentários:

“Quando você trabalha com diferentes atores com multidisciplinaridade, com entidades de agricultores, atores e associações, você tem que saber onde você vai, onde é seu limite e onde você pode estar contribuindo. Com isso aprende-se muito no contexto geral, a gente vê isso até nas discussões com outros colegas, organizações, outras entidades. Enquanto você trabalha com vários atores, você não tem uma certa expressividade, um certo grau de até onde você pode chegar. Isso é o principal até pela cultura da região, uma cultura germânica, principalmente na região de Rondon que é um pouco difícil de trabalhar. Hoje isso já está diferente, foi um dos principais aspectos que a gente conseguiu avançar.” (G., técnico do CAPA)

“Eu acho que [o aprendizado] foi geral. Coisas que um ano atrás você imaginava que seria de um jeito, hoje você vê que pode ser melhorado. Tanto em questão de preço, de promoção a gente já viu muita coisa que pode ser diferente, quanto a logística também. Então, eu acho que foi geral, dos quatro itens ali... como a gente participa de feiras, participa de outros eventos, então você vê que cada coisa é diferente. Então, você vai aprendendo cada vez mais, quase que igual para todos.” (C., agricultor e diretor da Coperfam)

“Agricultores que só sabem plantar e colher e fazer com que ele se transforme em um empresário é muito difícil, mas a gente esta percebendo que os agricultores estão se adaptando e estão sendo excelentes comerciantes. Eles estão entendendo a nossa mensagem que todo agricultor, seja ele pequeno ou médio, que se propõem a fazer esse tipo de trabalho se torna um empresário e esse empresário tem que repassar para a família dele para que dentro da dificuldade para dar procedimento a esse processo, mas o aprendizado foi muito, muito grande. A gente percebe que famílias que antes tinham vergonha de vender os seus produtos, hoje eles não tem vergonha de oferecer, de dizer isso aqui sou eu que produzo , isso mudou muito.” (B., agricultor e diretor da Coperfam)

“O aprendizado é uma coisa que vem por si, no começo a tecla que a gente mais batia era a falta de assistência técnica, precisava de uma assistência técnica de acordo, que ensinasse a parte da agricultura orgânica. A gente tinha um certo receio, chegava praga, chegava doença e no decorrer do período de 3 a 5 anos depois. A gente percebe isso numa naturalidade, que hoje se a gente vive sem assistência técnica não faz falta. A gente já pegou a mania de fazer isso, sabemos que tem um monte de alternativas bem simples de fazer controle de doenças, de pragas que seria o problema, que antes era uma preocupação para nós e hoje já não é mais.” (E., agricultor e presidente da Coperfam)

“Sim isso [o aprendizado] foi surgindo na medida em que os próprios agricultores começaram com os seus pares de outros municípios e percebiam que não era mais uma competição, que era um processo de cooperação. Como você vende? Como é que eu vendo e tal? Então é um aprendizado coletivo esse é um ganho muito grande que houve. O segundo foi aquele processo de venda, aquela oportunidade que se abriu de vendas para a prefeitura através do PAA, o programa de aquisição de alimentos do governo federal, e ai ele começou a se dar conta de que uma parte do

contrato estabelecido ele tinha garantia de venda. Então, ele podia vender e ele tinha um processo coletivo de venda também que fortalecia e sabia o que ele produzisse a mais ele podia vender no ponto de venda. Um outro aprendizado muito interessante foi quando a gente estimulou os agricultores a oferecer coffee-break orgânico ou refeições orgânicas aí foi uma decisão nossa que eu diria da Itaipu.” (H., gestor da Itaipu Binacional)

“Eu acho que [o aprendizado] foi bastante dolorido [...] principalmente a hora que tu perguntou antes a questão de estratégia, quando a gente cria um pensamento muito focado se a gente fica muito focado, perde a visão do todo, e às vezes a gente não consegue ver o que tá do nosso lado. Quando a gente ia a campo ou ia para uma negociação, uma reunião de agricultores com um processo achando que era ideal, as vezes não era aquilo que ia acontecer. É outra [realidade], tudo aquilo que tu pensou tinha que mudar, em alguns momentos cria angustia, tu começa a pensar, eu consigo fazer aquilo que devia ter feito, enfim, mas o tempo vai ensinando, algumas que a gente tenta fazer acontecer não era o momento ideal.” (J., coordenador do subcomitê de comercialização e Instituto Maytenus)

“Nós tivemos uma mudança interna de postura de consultores dentro da própria instituição, para poder alcançar o melhor resultado com os agricultores, essa mudança partiu de nós consultores para melhorar todo esse processo dentro das associações. A medida que o tempo passa e a gente não lida com aquele egoísmo próprio em que as pessoas digam ‘aquilo fui eu que criei, eu que fiz’. Quanto mais humilde a gente for e escutar as outras pessoas falarem e dar espaço e ouvido para as próprias ideias desses agricultores o entrave para. Então, a resposta é muito maior tanto da nossa parte quanto da parte deles, o crescimento emocional e cultural aumenta, porque eles se vêem predispostos a aceitar essas outras “falas” valorizando na verdade todo o processo. A gente tenta dar voz ativa para eles se sentirem parte do processo e não simplesmente ‘sou mais um agricultor, sou mais uma associação, é só mais o meu produto.’ (K., técnico do Instituto Maytenus)

Os textos das entrevistas acima destacam os benefícios e as dificuldades que o aprendizado organizacional trouxe a todos os envolvidos no Programa. A evolução das habilidades gerências se observa em todos, mas principalmente no agricultor que pode encontrar espaço para expor suas ideias e com isso desenvolver habilidades adormecidas. Outra importante contribuição do aprendizado organizacional foi obtido através do domínio de novas técnicas de cultura e com as experiências adquiridas em feiras e eventos nacionais e internacionais o possibilitaram a qualificação do produto orgânico junto ao mercado. E, por fim o aprendizado sobre a importância da coletividade, ou seja, os efeitos benéficos que o trabalho participativo representou em todo o Programa.

c) Desempenho de mercado

Esse elemento demonstra como se mediu o sucesso ou insucesso da estratégia (MENON ET AL., 1999). Para medir os resultados das ações de formulação e implementação das estratégias do composto de marketing foram

considerados os aspectos satisfação dos consumidores, resultados econômicos, resultado social, resultado de mercado e os resultados alcançados com relação aos objetivos de cada grupo.

O informativo publicado por Itaipu em 2010 apresenta uma visão geral dos resultados alcançados pelo Programa nesses últimos sete anos. O documento destaca que em 2003, havia 187 famílias atuantes na agricultura orgânica, e atualmente são 967 famílias, o que representa um aumento de 417% e corresponde a uma média de crescimento próxima a 42% ao ano. O quadro 18 representa quantitativamente as principais ações realizadas nesses oito anos do Programa Agricultura Orgânica.

Produtores orgânicos consolidados ou em conversão ao sistema	967
Eventos de capacitação	71
Participantes (agricultores e técnicos) em eventos de capacitação	1.283
Eventos de difusão de tecnologias (dias de campo, palestras, cursos)	36
Participantes (agricultores e técnicos) em eventos de difusão	2.617
Feiras orgânicas realizadas	15
Participantes nas feiras Vida Orgânica (média + 1.200 pessoas)	18.000
Instituições envolvidas (instituições de assistência técnica, instituições de ensino, institutos de pesquisa, ONGs, fundações, associações de produtores, organizações governamentais)	59
Agroindústrias orgânicas atendidas	10
Construção de laboratório de manejo biológico de pragas	1
Propriedades de referência para pesquisa participante	30
Projetos de pesquisa e estudos em agroecologia	15
Equipamentos para agricultura orgânica e plantio direto entregues	20
Doação de veículos usados por associações de produtores e instituições	5
Agricultores atendidos pela Rede de Assistência Técnica e Extensão Rural – ATER	1.431

Fonte: Informativo Cultivando Água Boa Edição Especial (2010, pg. 13)

Quadro 18: Resultados quantitativos do programa agricultura orgânica

Qualitativamente pôde-se medir os resultados das estratégias de marketing através das entrevistas e nas observações feitas durante algumas atividades do Programa. O elemento desempenho de mercado foi comentado pelos entrevistados

por cinco aspectos: (i) satisfação consumidor; (ii) resultado econômico; (iii) resultado social; (iv) resultado de mercado; e (v) resultados alcançados com relação aos objetivos pretendidos.

Quanto ao aspecto *satisfação do consumidor* todos os entrevistados pressentem que o consumidor está mais consciente sobre os benefícios dos produtos orgânicos para a saúde humana e planetária, mas são conclusões superficiais por não haver uma pesquisa aprofundada até o momento sobre o tema.

“Nós recebemos muito demanda e isso é que nos mostra que essa onda existe essa difusão. Lembro que uma estagiária minha de administração de empresas fez um trabalho de conclusão de curso justamente sobre essa questão, junto com os consumidores, e ela visitou várias redes de supermercado na região e perguntava para aqueles consumidores que iam na gôndola de verduras para investigar o que eles pensavam sobre produtos orgânico. Naquela época que foi 2005, pouca gente sabia o que era um produto orgânico e inclusive confundiram com produtos hidropônicos. Hoje, eu acredito que se você fizesse a mesma pesquisa nessas mesmas redes as respostas seriam diferentes. Hoje as pessoas já conseguem identificar o que é um produto orgânico, qual é a diferença do produto hidropônico e o que é um produto transgênico.” (H., gestor da Itaipu Binacional)

“Para tentar medir [satisfação do consumidor], a gente vai ter que achar os consumidores de produtos orgânicos para medir eles, saber o que eles acham do programa. Eu acho que o programa nesse sentido tem que evoluir muito, se expor mesmo, fazer uma estratégia para se expor, para o pessoal entender, enfim.” (J., coordenador do subcomitê de comercialização e Instituto Maytenus)

“Eu acho que não precisa falar muito. Esse aumento da procura, não só pelos aspectos dele [consumidor] estar consumindo e toda a questão da mídia estar ao nosso favor também. Mas em si é realmente a satisfação dele estar consumindo. Isto é consumir um produto, não só pelo aspecto de ser orgânico, mas de estar beneficiando aquela família lá no campo, que tem um comprometimento social, uma inserção social, com respeito ao meio ambiente. (G., técnico do CAPA)

“Tem o consumidor que dá valor, ele vai as lojas que vendem produtos orgânicos, ele fica fiel ao produto e tem o consumidor que vai de vez em quando e para ele tanto faz o que é. Mas a gente tem percebido que o consumidor está aumentando a consciência hoje. Todo o trabalho que vem sendo feito pelo governo, pelas ONGs, quando leva [um produto] para um consumo mais natural a gente percebe que é um mercado que tem muito para crescer.” (E., agricultor e residente da Coperfam)

“Com o consumidor a gente tem às vezes pouco contato, mas quem é um consumidor de produto orgânico está satisfeito. Ele procura cada vez mais variedades, produtos orgânicos diferentes, não só verduras, não só uma coisa, quanto maior a linha melhor.” (C., agricultor e diretor da Coperfam)

“Falando especificamente da comercialização dos produtos orgânicos, eu acho que uma satisfação dos clientes é vista em algumas feiras aqui. As pessoas gostam muito, pedem por que é que não faz mais feiras, ou porque não existe mercado que oferte isso no dia a dia. Também a satisfação por parte dos produtores que vêem o seu esforço é reconhecido. Lógico que nos temos um monte de gargalos, um longo caminho, mas eu acredito que nos estamos no caminho porque estamos conseguindo avançar, estamos

conseguindo bons resultados, estamos conseguindo ampliar o mercado, estamos conseguindo bons resultados.” (F., técnico da Itaipu Binacional)

“Pelo contato que a gente tem [com os consumidores], pelas conversas como os produtores, eu me ariscaria a dizer hoje que noventa e cinco por cento dos consumidores estão plenamente satisfeitos com o produto.” (I., técnico do CAPA)

Pelo aspecto econômico todos os entrevistados perceberam a crescente melhoria na renda do agricultor, protagonista do Programa Agricultura Orgânica, em detrimento a comercialização dos produtos junto aos programas governamentais.

“O recurso que nós empregamos nesse processo todo, como é que ele retorna, não para a Itaipu, mas para a sociedade. Nós já conseguimos canalizar quase 15 milhões de reais, no programa PAA, nós conseguimos canalizar, porque as prefeituras, as pequenas organizações, vamos dizer assim, elas não se dão conta desses programas governamentais, ou elas não estão estruturadas para isso. Então, através da nossa rede de assistência técnica, através dos nossos trabalhos com os comitês, nós conseguimos assessorar as prefeituras para captar esses recursos. Então ao longo desses últimos anos nós conseguimos trazer para a região em torno de 15 milhões de reais que não existiriam. Esses 15 milhões como é que eles são utilizados, a prefeitura recebe do governo federal e compra direto dos agricultores e joga esses produtos pela compra para uma merenda escolar, para asilos ou outras organizações sociais do município.” (H., gestor da Itaipu Binacional)

“Eu acho que ele [agricultor] esta colhendo, começando uma colheita. Ainda ele não chegou lá, não tá nos seus cem por cento ainda, eu acho que tá bastante longe disso, mas ele vai melhorar a vida do agricultor sem dúvida.” (J., coordenador do subcomitê de comercialização e Instituto Maytenus)

“tem agricultores que a gente conhece e convive com eles que melhoraram de qualidade de vida, estruturaram sua propriedade, melhoraram seu ambiente familiar, estão com condições de pagar faculdade para os filhos inclusive particulares. Colocaram ar-condicionado na casa... tem um padrão de vida, econômico que tem uma satisfação, ele esta conseguindo atingir o seu objetivo.” (G., técnico do CAPA)

“Ainda é pequeno, eu disse para você no início que nos hoje estamos concorrendo com o convencional, mas a gente observa que famílias que viviam desanimadas, sem perspectivas, depois que passaram a participar desse programa se percebe que o padrão de vida deles é outro. Uns já adquiriram veículo para andar, que antes andavam de carroça ou moto, hoje tem um carro, tem agricultor até comprando carro novo, isso significa que alguma coisa mudou na vida dele com esse processo.” (B., agricultor e diretor da Coperfam)

“Eu percebo que nos três últimos anos, com as PAAs, com o governo federal e com a parte social dele, ele conseguiu se estabilizar melhor o agricultor. Ele teve vendas mais periódicas, entrega o produto para a PAAs e dentro de 30 dias ele recebe, não tem troca, o produto é todo consumido, que é a escola. Ele tem uma renda que esta chegando com uma certa frequência e com isso ele consegue viver um pouco melhor, ter um a vida melhor e para o ano que vem como a gente vai agregar mais essas vendas pela cooperativa, eu acredito que ele vai conseguir se estabilizar melhor, a renda vai aumentar.” (E., agricultor e presidente da Coperfam)

“É ótimo é maravilhoso, tanto para o agricultor que tem renda garantida, o produto dele tem mercado chega ao consumidor, ele tem renda ele está satisfeito. Nós temos alguns agricultores que mudaram realmente de vida, hoje tem uma qualidade de vida melhor, tem uma casa melhor, tem uma agroindústria toda montada, estruturada devido à comercialização que ele tem dentro do projeto” (I., técnico do CAPA)

Pelo enfoque *social* o ponto de maior destaque, conforme os entrevistados, é que com a melhoria da renda familiar os descendentes dos agricultores se fixaram no campo evitando assim o êxodo rural, o que permite assegurar a continuidade do Programa.

“Para a sociedade, então é um ganho que eu diria fantástico aí o retorno do recurso que eu coloco é imediato. Filhos e filhas de agricultores que ao invés de sair para procurar emprego na cidade eles vêm ali na propriedade um negócio para eles, para trabalhar na transformação, na comercialização, na recepção de turistas.” (H., gestor da Itaipu Binacional)

“O grande ganho de todos, de todo o programa é a questão social Ele [o programa] cresceu o grupo, cresceu a opinião do grupo, o agricultor se expôs, se expôs perante a sociedade.” (J., coordenador do subcomitê de comercialização e Instituto Maytenus)

“A questão social é fantástica, porque nós temos um outro projeto que é a questão da juventude. Então a gente conseguiu até acabar um pouco desse grupo ou pelo menos diminuir bastante o êxodo rural, temos questões claras de mães e pais que falam emocionados que os filhos hoje estavam indo vender roupa ou até mesmo, porque nós moramos na fronteira, contrabandear. Hoje elas já estão com condições de manter a sua família junta, não precisam mais pedir para que o filho vá procurar emprego e sair de casa.” (K., técnico do Instituto Maytenus)

“O resultado social acompanha [resultado econômico], por que a partir do momento que você vê uma família feliz com dinheiro para participar de alguma festa ou adquirir algum bem de consumo, você percebe que faz parte do dia a dia dele. A parte social transforma completamente, então é muito comum você ver agricultor que antes não participava de nada, porque se achava inferior ou por falta de recursos, hoje está participando, a vida social dele passou a ser mais ativa em função desse trabalho.” (B., agricultor e diretor da Coperfam)

“A parte social hoje está incluída junto com a parte financeira, se ele recebe mais, ele está mais contente, está se entrosando melhor com as atitudes, tem tudo a ver com o financeiro.” (E., agricultor e presidente da Coperfam)

Quanto ao *mercado* é notória sua real possibilidade de expansão, mas a falta de produto frente a atual demanda faz com que o mercado cresça lentamente.

“Eu diria que está ampliando, nós começamos a oferecer produtos no hospital Costa Cavalcante [maior hospital de Foz do Iguaçu], ainda de forma tímida, mas que ainda deve ser crescente. Os hotéis ainda nós não conseguimos ampliar, nós já tentamos fazer várias incursões nesse sentido, mais ainda não foram felizes. Porém, sabemos que tem hotéis que já incluíram nos seus cafés alguns produtos orgânicos. De qualquer forma o movimento é global, diria que a gente se estabelece através dos eventos, das discussões.” (H, gestor Itaipu Binacional)

“Se for pensar nas duas formas de mercado, o mercado institucional e o varejo, no mercado institucional o Programa ele está atendendo. A grande parte é o programa do governo, tanto PAA, merenda escolar e agora para merenda do estado. Agora para o mercado varejista, o mercado, nós temos muito a crescer.” (J., coordenador do subcomitê de comercialização e Instituto Maytenus)

Para o mercado de orgânico está sempre faltando produto. Agora se vem perguntar para nos [instituto Maytenus], por que então não se planta mais eu já respondi um pouco anteriormente. Falta planejamento, só que para fazer um planejamento você tem que mudar toda a estrutura dentro de uma propriedade, por não ter condições de aumentar uma produção. É uma cadeia na verdade, você não tem um problema ou uma solução, tem várias possibilidades tanto de dar certo como de não dar. O mercado quer, a região pode produzir, mas para que isso aconteça não basta só a disponibilidade do agricultor e sim a possibilidade dele aumentar essa produção e é aí que fica mais complicado, por que as vezes a possibilidade não é aquilo que ele deseja, é aquilo que ele pode. (K., técnico do Instituto Maytenus)

“O mercado existe, ele procura muito o produto, nos é que não estamos conseguindo produzir a quantidade suficiente ainda. Com essa organização e planejamento que a gente tem, eu acredito que a gente vai conseguir, organização de mercado bem razoável para os próximos anos.”(E., agricultor e presidente da Coperfam)

“Eu acho que o que tem limitado a nossa expansão é a capacidade de produção. A gente poderia ter outras novidades aqui enormes se tivesse capacidade de produção. Como eu faço parte dessa parte de comercialização, marketing e fico nos estandes as empresas vem me procurar, oferecer contatos e parcerias, tem parcerias para serem feitas, mas não posso fechar porque não tenho os produtos.”(D., técnico da Itaipu Binacional)

No aspecto dos resultados alcançados em relação aos objetivos pretendidos cada grupo expôs seus comentários. O grupo formado por Itaipu considera que os resultados até o momento mostram que estão no caminho certo. O grupo das instituições parceiras focado na assistência técnica considera que os resultados foram um sucesso, pois o Programa desperta o interesse de outros Estados brasileiros e grupos internacionais. O grupo focado na comercialização considera que são permanentes os reajustes entre os objetivos previstos e os realizados uma vez que há ainda muito espaço para crescer e como isso as mudanças de estratégias de marketing são inevitáveis.

O grupo de agricultores considera que seus objetivos foram alcançados uma vez que a assistência técnica proporcionou a qualificação do agricultor, tornando-o mais versátil quanto ao controle de pragas, técnica de plantio e agrotransformação.

“Nossa meta inicial era muito ambiciosa, era uma meta de alcançar 10% dos agricultores da bacia como agricultores orgânicos e significaria 2.600 agricultores, mas você transformar um sistema orgânico é algo bastante

complexo. Hoje nós conseguimos alcançar em torno de 4% mais ou menos, agora tem muitos agricultores que ainda não são totalmente orgânicos, mas estão extremamente bem sensibilizados, e adotam práticas agroecológicas. Então são agricultores que em médio prazo deverão transformar-se em orgânicos.” (H., gestor da Itaipu Binacional)

“Nem todos, algumas coisas demoram mais tempo para se implantarem, mas eu diria fazendo uma análise se eu fosse dizer de 0 à 10 eu daria um 8 para implantação das ideias do projeto. Por questões conjunturais, porque se nós tivéssemos uma situação diferente nós conseguiríamos atingir cem por cento daquilo que foi proposto. Mas o que nos propusermos para estruturar o programa nós conseguimos, com alguns itens que não foi possível seja por questão de tempo, seja por questão que nós subdimensionamos alguma coisa, mas nos estamos satisfeitos como resultado das ações.” (F., técnico da Itaipu Binacional)

“...se a gente imaginar que quanto a instituição mantinha uma intenção de criar um grupo de consumidores de produtos orgânicos dentro da BP3, ao longo do processo a gente foi meio deixando a ideia para daqui um tempo. Então tem algumas coisas que a gente acreditou que ia fazer e não vamos conseguir fazer, devido a um rearranjo, ou devido o dia-a-dia ser diferente e demandar outras ações para gente conseguir esse objetivo. Não que, por exemplo um grupo de consumidores seja mais ou menos interessante, porque tu ter um grupo de consumidor e de produtos orgânicos, tem que ter uma produção organizada, uma forma de logística, uma comunicação entre eles e o consumidor precisa entender a importância do agricultor e o agricultor tem que entender a importância desse consumidor.” (J., coordenador do subcomitê de comercialização e Instituto Maytenus)

“na próxima semana [novembro 2010] todas as EMATERs do Brasil, cada estado vai mandar um representante para visitar a nossa região oeste. O país entende que a nossa região é uma referência em produção orgânica, agroecológica, que completam todos os processos, tanto na produção, quanto a comercialização que tem esses rearranjos. Se isso está acontecendo “foge das nossas porteiras”, digamos assim, os resultados estão repercutindo não só no nosso estado, região, mas em nível de Brasil e até fora, a gente recebeu visita de Alemães, de Suíços que já viram o trabalho.” (G., técnico do CAPA)

“O social eu vejo que é um trabalho muito bacana, muito bom, principalmente dentro do projeto do PAA, que na verdade é um projeto social no todo, uma vez que ele auxilia o produtor a entregar produto e vai para uma escola, creche ou comunidade carente. Então ao mesmo tempo em que auxilia o produtor na área dele, com fixação da família, para desenvolver uma propriedade, este produto vai para uma entidade social, e depois é distribuído este produto para famílias carentes.” (A., técnico da Biolabore)

“Eu analiso de uma forma bem sucinta. Se você hoje visitar uma feira de produtor, vai ver que tem diversidade de produtos, o que está acontecendo, ele [o agricultor] está acreditando no processo e quando você faz um trabalho e vê que as pessoas começam a acreditar naquele processo, você vai sentir a evolução das coisas. Nós [agricultores] estamos analisando dessa forma, pela diversidade de produtos. Antes era pouco, porque antes se plantava só por consumo e o excedente muitas vezes nem era vendido, era doado para um visitante ou coisa assim, hoje já se preocupam em produzir para alimentação própria e também para comercialização” (B., agricultor e diretor da Coperfam)

“A gente [agricultores] teve bastante objetivo na questão de agroindústrias,

que seria uma forma de aproveitar o excedente por produto. É um objetivo que a gente conseguiu alcançar em torno de 50%. Outras agroindústrias ainda estão na fase final, ele vai se completar, se fechar. O objetivo de estar comercializando, fazer as comercializações via instituições está se concretizando, não tenho dúvida disso. [A agroindústria] é a maior alavanca hoje, da produção orgânica e ela está firme ali, é uma forma de estar valorizando os 30% a mais por ele ser orgânico.” (E., agricultor e presidente da Coperfam)

Conforme com as informações expostas conclui-se que o Programa avançou quantitativamente e qualitativamente em todos os aspectos abordados. Nas observações realizadas nas atividades promovidas pelo Programa nota-se que a principal estratégia de comercialização dos produtos orgânicos são os programas de aquisição de alimento do governo federal. Esses programas praticamente consomem a produção orgânica na BP3, e assim, geram segurança ao agricultor que por sua vez tem interesse em se qualificar para produzir mais. O aumento da auto-estima através da renda gera as melhorias sociais e estimula a procura do produto orgânico no mercado. O item, até o momento, de menor preocupação é de se medir a satisfação do consumidor, pois devido a falta de produto e a confiança na qualidade do mesmo não se faz relevante no contexto atual.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa Agricultura Orgânica incentiva os agricultores da BP3 a converter suas propriedades para a produção orgânica com base na agroecologia, isto é, método de cultivo que não polui os rios e produz alimentos saudáveis a população.

Para tanto, a presente pesquisa teve o objetivo de descrever como foram concebidas e implementadas as estratégias do composto de marketing do Programa Agricultura Orgânica da Itaipu Binacional na BP3.

O estudo foi realizado por meio da aplicação do método qualitativo com métodos múltiplos para a coleta de dados. Os instrumentos de coleta de dados foram: (i) roteiro de entrevista aplicado em 11 entrevistados no período de julho a dezembro de 2010; (ii) análise documental oriundas de projetos, relatórios e publicações; e (iii) registro de observações em três atividades realizadas pelo Programa Agricultura Orgânica ocorridas em setembro, outubro e dezembro de 2010.

Neste trabalho foram utilizadas como referências conceituais as teorias sobre o conteúdo e processo da estratégia; temas relacionados à estratégia de marketing como orientação para o mercado, segmentação e posicionamento, e composto de marketing; e a relação entre *stakeholders* com estratégia de marketing. Além disso, o referencial teórico também abordou sustentabilidade e agroecologia.

Primeiramente, buscou-se contextualizar o que é o Programa Agricultura Orgânica através de pesquisa documental e entrevistas. De maneira sucinta, o Programa se destaca pela sua formação interinstitucional assentada em quatro pilares de sustentação. O primeiro pilar é a agricultura sustentável formada por cinco eixos: (i) rede de assistência técnica; (ii) organização de agricultores; (iii) desenvolvimento tecnológico; (iv) qualificação e certificação; e (v) comercialização e marketing.

O segundo pilar é educação ambiental formada por cinco ações: (i) cartilha mundo orgânico; (ii) apresentações de teatro; (iii) hortas orgânicas familiares; (iv) hortas orgânicas escolares; e (v) treinamento a merendeiras. O terceiro pilar é a rede corporativa na Itaipu Binacional através do consumo de café e açúcar orgânico. E o quarto pilar é a compra direta nos 29 municípios da BP3 através do programa de aquisição de alimento de agricultura familiar do governo federal para escolas,

creches e asilos.

Na segunda etapa buscou-se descrever o conteúdo das estratégias do composto de marketing do Programa, ou seja, a estrutura organizacional que idealiza as estratégias do composto de marketing estando relacionadas a quais produtos os agricultores irão produzir, onde serão produzidos, para quem os produtos serão vendidos e como se obterá a vantagem competitiva sobre os produtos convencionais.

Na terceira etapa buscou-se descrever o processo, isto é, como foram formuladas e implementadas as estratégias do composto de marketing do Programa. Para descrever esse processo foi utilizado o modelo desenvolvido e testado por Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999), esse modelo é constituído de um conjunto de sete construtos-chaves que envolvem as atividades, os processos e as rotinas administrativas que conduzem a formulação e execução dos planos de marketing.

A quarta e última etapa buscou-se descrever os resultados das estratégias do composto de marketing formuladas e implementadas no Programa. Para tanto, também se utilizou do modelo desenvolvido e testado por Menon, Bharadwaj, Adidam e Edison (1999), neste caso são três elementos de análise: (i) criatividade; (ii) aprendizagem organizacional; e (iii) desempenho de mercado.

Com base nas descrições realizadas para responder os quatro objetivos específicos acima citados, é possível expor as seguintes considerações entre a fundamentação teórica e a prática encontrada no estudo de caso em questão.

❖ **Conteúdo da estratégia do composto de marketing**

É a preocupação com a maneira de como brotarão ou serão produzidas as ideias, ou seja, é o lado racional da elaboração da estratégia do composto de marketing, o que não significa que as ideias também possam brotar da intuição, ou de alguma forma de sensibilidade que não pertence unicamente à esfera racional (MEIRELLES ET AL., 2000)

Pelo que se pôde observar o Programa Agricultura Orgânica apresentou no seu conteúdo estratégico a busca pela melhoria da qualidade de vida da população, a preservação do meio ambiente e a ampliação da biodiversidade dos ecossistemas na BP3. Isto é, formou-se um pensamento único, filosófico, unindo o lado racional e o intuitivo entre todos os participantes do Programa. Portanto, os resultados desse

processo são imensuráveis uma vez que os benefícios não são apenas de uma organização e se estendem além da BP3.

A estratégia existe em vários níveis da organização, estando distribuídas em corporativo, unidade estratégica de negócio e tático/operacional (VARADARAJAN ET AL., 1999 e WEBSTER, 1992). No Programa Agricultura Orgânica a estratégia esteve alinhada dentro de uma estrutura corporativa formada por três grupos de organizações – Itaipu Binacional, Instituições Parceiras e Associações de Agricultores –, um grupo com estrutura corporativa fortalecido por suas habilidades em gestão, capacitação e produção. As unidades estratégicas de negócios se concretizaram através dos subcomitês de assistência técnica, pesquisa e desenvolvimento e comercialização, ou seja, unidades focadas em suas expertises que promoveram o espírito participativo por meio de debate e construção coletiva de ideias. Na parte tático/operacional foram as capacitações que as redes de assistência técnica e comercialização levaram a campo, nas propriedades agrícolas, para o trabalho ombro-a-ombro com os agricultores.

Porter (1999) identifica quatro conceitos de estratégia mais adotadas pelas organizações. O *primeiro* é a gestão de portfólio, isto é, a diversificação da organização através de aquisição. No caso do Programa foram os convênios com outras empresas atraentes e sólidas. O Programa apresentou essa característica ao firmar convênios entre a Itaipu Binacional e instituições alinhadas aos objetivos existentes (Instituto Maytenus, Biolabore e ATER). O *segundo* é a reestruturação, a transformação ou retransformação ativa das unidades estratégicas de negócios. No caso do Programa, além dos subcomitês pode-se destacar a reestruturação da Coperfam, instituição mais focada na articulação entre as associações de agricultores orgânicos com intuito de fortalecer o poder de comercialização dos produtos. O *terceiro* é a transferência de habilidades, aplicação do interrelacionamento entre os negócios. No caso do Programa, são as redes de assistência técnica, as universidades, as prefeituras dos municípios da BP3 e as ONGs que se disponibilizaram em transferir conhecimento para o desenvolvimento do Programa. E o quarto item, compartilhamento de atividades, base poderosa para estratégia corporativa, onde se acentua a vantagem competitiva, através da redução de custo e do esforço da diversificação. No caso do Programa, o item vantagem competitiva pela diversificação do produto é o mais relevante, pois no cenário atual a

maior dificuldade é atender a demanda crescente dos produtos e para isso a parceria com a Rede Ecovida reforça esse aspecto.

❖ **Processo das estratégias do composto de marketing**

Constitui-se de um conjunto de atividades, processo e rotinas envolvidas, na formulação e implementação das estratégias do composto de marketing na organização (MENON ET AL., 1999). Esse conjunto de atividades deve estar acompanhado do processo administrativo e, portanto é mais influenciado por sua cultura, clima, estrutura, relações de poder, competências, relações entre pessoas e grupos de pessoas (MEIRELLES ET AL., 2000; AAKER, 2001).

No caso do Programa Agricultura Orgânica, o aspecto da influência da *cultura* sobre as estratégias do composto de marketing caracterizou-se como uma bússola no momento de criar as estratégias para posterior implementação. Durante as entrevistas e nas participações nas atividades do Programa pôde-se observar que todos os envolvidos compartilhavam da ideia que o Programa Agricultura Orgânica produz qualidade de vida. A palavra cultura apresenta um duplo sentido, mas no caso do Programa tornam-se convergentes, ou seja, pode ser vista como uma atividade econômica destinada a produção de plantas e animais e também um conjunto de refinamento de hábitos, modos ou gostos que se cooperam entre indivíduos em sociedade.

A influência do aspecto *clima* sobre as estratégias do composto de marketing observou-se a busca pelo consenso no momento das reuniões. O processo participativo incentivado nesses encontros pôde promover o interesse de todos em contribuir com suas ideias prevalecendo o processo democrático.

A *estrutura organizacional* viabilizou a implementação das estratégias, seja através dos recursos materiais, temporal e humano. A Itaipu Binacional teve o papel fundamental neste aspecto, pois através de suas ações disponibilizou e articulou os recursos adequados para o planejamento das estratégias de marketing; a organização das tarefas a serem implementadas; a gestão entre as pessoas/instituições e grupos de tarefas; e o controle das ações executadas para avaliação permanente do Programa.

Outro item de destaque é a maneira que as *relações de poder* se desenvolveram dentro do Programa. O que surpreendente é o predomínio da visão

universalista sobre a individualista, ou seja, o interesse mutuo em contribuir para o processo como um todo sem buscar a autopromoção.

A influência da *competência* sobre as estratégias de marketing surtiram efeito em todo Programa, seja em gestão, capacitação e produção. Para tanto, pode-se destacar dois aspectos, o primeiro foi a rede de assistência técnica e extensão rural (ATER), que atuou profundamente na qualificação do produto. O outro aspecto foi a comercialização que através do subcomitê e da Coperfam atuaram com os outros elementos do composto de marketing, preço, promoção e distribuição.

Por fim, as *relações entre pessoas e grupos de pessoas* representaram o crescimento vertical do Programa desde 2003. O Programa Agricultura Orgânica se caracteriza por não ser de apenas uma organização, incentiva a transferência de conhecimento e visa resultados mais abrangentes que beneficiam a população e o meio ambiente.

No que se refere ao desenvolvimento dos elementos do Processo de formulação e implementação da estratégia de marketing sugeridos por Menon, Bharadwaj, Adidan e Edison (1999), verificaram-se congruências e acréscimos no processo de planejamento e implementação das estratégias do composto de marketing do Programa Agricultura Orgânica.

O Programa passou por três importantes etapas nos anos de 2002, 2005 e 2009. Durante esse período pode-se concluir que todos os componentes relacionados ao processo da estratégia foram aplicados no Programa, ou seja, esses elementos contribuíram para compor e manter as ações de comercialização dos produtos orgânicos produzidos na BP3.

Entretanto, o modelo de Menon et al. (1999) foi testado e aplicado no espectro de uma organização e o Programa Agricultura Orgânica se caracteriza, de maneira ímpar, pelo espectro interinstitucional. Portanto, os componentes: ênfase nos ativos e competências de marketing; integração funcional; comprometimento com os recursos e com o consenso da estratégia tornam-se mais complexos no contexto do Programa.

Esses elementos são trabalhos dentro do programa por meio de gestão participativa, na qual as ideias expostas pelos gestores, técnicos e agricultores possuem o mesmo peso no momento da formulação e implementação das estratégias de marketing do Programa. Esse comportamento participativo foi amplamente comentado pelos entrevistados, expresso nas publicações e confirmado

nas observações. Portanto, vale a pena destacar a influência da gestão participativa durante o processo das estratégias de marketing, elemento este não contemplado no trabalho de Menon et al. (1999).

Assim, os resultados desta pesquisa poderão contribuir com os acadêmicos interessados no tema “estratégias de marketing desenvolvidas por interinstituições”. Na pesquisa teórica realizada se observa que não existem muitos estudos neste formato implementado pelo Programa Agricultura Orgânica, especialmente na estrutura organizacional formada por diferentes instituições cujo objetivo grupal é mais sócio-ambiental que econômico. Também poderão auxiliar outros grupos, nacionais e internacionais, interessados em fortalecer e ampliar a agricultura orgânica no planeta aplicando ou adaptando a metodologia do Programa descrita neste trabalho de dissertação.

Entre várias habilidades encontradas em cada participante do Programa pode-se destacar o trabalho interinstitucional no desenvolvimento da análise situacional. Esse trabalho coletivo foi de extrema importância para posicionar cada instituição na sua expertise, ou seja, cada instituição pode desenvolver propostas de melhorias em relação às forças e fraquezas, ameaças e oportunidades para o Programa, apresentadas na pesquisa.

Outro aspecto desenvolvido pelos múltiplos parceiros foi a criação de um fórum adequado para fomentar novas alternativas estratégicas através da participação de representantes das instituições envolvidas (subcomitê de comercialização). Esse fórum trouxe um novo desafio para o grupo, saber gerenciar essas ideias de maneira consensual e não deliberada, buscando o envolvimento e o comprometimento de todos esses parceiros sem perder o foco na estratégia escolhida.

Relaciona-se esse modelo, onde o trabalho é conjunto entre várias instituições, com a teoria de *stakeholders*. Os *stakeholders* correspondem a grupos ou indivíduos que podem afetar, ou serem afetados, pelas realizações propostas por uma organização (Freeman 1984). Cada grupo é reconhecido pela sua importância no planejamento estratégico do composto de marketing dentro do Programa Agricultura Orgânica. A co-responsabilidade, com a mais ampla participação comunitária, universidades, órgãos governamentais, ONG's e entidades da sociedade civil, proporcionou nesses oito anos de Programa resultados positivos para a população e o meio ambiente. Portanto, esse formato de *stakeholders* torna-

se um campo de estudo interessante no âmbito do processo de estratégia de marketing.

Por fim, também pode-se destacar a utilização de controles no decorrer do processo de construção e implementação da estratégia de marketing pelo Programa. Foram desenvolvidos meios de verificação para consolidar a marca Vida Orgânica em 2009, cujo propósito foi de acompanhar se os objetivos específicos implementados estavam de acordo com o planejado. O modelo de Menon et al. (1999) não menciona ações de controle de implementação da estratégia de marketing.

❖ **Resultados das estratégias do composto de marketing**

Segundo Meirelles et al. (2000) os insucessos nas estratégias de marketing organizacional derivam de ideias ineficientes (conteúdo), dinâmicas de implementação equivocada (processo) ou em ambas as situações. São os resultados econômicos, sociais e ambientais que demonstram o nível de sucesso das estratégias de marketing formuladas e implementadas.

Os resultados das estratégias para os protagonistas do Programa Agricultura Orgânica foi um sucesso. São os agricultores que propulsionam as estratégias do composto de marketing do Programa, pois atuam diretamente sobre o produto, estabelecem a precificação, se comunicam com o mercado e distribuem sua produção.

De acordo com os relatos dos agricultores entrevistados as ações de comercialização dos produtos orgânicos trouxeram aumento de renda, inclusão social e benefícios ambientais, principalmente para a saúde da população.

A mesma certeza de sucesso foi relatada pelo o grupo das instituições parceiras, na qual o aspecto ambiental pode ser mais percebido através do uso de técnicas agrícolas limpas e mais alinhadas a preservação da natureza.

O grupo gestor do Programa, Itaipu Binacional, avaliou positivamente os resultados qualitativo e quantitativo alcançados até o momento. Por ser parte integrante de um programa maior chamado Cultivando Água Boa, que envolve 29 municípios da BP3, com aproximadamente 900 mil habitantes localizados em 35 mil propriedades rurais, o Programa Agricultura Orgânica promoveu uma verdadeira revolução cultural, substituindo velhos hábitos decorrentes da ilusão de que os recursos naturais são inesgotáveis (ITAIPU BINACIONAL, 2009b). As estratégias

eficazes para as práticas sustentáveis da agricultura orgânica e do comércio justo (*fair trade*) proporcionaram resultados satisfatórios para a economia, sociedade e meio ambiente na região da bacia do Paraná 3.

Entretanto, sabe-se que há espaço para melhorias, pois a garantia do sucesso do Programa Agricultura Orgânica está na manutenção das ações eficazes de comercialização em equilibrar a oferta e procura de produtos orgânicos.

Em relação aos resultados do processo preconizados por Menon et al.(1999) no seu modelo, pode-se observar que todos os sete elementos do processo foram corroborados neste estudo de caso. Entretanto, o comportamento participativo, não mencionado por Menon et al. (1999) contribuiu positivamente na criatividade, aprendizagem organizacional e no desempenho de mercado.

5.1 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

A agricultura convencional, por meio de sua força mercadológica, torna-se o produto de maior consumo, mas os resultados encontrados (ANVISA, 2008) indicam que a ingestão prolongada de alimentos com excesso de agrotóxico apresenta risco à saúde da população em geral. Portanto, o Estudo mostra que é possível competir neste mercado, pois o Programa Agricultura Orgânica foi implantado numa região que predominava a monocultura com base de insumos e fertilizantes. E, ao longo de oito anos, os resultados provam, quantitativamente e qualitativamente, que o Programa procura fazer o melhor uso dos recursos naturais ao adaptar o uso de tecnologias com novas configurações que incluem as relações de confiança com novas organizações sociais, parceiros entre instituições, habilidade de gestão com criatividade e capacidade de inovação (PRETTY, 2009).

A pesquisa demonstra aonde os elementos das estratégias do composto de marketing receberam investimentos para se tornarem mais alinhados aos objetivos do Programa. O elemento *produto* mostrou ser trabalhado desde o início do Programa, isto é, as melhorias ocorreram quanto as técnicas para variedade de cultivo; na qualidade ao certificar o agricultor e garantir uma padronização; na criação da marca “Vida Orgânica” para melhor identificação do consumidor; no uso de embalagem própria e não reaproveitamento de outras recipientes como vidro de

café solúvel; nos tamanhos dos produtos agroindustrializados mais próximos as necessidades do consumidor, com embalagens menores e mais variedades; nos serviços através das redes de assistência técnica para capacitação do agricultor; e nas garantias ao identificar na embalagem a procedência do produtor para uma possível reposição.

Quanto ao elemento *preço* se identificou que a Coperfam concentra essa tarefa ao elaborar o preço de lista dos produtos com base no mercado, principalmente para o PAA, e repassa aos agricultores interessados em negociar. Não se observou ações estratégicas relacionadas a descontos, concessões, prazos de pagamento e condições de financiamento.

O elemento *promoção* notou-se a atenção para a promoção de vendas quando os agricultores promovem a degustação dos produtos nas feiras orgânicas. A propaganda até o momento é tímida, pois o que pôde observar elas ocorrem por meio das sacolas ecológicas e no “boca-a-boca”. A força de vendas é composta pelos próprios agricultores que realizam suas vendas de maneira direta ou indireta através da Coperfam. Quanto a relações públicas são oferecidas palestras, cursos gratuitos e plantio de hortas orgânicas nas escolas públicas com a participação dos alunos. E, o marketing direto ocorre de maneira amadora, ou seja, o *feedback* do consumidor com relação ao produto não obteve até o momento um estudo mais profundo.

Quanto a *distribuição* expõe-se um cenário na qual a falta de produção frente a demanda inibe o desenvolvimento desse elemento. Assim, observou-se que há poucos canais de vendas, concentrando-se as vendas no PAA. A cobertura da oferta do produto produzido na BP3 tem ampliado através da parceria com a Rede Ecovida, mas são poucos os locais fixos de venda. O estoque de produtos não se estabelece uma vez que toda a produção é consumida e o transporte é algo que começa a ser discutido nas reuniões do subcomitê de comercialização, pois interfere consideravelmente no preço de venda dos produtos.

5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Apesar dos rigores metodológicos que cercam este estudo, algumas

limitações precisam ser consideradas. A pesquisa é de natureza exploratória e, portanto, os resultados não podem ser generalizados. Outro aspecto limitador está nas constatações obtidas nas análises efetuadas a partir da interpretação em torno das declarações dos entrevistados e de outras fontes de evidências consultadas, sendo, portanto, guiadas pela percepção do pesquisador e, ocasionalmente, passíveis de vieses em algumas colocações.

O entendimento do processo das estratégias do composto de marketing pelos respondentes é outro aspecto que dever ser considerado, pois nem todos os entrevistados participaram deste processo desde o início do Programa. Por isso, suas declarações ocorreram somente a partir de sua inserção no Programa.

Esta dissertação descreveu como foram concebidas e implementadas as estratégias do composto de marketing do Programa Agricultura Orgânica. Os resultados obtidos indicam que o processo é contínuo, mas para se manter essa cadeia funcionando torna-se necessário ampliar o consumo por ser o maior incentivador para a produção.

Então se sugere que em futuras pesquisas se investigue o comportamento do consumidor de produtos orgânicos, buscando obter melhores informações sobre os fatores que influenciam o processo de decisão de compra do consumidor.

Seria interessante também investigar as semelhanças e divergências entre as estratégias do composto de marketing aplicadas pelo Programa Agricultura Orgânica e as cooperativas de produtos convencionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ADAMS, D. John. Six dimensions of mental models. In WIRTENBERG, J.; RUSSELL, G. W. e LIPSKY, D. (Orgs). **The sustainable enterprise fieldbook: when it all comes together**. New York: AMACOM, 2009, p. 60-70.

ALTIERI, M.A., NICHOLLS, C.I. Agroecology: rescuing organic agriculture from a specialized industrial model productions and distribution. **The International magazine of IFOAM: Ecology and Farming**. n. 34, p. 24-26, 2003.

ALTIERI, Miguel. **Agroecologia: as bases científicas da agricultura alternativa**. Rio de Janeiro: PTA-FASE, 1989.

_____. **Princípios da agroecologia aplicáveis a uma agricultura familiar sustentável**. Melgarejo, Leonardo (org). Sobre Agroecologia: anotações e síntese interpretadas – I Seminário Internacional sobre Agroecologia, II Seminário Estadual sobre Agroecologia e II Encontro Nacional sobre pesquisa em Agroecologia. Série programa de formação técnico social da EMATER/RS. **Sustentabilidade e cidadania**. V.6. Porto Alegre: EMATER/RS-ASCAR, 2002. p. 7-17.

ANDREWS R. K. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs). **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 58-64.

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

ANVISA. **Nova Técnica de esclarecimento sobre o Risco de Consumo de frutas e Hortaliças Cultivadas com Agrotóxicos**. <http://portal.anvisa.gov.br/>. Acesso em janeiro 2010.

AXELROD, G. Victoria. CORE: Core Organizational Renewal Engagement. In WIRTENBERG, J.; RUSSELL, G. W. e LIPSKY, D. (Orgs). **The sustainable enterprise fieldbook: when it all comes together**. New York: AMACOM, 2009, p. 239-241.

BARBIERI, J.C.. **Gestão ambiental empresarial**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: 4ª ed. Edições 70, 2006.

BAUER, M. A. L.; MESQUITA, Z.. **As Concepções de Identidade e as Relações entre Indivíduos e Organizações: um Olhar sobre a Realidade da Agricultura Ecológica**. RAC Eletrônica, v. 1, n. 1, art. 2, p. 16-30, Jan./Abr. 2007.

BONILLA, José A. **Fundamentos da agricultura ecológica: sobrevivência e qualidade de vida**. São Paulo: Nobel, 1992.

BRANDENBURG, Álfio. Movimento agroecológico: trajetória, contradições e perspectiva. **Revista Desenvolvimento e Meio Ambiente**, Curitiba, n.6, p.11-28, jul./dez. 2002.

BULGACOV, S.; SOUZA, Q.R.; PROHMANN, J.I.; COSER, C.; BARANIUK, J. **Administração Estratégica**. São Paulo: Ed. Atlas, 2007.

CARMO, Maristela Simões do. A produção familiar como lócus ideal da agricultura sustentável. In: Ferreira, Ângela Duarte Damesceno; Brandenburg, Alfio. (org). **Para pensar outra agricultura**. Curitiba: Ed. UFPR,1998. p. 215-238.

CHAKRAVARTHY, B. and White, R.. Strategy Process: Forming, Implementing and Changing Strategies in Pettigrew, A., Thomas, H. and Whittington, R. **Handbook of Strategy and Management**. Sage, UK, 2002.

CHAKRAVARTHY, B.S. e DOZ Y. Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal. London: **Strategy Management Journal**, 1992, vol.13 special issue, pp. 5-14.

CHURCHIL, Gilbert Jr, Peter Paul J. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2003. 626p.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. Atlas: São Paulo, 1992. p. 806.

CRAVENS, David W.; PIERCY, Nigel F.. **Marketing estratégico**. 8 ed.. São Paulo: MacGraw-Hill, 2007.

DAY, G. S.. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, october, 1994. 37-52.

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA RURAL. ANÁLISE DA CONJUNTURA AGROPECUÁRIA SAFRA 2008/09. Ano 2008. Engenheiro Agrônomo Mauricio Tadeu Lunardon.

DIAS, G.F. **Ecopercepção**. São Paulo: Editora Gaia, 2006.

DOZ, Y. and PRAHALAD, C., 1988, A Process Model of Strategic Redirection in large complex firms: The case of multi-national corporation in Pettigrew, A, 1988, **The Management of Strategic Change**. Basil Blackwell, Oxford. Feeny et al, 1992

EGAN, Colin. Market dynamics and marketing strategies. In EGAN, C.; THOMAS M. J. (Orgs). **The CIM handbook of strategic marketing: a practical guide for designing and implementing effective marketing strategies**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998, p. 1-30.

ERNANI, Formari, **Manual Prático de Agroecologia**. São Paulo: Aquariana, 2002

EXAME. O desafio de Alimentar 6 bilhões de Pessoas. São Paulo: Abril, 29/05/2009.

FERREL, O.; HARTLINE, Michael D.. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2006

FIOCRUZ. **Identificado potencial cancerígeno em agrotóxicos**. <http://www.fiocruz.br/>. Acesso em: janeiro 2010.

FREEMAN, R. E.. **Strategic management: a stakeholder approach**. Massachusetts: Pitman, 1984.

GLIESSMAN, Stephen R. **Agroecología: procesos ecológicos em agricultura sostenible**. Costa Rica: Litocat, 2002.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael E.(Orgs.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 6º ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998, p.3-9

IBGE – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão www.ibge.gov.br. Acesso em: 10/03/2010.

IFOAM. <http://www.ifoam.org/>. Acesso em: 20/03/2010.

ITAIPU BINACIONAL - PR. **Informativo cultivando água boa**. Foz do Iguaçu, agosto de 2008a.

_____. **Informativo cultivando água boa**. Foz do Iguaçu, maio de 2010.

_____. **Projeto: agricultura orgânica nos municípios limieiros ao lago de Itaipu**. Foz do Iguaçu, setembro 2002.

_____. **Projeto: agrotransformação e comercialização de produtos orgânicos na BP3**. Foz do Iguaçu, setembro 2005.

_____. **Projeto: organização da comercialização de produtos orgânicos na bacia do rio Paraná 3**. Foz do Iguaçu, setembro 2009a.

_____. **Projeto: agentes**. Foz do Iguaçu, junho 2009c.

_____. **Revista cultivando água boa: programa socioambiental da Itaipu binacional e parceiros**. Foz do Iguaçu, 2008b.

_____. **Revista cultivando água boa: um novo modo de ser para a sustentabilidade (metodologia e resultados 2003-2009)**. Foz do Iguaçu – PR, 2009b.

JOBBER, David. A strategic perspective on the marketing mix. In EGAN, C.; THOMAS M. J. (Orgs). **The CIM handbook of strategic marketing: a practical guide for designing and implementing effective marketing strategies**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998, p. 31-47.

PRETTY Jules. **Can ecological agriculture feed nine billion people?** Monthly Review November 2009, Volume 61, Number 6 Pg. 46 a 58.

KOHLI, A. K., JAWORSKI, B. J., & Kumar, A. (1993, November). **Markor: a measure of market orientation.** Journal of Marketing Research, 30, 467-477.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing: a bíblia do marketing.** São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006, 12a edição. 776p.

KOTTLER, Philip. **Administração de marketing; análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1998, 5ª edição. 726p.

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

LKERD, J.. Snohomish County Focus on Farming Conference November, 18, 2004 **“People-Friendly Farming for a Crowded World”**

LOGMAN, Marc. **Marketing mix customization and customizability.** Business Horizons, November/December 1997, p.39-44.

LOUDON, J. C. **An Encyclopædia of Agriculture: comprising the theory and practice.** Second Edition, London, 1831 <http://books.google.com.br/> . Acesso em: 25/02/2010.

MCCARTHY, E. J.; PERREALT JUNIOR, W. D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global.** São Paulo: Atlas, 1997.

MACDONALD, Malcolm. Market-drive strategic planning. In EGAN, C.; THOMAS M. J. (Orgs). **The CIM handbook of strategic marketing: a practical guide for designing and implementing effective marketing strategies.** Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998, p 141-165.

MEIRELLES, Anthero de Moraes; GONÇALVES, Carlos Alberto; ALMEIDA, Antônio Francisco. Uma abordagem para estratégia utilizando analogias. In: ENANPAD, 2000.

MENON, Anil; BHARADWAJ, Sundar G.; ADIDAM, Phani Tej; EDISON, Steven W. Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. **Journal of Marketing**, New York, v. 63, p. 18-40, Apr. 1999.

MINTZBERG, H. Estratégia artesanal. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs). **O processo da estratégia.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 114-122..

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL. **Safari de estratégia.** P. Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. California Management Review, Fall, 1987.

NARVER, J. C., & SLATER, S. F. (1990, October). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.

NATURE 461, 472-475 (24 September 2009) article "**A safe operating space for humanity**" doi:10.1038/461472a; Published online 23 September 2009.

PACHECO, Paula. Brasil lidera uso mundial de agrotóxicos . **O Estado de São Paulo**. 07 de Agosto de 2009.

PETERSEN, P.; Tardin, M. J.; Marochi, F.M. **Tradução (agri)cultural e inovação tecnológica: facetas complementares do desenvolvimento agrícola socialmente sustentado na região centro-sul do Paraná**. Irati: Gráfica Popular, 2002. 32p.

PINHEIRO, P; NASR, Y.N; LUZ, D. **A agricultura ecológica e a máfia dos agrotóxicos no Brasil**. Rio de Janeiro: Edição dos Autores, 1998.

PLANETA ORGÂNICO. **Regulamentação dos Orgânicos**.
<http://www.planetaorganico.com.br/decreto6323.htm>> reportagem 29/12/2007.
Acesso em: 18/03/2010.

PORTER, E. M. Da vantagem competitiva à estratégia corporativa. In: PORTER, E.M (Org.) **Competição on Competition: estratégias Competitivas Essenciais**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 126-164.

PORTER, E. M. e VAN DER LINDE, C. Verde e competitivo: acabando com o impasse. In: PORTER, E.M (Org.) **Competição on Competition: estratégias Competitivas Essenciais**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 371-397.

PORTER, E. M. O que é estratégia. In: PORTER, E.M (Org.) **Competição on Competition: estratégias Competitivas Essenciais**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 46-82.

PRIMAVESI, Ana. **Agroecologia: ecosfera, tecnosfera e agricultura**. São Paulo: Nobel, 1997.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs). **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 20-26.

QUINN, Lee; HINES, Tony e BENNISON, David. **Making sense of market segmentation: a fashion retailing case**. *European Journal of Marketing*, 2007, vol. 41, p. 439-465.

REDAÇÃO. IAP realiza Operação Agrotóxico no Paraná . **Paraná Online** 19/07/2008.

REDAÇÃO. **Revista Desenvolvimento e Meio Ambiente**, Curitiba, n.6, p.11-28, jul./dez. 2002.

RIES, Al e TROUT, Jack. **Posicionamento: como a mídia faz sua cabeça**. São Paulo: Pioneira, 1991. 172p.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing**: teoria e prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 1987.

ROSSET, P.; ALTIERI, M. Agroecologia versus substituição de insumos, uma contradição fundamental da agricultura sustentável. In: ALTIERI, M. **Agroecologia: bases científicas para uma agricultura sustentável**. Guaíba: Agropecuária, 2002. p. 321-340.

SEAB - SECRETARIA DA AGRICULTURA E DO ABASTECIMENTO
www.seab.pr.gov.br.

STOPPELLI, I.M.B.S; MAGALHÃES, C.P. **Saúde e segurança alimentar: a questão dos agrotóxicos**. Rev C S Col 2005; 10 (supl out/dez):91-98.

SUDHARSHAN, D; WINTER, Frederick. **Strategic segmentation of industrial markets**. The Journal of Business and Industrial Marketing, Santa Barbara, Volume 13, Number 1, 1998 , pp. 8

VARADARAJAN, P. Rajan. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Volume 38, Number 2, september 2009, p. 119-140.

VARADARAJAN, P. Rajan; JAYACHANDRAN, Satish. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvalle, v. 27, n.2, p. 120-144, spring 1999.

WEBSTER JR., Frederick E. The redicoverly of the marketing concept. **Business Horizons**, New York, p. 29-39, May/June 1998.

Welch, Bryan. Creating a Sustainable Society, **Mother Earth News**, 00271535, feb/mar2010, number 238.

WIRTEBERG, J.; RUSSELL, G. W. e LIPSKY, D.; AXELROD, G. Victoria. Sustainable globalization: the challenge and the opportunity. In WIRTEBERG, J.; RUSSELL, G. W. e LIPSKY, D. (Orgs). **The sustainable enterprise fieldbook: when it all comes together**. New York: AMACOM, 2009, p. 204-234.

WOJTKWISKI, Paul A. **Introduction to agroecology: proinciples and practices**. Hawrth Press, USA, 2006

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNCIDES

Apêndice A – Roteiro de entrevistas

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRANDO: FLAVIO BUONONATO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

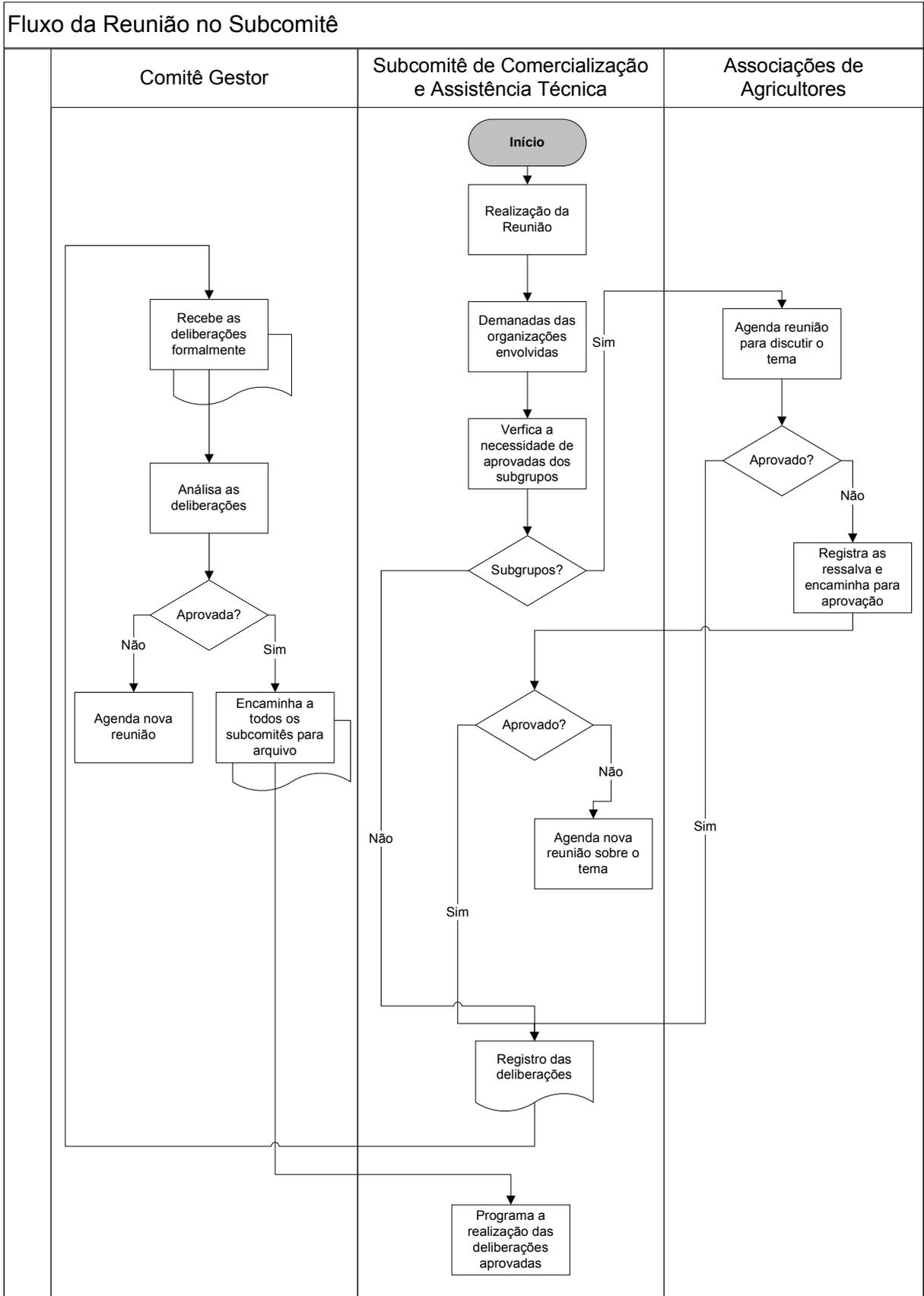
TEMA: O processo de concepção e implementação das estratégias do composto de marketing pelo programa agricultura orgânica na BP3.

OBJETIVO: Analisar o processo de formulação e implementação das estratégias do composto de marketing pelo programa agricultura orgânica na BP3.

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

1. Apresentação do objetivo da pesquisa.
2. A que grupo gestor você pertence: Itaipu Binacional, instituições parceiras ou associação de agricultores orgânicos?
3. O que é o Programa Agricultura Orgânica? Quais são os objetivos do programa? E qual o seu papel neste contexto?
4. Nas ações do programa que você participou quais são as estratégias de produto, preço, promoção e distribuição que foram estabelecidas?
5. Nas ações do programa que você participou como se construiu as estratégias de produto, preço, promoção e distribuição?
6. Nas ações do programa que você participou como foram implementadas as estratégias de produto, preço, promoção e distribuição?
7. Nas ações do programa que você participou como você mediu os resultados do processo de criação e implementação das estratégias do composto de marketing?

Apêndice C – Fluxograma das reuniões do subcomitê de comercialização



Apêndice D – Imagens das ações de comercialização



Logomarca “Vida Orgânica”



Projeto Cestas Verdes



Agroindustrialização



Hortas orgânicas



Feira Vida Orgânica



Merendeiras e refeições orgânicas

ANEXOS

Anexo 01 - Risco de Consumo de Frutas e Hortaliças Cultivadas com Agrotóxicos

Nota Técnica de Esclarecimento sobre o Risco de Consumo de Frutas e Hortaliças Cultivadas com Agrotóxicos

Objetivo: esta Nota Técnica visa contemplar questionamentos da população, em relação aos resultados do Programa de Análise de Resíduos de Agrotóxicos em Alimentos (PARA) divulgados, esclarecendo a população quanto a:

1. Diferenciar agrotóxicos sistêmicos de agrotóxicos de contato
2. Orientação de como tratar os alimentos em relação aos agrotóxicos
3. Quais os agrotóxicos encontrados nos resultados insatisfatórios do PARA e seu significado.
4. Se os resultados insatisfatórios representam risco à saúde baseado nos conceitos de IDA e LMR.

I - Lavar retira os agrotóxicos dos alimentos?

NÃO COMPLETAMENTE:

O processo de lavagem dos alimentos contribui para a retirada de parte dos agrotóxicos.

Os agrotóxicos podem ser divididos quanto ao modo de ação entre sistêmicos e de contato. Os sistêmicos são aqueles que, quando aplicados nas plantas, circulam através da seiva por todos os tecidos vegetais, de forma a se distribuir uniformemente e ampliar o seu tempo de ação. Os de contato são aqueles que agem externamente no vegetal, tendo necessariamente que entrar em contato com o alvo biológico. E mesmo estes são também, em boa parte, absorvidos pela planta, penetrando em seu interior através de suas porosidades.

Uma lavagem dos alimentos em água corrente só poderia remover parte dos resíduos de agrotóxicos presentes na superfície dos mesmos. Os agrotóxicos sistêmicos e uma parte dos de contato, por terem sido absorvidos por tecidos internos da planta, caso ainda não tenham sido degradados pelo próprio metabolismo do vegetal, permanecerão nos alimentos mesmo que esses sejam lavados. Neste caso, uma vez contaminados com resíduos de agrotóxicos, estes alimentos levarão o consumidor a ingerir resíduos de agrotóxicos.

II - Quais os tipos de agrotóxicos estão indo para a mesa do consumidor segundo os dados do Programa de Análise de Resíduos de Agrotóxicos em Alimentos - PARA?

No intuito de monitorar a qualidade dos alimentos no tocante aos resíduos de agrotóxicos, a ANVISA/MS iniciou em 2001 um projeto de análise de resíduos de agrotóxicos em alimentos. O Projeto foi consolidado no Programa de Análise de Resíduos de Agrotóxicos em Alimentos (PARA). Relatórios e notas técnicas do Programa, desde o ano de 2001, podem ser consultados no endereço eletrônico <http://www.anvisa.gov.br/toxicologia/residuos/index.htm>

O uso indevido de agrotóxicos não autorizados (NA) para as culturas monitoradas, bem como de agrotóxicos autorizados, porém com resíduo encontrado acima do limite máximo permitido (LMR), durante o ano de 2007, podem ser observados na tabela 1.

Tabela 1 - Dados consolidados do PARA 2007				
Cultura	Total de amostras analisadas	Amostras insatisfatórias		IAs encontrados nas amostras insatisfatórias
		Total	%	
ALFACE	135	54	40,00	NA - Ditiocarbamatos, metamidofós,

				acefato, clorpirifós
BATATA	147	2	1,36	NA – Endossulfam
MORANGO	94	41	43,62	NA - Metamidofós, Clorotalonil, Folpete, Tetradifona, Procloraz, Endossulfam, Acefato, Captana, Tetradifona, Pirimifós-etílico, Ciproconazol, Dimetoato, clorpirifós, Profenofós. Acima do LMR - Difenocanazol, Ditiocarbamatos, Iprodiona, Azoxistrobina, Procimidona
TOMATE	123	55	44,72	NA - Metamidofós, clorpirifós, monocrotofós, endossulfam
MAÇÃ	138	4	2,90	NA - Azinfós metílico, lambdacialotrina, diclorvós
BANANA	139	6	4,32	NA - Procloraz, lambdacialotrina, carbendazim Acima do LMR – Tebuconazol
MAMÃO	122	21	17,21	NA - Clorpirifós, bromopropilato, dimetoato, lambda-cialotrina, endossulfam, carbendazim, acefato, Acima LMR - tetradifona, clorotalonil
CENOURA	151	15	9,93	NA - Clorpirifós, endossulfam, acefato, metomil, captana
LARANJA	149	9	6,04	NA - Fenitrotiona, procloraz, profenofós Acima do LMR – Triazofós
Total	1198	207	17,28	-

NA - Não autorizado para a cultura; LMR - Limite Máximo de Resíduo

Fonte: Anvisa

III - Os resultados insatisfatórios do PARA representam risco à saúde dos consumidores?

Os resultados encontrados pela ANVISA dividem-se em duas categorias:

- a) Resíduos que podem causar dano à saúde porque excederam os limites máximos estabelecidos em legislação.
- b) Resíduos que podem causar dano à saúde porque são agrotóxicos não autorizados para aquele determinado alimento.

No primeiro caso, que representa cerca de 10% dos resultados insatisfatórios, o uso abusivo dos agrotóxicos, em desrespeito às indicações da bula de cada produto, e ainda a negligência ao intervalo de segurança (tempo entre última aplicação e colheita dos alimentos) levam à presença de resíduos nos alimentos superiores àqueles estabelecidos em legislação e reconhecidos como seguros, expondo a população a possíveis agravos à saúde.

Ressalta-se ainda que, além do risco à saúde da população em geral, representado pela ingestão prolongada desses alimentos com agrotóxicos acima do LMR permitido, estes resultados sugerem que as Boas Práticas Agrícolas não estão sendo respeitadas, podendo isto representar um aumento do risco à saúde dos trabalhadores rurais. Quem trabalha aplicando agrotóxicos encontra-se em situação de exposição mais grave do que a da população em geral. Um dos exemplos detectados pelo PARA de risco à saúde do trabalhador rural é o caso do metamidofós encontrado no tomate de mesa. O metamidofós, um dos ingredientes ativos pesquisados pelo PARA, tem elevada toxicidade aguda e neurotoxicidade. Atualmente, é autorizado para a cultura de tomate industrial em função do modo de aplicação, que deve ser exclusivamente via trator, pivô central ou aérea. O equipamento de aplicação costal, utilizado no cultivo do tomate de mesa, não é autorizado para o metamidofós em função da toxicidade para o aplicador. Desta forma, este ingrediente ativo não está autorizado para o tomate de mesa, cujo modo de aplicação é menos tecnificado.

O segundo caso, referente aos produtos não autorizados (NA), representa aproximadamente 85 % dos resultados insatisfatórios. Uma vez que não existem estudos que possibilitem estabelecer, em âmbito nacional, limites de resíduos que representem segurança aos consumidores para esses produtos, qualquer resultado 'NA' encontrado nas análises do PARA pode significar risco à saúde.

Entre os casos de resultados insatisfatórios existem aqueles agrotóxicos que passaram a ser proibidos para uma determinada cultura, como é o caso dos ditiocarbamatos para a alface. Em 2005, os ditiocarbamatos passaram a ser proibidos em alface. No entanto, as medidas restritivas não são incorporadas de imediato pelos agricultores, que ainda não adotaram por completo esta resolução. Isso explica o súbito aumento no percentual insatisfatório em alface de 2005 em diante, quando este IA começou a contar como NA.

Ainda refletindo sobre a razão do uso de agrotóxicos para as culturas monitoradas no PARA, essas culturas possuem ampla oferta de agrotóxicos testados, registrados, com limites estabelecidos e disponíveis no mercado. Não obstante, as irregularidades mais encontradas são exatamente referentes ao uso de produtos não autorizados para estes alimentos. Desta forma, surgem alguns questionamentos que se respondidos poderiam auxiliar na solução deste problema:

- 1 - Por que os agricultores têm necessidade de utilizar produtos não autorizados?
- 2 - Seriam os agrotóxicos já autorizados realmente eficazes para estes alimentos?
- 3 - A oferta e disponibilidade destes produtos atende à demanda dos agricultores?
- 4 - Os preços dos agrotóxicos são regulados ou monitorados pelo órgão responsável pelo registro?

IV - Quais as conseqüências de se ingerir agrotóxicos?

De acordo com os conhecimentos científicos atuais, se ingerirmos quantidades dentro dos valores diários aceitáveis (IDA) não sofreremos nenhum dano à saúde. Existem estudos que indicam que, se ultrapassarmos essas quantidades, as conseqüências poderão variar desde sintomas como dores de cabeça, alergia e coceiras até distúrbios do sistema nervoso central ou câncer, nos casos mais graves de exposição, como é o caso dos trabalhadores rurais.

Em geral, esses sintomas são pouco específicos, não sendo possível determinar a causa baseado apenas na avaliação clínica. Tudo isso vai variar de acordo com diversos fatores, tais como o tipo de agrotóxico que ingerimos, o nível de exposição a estas e outras substâncias químicas, a idade, o peso corpóreo, tabagismo, etc.

Para o registro de agrotóxicos no país, é exigida pelas autoridades regulatórias uma série de estudos com o objetivo de definir o grau de relevância toxicológica do agrotóxico em relação ao uso, aos limites de resíduos e ao consumo diário. O Limite Máximo de Resíduo (LMR) permitido é expresso em mg/kg da cultura e a quantidade diária segura para o consumo (Ingestão Diária Aceitável-IDA) é expressa em mg/kg de peso corpóreo. Os dados para cada ingrediente ativo estão publicados no link <http://www.anvisa.gov.br/toxicologia/monografias/index.htm>.

Exemplificando: se um determinado ingrediente ativo contido em um agrotóxico tiver uma IDA igual a 0,05 mg/kg, significa que uma pessoa de 60 kg, por exemplo, poderia ingerir uma quantidade máxima de 3,0 mg, diariamente, sem riscos à saúde. Esses valores são definidos com uma margem boa de segurança para o consumidor.

V - O que é IDA?

É a quantidade máxima de agrotóxico que podemos ingerir por dia, durante toda a nossa vida, sem que soframos danos à saúde por esta ingestão. Esta quantidade máxima de ingestão permitida é calculada para cada Ingrediente Ativo - IA (substância principal da

formulação do agrotóxico), expressa no valor que chamamos de IDA (Ingestão Diária Aceitável), medida em miligramas de IA por quilo de peso corpóreo da pessoa que o ingere (mg/kg).

Em alguns casos, a proibição de um determinado IA para o trato de uma cultura específica deve-se ao fato de que, no balanço geral da ingestão de alimentos pela população, este IA está sendo usado no tratamento de mais de uma cultura e a soma dos resíduos (LMR) encontrados em todas essas culturas ultrapassa a IDA. Desta forma, as instituições responsáveis pela gestão do risco à saúde da população devem regular o uso destas substâncias, evitando que a população seja exposta a uma ingestão deste agrotóxico acima do permitido.

VI - O que é LMR?

O limite máximo de resíduos (LMR) é a quantidade máxima de resíduo de agrotóxico ou afim, oficialmente aceita no alimento, em decorrência da aplicação adequada numa fase específica, desde sua produção até o consumo, expressa em miligramas do agrotóxico, afim ou seus resíduos por quilo do alimento analisado (mg/Kg).

VIII - O que pode ser feito pelo consumidor para diminuir a ingestão de agrotóxicos?

Optar por alimentos certificados como, por exemplo, os orgânicos, e por alimentos da época, que a princípio necessitam de uma carga menor de agrotóxicos para serem produzidos. A orientação é procurar fornecimento de produtos com a origem identificada, pois isto aumenta o comprometimento dos produtores em relação à qualidade dos alimentos, com a adoção das boas práticas agrícolas. Deve-se ainda realizar os procedimentos de lavagem, conforme descrito anteriormente, para reduzir os resíduos de agrotóxicos presentes na superfície dos alimentos.

IX - Água sanitária remove agrotóxicos dos alimentos?

Até o momento a ANVISA não tem conhecimento de estudos científicos que comprovem a eficácia da água sanitária ou do cloro na remoção ou eliminação de resíduos de agrotóxicos nos alimentos.

Soluções de hipoclorito de sódio (água sanitária ou solução de Milton) devem ser usadas para a higienização dos alimentos na proporção de uma colher de sopa para um litro de água com o objetivo apenas de matar agentes microbiológicos que possam estar presentes nos alimentos.