

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM AGRICULTURA FAMILIAR
CAMPONESA E EDUCAÇÃO DO CAMPO**

**COMERCIALIZAÇÃO DE HORTIGRANJEIROS NOS
ASSENTAMENTOS DO MST, NO MUNICÍPIO DE
NOVA SANTA RITA: UMA APLICAÇÃO DO
MODELO SWOT**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Marcos Vanderlei dos Santos

Santa Maria, RS, Brasil.

2011

**COMERCIALIZAÇÃO DE HORTIGRANJEIROS NOS
ASSENTAMENTOS DO MST, NO MUNICÍPIO DE
NOVA SANTA RITA: UMA APLICAÇÃO
DO MODELO SWOT**

Marcos Vanderlei do Santos

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em
Agricultura Familiar Camponesa e Educação do Campo da
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como
requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista

Orientador: Prof.º. Dr.º. ALESSANDRO P. ARBAGE

Santa Maria, RS, Brasil.

2011

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Rurais
Curso de Especialização em Agricultura Familiar
Camponesa e Educação do Campo**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

**COMERCIALIZAÇÃO DE HORTIGRANJEIROS NOS
ASSENTAMENTOS DO MST, NO MUNICÍPIO DE NOVA
SANTA RITA: UMA APLICAÇÃO DO
MODELO SWOT**

elaborado por
Marcos Vanderlei dos Santos

como requisito parcial para obtenção do grau de
**Especialista em Agricultura Familiar
Camponesa e Educação do Campo**

Comissão Examinadora:

Alessandro P. Arbage, Dr^a. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Paulo Robero Silveira, Dr. (UFSM)

Vicente Celestino Pires Silveira, Dr. (UFSM)

Santa Maria, Agosto de 2011.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho faz parte de mais um esforço na busca pelo crescimento pessoal e no desenvolvimento de conhecimentos capazes de contribuir na luta pela Reforma Agrária, e pela melhoria de vida das famílias envolvidas na construção e desenvolvimento dos assentamentos. Para a realização deste trabalho foi fundamental a compreensão da minha família. Quero agradecer a todos os professores, em especial ao coordenador do eixo de gestão e planejamento, prof. Paulo Silveira, pelas contribuições sempre oportunas nos debates e por acreditar e contribuir com os assentamentos. Meus agradecimentos ao meu Orientador Alessandro P. Arbage, pela contribuição na construção do trabalho, mesmo que não consegui aproveitar o seu conhecimento para qualificar o tanto quanto seria possível o meu trabalho.

RESUMO

Monografia de Conclusão de Curso
Curso de Especialização em Agricultura Familiar
Camponesa e Educação do Campo
Projeto Residência Agrária
Convênio PRONERA/INCRA
Universidade Federal de Santa Maria

COMERCIALIZAÇÃO DE HORTIGRANJEIROS NOS ASSENTAMENTOS DO MST, NO MUNICÍPIO DE NOVA SANTA RITA: UMA APLICAÇÃO DO MODELO SWOT

AUTOR: Marcos Vanderlei dos Santos
Orientador: Dr. Alessandro Porporatti Arbage
Data e Local da Defesa: Santa Maria, Agosto de 2011.

Este trabalho aborda a comercialização de verduras e legumes, que são produzidos nos assentamentos do município de Nova Santa Rita. A produção se encontra em 6 famílias do Assentamento Capela, 8 famílias do Assentamento Itapuí e 32 famílias do Assentamento Santa Rita de Cassia II. A avaliação foi feita a partir do método de análise da Matriz SWOT, sendo usado como elementos construtores de avaliação e sistematização a teoria da Cadeia de Valores e Estratégias Genéricas. As formas de produção encontradas nos assentamentos foram os canais de comercialização de venda direta aos consumidores; vendas a pequenos mercados, restaurantes e comércios locais; vendas em feiras de produtores orgânicos; vendas via projetos governamentais e vendas para agroindústrias. A partir da teoria de Cadeia de Valores, foi possível constatar que seria uma opção interessante para todos os assentamentos adotarem como estratégia a diferenciação, sendo principalmente relacionada à produção orgânica, construída nos assentamentos que são frutos da Reforma Agrária, são produtos que levam a simbologia do MST, para quem é adepto a essa luta, mas também são produtos ligados à discussão da economia solidária. Ainda é importante o Assentamento Santa Rita de Cassia II a adotar a estratégia de custos e ainda o assentamento Itapuí adotar a estratégia de foco na diferenciação. As principais dificuldades encontradas no processo de comercialização foram: Falta de infra-estrutura produtiva, e muito trabalho com grande dificuldade braçal; Falta de transporte adequado para comercialização; Muitas famílias dependerem apenas dos projetos governamentais; Valores das DAPs são muito baixo (R\$ 4.500,00); Falta de crédito específico; Dificuldade de manejo produtivo e padronização na produção e qualidade; Sobre alguns produtos e não se tem agroindústria para aproveitá-los; e Falta de planejamento e gestão da atividade e da propriedade por muitas famílias. As principais potencialidades diagnosticadas e a serem exploradas foram: Assentamentos localizados numa região de mercado consumidor muito grande; Toda a produção ser de alimentos orgânicos; Os produtos carregam uma simbologia muito grande, que é o MST e a Reforma Agrária; Organização regional, com participação e organização em forma de Grupo Gestores; COOTAP ter papel ativo na articulação da comercialização e esta conseguindo realizar a logística da comercialização via projetos de PAA; Diversas famílias possuem participação em feira; e Contribuição da ATES.

Palavras-Chave: Nova Santa Rita. MST. Comercialização. Modelo SWOT.

ABSTRACT

Monografia de Conclusão de Curso
Curso de Especialização em Agricultura Familiar
Camponesa e Educação do Campo
Projeto Residência Agrária
Convênio PRONERA/INCRA
Universidade Federal de Santa Maria

MARKETING OF PRODUCE IN THE SETTLEMENTS OF MST, IN THE MUNICIPALITY OF NOVA SANTA RITA: AN APPLICATION OF SWOT MODEL

Author: Marcos Vandereli dos Santos

Adviser: Dr. Alessandro Porporatti Arbage

Date and place of defense: Santa Maria, August, 2011.

This paper focuses on the marketing of vegetables, which are produced in the settlements of the municipality of Nova Santa Rita. The production is in 6 families Settlement Chapel, 8 families and 32 families Itapuí Settlement Settlement of Santa Rita de Cassia II. The evaluation was made from the matrix method of SWOT analysis, being used as a constructor elements of evaluation and systematization of the theory Value Chain and Generic Strategies. The forms of production found in the settlements were the marketing channels of direct sales to consumers, sales to small markets, restaurants and local shops, sales of organic farmers in fairs, sales channels and sales for government projects agribusinesses. From the Value Chain theory, you could see that would be an interesting option for all settlements to adopt a strategy of differentiation, being mainly related to organic production, built in the settlements, the fruit of Agrarian Reform, are products that take the symbols MST, who is adept at this fight, but products are also linked to the discussion of solidarity economy. It is also important Settlements Santa Rita de Cassia II to adopt the strategy of the settlement costs and still Itapuí adopt the strategy of focusing on differentiation. The main difficulties encountered in the marketing process were: lack of productive infrastructure, and labor intensive manual labor with great difficulty; Lack of adequate transportation to market, many families rely only on government projects; values of DAPs are very low (\$ 4,500 , 00); specific lack credit, difficulty managing production and standardization in the production and quality; on some products and not have to agribusiness takes them, and lack of planning and activity management and ownership for many families. The main potential being exploited and were diagnosed: Settlements located in a region of very large consumer market, whole food production is organic; symbology products carry a very large, it is MST and Land Reform, regional organization, with the participation and organization in the form of Group Managers; COOTAP take an active role in the articulation of accomplishing this marketing and logistics channels of marketing projects EAP; Several families have fair participation in, and contribution of ATES.

Keywords: Nova Santa Rita. MST. Marketing. SWOT Model.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
2 DESENVOLVIMENTO DO TEMA.....	08
3 METODOLOGIA	10
4 DESENVOLVIMENTO RURAL E SURGIMENTO DOS ASSENTAMENTOS DO MST.....	12
4.1 Desenvolvimento Rural.....	12
4.2 Surgimento Dos Assentamentos Do MST.....	14
4.3 Desenvolvimento nos assentamentos do MST	17
5.ASSENTAMENTOS EM NOVA SANTA RITA,HISTÓRIA ECONSOLIDAÇÃO... 	20
5.1 História dos assentamentos em Nova Santa Rita	20
5.2 Consolidação dos Assentamentos	22
6 TEORIA PARA ANÁLISE	25
6.1 Análise a partir da Matriz SWOT	25
6.2 Cadeia de Valor	27
6.3 Estratégias Genéricas.....	28
7 RESULTADOS.....	30
7.1 Breve introdução da Comercialização nos assentamentos da Região Metropolitana de Porto Alegre	30
7.2 Comercializações da produção de verduras e legumes nos Assentamentos de Nova Santa Rita	31
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
9 REFERÊNCIAS.....	56

INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi realizado a partir da demanda encontrada no serviço de ATES, que se encontrava no trabalho prático de Assistência Técnica de acompanhamento aos agricultores que participavam do grupo gestor da horta. O estudo teve como problema limites e possibilidades da Comercialização de Verduras e Legumes dos assentamentos do Município de Nova Santa Rita, região Metropolitana de Porto Alegre. Os objetivos foram de analisar criticamente o processo de comercialização de Verduras e Legumes provenientes dos assentamentos do MST no município de Nova Santa Rita/RS. Seguindo com objetivos específicos de: Identificar a natureza da oferta de produção (produtos, quantidades, épocas do ano, qualidade) dos assentamentos de Verduras e Legumes e os seus condicionantes; Identificar os principais limitantes no processo de comercialização encontrada pelas famílias atualmente; Apontar as potencialidades de comercialização de Verduras e Legumes; e Identificar fatores de destaque do processo produtivo das famílias assentadas. Utilizou-se da metodologia de entrevista semi-estruturada, observação participante e dados secundários. Os entrevistados foram famílias assentadas produtoras de verduras e legumes dos três assentamentos em estudo onde também foram entrevistados dirigentes dos assentamentos e da COOTAP.

O trabalho teve como elementos fundamental no primeiro capítulo o tema desenvolvimento rural, surgimento dos assentamentos do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra e o Desenvolvimento nos assentamentos do MST. No segundo capítulo os temas abordados foram a história dos assentamentos no município de Nova Santa Rita e a consolidação dos assentamentos nesta área de estudo. Na seqüência sendo trabalhado a teoria da Matriz SWOT, Cadeia de Valor e Estratégias Genéricas. Sendo no quarto capítulo apresentados os resultados do trabalho e por fim foram apresentadas algumas considerações finais.

2 DESENVOLVIMENTO DO TEMA

Muitos assentamentos da Reforma Agrária enfrentam sérias dificuldades em conseguir justificar sua necessidade e permanência no local devido à falta de organização e desenvolvimento da produção, principalmente a produção de alimentos. Existe uma tendência muito forte por diversos motivos dos assentamentos seguirem na produção (com o mesmo modelo tecnológico) existente no local onde são assentadas, exemplo na região de soja o assentamento desenvolver essa produção, na região de arroz os assentados (re) produzirem arroz, etc. Existe uma lógica que leva as famílias a desenvolverem essas atividades, pois todos os agricultores na região desenvolvem essa atividade, as máquinas são para essas culturas, o comércio local possui os produtos para essas atividades produtivas, e finalmente os locais de comércio local compram em quantidade esses produtos, então isso cria um ciclo. Os novos assentados, quando chegam descapitalizados e em muitos casos esperaram dois ou três anos para iniciar a ter acesso a recursos financeiros pequenos, que não são possíveis proporcionar um planejamento para conseguir planejar o todo de uma atividade produtiva, ficando sempre assim atrelado a dinâmica da região.

O Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra – MST, aponta em seus materiais de circulação e estudo entre seus militantes (famílias acampadas, famílias assentadas, estudiosos, apoiadores, etc.), o incentivo para com que as famílias assentadas em início de assentamentos priorizem a produção diversificada de alimentos para o consumo humano, e alimentos para os sistemas produtivos agropecuários dentro da propriedade. Mas este modelo serve para um início de assentamento, sendo necessário junto a isso já pensar as linhas produtivas estratégicas do assentamento, seu planejamento interno em cada linha de produção e pensar o todo dessas atividades. Onde o planejamento exige uma parte da família, que pode estar conectada ao planejamento do assentamento e da região ou não, mas é fundamental pensar todo o processo, desde os requisitos para iniciar a produção, como industrialização e comercialização. Muitas famílias assentadas na região, ainda buscam definir qual será sua linha principal de produção.

Na região de Porto Alegre, existem três cooperativas plenas de produção. São cooperativas em que toda a terra bem como a infra-estrutura de produção é de propriedade coletiva. Há, também, uma cooperativa regional, que representa todas as famílias assentadas, tendo como objetivo, no seu início meados da década de 90, a prestação de serviços com máquinas, trator, retro-escavadeiras e colheitadeiras, para os assentados. No início dos anos 2000, essa cooperativa além de prestar os serviços anteriormente mencionados, passou a organizar o processo de comercialização dos produtos advindos dos assentamentos da região de Porto Alegre. A Cooperativa até o ano de 2010 possuía dois produtos como objeto de atuação, sendo o arroz e o leite. Passando para ampliação da atuação com produtos de hortaliças, verduras e mais alguns produtos perecíveis no ano de 2011.

Devido às famílias (assentadas em Nova Santa Rita/RS) serem de regiões produtora de grãos, muitas famílias acabam investindo os créditos em culturas de suas regiões de origem e não tendo o retorno esperado, devido há diversos fatores. Acabando ficando descapitalizadas e sem ter uma linha de produção bem definida e sob seu controle. Saindo daí uma grande massa de famílias que com essa condição buscam criar alternativas, a partir da sua condição de assentado descapitalizado e com condição de fazer investimentos de valores pequenos. A realidade hoje dos assentamentos é que as famílias procuram vender sua produção com agregação de valor, sendo venda do leite in natura e queijo direto aos consumidores, existe o comércio de hortaliças tanto em pequenos comércios, como nas casas dos consumidores urbanos. São atividades pontuais que não resolvem de maneira permanente a renda fixa que as famílias necessitam o que leva inclusive algumas famílias a trabalharem de empregados fora do assentamento.

Pode-se preliminarmente considerar três estágios de planejamento da comercialização realizada pelas famílias da região de Porto Alegre. Sendo a comercialização realizada pela forma de cooperação tanto nas CPAs, como da cooperativa regional; a comercialização realizada pelas famílias que estão estruturadas em linhas de produção como arroz, hortaliças e leite; e um terceiro grupo sendo as famílias que comercializam em pequenos mercados, vendas diretas aos consumidores, em pequenas escalas e podendo variar de intensidade a atividade conforme os períodos do ano.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi conduzida nos assentamentos do município de Nova Santa Rita, região metropolitana de Porto Alegre. Utilizando algumas ferramentas de pesquisa para construir o trabalho desejado e apresentado nos objetivos do mesmo. As ferramentas serão utilizadas conforme os objetivos a serem respondidos. Sendo que foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas, com os agricultores para a obtenção de informações relacionada às formas de comercialização que a família desenvolve e quais as principais dificuldades enfrentadas, etc.

Com técnicos da ATES e dirigentes da região do MST e da Cooperativa de comercialização regional, também será utilizado entrevista semi-estruturada buscando atingir os objetivos relacionadas as dificuldades encontradas na comercialização e possibilidades existentes e possibilidades futuras. Foram utilizados dados secundários de relatórios de reuniões e dados da ATES – COPTec para levantamentos de números como oferta de produção, comercialização atual e aspecto referentes ao modelo tecnológico.

Também se utilizou-se de um referencial teórico para argumentação sobre o tema e na construção do trabalho. Por se trabalhar no local de estudo, foi utilizada a metodologia participante, para obter informações relevantes sobre o trabalho nos espaços que se pode participar e ser construtores de informações.

A pesquisa foi orientada por uma entrevista semi-estrutura, buscando coletar dados que contribuíssem para os resultados do trabalho. Tiveram dois questionários que foram aplicados, sendo o questionário a seguir aplicado as famílias, e o questionário em seqüência foi aplicado a funcionários da assistência técnica local, a dirigentes da cooperativa e liberados dos assentamentos.

a) Agricultores – Assentados

Questionário

- 1 - Quais os produtos de Frutas, Legumes e Verduras que você produz no seu Lote.
- 2 - Como e onde você comercializa seus produtos.

- 3 - Quais as dificuldades que você encontra na comercialização.
 - 4 - O que limita você a aumentar sua produção.
 - 5 - Você acredita que é possível construir estratégias de comercialização cooperada na região entre os assentamentos.
 - 6 - O que falta para isso acontecer.
 - 7 - Quais as dificuldades que você encontra no processo produtivo.
 - 8 - Quais os mercados que você gostaria de atingir e hoje ainda não consegue.
- b) Técnicos e dirigentes que atuam nos assentamentos

Questionário

- 1- Quais as principais dificuldades encontradas para a comercialização de Frutas, Legumes e Verduras das famílias dos assentamentos da região metropolitana de Porto Alegre.
- 2- O que falta para esta atividade ser mais ampla nos assentamentos.
- 3- Quais as principais dificuldades organizativas que você percebe hoje, nas famílias e entre a cooperação nos assentamentos.
- 4- Quais as principais dificuldades produtivas que as famílias encontram.
- 5- Como você analisa a potencialidade para o desenvolvimento da produção de Frutas, Legumes e Verduras nos assentamentos da região.
- 6- Quais os potenciais mercados consumidores para Frutas, Legumes e Verduras produzidos hoje nos assentamentos.

4 DESENVOLVIMENTO RURAL E SURGIMENTO DOS ASSENTAMENTOS DO MST

Este capítulo apresentara rapidamente o processo do desenvolvimento rural adotado no país, onde interferiu na vida das famílias que com a necessidade buscaram na construção do MST a alternativa para permanência na terra.

4.1 Desenvolvimento Rural

A atividade agropecuária é hoje um grande espaço que esta em transformação, pois já foi o motor da economia de muitas nações, hoje é apenas a terceira força econômica, perdendo espaço no processo de desenvolvimento dos países para a prestação de serviços e indústria. A agricultura tem como função a produção de alimentos baratos, e em quantidade suficiente para abastecer toda a população mundial. Como conhecido no processo de desenvolvimento da agricultura, nos anos de 50 e 60 no Brasil se adotou o modelo de modernização da agricultura, chamado de Revolução Verde, que trouxe para o campo a ciência e tecnologia de produção, tendo como elementos básicos, as sementes melhoradas, os fertilizantes sintéticos, agrotóxicos e máquinas que multiplicaram o rendimento do trabalho. Sendo esse fator fundamental para criar as condições de hoje haver produção em escala, capaz de atender a quase toda a demanda mundial de consumo de alimentos. A indústria forneceu os insumos químicos e máquinas necessários para a consolidação da modernização da agricultura, teve a função de realizar o processo de industrialização da produção primária da agricultura.

O setor agrícola se modernizou, aumentando sua produtividade, mas não havia resolvido seu principal problema, que era vender seus produtos em forma de matéria-prima para os demais países. Com isso acontece a disseminação da indústria para o campo, para dinamizar o meio rural e desenvolve-lo. São criados os grandes Complexos Agroindustriais – CAIs, os quais na sua maioria fazem contratos com os agricultores para realizarem o processo de integração, onde o agricultor produz matéria prima e a indústria realiza o processo de industrialização dos produtos. (Santos, 2007,p 32).

Mas com a produção em escala e com alto grau de produtividade houve a necessidade de padronização da produção pela indústria. Perdeu-se muito a qualidade nutricional desses alimentos, ficando alimentos homogeneizados. Com a intensificação dos problemas de saúde na população mundial, principalmente nos países mais desenvolvidos, onde os alimentos são mais industrializados, se começou a questionar a qualidade dos alimentos. Se criando uma demanda principalmente entre a classe média e alta da sociedade em países desenvolvidos ou em desenvolvimento, de alimentos de melhor qualidade nutricional e de benefícios à saúde. Alimentos que são classificados com diferentes terminologias, mas que possuem como elemento básico, alimentos produzidos sem agrotóxicos e insumos sintéticos.

Portanto, a atividade agropecuária esta com uma demanda ainda para ser superada, que é fazer com que toda a população mundial tenha alimentos em quantidade abundante para suprir suas necessidades. Mas junto, existe uma nova demanda, considerada ainda como um nicho de mercado que são os produtos mais ecológicos, que com a implementação do desenvolvimento sustentável, terá sua demanda aumentada.

Os dois modelos de produção estão procurando evoluir, seja o desenvolvimento rural tradicional, que ganhou nova terminologia, chamado de Agronegócio, que Batalha (2000) define a seguir, ou mesmo o desenvolvimento da produção alicerçada nos princípios mais ecológicos.

Agronegócio também chamado de agribusiness, segundo Batalha (2002), é o conjunto de negócios relacionados à agricultura dentro do ponto de vista econômico. Costuma-se dividir o estudo do agronegócio em três partes. A primeira parte trata dos negócios agropecuários propriamente ditos (ou de "dentro da porteira") que representam os produtores rurais, sejam eles pequenos, médios ou grandes produtores, constituídos na forma de pessoas físicas (fazendeiros ou camponeses) ou de pessoas jurídicas (empresas).

Na segunda parte, os negócios à montante (ou "da pré-porteira") aos da agropecuária, representados pela indústrias e comércios que fornecem insumos para a produção rural. Por exemplo, os fabricantes de fertilizantes, defensivos químicos, equipamentos, etc. E, na terceira parte, estão os negócios à jusante dos negócios agropecuários, ou de "pós-porteira", onde estão a compra, transporte, beneficiamento e venda dos produtos agropecuários, até chegar ao consumidor final. Enquadram-se nesta definição os frigoríficos, as indústrias têxteis e calçadistas, empacotadores, supermercados e distribuidores de alimentos.

Portanto, nesta nova fase do desenvolvimento rural, sendo adotado o modelo do Agronegócio fica evidente a importância dessa atividade, pois muitas outras dependem do bom funcionamento da produção primária, para que diversos setores da indústria e prestação de serviços possam funcionar e obter seus lucros. Nesse conjunto de atividades esta um terço de toda a riqueza produzida no país, o que mostra a força desse setor para a economia nacional.

Devido a grande demanda existente por produtos orgânicos, esse setor vem se organizando, para suprir essa demanda. Inicia-se a produção fundamentalmente com agricultores familiares e em pequenas escalas. Atualmente essa atividade já é desenvolvida amplamente em todo o país, com quantidades bem abaixo da produção convencional, mas com crescimento da área produzida muito superior a esta.

Os atores do estudo em questão foram agricultores situados no processo de desenvolvimento de produtos mais ecológicos. São atores sociais que integram e se identificam com o movimento social, Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra – MST. E estão em fase inicial de comercialização mais ampliada da sua produção, e em fase de expansão dessa produção.

4.2 Surgimento dos assentamentos do MST

No Brasil houve uma escolha bastante afirmativa e importante para a economia brasileira, que foi a de produção em escala, de monocultura e com o máximo de tecnologia e produtividade possível. Gerando assim uma perda de valor dos produtos, passando para um ganho de quantidade a ser produzida. Com isso muitas famílias não conseguiram manter sua reprodução social em pequenas áreas com capacidade limitada de produção em escala, gerando assim um grande volume de excedente de mão-de-obra, que conjuntamente com famílias que haviam perdidos suas terras em conflitos com os indígenas, ou por endividamento, ou por mais diversos fatores, forçaram a criação do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra – MST.

Com a implantação do modelo de modernização no campo brasileiro, conhecido como “Revolução Verde”, muitos trabalhadores que plantavam terras em forma de meeiros, trabalhadores de assalariados rurais, trabalhadores diaristas, trabalhadores que moravam em terras de parentes ou terras cedidas foram perdendo seus espaços, sendo expulsos da terra. (Santos, 2007, p51).

Houve diversos fatores que levaram a criação desse movimento a nível nacional, mas o que deu unidade para o movimento foi a busca pela terra. Sendo que em 1984 em Cascavel no Paraná se afirma a criação do movimento. A forma de organização das famílias foi através de acampamentos, onde todas as famílias ficavam juntas, crianças, jovens, adultos e idosos, se somando para unir forças e traçar as estratégias de luta pela terra. Desde o início o MST utiliza a estratégia de ocupações em áreas improdutivas, com pendências judiciais, ou em penhor com bancos ou com a União. Fazendo marchas, ocupações, atos, enfim todas as formas de pressão para que sejam criados os assentamentos. Que após sua criação pelos órgãos competentes do governo, os assentamentos continuam a fazer parte do MST, buscando contribuir para que novas famílias consigam conquistar a terra, e que na terra as famílias consigam acessar direitos básicos, como luz, água, estradas, educação, saúde, etc. O MST criou alguns princípios que deveriam nortear as lutas do movimento.

Princípios gerais: Lutar pela reforma agrária já; Lutar por uma sociedade igualitária, acabando com o capitalismo; Reforçar a luta aos sem terras com a participação dos trabalhadores rurais, arrendatários, meeiros, assalariados e pequenos proprietários; Que a terra esteja nas mãos de quem nela trabalha, tirando o seu sustento e de sua família; O movimento dos Sem Terra deve sempre manter sua autonomia política (ESTÉDILE, 2005, p 178).

Sendo esses princípios que contribuíram e muito para dar caráter a esse movimento que se consolidou a nível nacional e hoje é a maior referência de movimento social, tanto internamente no Brasil, mas como no exterior esse movimento é reconhecido como o maior movimento social que o Brasil já teve. Portanto, o movimento tem dois momentos fundamentais, que são os acampamentos onde as famílias se juntam para adquirir o objetivo comum que é a terra para formar o sonhado assentamento, e um segundo momento que é uma luta conjunta com a classe trabalhadora que é por uma sociedade mais justa.

O termo assentamento surgiu provavelmente no interior do Estado e refere-se às ações que têm por fim ordenar ou reordenar recursos fundiários com alocações de populações para solução de problemas socioeconômicos, reconhecidos sua importância e necessidade, principalmente, pela viabilidade econômica. Neste tipo de assentamento as populações “beneficiadas” estão destituídas de caráter ativo. (Fabrini, 2002, p. 81).

Para o MST, o assentamento significa mais do que apenas um conjunto de famílias que estão ocupando uma área desapropriada. O assentamento representa mais uma vitória do conjunto do MST, pois cada assentamento representa que o MST está maior, está mais expandido em território e com possibilidades de modificar mais um local com a agricultura desenvolvida dentro dos assentamentos.

A luta pela terra leva a territorialização porque ao conquistar um assentamento, abre-se perspectiva para conquistar um novo assentamento. Se cada assentamento é uma fração do território conquistado, a esse conjunto de conquistas chamamos de territorialização... Os sem-terra, ao chegarem na terra, vislumbram sempre uma nova conquista e por essa razão MST é um movimento sócio-territorial (FERNANDES, 1998, p. 33).

Com a conquista de cada assentamento o MST se fortalece, e busca fazer desses pedaços de terra conquistada, um local de resistência de famílias que buscam sobreviver da atividade agropecuária, mas que busca no conjunto forjar a construção de uma nova sociedade, mais justa e igualitária.

Por outro lado, Carvalho (2002) se refere à importância da criação de Comunidades de Resistência como uma alternativa conjuntural para superação de dificuldades colocadas à pequena agricultura resultante de mudanças macroeconômicas recentes com a implantação da ideologia neoliberal (FRABRINI, 2002, p. 82).

O movimento possui uma compreensão bastante clara, que no sistema de produção a adotar nos assentamentos precisa manter alguns princípios de mercado. Mas é fundamental adotar modelos e tecnologias mais adaptados a agricultura familiar (chamada por muitos de agricultura camponesa), para promover o desenvolvimento da produção garantindo renda e sustentabilidade. Evitando assim as armadilhas da monocultura e produção em escala que é uma atividade que já expulsos as famílias hoje assentadas da atividade e se entrarem na mesma lógica serão excluídos novamente. Sendo com essa lógica de ocupar áreas improdutivas, torna-las produtoras de alimentos mais saudáveis, que o MST ainda continua a

surgir em muitos locais do país, se consolidando como parcela importante da população rural da nação.

4.3 Desenvolvimento nos assentamentos do MST

Os assentamentos do MST, sempre tiveram uma orientação a ser seguida, orientações essas construídas pelas principais lideranças desse movimento, com o apoio de militantes e estudiosos, que se sentem parte desse movimento mesmo não morando na terra e não estar em busca dela.

O movimento MST sempre trabalhou com cadernos de núcleo, onde as orientações e decisões tomadas pelas lideranças são repassadas para as bases (assentamentos e acampamentos) para ser avaliadas, modificadas ou se aceitas seguidas. Desde o princípio do MST ele sempre teve como a grande bandeira, ocupar terras improdutivas para torna-las fornecedoras de alimentos para a população brasileira. A base sempre foi produzir alimentos para sustento da família, e vender o excedente. Organizar a produção de forma cooperada, sendo essa cooperação adaptada conforme as condições de cada assentamento.

A opção pela matriz produtiva foi realizada junto com o debate de vida do modelo de produção camponês, havendo a opção pela matriz produtiva agroecológica, com a cooperação e organização principalmente da comercialização vias cooperativas montadas e administrada pelas famílias assentadas. Para o MST os assentamentos se justificam já pela função social que a terra passa a exercer depois da desapropriação, saindo do benefício de apenas uma família, e passando a beneficiar a um conjunto de famílias sem terras. Mas o movimento sabe que só isso não é suficiente, pois a sociedade espera um resultado produtivo e social dos assentamentos, portanto existe a necessidade de justificar pela organização e produção.

Quando o assentamento ou conjunto de assentamentos de um município, ou uma região conseguem organizar a produção e desenvolve-la com viabilidade econômica passam a pensar na centralidade da comercialização, chegando a este estágio as cooperativas, ou mesmo em alguns casos famílias ou grupos informais, iniciam o processo de industrialização da produção. A industrialização é uma

importante forma de conseguir agregar valor a produção e conseqüentemente em alguns produtos a única forma de viabilizar economicamente a atividade produtiva.

Quando se consegue consolidar formas de cooperação é fundamental as famílias assentadas conseguirem fazer a reflexão que não possuem a mesma condição de uma empresa capitalista, devido a diversos fatores, como formação técnica, capacidade financeira de investimentos, etc.

O entendimento do MST/Concrab é de que não existem condições do assentado progredir econômica, social e politicamente através da produção familiar. O modelo de produção capitalista inviabiliza esse progresso, sem necessariamente inviabilizar a produção familiar, que permite o acúmulo para os capitalistas. Os assentados devem reconhecer no trabalho em cooperativas a possibilidade de seu desenvolvimento (FABRINI, 2002, p. 87).

Segundo, Frabrini, 2002, “o MST entende que há necessidade de organização de cooperativas nos assentamentos para o desenvolvimento das forças produtivas e inclusão dos assentados ao mundo da mercadoria”. Portanto, para o MST é fundamental manter alguns princípios que fazem parte dos seus princípios, como produção diversificada, produção de alimentos para consumo familiar, produção agroecológica. Mas junto disso, o movimento sabe da necessidade de se inserir no mercado, buscando qualificar a produção, realizar a agro industrialização da produção nos produtos de monoculturas globais, como feijão, arroz, soja, tendo esse produtos sempre o diferencial de ser da agricultura familiar e em muitas já acontecendo de ser orgânicos. Nos demais produtos buscar a diferenciação que atualmente esta sendo a produção agroecológica. A cooperação é base para conseguir entrar no mercado e conseguir garantir a viabilidade das atividades que as famílias desenvolvem dentro dos assentamentos.

Existe a necessidade da viabilidade das famílias assentadas, conseguindo obter qualidade de vida, e condições de acesso aos direitos básicos, como saúde, educação, lazer, pois só com essas condições as famílias assentadas conseguiram ter reprodução social a partir da produção agropecuárias dos assentamentos. Para evitar a situação constatada em um assentamento da região metropolitana, no diagnóstico realizado pelo INCRA-COPTEC.

Com a crise da agricultura camponesa, o inevitável envelhecimento dos beneficiários, o endividamento crescente e o desinteresse dos filhos dos assentados pela atividade agrícola, levou muitas famílias a

adotarem o arrendamento da área de arroz e o reflorestamento com árvores exóticas como estratégia econômica. Porém existem ainda grupos de produção de arroz e hortigranjeiros e todas as famílias possuem horta e culturas para o auto sustento (INCRA-COPEEC, p. 61, 2010).

Portanto, os assentamentos que conseguem organizar a produção e garantir qualidade de vida para as famílias a partir da produção, acabam gerando uma grande expectativa de haver a reprodução social das famílias nos assentamentos. Para conseguir viabilizar a produção as famílias suas organizações jurídicas buscam conquistar o apoio de políticas públicas, como Assistência Técnica, Crédito, Alfabetização, Formação técnica e etc. Pois é necessário somar esforços de políticas públicas, condições de capital social dentro das propriedades e fora, na direção das cooperativas, para construir as estratégias certa para o desenvolvimento de cada assentamento ou se possível pensar o desenvolvimento do conjunto dos assentamentos de um município ou região.

5 ASSENTAMENTOS EM NOVA SANTA RITA, HISTÓRIA E CONSOLIDAÇÃO

Neste capítulo serão apresentados o surgimento e a trajetória dos assentamentos localizados no município de Nova Santa Rita, este localizado na região Centro-leste do Estado do Rio Grande do Sul, ficando dentro do conjunto de municípios que compõem a região metropolitana de Porto Alegre.

5.1 História dos assentamentos em Nova Santa Rita

A história dos assentamentos em Nova Santa Rita, inicia-se em 1987 com uma ocupação realizada por famílias descendentes do acampamento da NONI, acampamento histórico no surgimento do MST no Rio Grande do Sul e conseqüentemente no Brasil. Após duas ocupações em 1989 surgiu na fazenda Itapuí, fazenda histórica, onde segundo famílias do assentamento até mesmo um governador do Estado já havia vindo visitar a fazenda em anos anteriores, sendo criado o Assentamento Itapuí Meridional. Formado por 69 famílias que inicialmente muitas trabalharam em forma cooperada, após alguns anos passando a trabalhar de forma individual. Muitas famílias se dedicaram a produção de aipim, batata-doce, moranga, abóbora, verduras e legumes, leite e queijo, fazendo a comercialização direta com seus consumidores da comunidade de Nova Santa Rita, no período distrito de Canoas, e mesmo consumidores de Canoas no centro da cidade. Sendo que algumas famílias iniciaram a comercialização em feiras de produtos orgânicos em Canoas e Porto Alegre, as famílias continuam com essa comercialização nas feiras até os dias atuais. Sendo esse processo fundamental para uma relação com a comunidade local, o que acabou conquistando um apoio de parte da comunidade local, que foi fundamental para o surgimento dos novos assentamentos no município, que surgiram posteriormente.

Em 1994 após diversas ocupações da fazenda Capela, surgiram dois novos assentamentos no município, sendo um o assentamento do Sinos composto por 13

famílias, e o Assentamento Capela, realizado na fazenda Capela composto por 100 famílias, sendo destas 62 famílias iniciaram um trabalho cooperado, formando a Cooperativa de Produção Agropecuária de Nova Santa Rita – COOPAN, que inicialmente optaram para a geração de renda, com a produção de Aves em sistema integrado com a Droux, com a produção e abatedouro de suínos, produção de leite, gado de corte, produção de verduras e legumes, produção de arroz convencional. A cooperativa mudou seu modelo tecnológico de produção nas linhas do arroz, verduras e legumes, e leite, passando a produção orgânica. Com o passar do tempo a cooperativa foi se aprimorando nas suas linhas de produção mais rentáveis e com afinidade de trabalho dos cooperados, sendo que atualmente a produção, estas restrita as produção de leite, arroz orgânico, suínos e abatedouro, e agroindústria de silo-secador e beneficiamento de arroz orgânico. Sendo uma importante cooperativa para o MST, pois representa um bom exemplo de trabalho cooperado com renda, qualidade de vida, produção e desenvolvimento para a economia local. As demais famílias do assentamento Capela e do assentamento Sinos trabalham individualmente, sendo as principais atividades produtivas arroz orgânico e convencional, leite e frutas, verduras e legumes. Com esses três assentamentos Nova Santa Rita, teve que reconhecer a importância dos assentamentos para a produção e desenvolvimento da economia local.

Após diversos anos sem ocupações realizadas pelo MST no município, em 2003 se ocupou a fazenda Montepiu, havendo uma disputa política no município entre as forças a favor do novo assentamento, e forças contrárias ao MST, sendo que em 2006 saiu a decisão final sendo criado o assentamento Santa Rita de Cássia II, composto por 100 famílias, localizado as margens da BR 386, indo até o início da zona urbana do município, sendo um assentamento muito bem localizado, importante para a organização do MST no município, pois este novo assentamento serviu como sede para a organização dos assentamentos do município. Atualmente o assentamento esta em fase de consolidação, se organizando principalmente em três linhas principais de produção, sendo leite, arroz orgânico e verduras, frutas e legumes.

Portanto, atualmente os assentamentos representam a grande maioria dos agricultores familiares do município, tendo a agroindústria no assentamento Capela, que são o abatedouro de suínos, silo-secador e beneficiamento de arroz orgânico. Existindo outros projetos de agroindústrias para os assentamentos. Sendo quatro

projetos de padaria familiar, localizado um no assentamento Capela, um no assentamento do Sino e dois projetos no assentamento Santa Rita de Cassia II. Na linha de embutidos de carne suína existe um projeto no assentamento Capela. A Cooperativa regional possui três projetos que irão beneficiar todas as famílias assentadas em Nova Santa Rita, que são os projetos de agroindústria de arroz parboilizado, agroindústria de produção de leite tipo C e derivados lácteos, agroindústria de produtos vegetais, priorizando a atender a demanda do Grupo Gestor das Hortas na Região.

Os assentamentos possuem boa relação com as comunidades do interior, e mesmo com a comunidade urbana. Atualmente existe um vereador no município que é assentado no assentamento Capela. Alguns assentados são concursados e trabalham na prefeitura, mas é baixa a participação no conselho de agricultura e mesmo na relação com a secretaria de agricultura municipal.

5.2 Consolidação dos Assentamentos

Com a criação dos quatro assentamentos em Nova Santa Rita, consolidou-se uma nova característica da agricultura familiar do município. Saindo apenas de uma agricultura tipicamente de agricultores capitalizados, com produção de melão, moranga, pimentão, berinjela, e mais alguns produtos em menor quantidade, com característica principal de ser produção em escala, especializada em um, dois no máximo três produtos por família, tendo toda a comercialização destinada a CEASA de Porto Alegre. Nesse novo momento Nova Santa Rita, esta tendo em conjunto com essa agricultura tradicional, uma agricultura camponesa, representada pelas famílias assentadas, onde os agricultores produzem primeiramente para o consumo da família, e para obter a reprodução da família organiza uma ou mais linhas de produção para gerar um excedente e com isso gerar renda. O primeiro assentamento do município o Itapuí Meridional se caracterizou pela diversidade de produtos produzidos, sendo que as famílias vendiam o excedente da produção diversificada para obter renda e conseguir ir aos poucos conseguindo melhorar sua qualidade de vida. Tendo como produtos principais de comercialização, aipim, batata-doce, moranga, abóbora, doces, leite, queijo, gado de corte, arroz, verduras e

legumes. A única experiência que se conseguiu organizar coletivamente foi a comercialização de Verduras e Legumes a partir da criação da Associação Herval, onde as famílias produzem nos lotes individuais e vendiam coletivamente, atualmente cada família da associação faz uma feira, havendo ainda a troca de produtos entre as famílias para a venda nas feiras, onde as famílias realizam.

No assentamento do Sino, a produção sempre foi trabalhada de forma individual pelas famílias, tendo como base o gado de corte, produção de leite e produção de aipim, moranga e melancia. Tendo como ponto importante a relação direta realizada com a comunidade local, sendo que as famílias realizam grande parte da comercialização em produtos in natura e em venda direta aos consumidores ou comercializastes do município.

O assentamento Capela veio com uma proposta de trabalhar e organizar a produção de forma coletiva, sendo formado uma cooperativa plena de produção – COOPAN, inicialmente formada por 62 famílias, sendo as demais famílias organizadas em grupos de trabalho informal. Sendo de todas as experiências a que se mantém com a mesma proposta inicial é a COOPAN, onde atualmente 32 famílias trabalham e se organizam na cooperativa. Sendo que a Cooperativa, possui um abatedouro de Suínos, uma agroindústria de arroz orgânico. Já em fase de implantação uma agroindústria de leite tipo C e derivados, como bebida Láctea, iogurte, queijo. Estando em projeto a construção de uma agroindústria de embutidos de suínos, e um projeto de padaria. A cooperativa ainda possui a linha produtiva de leite, criação de suínos, e produção de arroz orgânico.

As demais famílias do assentamento Capela trabalham com arroz orgânico, arroz convencional, leite, verduras e legumes, gado de corte e produção de árvores comerciais. Sendo que algumas famílias trabalham em cooperação de máquinas, na comercialização ou mesmo no trabalho. Inicialmente a produção era comercializada toda in natura, seja para consumidores finais ou para agroindústria ou comerciantes locais. Atualmente toda a produção de arroz orgânico é vendida beneficiada, agregando um grande valor ao produto. A venda de suínos também é toda vendida em carcaças, ou seja, animais carneados, além do abatedouro fazer prestação de serviços para produtores de outros municípios.

O assentamento Santa Rita de Cássia II, ainda esta em fase de consolidação, possuindo atualmente as famílias se consolidando nas linhas de produção de arroz orgânico, leite e principalmente verduras, legumes e frutas. Sendo que o

assentamento faz entrega da produção principalmente para pequenos mercados, para a merenda escolar municipal e escolas estaduais, e uma família já realizando feira em Canoas, e um grupo de famílias esta realizando a feira no centro do município. Muitas famílias fazem venda direta aos consumidores urbanos de diversos produtos, criando uma relação com os consumidores urbanos que se tornam fies aos agricultores. No assentamento existem experiências de cooperação em grupos informais, sendo hoje três de produção de hortaliças, dois grupos de produção de arroz orgânico.

Atualmente os assentamentos estão em fase de afirmação das famílias em se orientar pelas três linhas de comercialização cooperada que existe na região. Nesse sentido as atividades possuem diferentes estágios, sendo o arroz com a produção bastante disseminada nos assentamentos, já com o domínio da cadeia produtiva, havendo atualmente desde a produção da semente do arroz até o seu beneficiamento e comercialização realizada pela COOTAP e pelas CPAs. A linha produtiva do leite existe duas rotas em funcionamento, sendo que hoje a produção é destinada a venda in natura para uma indústria externa, mas já existindo em fase inicial a construção da agroindústria de lácteos e derivados. A atividade de hortaliças foi organizada mais recentemente nos assentamentos de forma cooperada, e atualmente possui parte da comercialização in natura da produção organizada pela COOTAP, existindo o planejamento de uma agroindústria para derivados de vegetais, sendo um projeto onde consta espaço para armazenamento da produção, processamento, refrigeração e estoque da produção final.

6 TEORIA PARA ANÁLISE

Neste capítulo será apresentado brevemente as teorias e concepções de análises utilizadas para contribuir na interpretação da realidade estudada e na obtenção dos resultados.

6.1 Análise a partir da Matriz SWOT

Para a realização da interpretação dos dados pesquisados e coletados, a partir das informações secundárias e das entrevistas semi-estruturada, se utilizara do modelo de análise SWOT para apresentação dos resultados.

O termo SWOT resulta da conjugação das iniciais das palavras anglo-saxónicas *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Assim, a análise SWOT corresponde à identificação por parte de uma organização e de forma integrada dos principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo (forma como a organização se relaciona com o seu meio envolvente (BICHO, p. 12, 2006).

A matriz SWOT, que corresponde a análise das forças e fraquezas que são avaliações internas dentro das indústrias, ou diversos ramos da sociedade, nesta situação de estudo analise da comercialização dos produtos de verduras e legumes produzidos nos assentamentos de Nova Santa Rita. Segundo Bicho, (2006, p. 13) “Em termos de análise interna, a análise SWOT propõe a identificação dos principais pontos fortes (*Strengths*) e pontos fracos (*Weaknesses*) caracterizadores da organização num determinado momento.” Para a análise dos fatores externos a matriz utiliza analise a partir de ameaças e oportunidades, para contextualizar as interferências externas que poderão realizar interferência dentro da indústria ou ramo de negócio em análise.

No que respeita à análise externa no âmbito da análise SWOT, que tem como objetivo a identificação das principais oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) que num determinado momento se colocam perante a organização, pode dizer-se que a sua importância está associada à

necessidade de, dentro do possível, os gestores e outros responsáveis preverem eventuais desenvolvimentos futuros que possam ter maior ou menor impacto futuro nessa mesma organização. (BICHO, 2006, p. 13).

As informações obtidas devem ser sistematizadas da melhor forma possível para poder proporcionar a sistematização mais coesa e proporcionadora de planejamento e avaliação pelas partes interessadas.

A importância da identificação das forças e das fraquezas é particularmente importante para os aspectos mais diretamente relacionados com os fatores críticos de sucesso da organização em causa. É também importante referir que a consideração de uma determinada característica da empresa como força ou fraqueza é sempre relativa e potencialmente alterável, designadamente na medida em que se podem verificar ao longo do tempo alterações importantes ao nível da concorrência e do seu comportamento. A correta listagem das suas forças e fraquezas dá à organização elementos importantes no que se refere à sua orientação estratégica, que tenderá naturalmente a tirar o maior partido possível das forças e a minorar ao máximo as fraquezas. (BICHO, 2006, p. 13-14).

Essa forma de estudar e analisar os elementos que interferem na indústria, empresa, cooperativa, ou ramo de atuação no negócio é fundamental para as projeções futuras, para que se consiga aumentar as sobras, lucro, enfim que consiga fazer com que o negócio se torne mais eficiente e com maior viabilidade econômica. Para isso é fundamental entender a forma de fazer a interpretação da análise, que o autor descreve na seqüência.

A análise SWOT deve ser feita e interpretada de forma integrada, conjugando os elementos da análise interna e externa, por forma a que o diagnóstico que dela resulta seja viável e constitua uma fonte de informação e suporte adequada às necessidades da gestão estratégica, que se ocupa das decisões que vão no fundo delinear o futuro a médio e longo prazo da organização. O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da organização, já que ele é o resultado de estratégias de atuação definidas por nós. Desta forma, quando percebemos um ponto forte em nossa análise, devemos destacá-lo ainda mais; quando percebemos um ponto fraco, devemos agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito. Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Isso não significa que não seja útil conhecê-lo. Apesar de não podermos controlá-lo, podemos monitorizá-lo, procurar aproveitar as oportunidades da maneira mais ágil e eficiente, e evitar as ameaças enquanto for possível. (BICHO, 2006, p. 14).

Com o modelo de matriz SWOT se organizou os resultados do trabalho, que serão apresentados no próximo capítulo, sendo este o de resultado.

6.2 Cadeia de Valor

Na busca de alternativas de conseguir avaliações pertinentes ao avanço da empresa, uma das teorias e metodologias de estudo utilizada é a de Cadeia de Valor, criado por Michael Porter. Para Porter, 1989, “cadeia de valor é o conjunto de atividades realizadas por uma empresa que cria valor e aumenta a sua capacidade competitiva. Podem ser divididas em atividades primárias, como logística, fabricação, marketing, vendas, serviços pós-vendas, e em atividades secundárias (apoio), como infra-estrutura da empresa, recursos humanos, tecnologia e compras.”

Segundo Porter, 1989, a cadeia de valor desagrega uma empresa nas atividades estrategicamente relevantes no sentido de se projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o produto, para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. A aplicação da cadeia de valor busca conseguir sistematizar as informações, de cada segmento de uma empresa, ou mesmo de um único segmento, possuindo elementos formadores da situação de funcionamento da empresa, para conseguir a partir desses resultados se optar pelas melhores estratégia de competição da empresa.

Porter (1989), descreveu em cinco categorias genéricas as atividades primárias dentro da indústria, sendo

Logística Interna: Atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores.

Operações: Atividades associadas a transformação dos insumos no produto final, como trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamentos, testes, impressão e operações de produção.

Logística Externa: Atividades associadas a coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores, como armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operação de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação.

Marketing e Vendas: Atividades associadas a oferecer um meio pelo qual compradores possam comprar o produto e a induzi-los a fazer isto, como propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal, relações com canais e fixação de preços.

Serviço: Atividades associadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto, como instalação, concerto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste do produto (PORTER, 1947, p. 36-37).

Essa forma de divisão visa conseguir distinguir melhor cada atividade específica e dar melhor qualidade a elas, buscando assim um maior rendimento para o conjunto da vantagem competitiva da empresa. O autor também cita as atividades de apoio, sendo essas divididas em quatro categorias genéricas, sendo

Aquisição: Refere-se a função de compra de insumos empregados na cadeia de valor da empresa. Desenvolvimento de Tecnologia: consiste em várias atividades que podem ser agrupadas, em termos gerais, em esforços para aperfeiçoar o produto e o processo. Gerencia de Recursos Humanos: Consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compreensão de todos os tipos de pessoal. Infra-estrutura da empresa: consiste em uma série de atividades, incluindo gerencia geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerencia de qualidade (PORTER, 1947, p. 37-38).

6.3 Estratégicas Genéricas

Na disputa por espaços cada vez mais escassos, as empresas buscam alternativas que consigam estar sempre à frente, ou mesmo, conseguindo manter os espaços que possuem, sendo que é necessário adotar algumas medidas para seguir. Segundo Porter (1989), a empresa precisa adotar estratégias que consiga criar valores em seus produtos, que para seus compradores ultrapasse o custo de fabricação da empresa e forneça a diferença entre a oferta da empresa em relação as demais concorrentes. A empresa passando ter uma vantagem para conseguir estar a frente de suas concorrentes.

Porter (1989), elaborou a expressão “Vantagens Competitiva”, para as empresas que conseguissem adotar estratégias que as destacassem em relação a concorrência. Para Porter 1989, existe três possibilidade da empresa adotar Estratégias Genéricas, sendo através da “Liderança nos Custos”, “Diferenciação” e “Enfoque”.

Liderança nos custos: Segundo esta estratégia a organização procura ser o produtor com menores custos em todo o setor. O seu âmbito de atuação é alargado, procurando chegar a diversos segmentos em simultâneo, geralmente com um produto standard e sem grande aposta nos serviços não essenciais como a embalagem, o design, a publicidade, etc. As fontes de vantagens de custo, embora

variáveis de setor para setor, são, geralmente, as economias de escala e de experiência, o aproveitamento de sinergias comerciais ou tecnológicas, a tecnologia patenteada, a localização e facilidade de acesso aos fatores produtivos e aos mercados dos clientes, entre outros.

Diferenciação: Optando pela estratégia da diferenciação, a organização deve procurar ser única no seu setor no que respeita a algumas áreas do produto/serviço mais valorizadas pelos consumidores. Dependendo do setor em que a organização atua, estas áreas poderão ser as características do próprio produto, o design utilizado, os prazos de entrega, as garantias, as condições de pagamento, a imagem, a variedade e qualidade dos serviços associados, a inovação, a proximidade em relação aos clientes, entre outras. Esta estratégia permite à organização praticar um preço superior ou obter uma maior lealdade dos consumidores.

Enfoque: Através da estratégia de enfoque, a organização procura obter uma vantagem competitiva num segmento ou num grupo de segmentos de mercado pelos quais optou, excluindo os restantes segmentos. A estratégia de enfoque pode ser dividida em enfoque no custo (quando a organização procura uma vantagem de custo no seu segmento alvo) e em enfoque na diferenciação (quando a organização procura a diferenciação no seu segmento alvo). A questão base desta estratégia é a seleção de segmentos específicos de mercado onde a concorrência tenha dificuldade em satisfazer eficazmente as necessidades dos consumidores.

Portanto, o autor considera que para a empresa estar à frente liderando o seu setor no mercado, ela precisa estar priorizando uma estratégia, buscando o Máximo de eficiência nesta. Não tendo a possibilidade de ficar num meio termo, mas sim focar na sua melhor alternativa a seguir.

7 RESULTADOS

Nesta capítulo será apresentados os principais resultados encontradas no trabalho. Sendo inicialmente contextualizada a comercialização nos quatro assentamentos. Sendo na seqüência se aprofundando nos resultados específicos da pesquisa.

7.1 Breve introdução da Comercialização nos assentamentos da Região Metropolitana de Porto Alegre.

Os assentamentos de Nova Santa Rita, estão situados em uma micro-região dos assentamentos do MST, sendo essa chamada de Santa Rita, que conjuntamente com mais a micro de Eldorado e micro Carbonífera, formam a regional do MST, Enio Gutierrez, ou conhecida como regional de Porto Alegre, devido a grande maioria dos assentamentos estarem situados na região metropolitana da capital. Sendo a regional formada por 23 assentamentos, possuindo diversos grupos informais, três cooperativas plenas de produção sendo COOPAN (Nova Santa Rita), COOPAT (Tapes) e COOPAC (Charqueadas) e uma cooperativa regional que representa todas as famílias assentadas na Região, sendo a COOTAP.

A comercialização da produção acontece de diversas formas, tanto vias direta com consumidores intermediários, finais ou mesmo diretos com algumas industrias. Comercialização realizada pelas cooperativas plenas de produção e pela COOTAP, onde os canais de distribuição da produção são bens mais amplos. Portanto, os produtos dos assentamentos estão sendo destinado desde consumidores diretos locais, como mercado regional, até venda externas para outros estados da nação (conforme ilustra figura abaixo), conseguindo assim incluir grande parte das famílias assentadas, gerando renda e qualidade de vida para as mesmas. A seguir segue quadro ilustrativo da percepção obtida da comercialização dos assentamentos da

região metropolitana de Porto Alegre, sendo observado os quatro assentamentos do Município de Nova Santa Rita.

MERCADOS LOCAIS	Consumidores Locais Diretos	Feira de Produtor	Projetos Públicos	Vendas Nacionais
PA Capela	PA Capela	PA Capela	PA Capela	PA Capela
PA SRC II	PA SRC II	PA SRC II	PA SRC II	COOTAP
PA Itapuí	PA Itapuí	PA Itapuí	PA Itapuí	
PA Sinos	PA Sinos		COOTAP	

Os principais produtos industrializados são o arroz, leite, pão,ucas, biscoitos e bolachas, carne suína. Os demais produtos são vendidos sem processo de industrialização, como é a situação de verduras, frutas, gado de corte, arvores comerciais, essencialmente acácia e eucalipto. Em termos de ocupação de área a atividade do arroz é a mais importante na região, sendo de grande destaque inicial de organização coletiva e criação de grupo de interesse para tratar da atividade.

7.2 Comercializações da produção de verduras e legumes nos Assentamentos de Nova Santa Rita

Atualmente as famílias que comercializam verduras e legumes nos assentamentos de Nova Santa Rita, estão situadas nos assentamentos Capela, Itapuí, Santa Rita de Cássia II. O assentamento Capela possui 6 famílias comercializando verduras e legumes, em ao menos um dos canais de comercialização que serão apresentados na seqüência. O assentamento Itapuí possui 8 famílias comercializando verduras e legumes, em ao menos um dos canais

de comercialização que serão apresentados na seqüência. O assentamento Santa Rita de Cássia II, em junho de 2011 possuía 32 famílias comercializando verduras e legumes, em ao menos um dos canais de comercialização que serão apresentados na seqüência. Portanto, atualmente existem 46 famílias inseridas na comercialização de verduras e legumes, todas as famílias são sócias da Cooperativa dos Trabalhadores Assentados na Região de Porto Alegre – COOTAP, com tempo diferente de inserção na certificação Orgânica.

A comercialização da produção dessas famílias esta sendo desenvolvida por cinco canais de comercialização principais, que serão apresentados na seqüência, sendo venda há consumidores diretos; venda a pequenos mercados, fruteiras e restaurantes locais; as famílias desenvolvem vendas em feiras orgânicas nos municípios da região; outro canal de comercialização são os projetos governamentais vias instituições públicas como merenda escolar e programas de aquisição de alimentos (PPA – Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar); e em menor quantidade são comercializados produtos destinados para agroindústrias. Na seqüência serão apresentados os canais de comercialização desenvolvidos hoje pelas famílias assentadas.

- *Consumidores diretos*: se caracterizam nessa modalidade as vendas desenvolvidas pelas famílias diretamente para os consumidores que vão aos lotes das famílias, ou que as famílias levam a produção até a casa desses consumidores e realizam a venda dos produtos. Esse canal de comercialização é criado com uma primeira venda que é buscada pelo interesse da família assentada, ou pela necessidade, ou por motivo diverso que o consumidor procura o produto (principalmente por conhecer a procedência, pela qualidade e por ser um produto natural e colhida na hora), se tornando na maioria dos casos uma venda fixa. Todos os assentamentos possuem essa forma de comercialização, tendo mais ênfase o Santa Rita de Cássia II, devido a sua localização. Essa forma de venda tem a propaganda chamada de boca-boca como principal meio de propagação, onde cada consumidor conta para diversos consumidores, que acabam virando consumidores fiéis das famílias assentadas.

- *Pequenos mercados, fruteiras e restaurantes*: se caracteriza nessa modalidade as vendas que as famílias realizam em pequenos mercados, fruteiras, restaurantes, churrascarias, etc, sendo esses comércios no município de Nova Santa Rita e Canoas. A comercialização é normalmente de poucos itens, nas

famílias entrevistadas, a comercialização é feita com alface, tempero verde, rucula, couve, beterraba, rabanete, repolho, e mais espontaneamente nos períodos de safra, aipim e batata-doce. Sendo uma venda onde poucas vezes se usa nota fiscal de vendas de produtor, e com acompanhamento dos preços seguindo os preços médios da CEASA, com exigência permanente de qualidade dos produtos.

Feiras: a feira é a venda realizada num determinado local, onde as famílias, normalmente um grupo de famílias, escolhem o local a data e reúnem a produção para disponibilizarem aos consumidores urbanos os produtos. A feira depende muito da variedade de produtos, da manutenção da qualidade dos mesmos e da seqüência do fornecimento. Normalmente encontra bastante dificuldade no início até firmar a freguesia, mas com o passar do tempo às feiras se tornam um bom mercado para as famílias. Atualmente as famílias possuem feira em Nova Santa Rita, Canoas e Porto Alegre. Existindo 6 famílias do PA Itapuí que realizam feira em Canoas e Porto Alegre, no PA Capela apenas uma família realiza feira sendo essa no município de Canoas, no PA Santa Rita de Cássia II, são dois grupos que realizam feiras, sendo um grupo composto por 6 famílias realizando feiras em Canoas, o outro é composto por 3 famílias, realizando feira no centro do município de Nova Santa Rita.

A feira de Porto Alegre no bairro menino deus, possui 12 anos, uma feira consolidada, onde as famílias conseguem vender de 80 a 100% da produção que ofertam na feira, totalizando segundo uma família entrevistada de R\$ 800,00 a R\$ 1500,00 por feira, conforme o período do ano. O período de férias, que vai de dezembro até final de fevereiro, as vendas diminuí devido a diminuição dos fregueses. Em Canoas existem duas feiras, sendo uma conhecida como feira da inconfidência, e a outra conhecida como feira do Carrefour (devido a feira ficar perto desse mercado). Sendo que a primeira possui 12 anos de existência e a segunda apenas um ano. Sendo que uma consolidada, com clientela permanente e a outra feira esta em fase de afirmação, tendo bastante variação de consumidores, sendo pequeno o numero de fregueses fixos, segundo uma família entrevistada a feira esta se organizando com divulgação e tentando colocar novos produtos, pois a renda semanal varia de R\$ 100,00 a R\$ 250,00 para a maioria das famílias. A feira de Nova Santa Rita é a mais recente, possuindo apenas dois meses. As rendas citadas anteriormente são a renda semanal, as feiras citadas anteriormente são todas realizadas no sábado.

- *Projetos dos Programas Governamentais:* Programa de Aquisição de Alimentos-PAA – Merenda Escolar - se caracteriza nessa modalidade as vendas que as famílias realizam via elaboração de projetos via PAA – CONAB, ou projetos de vendas com chamada pública na comercialização via PNAE - Merenda Escolar. Os projetos vias PAA são projetos com duração de 1 ou no máximo 2 anos, e os projetos da merenda escolar são de 3 ou no máximo 6 meses. Esses projetos tem exigência bastante criteriosa da qualidade e possuem as quantidades definidas na hora da elaboração dos projetos. O que exige bastante planejamento das famílias. Nesse comércio do PAA, as famílias ou suas entidades, na situação a COOTAP, precisam entregar a produção nos locais definidos nos projetos, ficando responsáveis por toda a parte de logística da comercialização. Atualmente os Projetos vias PAA, são da Prefeitura Municipal de São Leopoldo, com a COOTAP como entidade organizadora das famílias, onde a doação dos alimentos é feita a entidades no município de São Leopoldo, atualmente as 46 famílias que estão inseridas na atividade estão inscrita no projeto. O Projeto possui o limite de R\$ 4500,00 por cada DAP(cada família) ano civil. O projeto consta os seguintes produtos distribuídos ao longo do ano, Alface, tempero-verde, couve folha, brócolis, cenoura, beterraba, rabanete, aipim, batata-doce, moranga, melancia e milho verde. A logística de recolhimento e entrega em São Leopoldo é feita pela COOTAP. Atualmente a COOTAP contrata o transporte e em alguns locais realiza com seu próprio transporte. Sendo que existe uma pessoa responsável pelos controles da produção, e o escritório faz todo o restante do processo legal e operacional dos projetos.

Atualmente já estas em construção um novo PAA, este organizado via COOTAP, direto com a CONAB. Tendo como público alvo para doação famílias organizadas em quatro entidades do município de Nova Santa Rita, ainda esta sendo feita a discussão com as famílias para definir os participantes e os produtos e quantidades.

Outros Projetos são vias PNAE, que são elaborados na merenda escolar, tanto nas escolas municipais ou escolas estaduais. Atualmente as famílias dos assentamentos de Nova Santa Rita, realizam a comercialização dos produtos de verduras e legumes na merenda escolar das escolas municipais de Nova Santa Rita, nas escolas estaduais de Nova Santa Rita e em algumas escolas estaduais de Canoas. Estes projetos possuem apoio e contribuição na organização e inserção

das famílias, desenvolvido pela ATES de Nova Santa Rita, atualmente Assistência Técnica fornecida pela Prestadora de Serviços Técnicos Ltda. – COPTec.

- *Vendas para agroindústrias:* Essa forma de comercialização acontece de duas maneiras, sendo a primeira onde algumas famílias do PA Santa Rita de Cássia II vendem a produção para uma agroindústria municipal que beneficia diversos produtos, fazendo a venda desses produtos higienizados nos mercados de Canoas e Porto Alegre. A segunda forma não é exatamente uma venda, mas sim uma transferência de produtos da lavoura, onde quem toca são os homens da família, para uma agroindústria familiar onde a mulher (e mãe) é quem toca a produção de chimias, kit sopa, doces, etc...

Nos assentamentos do município esta havendo uma tendência muito grande das famílias em se inserirem na atividade de verduras e legumes, como mostra a comparação nas informações a seguir. (Tabela1).

Tabela 1 – Produção agrícola no PA Capela, safra 2008-2009.

ATIVIDADE-CULTURA	NºFAM.NA ATIVIDADE	HECTATES	PRODUÇÃO
FEIJÃO	51	21	252
MILHO	18	12	360
ARROZ IRRIGADO	71	690	54000
HORTALIÇAS COMERCIAIS	1	0,6	
ACÁCIA E EUCALIPTO	58	85	17000m ³

Fonte: PRA, Coptec-Incra, 2009.

Com a atualização dos dados da safra 2010/2011 que foi realizado em Junho de 2011, mostra a situação atual, sistematizadas na tabela 2.

Tabela 2 – Produção agrícola no PA Capela, safra 2009-2010.

ATIVIDADE-CULTURA	NºFAM.NA ATIVIDADE	HECTATES	PRODUÇÃO
FEIJÃO	46	19	224
MILHO	18	10	300
ARROZ IRRIGADO	75	711	56000
HORTALIÇAS COMERCIAIS	6	2,3	
ACÁCIA E EUCALIPTO	45	70	14000m ³

Fonte: Cootap, 2011.

O crescimento mais evidente acontece no assentamento Santa Rita de Cássia II, como mostra a tabela 3.

Tabela 3 – Produção de hortaliças no PA SRC II na safra 2010-2011.

Atividade – Cultura HORTALIÇAS	Safra 2008-2009	Safra 2010-2011
Nº de famílias na atividade	4	32

Fonte: Cootap, 2011.

O crescimento rápido foi possível devido à discussão sobre a comercialização do Grupo Gestor das Hortas, de onde foi levantado a demanda para a COOTAP elaborar projetos vias PAAs, e que estão funcionando muito bem, tendo um potencial de inserção de mais famílias nos assentamentos.

Atualmente a produção possui bastante diferença entre a quantidade da produção das famílias, devido a comercialização atual que as famílias possuem e as condições de infra-estruturas. Junto aos dados da cooperativa e com o apoio da ATES e dos coordenadores do Grupo Gestor das Hortas foi possível fazer um levantamento das principais culturas produzidas pelas 46 famílias inseridas na atividade atualmente (Tabela 4 e 5).

Tabela 4 – Produção e disponibilidade.

PRODUTO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Abobora hibrida	X	X	X	X	X	X					X	X
Abobrinha de tronco										X	X	X
Abobrinha italiana										X	X	X
Aipim		X	X	X	X	X	X					
Alface	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Batata-Doce		X	X	X	X	X	X					
Beringela	X	X	X	X	X					X	X	X
Beterraba	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Brócolis	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cebola	X	X								X	X	X
Cebolinha	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cenoura	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Couve-flor			X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Couve-folha	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Espinafre	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Feijão-Vagem	X	X	X							X	X	X
Melancia	X	X										X
Melão	X	X										X
Milho-Verde	X	X	X	X				X	X	X	X	
Pepino	X	X	X	X	X					X	X	X
Pimentão	X	X	X	X	X						X	X
Rabanete	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Repolho	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Rúcula	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Salsa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Tomate										X	X	X
Morango								X	X	X	X	

Fonte: COOTAP, 2011.

Tabela 5 – Estimativa de produção safra 2010-2011.

PRODUTO	QTD UNID OU MOLHO	QTD KG
Abobora hibrida		36200
Abobrinha de tronco		4600
Abobrinha italiana		4600
Aipim		230000
Alface	307200	
Batata-Doce		23000
Beringela		2300
Beterraba		33120
Brócolis		28850
Cebola		920
Cebolinha-Salsinha	28800	
Cenoura		33120
Couve-flor		14425
Couve-folha	28800	
Espinafre	23040	
Feijão-Vagem	14400	
Melancia		92000
Melão		52571,4
Milho-Verde		13800
Pepino		3220
Pimentão		920
Rabanete		3910
Repolho		20700
Rúcula	33120	
Tomate		1150
Morango		12500

Fonte: COOTAP, 2011.

Os produtos mais comercializados entre as famílias são alface, rúcula, tempero verde, aipim, melancia, cenoura, beterraba. A quantidade se adapta conforme a comercialização que as famílias possuem. Bem como existe alguns produtos em pequena escala que são comercializados apenas em algumas feiras, mas que não são significantes em termos de quantidade anual, como é o caso do pimentão, tomate e cebola.

A partir desse levantamento da produção, da dimensão de famílias envolvidas na atividade, se buscou extrair algumas informações relevantes, sendo inicialmente analisadas a partir da matriz SOWT, primeiramente apresentado as principais

dificuldades e posteriormente as potencialidades relatadas pelo entendimento das famílias que compõem o grupo.

Na construção da Cadeia de Valor trabalhou-se os assentamentos de forma individual. Se aprofundou as atividades de verduras e legumes (e mais alguns produtos, que as famílias comercializam no conjunto como grupo de produtos, mas a base da comercialização são os produtos de hortigranjeiros). As informações obtidas foram analisadas pela metodologia de análise da Cadeia de Valor, buscando construir uma síntese das informações coletadas, que serão apresentadas na tabela 6.

Tabela 6 – Assentamento Capela

Itens a descrever	Descrição da situação do Item no Assentamento
Características de infraestrutura (Infra-estrutura da empresa)	- Famílias com poucas condições produtivas, falta de equipamentos e estrutura produtiva adequada como, estufas, sistemas de irrigação. Famílias com planejamento de construção de estufas e melhoramentos de açudes;
Tecnologias utilizadas; treinamento; pesquisa e motivação (Recursos Humanos)	- Auto organização; Acompanhamento de Assistência Técnica; Participação na COOTAP. Planejamento coletivo, dois filhos de assentados com formação técnica, que estão puxando as melhorias para todas as famílias do grupo.
Tecnologias utilizadas e desenvolvidas de produtos e processos (Tecnologia de Produção)	- Falta de domínio de algumas técnicas produtivas orgânicas; Inexistência de pesquisa voltada para a produção orgânica e em pequenas propriedades; Mas as famílias estão, fazendo experimentos, como produção de mudas, produção em estufa, cobertura com bagaço de cana, compostagem.
Sistema de negociação adotado; estrutura de governança; mecanismos de coordenação utilizados (Aquisição)	- Famílias cooperando na compra de materiais; busca de cooperação para soluções de problemas comuns. Participação na COOTAP e na discussão da agroindústria para melhor aproveitamento e agregação de valor na produção.
Tecnologias: de transporte; manuseio de material; sistemas de informação; etc. (Logística Interna)	- Busca coletiva para compras de insumos; Grupo organizado para participação na certificação e no G.G. Hortas e da Cooperativa COOTAP. Cooperação no transporte e comercialização, mas apenas uma família possui transporte adequado. Planejamento de num período curto, mais uma família adquirir transporte para comercialização.
Tecnologia: de produção; manutenção; sistemas de informação; etc.(Operações)	- Modelo simples de produção, falta tecnologia de produção. Trabalho bastante sacrificioso. Falta de produtos em alguns períodos. Necessidade de estruturas e maquinários para melhor rendimento da produção. Famílias já dominam varias técnicas do modelo de produção orgânica.
Tecnologias: de transporte; embalagem; sistemas de informação; etc. (Logística Externa)	- Grande dependência da COOTAP para comercialização e para a logística externa. Uma família realizando feira e mais duas iniciando até o final do ano. Com a possibilidade de dois transporte, surge opção de entrar na comercialização via merenda escolar.

Itens a descrever	Descrição da situação do Item no Assentamento
Tecnologias de marketing utilizadas (Marketing e Vendas)	- Pouco aproveitamento de ser de um assentamento com experiência coletiva de produção; ser produto oriundo dos assentamentos do MST; Pouca divulgação do diferencial de ser produção orgânica. Famílias estão optando mais em qualificar sua produção para posteriormente investir no marketing e na busca de mais vendas.
Tecnologias: de testes e diagnósticos; sistema de pós-venda (Serviços)	- Único contato de uma família que desenvolve a feira e faz o sistema de retroalimentação de informações sobre a qualidade dos produtos e satisfação dos clientes. Falta mecanismo de avaliações. Mas há uma preocupação muito importante da busca de qualidade.

Fonte: Trabalho de campo, 2011.

Na busca de uma Estratégica Genérica, poderia se optar através da Diferenciação. O grupo esta localizado a cerca de 14 km do centro da cidade de Nova Santa Rita e possui um custo mais elevado de transporte em relação aos demais assentamentos do município. O assentamento possui uma imagem muito favorável a ser explorada, exemplo existir agroindústrias no assentamento, existir a cooperação plena na COOPAN, esta sendo um grande potencial de divulgação. No assentamento existe uma família assentada onde o homem é deputado federal, sendo Dionilson Marcon. O assentamento pode optar por explorar dois elementos fundamentais que irão diferenciar, dos demais produtores de hortaliças da agricultura familiar e do mercado local, sendo a produção orgânica de alimentos e ser produtos oriundos de Assentamentos, fruto da luta do MST e de grande parte da sociedade que apóia a Reforma Agrária. O assentamento possui uma ligação via estrada, que esta em fase de asfaltamento que liga com o município de Portão e São Leopoldo, Sapucaia do Sul. Sendo que esse pode ser um mercado a ser explorado, pois os demais assentamentos voltam sua comercialização para os municípios de Canoas e Porto Alegre (Tabela 7).

Tabela 7 – Assentamento Itapui

Itens a descrever	Descrição da situação do Item no Assentamento
Características de infra-estrutura (Infra-estrutura da empresa)	- Grupo mais antigo de produção de legumes e verduras dos assentamentos. Famílias possuem estruturas satisfatórias para conseguir desenvolver uma produção regularmente.
Tecnologias utilizadas; treinamento; pesquisa e motivação (Recursos Humanos)	- Grupo formado a 18 anos (com associação registrada) sempre com participação de todas as famílias, três filhos de assentados que trabalham nos lotes tem formação de técnicos agrícola. Algumas famílias contratam mão-de-obra para plantio, colheita e preparação para as feiras. Possui sistema de gestão econômica da atividade. Tem participação importante na Certificação e no GG das hortas e COOTAP.
Tecnologias utilizadas e desenvolvidas de produtos e processos (Tecnologia de Produção)	- Boa capacidade de produção; experiência na utilização de diferentes adubações, sistemas de cultivos e culturas. Domínio da técnica de produção. Algumas famílias já dominam e realizam a industrialização de alguns produtos.
Sistema de negociação adotado; estrutura de governança; mecanismos de coordenação utilizados (Aquisição)	- Compras em alguns momentos em conjunto, discussão e encaminhamentos coletivos na busca de barganhas de preços.
Tecnologias: de transporte; manuseio de material; sistemas de informação; etc. (Logística Interna)	- Todas as famílias possuem meios de transporte, mas quando necessário ha cooperação para ida em feiras e em alguns canais de comercialização conjunta. Famílias possuem nos lotes sala de limpeza e organização dos produtos, o que da mais rendimento ao trabalho e mais higiene aos produtos.
Tecnologia: de produção; manutenção; sistemas de informação; etc. (Operações)	- Famílias conseguem produzir diversos produtos de alto valor agregado, como morango, tomate. Sendo que uma família possui uma agroindústria artesanal, e a associação possui projeto para construção de agroindústria para uso coletivo de todas as famílias.
Tecnologias: de transporte; embalagem; sistemas de informação; etc. (Logística Externa)	- Atualmente todo o transporte é feito pelas famílias do grupo, todas as famílias possuem pessoas com carteira de motorista. As famílias quando necessário fazem a comercialização em conjunto.
Tecnologias de marketing utilizadas (Marketing e Vendas)	- Famílias conseguem articular apoiadores da Reforma Agrária e possuem um marketing sempre presente dos produtos dos assentamentos e o enfoque na produção orgânica e da agricultura familiar. Atualmente jovens estão voltando para trabalhar nos lotes, e conseqüentemente pensando em aumentar as vendas e suas receitas.
Tecnologias: de testes e diagnósticos; sistema de pós-venda (Serviços)	- A Associação junto com a Assistência Técnica possui preocupação constante com a qualidade dos produtos, procurando manter um padrão de boa qualidade.

Fonte: Trabalho de campo, 2011.

Estratégia de diferenciação e Enfoque: O Assentamento possui possibilidade de adotar uma estratégia mais ofensiva de comercialização adotando, como fator de diferenciação, a cooperação existente entre as famílias, a ligação que o grupo já

possui com algumas entidades ligadas a economia solidaria. Aumentar a divulgação que a produção é orgânica. Apostar na agroindustrialização de produtos exclusivamente orgânicos. Manter um padrão de alto nível de qualidade, e disponibilidade de entregas freqüentes, conseguindo fazer deste um diferencial difícil para concorrência conseguir alcançar.

As famílias do assentamento tem a possibilidade de trabalhar com enfoque no atendimento do cliente mais exigente, e com melhor remuneração financeira. Para esse publico o que importa é a qualidade do produto, não levando em igual importância critérios como preço. Esses públicos são clientes de feiras orgânicas, onde no momento atual é o principal canal de comercialização do assentamento. Seguindo neste enfoque, é fundamental a implantação de uma agroindústria para o assentamento, devido a demanda de alimentos orgânicos pré-processados ou prontos para consumo, sendo este um grande potencial de nicho de mercado na região, que as famílias podem aproveitar. (Tabela 8).

Tabela 8 – Assentamento S.R.C. II

Itens a descrever	Descrição da situação do Item no Assentamento
Características de infra-estrutura (Infra-estrutura da empresa)	- Duas famílias possuem diversos equipamentos, para preparo do solo e aplicação de adubos e demais insumos, fazendo a prestação de serviço para as demais famílias do assentamento. Muitas famílias estão se inserindo na atividade faltando ainda bastante infra-estrutura básica, como irrigação, estufa, cercamento, etc. Falta transporte para algumas famílias.
Tecnologias utilizadas; treinamento; pesquisa e motivação (Recursos Humanos)	- As famílias trabalham de forma individual nos seus lotes, mas possuem cooperação para tratar de diversos interesses, como compras, qualificação técnica, e participação no GG das Hortas, certificação e COOTAP. Grande parte das famílias são composta por três ou mais pessoas, contando com mão-de-obra disponível na atividade. Algumas famílias antes do assentamento já eram produtoras de hortaliças, trazendo importantes conhecimentos.
Tecnologias utilizadas e desenvolvidas de produtos e processos (Tecnologia de Produção)	- Assentamento novo, com quatro anos, sendo experimentadas diversas técnicas de produção, muitas famílias destinando seus recursos de instalação para essa atividade, fazendo com que já consigam produzir alimentos de boa qualidade, mesmo existindo grande parte das famílias recém iniciantes na atividade. Assentamento com grande potencial para aumento de famílias inseridas na atividade e potencial de aumento de produtividade das famílias existentes já em produção.

Itens a descrever	Descrição da situação do Item no Assentamento
Sistema de negociação adotado; estrutura de governança; mecanismos de coordenação utilizados (Aquisição)	- Compras coletivas nos pequenos grupos de diversos insumos. Duas famílias do assentamento fazem a terceirização do trabalho de preparo dos canteiros. Assentamento junto ao centro do município e as margens da RS 386, o que facilita bastante o fornecimento de insumos e ajuda a baixar os custos.
Tecnologias: de transporte; manuseio de material; sistemas de informação; etc. (Logística Interna)	- Ao menos uma família de cada grupo possui um transporte. Mas a articulação e cooperação entre os grupos acontecem, via COOTAP que é quem coordena as principais atividades de comercialização do assentamento.
Tecnologia: de produção; manutenção; sistemas de informação; etc. (Operações)	- Famílias conseguem produzir poucos itens, mas conseqüentemente produzem em grandes quantidades. Possibilidade de aumento de produção das famílias, necessidade de qualificação técnica e melhora no manejo das famílias iniciantes.
Tecnologias: de transporte; embalagem; sistemas de informação; etc. (Logística Externa)	- Famílias organizadas nos grupos para realizar a comercialização, e algumas famílias fazendo transporte direto para consumidores do município e pequenos comércios local. Comercialização via COOTAP e essa com projetos governamentais são o principal canal, sendo que a COOTAP realiza a logística de coleta e distribuição dos produtos nestes projetos.
Tecnologias de marketing utilizadas (Marketing e Vendas)	- Pela aproximação com a cidade e muitas famílias serem de origem urbana, não existe forte divulgação do diferencial de ser produtos de Assentamentos e da Reforma Agrária. Esta em fase inicial uma articulação para divulgação da produção orgânica, e busca de novos mercados.
Tecnologias: de testes e diagnósticos; sistema de pós-venda (Serviços)	- Pela exigência dos programas governamentais e pelo trabalho da Assistência Técnica, a qualidade dos produtos sempre é tema importante, e em constante avaliação e busca de aprimoramento, mas havendo diversos níveis entre as famílias.

Fonte: Trabalho de Campo, 2011.

Estratégia de Diferenciação e Enfoque no Custo: Devido ao público consumidor da região metropolitana ser muito grande, e, portanto, possuindo uma demanda considerável de alimentos orgânicos, esse se torna um grande potencial para o assentamento conseguir com grande quantidade de produção atender a essa demanda, buscando estabelecer preços inferiores aos produtos oriundos de outras regiões.. A localização do assentamento, sua possibilidade de visualização e propaganda são elementos importantes para essa diferenciação. Pela facilidade de acesso e localização o assentamento possui condições de fazer fornecimento com agilidade e baixo custo para seus compradores.

Alguns elementos são importantes para dar a possibilidade de o assentamento conseguir trabalhar com preços baixos. Elementos como: número de famílias envolvidas na atividade; a COOTAP estar dando um suporte importante com a logística externa, e na busca de mercado de comercialização; o assentamento possuir máquinas e equipamentos voltados para atividade de hortaliças, o que potencializa maior rendimento do trabalho; a grande maioria das famílias possuírem disponibilidade de mão-de-obra para a atividade.

Na estratégia que os assentamentos podem priorizar o que ficou em comum foi a da diferenciação, devido há alguns elementos comuns entre os três assentamentos. Como a produção orgânica, produtos oriundos de assentamentos da Reforma Agrária e agricultura familiar.

A partir das informações coletadas foi realizada análise a partir da matriz SOWT, as principais dificuldades encontradas a partir das respostas das famílias, foi sistematizado por itens, relatados a seguir. Sendo que foi buscado analisar as causas de cada dificuldade ou potencialidade, estudo exploratório que não tinha o objetivo de aprofundar a interpretação de todas as variáveis que interferem na comercialização dos produtos de verduras e legumes.

- *Falta de transporte para a comercialização para diversas famílias*: Muitas famílias possuem carência de meios de transporte para comercializar sua produção. Isso se deve a essas famílias estarem em situação inicial na atividade, e com dificuldades financeiras para estruturar rapidamente a atividade de hortaliças. Muitas famílias alegam que a atividade ainda não está movimentando uma quantidade suficiente para viabilizar a compra de um transporte. Outro elemento citado por algumas famílias é que não tem ninguém na família que possui carteira de motorista, e em dois casos as famílias não possuem e nem querer tirar carteira de motorista, ficando na dependência de uma contratação de transporte ou na participação dos projetos via cooperativa.

- *Falta de estrutura produtiva adequada, como estufa, irrigação, maquinários, sala de lavagem e preparo*: Apenas 20% das famílias que produzem verduras e legumes nos assentamentos do município de Nova Santa Rita possuem estruturas de estufas, e equipamento de aração e encanteiramento, 30% das famílias ainda não possuem sistema de irrigação fixo e instalado, fazendo a irrigação com mangueiras improvisadas ou mesmo manual com irrigadores em alguns locais de difícil acesso. Apenas 15% das famílias possuem sala de preparo e lavagem

específica e adequada para a atividade. A infra-estrutura de produção faltante é fator muito prejudicial para as famílias, pois as famílias acabam gastando muito tempo fazendo trabalho manual, sendo este um trabalho com muito sacrifício. Em algumas das famílias só o pai e a mãe trabalham na atividade, em alguns casos as famílias possuem filhos trabalhando na cidade e os pais acabam contratando mão-de-obra para fazer o serviço da atividade na horta.

- *Algumas famílias estão iniciando a experiência em feira, perdendo bastante produção devido à falta de consumidores nas feiras:* As grandes feiras na região metropolitana de POA já estão consolidadas, não havendo a possibilidade de novas famílias se inserirem. Fazendo com isso que as famílias iniciem feiras novas, acabando iniciando em locais de menor potencial, pois os melhores já existem as feiras antigas. As feiras acabam demorando um longo período a se consolidarem, neste período inicial havendo bastante perda de produção que as famílias não conseguem vender. O que diminui a margem de lucro nos produtos vendidos devido a essas perdas. Isso resulta em prejuízo e desestímulo a muitos agricultores que acabam inclusive abandonando a atividade. Atualmente essas perdas têm diminuído significativamente devido aos canais de comercialização via PAA.

- *Vendas em pequenos mercados, restaurante, fruteiras, ocupando bastante tempo na comercialização e diminuindo os lucros:* Como as famílias possuem pequenas quantidades e a grande maioria das famílias é iniciante na atividade, acabando conseguindo comercialização em pequenos mercados ou pequenas fruteiras, que compram quantidades pequenas e pagam o preço de CEASA. O que acaba sendo quase inviável devido ser pequena as quantidades consumidas e os preços bastantes baixos, fazendo com que as famílias vendam em diversos locais, a quantidade que poderiam vender em apenas um local. Gerando assim um alto custo de distribuição e gastando bastante tempo das famílias nessas entregas. Para muitas famílias com dificuldades de mão-de-obra esse tempo gasto nas entregas acabam fazendo falta para o serviço de plantio ou mesmo de capina ou tratamentos culturais nas plantas.

- *Falta de conhecimento e disponibilidade de algumas famílias em realizar a sua própria comercialização ficando na dependência da comercialização via organização da COOTAP:* Diversas famílias não tem nenhuma experiência em comercialização direta com consumidores, pois sempre plantaram monoculturas que vendiam a atravessadores, sendo que encontram dificuldades em iniciar a

experiência de venda direta, seja a mercados ou feiras. Muitas famílias possuem pouco estudo, tendo pouca noção de administração e gerenciamento, sendo esse um forte fator que força a organização maior que consiga dar um suporte para a comercialização dessas famílias num processo coletivo.

- *Muitas famílias só têm a comercialização via Cootap, e esta, vias projetos governamentais, o que não dá segurança a um longo prazo:* Devido a diversos fatores já apresentado anteriormente, 40% das famílias que produzem verduras e legumes, possuem apenas comercialização via projetos governamentais. Isso acaba deixando as famílias numa grande dependência da comercialização desses projetos que não estão sob domínio da cooperativa, e que quando existem são de curto prazo, não dando segurança para muitas famílias investirem um pouco mais na atividade. Para as famílias que já estão a mais tempo na atividade e possuem feiras ou mercados consolidados, os projetos via cooperativa são apenas mais um canal de comercialização. Por isso é fundamental para todas as famílias aproveitarem esses projetos para ir ganhando experiência na atividade, mas que esses projetos sejam uma parte inicial da comercialização para canais maiores. Outra alternativa é que a COOTAP consiga aumentar o número de projetos e busque inclusive comércio fora de projetos governamentais que não exijam DAPs, não havendo limite de comercialização para as famílias.

- *Muitas famílias necessitam de contratar mão-de-obra, o que cada vez está mais difícil, deixando as famílias com dependência externa muito grande:* Como a atividade de verduras e legumes exige bastante mão-de-obra, diversas famílias contratam esse serviço, o que acaba sempre sendo uma dificuldade para se conseguir fazer essa contratação, pois são poucas as pessoas que gostam ou se dispõem a realizar esse tipo de trabalho, sendo sempre concorrido conseguir contratar essas pessoas. Esse problema é comum apenas para as famílias já consolidada nas feiras maiores.

- *Falta de mercado para escoar a produção, pois via projetos de PAA a DAP de R\$ 4.500,00 não é suficiente para garantir uma renda satisfatória para as famílias:* As famílias reclamam do valor das DAPs, que atualmente para projetos via Programa de Aquisição de Alimentos é de apenas R\$ 4.500,00, sendo via duas fontes uma via Ministério do Desenvolvimento Social – MDS, e uma via Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA. Portanto, vias esses projetos que atualmente a cooperativa possui em andamento cada família consegue comercializar apenas R\$

9.000,00 por ano que contando todos os custos, acaba se tornando uma renda pequena para as famílias.

- *Estar no inicio da comercialização coletivas de produtos perecíveis o que ainda gera medo em diversas famílias e a cooperativa não tem experiência e nem segurança ainda nesse ramo de atividade:* A cooperativa desde o ano de 2000 inicio a comercialização do arroz em casca das famílias associadas, sendo que em 2002 a cooperativa começou a comercializar arroz beneficiado. A partir desse período teve aumento do volume ano após ano a comercialização do arroz. Em 2009 iniciou a comercialização da produção de leite in natura, sendo organizada a rota de recolhimento do leite e vende a COSSUEL, que beneficia o produto e vende com a marca DALIA. Sendo que apenas em 2010 que se iniciou a comercialização de verduras e legumes. Iniciando um projeto via MDS(via Prefeitura Municipal de Sapiranga), com comercialização de R\$ 4.500,00 por família sendo em torno de 20 famílias envolvidas no projeto. Esse projeto serviu de base para melhor conhecimento na atividade pela cooperativa e estimulou diversas famílias a iniciar a produção nessa linha produtiva dos assentados.

- *Algumas famílias estão com falta de acesso a credito financeiros via bancos públicos o que dificulta investimentos produtivos e avanço na infra – estrutura e qualidade da produção:* Diversas famílias ao chegarem na região fizeram investimentos de recursos em atividades produtivas que acabaram não tendo viabilidade econômica, sendo que isso acarretou em inadimplência das famílias nos bancos. Diversas famílias principalmente as iniciantes e que mais precisariam de recursos financeiros para melhor desenvolver a infra-estrutura de produção, acabam não tendo acesso a recursos, o que dificulta o melhoramento das atividades pelas famílias.

- *Dificuldades em dominar a técnica produtiva da produção orgânica:* As famílias todas já produziam (ou produziram anteriormente da vinda para a cidade) verduras e legumes nos seus locais de moradia antes do assentamento e mesmo depois de assentadas, antes de comercializarem a produção, mas a produção era pequena, e muito comum às famílias comprarem alguns produtos químicos para combate de insetos e algumas doenças. Como agora todas as famílias estão em processo de certificação de produção orgânica, acabam não conseguindo utilizar diversos produtos que utilizavam antes. Como para produzir de forma orgânica é necessário observar bastante e experimentar formas e mecanismo de controle

diverso para saber qual vai se adaptar melhor a realidade do agroecossistema em que o sistema produtivo está inserido, acaba acarretando em algumas perdas devidas a não se conseguir obter as melhores condições de produção, ou mesmo não conseguir controlar as pragas e insetos ou fungos invasores em tempo hábil de salvar a plantação. Existem também alguns fatores limitantes para as famílias conseguirem obter a certificação definitiva de produção orgânica, como sementes orgânicas para todas as variedades cultivadas e produção de mudas suficientes a toda a demanda das famílias envolvidas no projeto de produção orgânica da região.

- *Falta de agroindústria para aproveitamento de produtos que sobram das feiras e dos períodos de safras, bem como poder agregar valor no beneficiamento de alguns produtos:* As famílias possuem bastante sobra de produtos, principalmente em períodos de safra, não tendo como fazer aproveitamento dessa produção excedente. Sendo também uma tendência muito forte o consumo por parte da sociedade de produtos higienizados, o que as famílias só conseguirão quando possuírem uma agroindústria. Muitas famílias têm o hábito de fabricar chimias e geléias, e conservas de modo artesanal, e por não existir registro como agroindústrias não conseguem realizar a comercialização desses produtos.

As principais potencialidades encontradas a partir das respostas das famílias foram sistematizadas por itens, relatados a seguir:

- *Algumas famílias já trabalham em cooperação na formação e na comercialização há diversos anos, servindo como referência para as demais famílias da região:* O exemplo de cooperação desenvolvido pelas famílias da Associação Herval do Assentamento ITAPUI, serviu como referência de trabalho cooperado que pode dar certo, e é uma alternativa capaz de viabilizar a comercialização de diversas famílias com produção em pequena escala de produtos perecíveis. Também é muito importante a COOTAP já vim a diversos anos, desde 2002 comercializando arroz e nos últimos dois anos leite também, o que acaba dando uma segurança para as famílias que mais participam e têm a informação sobre a cooperativa, conseguindo assim incluir mais famílias no processo dentro dos assentamentos.

- *Tem 30% das famílias participando de feiras, o que exige bastante de qualidade e planejamento da produção:* Atualmente as famílias que participam das feiras sempre comentam nas reuniões do Grupo Gestor da Horta que a feira exige qualidade e continuidade da produção, o que exige muito planejamento e disciplina na produção por parte das famílias. Essas famílias que estão nas feiras são as que

conseguem manter a produção o ano todo para os projetos da COOTAP, o que é fundamental para a cooperativa e para o projeto, essa segurança que mesmo nos períodos difíceis haverá produção.

- *A COOTAP ter boa articulação com projetos governamentais e conseguir garantir comercialização de parte da produção das famílias:* A COOTAP por representar as famílias assentadas nos assentamentos da região de Porto Alegre têm muita referência por autoridades e órgãos públicos, conseguindo abrir canais de comercialização com diversas prefeituras, e órgãos públicos. Exemplo da Merenda Escolar que a COOTAP está entregando arroz em diversos municípios, a COOTAP já iniciou uma negociação com a UFRGS para entregar para o refeitório do Restaurante Universitário, a cooperativa também está negociando com o Complexo Hospitalar Conceição, para entrar nas licitações para entregar produtos orgânicos, já nas reuniões iniciais tendo boa aceitabilidade. Além da COOTAP ser conhecida a nível nacional por executar os Projetos de Formação de Estoque do Programa de Aquisição de Alimentos, Compra Direta, projetos via Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB. O que serviu como marketing para as prefeituras o bom desenvolvimento desses projetos via CONAB.

- *Diversos grupos estarem conseguindo acessar projetos como merenda escolar e entrega em mercados, com autonomia do grupo:* Diversos grupos dos assentamentos já estão cooperando nos pequenos grupos e realizando a comercialização na merenda escolar (onde a cooperativa não tem condição de organizar e operacionalizar a comercialização ainda), ou mesmo muitos grupos estão abrindo o espaço de feira com uma banca, mas que são colocados produtos do grupo todo. Já existiu grupo que está conseguindo entregar para mercado de médio porte no município, o que é importante e serve como referência positiva para a comercialização com demais mercados do município.

- *Muitas famílias estarem diversificando suas atividades produtivas, e tendo maiores investimentos em frutas:* Atualmente apenas 10% das famílias que produzem hortaliças e legumes, possuem produção de frutas, mas atualmente muitas famílias estão iniciando a produção de frutas, principalmente por haver demanda nos locais de comercialização de verduras e legumes e por frutas exigir bem menos mão-de-obra do que as hortaliças. E por as famílias que estarem com produção de frutas estarem tendo boa viabilidade na atividade o que serve de estímulo para as demais famílias.

- *As famílias estarem numa região muito grande de mercado consumidor:* O município de Nova Santa Rita está localizado a 27 Km do centro de Porto Alegre, e apenas 12 km do centro do município de Canoas, atualmente a terceira maior cidade do Estado, além de estar num círculo de 30 km dos municípios populosos como São Leopoldo, Novo Hamburgo, Sapucaia do Sul, Esteio, Cachoeirinha. Fator importantíssimo pela oportunidade de mercado que existe na região, mas também pela localização que influencia nos custos da comercialização e no tempo gasto para realizar a comercialização.

- *As famílias já iniciaram o processo de discussão para construção de agroindústria de beneficiamento e higienização de produtos:* Através da demanda do grupo das famílias o Grupo Gestor já iniciou a discussão e elaboração de um projeto para construção e desenvolvimento de uma agroindústria para beneficiamento de produtos em conserva, chimias, e produtos higienizados, que atualmente crescem a demanda desses produtos. Alguns canais de comercialização estão exigindo produtos higienizados pela facilidade de vim pré-processados o que diminui o serviço no preparo, o que é fundamental para quem compra pela redução do trabalho.

- *Existir o Grupo Gestor das Hortas organizado:* A região tem uma organização que organiza os assentados por linhas produtivas, onde as famílias que estão produzindo um tipo de produto se organizam e criam um grupo de discussão e planejamento da atividade produtiva, onde se discute e encaminha as demandas para COOTAP, e ela tem em sua direção executiva um representante de cada grupo gestor das linhas produtivas da região, além de haver o conselho deliberativo que é composto pela direção executiva e mais dois coordenadores de cada grupo gestor. Atualmente existe o Grupo Gestor do Arroz organizado, o Grupo Gestor do Leite, e mais recentemente o Grupo Gestor das Hortas. Sendo que esses grupos tem a função de discutir as dificuldades das famílias que compõem o grupo, bem como conduzir o processo de planejamento do coletivo do grupo e subsidiar para que cada família faça o seu planejamento.

Nas entrevistas com alguns membros da COOTAP, e com alguns dirigentes regionais (assim são denominados, pessoas do assentamento que integram um grupo reduzido de trabalho), as principais dificuldades e potencialidades constatadas além das citadas anteriormente pelas famílias estão sistematizadas na seqüência.

Principais Dificuldades: - Falta de credito especifico para os assentados para a atividade de hortaliças, ou mesmo falta de possibilidade de acesso ao credito por situação de inadimplência que as famílias se encontram.

- As famílias mesmo estando no processo de certificação e conhecendo melhor esse mercado, acabam vendendo os produtos por preços muitos inferiores aos de mercado orgânico.

- A nossa capacidade de produção ainda é pequena e bastante diversificada, acredito que para feiras e pequenos projetos devemos manter a diversificação, desde que essa não utilize muita mão-de-obra. E necessitamos escolher alguns produtos para nos especializarmos e pensarmos na possibilidade de beneficiar eles, seja através da higienização, ou mesmo com o processamento dos mesmo transformando em chimias, conservas, kit sopas, etc... esse será o nosso grande mercado no futuro.

- Acredito que a maior dificuldade das famílias hoje esta em conseguir obter a certificação orgânica de todos os produtos, devido a grande variedade existente. Pois é necessário conseguir a certificação para garantir 30% de acréscimo no preço dos produtos.

- Para ser sólido o processo é necessário que ele seja construído passo a passo, sendo avaliado, alterado quando necessário, e na minha opinião é isto que as famílias estão fazendo, conhecendo melhor a atividade. Mas me parece que as famílias estão se ajustando conforme as demandas estão surgindo, o que é sinal que o processo esta acontecendo naturalmente.

- Algumas famílias ainda não possuem padronização na qualidade da produção, ponto básico para se inserir em alguns canais de comercialização.

- Falta a cooperativa conseguir montar estrutura de logística(mais completa e ampla que a atual) para a comercialização dessa atividade, conseguindo canalizar a produção das famílias para canais de comercialização administrado pela cooperativa.

- As famílias que hoje estão inseridas no processo produtivo conseguirem se viabilizarem dessa atividade, conseguindo aumentar num curto período a qualidade de vida de suas famílias.

- As famílias ainda não conseguem trabalhar todo o sistema da propriedade integrado, desperdiçando muitas possibilidades de aproveitamento dos recursos naturais. Ficando ainda na dependência de insumos externos da propriedade.

Principais Potencialidades apontadas pelos dirigentes: - A população cada vez mais exige alimentos saudáveis e essa é a tendência, portanto cada vez mais vai existir mercado consumidor para esses produtos, então acredito que organizados e planejada a produção terá espaço para comercialização de toda ela.

- Grande parte da sociedade tem uma simpatia aos produtos da reforma agrária, tendo um grande mercado a ser buscado.

- O governo através do Ministério do Desenvolvimento Agrário-MDA ou mesmo do Ministério do Desenvolvimento Social-MDS, tem projeto de comercialização que priorizam o consumo de produtos de origem da agricultura familiar, priorizando os assentamentos da reforma agrária.

As dificuldades encontradas são muitas, mas na maiorias das situações elas são mais efetiva nas famílias que atuam a mesmo tempo na atividade de verduras e legumes nos assentamentos de Nova Santa Rita. Outro destaque é as famílias terem organização para buscar resolver as dificuldades importantes, e depositam muita aposta na COOTAP como sendo a gestora desse processo mais amplo e massivo de comercialização. Nas dificuldades internas das propriedades, existe uma contribuição do grupo gestor das hortas, mas muitas das questões ainda dependem de fatores externos. A participação e contribuição da ATES, no caso COPTec, tem papel fundamental e as famílias esperam mais contribuição ainda do que atualmente estão recebendo, mas atualmente a ATES tem papel fundamental tanto na parte produtiva como organizacional, tanto a nível de propriedade como no Grupo Gestor das Hortas.

O processo já construído até o presente momento apontou muitas possibilidades para as famílias, ficando constatado que é um processo em construção e com constante aprimoramento, tanto a nível das famílias, como no Grupo Gestor das Hortas e mesmo na COOTAP. A direção mostrou preocupação com questões estruturantes, que atualmente falta linha de crédito específico para esse grupo, bem como os produtos orgânicos em muitos casos ainda são comercializados como preço de mercado normal. Ficou evidente a necessidade da construção de uma agroindústria para melhor aproveitamento dos produtos em safra, e mesmo na especialização de alguns produtos.

Para melhor visualização dos resultados, foi sistematizados as principais informações num quadro síntese, apresentado na seqüencia.

Tabela 9 – Quadro Síntese da Matriz SWOT

Fraquezas - Dificuldades	Falta de infra-estrutura produtiva, e muito trabalho com grande dificuldade braçal. Falta de transporte adequado para comercialização. Muitas famílias dependerem apenas dos projetos governamentais. Valores das DAPs são muito baixo (R\$ 4.500,00). Falta de crédito específico. Dificuldade de manejo produtivo e padronização na produção e qualidade. Sobra alguns produtos e não se tem agroindústria para aproveitá-los. Falta de planejamento e gestão da atividade e da propriedade por muitas famílias. Dificuldade em conseguir se enquadrar a todos os critérios da certificação.
Forças - Potencialidades	Assentamentos localizados numa região de mercado consumidor muito grande. Toda a produção ser de alimentos orgânicos. Os produtos carregam uma simbologia muito grande, que é o MST e a Reforma Agrária. Organização regional, com participação e organização em forma de Grupo Gestores. COOTAP ter papel ativo na articulação da comercialização e esta conseguindo realizar a logística da comercialização vias projetos de PAA. Diversas famílias possuem participação em feira. Contribuição da ATES.
Ameaças	Grande dependência de projetos governamentais. Dificuldades maiores no enquadramento da certificação. Possibilidade de aumento de concorrente, disputando o mercado de orgânicos. Alta vulnerabilidade ha perca devido a fatores climáticos e a falta de estruturas.
Oportunidades	Crescente demanda de alimentos orgânicos. Governo com tendência a financiar cada vez mais agricultores produtores de alimentos. Possibilidades reais de construção de agroindústrias de produtos higienizados e derivados. Organização cooperada e possibilidades de conseguir novos mercados, ao marketing de produtos da Agricultura Familiar ou alimentos da Reforma Agrária.

Fonte: Trabalho de Campo, 2011.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve nos princípios o objetivo de fazer um estudo que conseguiu-se fazer um diagnóstico atual da produção, aplicando as teorias de Cadeia de Valores, Estratégias Genéricas e matriz SWOT. E os resultados em minha opinião são bastante relevantes para mim quanto estudante e atuante no processo de comercialização de verduras e legumes. Mas acho que terá contribuição também para as famílias e principalmente para o grupo gestor das hortas, servindo como elementos para uma reflexão atual e para construção de planejamento futuro. Ficou faltando estudo econômico da atividade, bem como entrevistas com consumidores dos cinco canais de comercialização realizados pelas famílias. Fico evidente a necessidade de um estudo técnico e criterioso sobre a viabilidade econômica de uma agroindústria, e qual seu perfil, levando em consideração alguns dos resultados já apontados neste estudo e demais elementos necessários de serem ainda explorados.

Os principais resultados foram o apontamento dos cinco canais de comercialização que as famílias estão utilizando para comercializar a produção atual de verduras e legumes, sendo venda direta aos consumidores, vendas para pequenos comércios locais, vendas em feiras, vendas através de órgãos governamentais, e vendas para agroindústrias. Em relação aos itens produzidos, as maiores quantidades são de alface, tempero verde, couve, cenoura, beterraba e diversos itens em menores quantidades. A partir da aplicação da teoria da Cadeia de Valores, se apontou para os três assentamentos a estratégia genéricas de diferenciação, sendo como elementos fundamentais a produção orgânica, a simbologia do espaço ser assentamentos da Reforma Agrária (Agricultura Familiar). Para o assentamento Santa Rita de Cassia II, é possível pelas condições do assentamento adotar a estratégia genérica de custos. No assentamento Itapuí as condições favorecem para a adoção da estratégia de foco da produção de produtos diferenciados, buscando atender ao público específico que buscam alimentos mais saudáveis e com qualidade e praticidade para o consumo.

As principais dificuldades encontradas no processo ou para o bom funcionamento da comercialização foram: Falta de infra-estrutura produtiva, e muito

trabalho com grande dificuldade braçal; Falta de transporte adequado para comercialização; Muitas famílias dependerem apenas dos projetos governamentais; Valores das DAPs serem muito baixo (R\$ 4.500,00); Falta de crédito específico; Dificuldade de manejo produtivo e padronização da produção e na sua qualidade; Sobra alguns produtos e não se tem agroindústria para aproveitá-los; e Falta de planejamento e gestão da atividade e da propriedade por muitas famílias. Mas também se constataram algumas potencialidades da atividade, e que podem ser otimizadas. Potencialidades como: Assentamentos localizados numa região de mercado consumidor muito grande; Toda a produção ser de alimentos orgânicos; Os produtos carregam uma simbologia muito grande, que é o MST e a Reforma Agrária; Organização regional, com participação e organização em forma de Grupo Gestores; COOTAP ter papel ativo na articulação da comercialização e esta conseguindo realizar a logística da comercialização via projetos de PAA; Diversas famílias possuem participação em feira; e Contribuição da ATES.

REFERÊNCIAS

BICHO, Leandro. **Modelo de Porter e Análise SWOT Estratégias de Negócio**. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, 2006.

INCRA, Coptec. **Plano de Recuperação do Assentamento Itapuí**, 2010.

INCRA, Coptec. **Plano de Desenvolvimento do Assentamento Santa Rita de Cassia II**, 2010.

INCRA, Coptec. **Plano de Recuperação do Assentamento Capela**, 2010.

FERANDES, Bernardo Mançano. **MST: Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra: Formação e Territorialização em São Paulo**. São Paulo, 2ª Ed. Hucitec, 1999.

FRABRINI, João Edmilson. **O projeto do MST de desenvolvimento territorial dos assentamentos e campesinato**. Terra Livre, São Paulo, p. 75-94, Jun-Dez 2002.

MACHADO, Melise Dantas. **Canais de distribuição para produtos da agricultura familiar: Um estudo em Hortaliças**. Dissertação de Mestrado, UFSCar, São Paulo, 2004.

SANTOS, Marcos Vanderlei. **A sustentabilidade econômica das famílias assentadas do grupo Santa Maria: um estudo exploratório**. TCC – UERGS – UNID. Ronda Alta, 2077.

STEDILE, João Pedro (Org.). **A questão agrária hoje**. Porto Alegre: Ed. Da Universidade/UFRGS, 1994.

PORTER, Michael, 1947, tad. Brasil, Elizabeth Maria de Pinho Braga. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro – Campus, 1989.