

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail [bjbfea@usp.br](mailto:bjbfea@usp.br) para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A INSERÇÃO DOS PRODUTORES FAMILIARES DE HORTALIÇAS E LEGUMES  
ORGÂNICOS NO MERCADO PAULISTA**

**Roberta Villa Nova Teixeira da Costa**

**Orientadora: Profa. Dra. Maria Sylvia Macchione Saes**

**São Paulo**  
**2005**

**Prof. Dr. Adolpho Jose Melfi**  
**Reitor da Universidade de São Paulo**

**Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury**  
**Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade**

**Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos**  
**Chefe do Departamento de Administração**

**Prof. Dr. Isak Kruglianskas**  
**Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração**



**ROBERTA VILLA NOVA TEIXEIRA DA COSTA**



Powered by RfidProStar - www.logprocess.com.br

**DEDALUS - Acervo - FEA**



**20600028627**

**A INSERÇÃO DOS PRODUTORES FAMILIARES DE HORTALIÇAS E LEGUMES  
ORGÂNICOS NO MERCADO PAULISTA**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientadora: Profa. Dra. Maria Sylvia M. Saes**

**SÃO PAULO**

**2005**



Dissertação defendida e aprovada, em 06.12.2005, no Programa de Pós-Graduação em Administração, pela seguinte comissão julgadora:

Profª Drª Maria Sylvia Macchione Saes

Prof. Dr. José Augusto Giesbrecht da Silveira

Prof. Dr. Samuel Ribeiro Giordano

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

**Costa, Roberta Villa Nova Teixeira da**

A inserção dos produtores familiares de hortaliças e legumes orgânicos no mercado paulista / Roberta Villa Nova Teixeira da Costa. -- São Paulo, 2005.

75 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2005

Bibliografia.

1. Vendas a varejo 2. Comércio varejista 3. Agricultura familiar  
4. Hortaliças 5. Legumes I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.87

**Dedico esta dissertação à Letícia, que fortificou o meu desejo de longa vida ao nosso planeta; ao meu marido, pela cumplicidade em qualquer situação; e aos meus pais, pelo apoio tão carinhoso e fundamental.**

Agradeço à professora e orientadora Sylvia Saes pela orientação cuidadosa e pela paciência frente a todas as minhas inquietações ao longo deste caminho. Aos professores Silveira e Samuel pelas críticas e sugestões tão valiosas quando do exame de qualificação. Agradeço a todas as pessoas que me receberam e me apoiaram. Quero agradecer especialmente ao Silvio Vieira (Sabor Natural) por todo o apoio, “aulas”, indicações e confiança ao longo destes últimos dois anos. Agradeço às redes Pão de Açúcar e Carrefour por terem aberto suas portas para que eu pudesse entrevistar seus clientes. Foram muito importantes e agradeço imensamente às seguintes pessoas (por ordem cronológica de entrevistas): Maria Izabel do Sítio Moisés e Miriam, Maria Alice do Sítio na Água Espraiada, Iraci da AAO, Aroldo da FAOSP, Paulo César do Sítio da Cachoeira, José Venâncio da Chácara do Vovô, Maristela do Orgânicos da Mantiqueira, Reginaldo do Sítio Três Irmãos, Felipe Mesquita e Mussarela da Horta e Arte, Alencar da Korin, Cristiano da Cultivar, Romeu do Yamaguishi, Paulinho e Joaquim (arrendatários da Korin), Luís Monma do Sítio Monma, Adriana do Cio da Terra, Roberto da Direto da Serra, Rafael da Fazenda Capela Nova, Geraldo e Kátia da APPOI, Sérgio do Sítio Bem-Te-Vi, José Messias do Sítio Nossa Sra. da Paz, João Batista do Sítio Almeida, Antonio Dias do Sítio Santa Cruz, Kátia e Glauber da CAISP, Massami do Sítio Yoshizumi, Osmar do Sítio Paraíso, Cláudio do Sítio São Joaquim, José Carlos do Sítio Ribeiro, João Dias do Sítio São Bento, Joop do Sítio Boa Terra, Guaraci do Sítio Duas Cachoeiras, Alfredo Erbert do Sítio Recanto Beija-Flor, Luís do Sítio Borori, Vera e família do Sítio Santa Inês, Adrínea da Chácara Santa Edwiges, Paulo Riscala do Sítio Pipa, Moura e Aurora da Aliança, Gilberto da Fazenda São Vicente e Manoel da Chácara Santa Luzia. Agradeço também a todos os que não citei nominalmente, mas que também contribuíram dando-me dicas, esclarecendo dúvidas, autorizando-me a participar de “eventos orgânicos” etc.

Agradecer aos meus amigos que me ajudaram com seus ouvidos e “empurrões” nas horas necessárias, especialmente a Beta e a Cris. Quero também agradecer à Maria e ao Roberto, pelo material emprestado, pelas conversas intermináveis e todo o apoio.

Tenho de agradecer ao meu marido e filha por toda a paciência e apoio. Também a todos os meus familiares que direta ou indiretamente me ajudaram a concluir este trabalho.

Por fim, agradeço a todos os professores e colegas que tive no mestrado que tanto contribuíram para que eu pudesse realizar esta pesquisa.

## RESUMO

O crescimento do mercado de orgânicos e da importância dos grandes varejistas como distribuidores de produtos orgânicos no mercado paulista trouxe novos desafios para os produtores de hortícolas. Embora este mercado tenha se desenvolvido baseado na produção familiar, os padrões de comercialização das redes de supermercados representam barreiras de entrada, haja vista a preferência em negociar grandes quantidades, com diversidade de produtos e homogeneidade nos padrões de qualidade, exigindo também uma logística complexa. Em um estudo preliminar apurou-se que a maior motivação dos consumidores das grandes redes varejistas para o consumo de orgânicos é a saúde, assim não se pode esperar que a demanda possa influenciar o fornecimento no tocante ao porte dos fornecedores. Nesse contexto, este trabalho verifica se a capacidade de adaptação desses produtores estaria ligada à formação de cadeias que possibilitassem redução de custos, maior aprendizado e acesso a novos canais de distribuição. A Economia dos Custos de Transação (ECT) foi o arcabouço teórico utilizado, principalmente a teoria de redes, focando os benefícios e dilemas da integração horizontal. A base empírica para a análise foi constituída de 37 entrevistas que contaram com produtores familiares, produtores-distribuidores, distribuidores exclusivos e produtores que abandonaram a cultura dos hortícolas orgânicos. Como resultado, foram avaliadas as diferentes formas de integração horizontal dos produtores familiares orgânicos do estado de São Paulo, ressaltando seus aspectos positivos e negativos.

**Palavras-chave:** agricultura orgânica, mercado, varejo, consumidor, agricultor familiar.



## ABSTRACT

*The growth of the organics` market and of the importance of major retailers as outlets for organic products in the market of the State of São Paulo brought new challenges for its` producers. Although the development of this market has been based in family production, supermarket chain commercialization pattern represent entry barriers, due to the preference of dealing with large quantities, with product diversity and homogeneous quality standards, and demanding complex logistics. A preliminary study found out that consumers of large supermarket chains are not concerned with social or environmental issues that might influence the supply relationship with those chains. In this context, the present paper verifies if these producers` capacity to adapt would be connected to the creation of chains that would allow them to lower costs, increase their learning capabilities and provide access to new distribution channels. 37 interviews were made with family producers, producers-distributors, exclusive distributors and former organic producers. The analysis of the results was made under the light of New Institutional Economics and the different forms of horizontal integration of family organic agriculture in the State of São Paulo were evaluated, with emphasis on its` positive and negative aspects.*

*Key words: organic agriculture, market, retail, customer, small holder.*

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	2
Colocação do problema.....	5
Objetivos .....	5
Justificativa da pesquisa.....	6
1. CONTEXTUALIZAÇÃO .....	8
1.1.O varejo e o mercado de orgânicos .....	8
1.2. A dinâmica do mercado dos orgânicos .....	11
1.2.1. O consumidor de produtos orgânicos .....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO: A TEORIA DE REDES.....	17
3. METODOLOGIA .....	28
3.1. Amostra.....	28
3.2. Instrumento e procedimentos de elaboração da pesquisa .....	28
3.3. Procedimentos de análise dos dados .....	29
3.4. Limitações do estudo.....	30
4. RESULTADOS: OS PRODUTORES ORGÂNICOS .....	31
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS: PRODUTORES ORGÂNICOS E A TEORIA DE REDES.....	48
6. CONCLUSÕES.....	52
REFERÊNCIAS .....	56
APÊNDICES .....	59
ANEXOS.....	69

## INTRODUÇÃO

O mercado de produtos orgânicos, embora pequeno se comparado ao de produtos convencionais, tem sofrido mudanças significativas desde o início do século XXI, principalmente em relação ao crescimento da demanda. O incremento do consumo, por sua vez, tem induzido à expansão da produção.

Não há consenso sobre os dados da produção brasileira. O relatório da SOEL, Stiftung Ökologie & Landbau, compilado por Willer e Yussefi (2005, p. 134), informa que o Brasil tinha, em 2003, aproximadamente 14.000 produtores e 803.180 hectares orgânicos, o que faz com que o Brasil se estabeleça com a quinta maior área de cultivo orgânico no mundo, estando abaixo somente da Austrália, Argentina, Itália e Estados Unidos da América.

Nesse relatório (p. 134), outros dados importantes são apontados: em 2003, o Brasil tinha uma produção orgânica de aproximadamente US\$ 200 milhões e um crescimento anual da produção estimado entre 30% e 50%. Além disso, grande parte da produção é informalmente certificada ou não certificada, principalmente nos Estados do Sul do País.

A produção brasileira de orgânicos ainda é mais voltada à exportação (WILLER; YUSSEFI, 2005, p. 11; ORMOND *et al*, 2002, p. 14), mas a sua participação está cada vez mais significativa no mercado nacional. Segundo a pesquisa da SOEL (WILLER; YUSSEFI, 2005, p. 134), o mercado interno do Brasil, com a Argentina, é o mais desenvolvido da América Latina.

Dentro desse panorama, vale acrescentar que a produção de orgânicos ainda é fundamentalmente realizada por meio da agricultura familiar, sendo que a possibilidade de produzir com baixos gastos de maquinário, fertilizantes e agrotóxicos deu espaço para que cerca de 75% dos legumes, frutas e verduras orgânicos sejam provenientes da agricultura familiar (BIOFACH, 2003)<sup>1</sup>. Os dados apresentados no relatório da SOEL (WILLER; YUSSEFI, 2005, p. 134) são ainda mais contundentes, afirmando que 90% da produção de orgânicos é proveniente da agricultura familiar.

---

<sup>1</sup> Conferência organizada pela IFOAM, International Federation of Organic Agricultural Movements, nos dias 25 e 26 de setembro de 2003, no Hotel Glória, Rio de Janeiro.

A agricultura familiar foi definida por Abramovay (1997) como sendo aquela em que a gestão, a propriedade e a maior parte do trabalho vêm de indivíduos que mantêm entre si laços de sangue ou de casamento. Para o PRONAF, Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar, são beneficiários do crédito rural do programa os produtores rurais, inclusive remanescentes de quilombos e indígenas, que atendem aos seguintes requisitos:

- sejam proprietários, posseiros, arrendatários, parceiros ou concessionários da Reforma Agrária;
- residam na propriedade ou em local próximo;
- detenham, sob qualquer forma, no máximo 4 (quatro) módulos fiscais de terra, quantificados conforme a legislação em vigor, ou no máximo 6 (seis) módulos quando se tratar de pecuarista familiar;
- o trabalho familiar deve ser a base da exploração do estabelecimento;
- a renda anual seja de no máximo R\$ 60.000, sendo determinadas cinco faixas diferentes de renda para crédito: A, B, C, D e E (ver Anexo 2).

A predominância da agricultura familiar no mercado de orgânicos justifica-se: segundo Souza *et al* (2002, *apud* SOUZA; ALCANTARA, 2004), as possibilidades de diferenciação e segmentação de mercados promovem a inclusão de pequenos produtores familiares, excluídos pela alta tecnologia e grande escala do mercado de *commodities*. Os nichos de mercado, devido à especificidade dos ativos, são potenciais espaços para os produtores que têm a característica de participar ativamente com a família de todo o processo produtivo, gerando um produto diferenciado.

No que se refere à comercialização, na Biofach 2003 foi amplamente comentada a tendência de concentração das vendas dos produtos orgânicos nos supermercados: segundo apresentação da ex-presidente da AAO, Associação de Agricultura Orgânica, Yara Carvalho, 70% dos legumes, frutas e verduras orgânicos estão sendo vendidos nos super e hipermercados. Mesma tendência foi apresentada pelo vice-presidente executivo do IBD, Instituto Bio Dinâmico, Harkaly, sendo que, segundo levantamento do IBD, a participação dos supermercados é de 90%. Na pesquisa do Datacenso realizada para o SEBRAE-PR (2002), Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Paraná, a importância do canal de distribuição depende das regiões do País: o Rio Grande do Sul, por exemplo, tem 82,5% da sua produção de orgânicos vendida em feiras, enquanto que em São Paulo, 58,8% são comercializados por

meio de atacadistas ou distribuidores. Além disso, de acordo com Myiao, diretor de compras de legumes, frutas e verduras do Grupo Pão de Açúcar, em palestra proferida na Biofach 2003, o crescimento da participação dos orgânicos nos supermercados ainda depende de questões ligadas aos padrões de qualidade e quantidade requeridos. Vale ressaltar que o Carrefour, além de comprar alimentos orgânicos, está também produzindo. Suas fazendas orgânicas estão trabalhando principalmente a carne e as uvas orgânicas, que são vendidas inclusive para empresas concorrentes, mas o foco é a exportação.

As dificuldades apontadas por Myiao podem ser facilmente entendidas quando lembramos que a grande maioria dos produtores desse mercado é familiar, e assim se torna difícil atender à escala demandada pelas grandes redes. Quanto à regularidade, os orgânicos, por seu processo de produção mais 'limpo', acabam sendo mais suscetíveis, como coloca Darolt (2003, p. 3):

Os problemas com a dimensão técnico-agronômica no seu conjunto se refletem na dificuldade de manter a regularidade, quantidade, qualidade e diversidade de produção. Alguns produtos como a alface, tomate, batata e cebola são consumidos durante o ano todo de forma similar. Os problemas para a agricultura orgânica começam com as dificuldades de atender à demanda fora de época. Além disso, a necessidade de diversificação do sistema e de rotação de culturas impõe à produção orgânica uma certa irregularidade. Sendo assim, os produtos orgânicos enfrentam maiores dificuldades num mercado acostumado com uma constância de produção.

Outra questão que se pode levantar da relação entre os orgânicos e o varejo é que o perfil do consumidor muda com a expansão de consumo proporcionada pelo grande varejo. Segundo Ormond *et al* (2002), nos anos 70, a produção orgânica estava diretamente relacionada a movimentos filosóficos que buscavam o retorno do contato com a terra como forma alternativa de vida em contraposição aos preceitos consumistas da sociedade moderna. A comercialização dos produtos era feita do produtor ao consumidor e tinha como clientes aqueles que propugnavam filosofias análogas. Já o consumidor de orgânicos dos supermercados não tem um perfil de alimentação alternativa, nem está preocupado com questões ideológicas ou mesmo sociais, como foi comprovado em pesquisa realizada pela autora nos principais super e hipermercados de São Paulo, que será sumarizada no item 1.3.1. Sua maior preocupação é com a saúde, ou seja, um consumo voltado para o próprio bem-estar (ou, no máximo, de sua família).

## **Colocação do problema**

Tendo em vista a tendência de crescimento do mercado de produtos orgânicos e a importância dos grandes varejistas na comercialização desse segmento, pergunta-se: analisando sob a ótica da integração horizontal, qual é a tendência da dinâmica de inserção dos produtores familiares no mercado de orgânicos, dada a demanda cada vez mais exigente no que diz respeito aos padrões de qualidade, quantidade e diversidade requeridos pelas grandes redes de supermercados?

## **Objetivos**

O objetivo deste trabalho é discutir as possibilidades que os pequenos produtores familiares têm de inserção no mercado de orgânicos com foco no mercado de legumes e verduras.

A hipótese formulada neste trabalho é que com o crescimento da importância dos grandes varejistas como distribuidores de produtos orgânicos no mercado nacional, haveria uma mudança no perfil dos produtores de hortícolas. Disso decorre que:

1. os produtores familiares teriam dificuldade de comercializar seus produtos dada a preferência dos supermercados em negociar grandes quantidades, com diversidade de produtos e homogeneidade nos padrões de qualidade, exigindo também uma logística complexa (diversas entregas, em horários semelhantes, com grande dispersão geográfica);
2. considerando a natureza do produto orgânico que permite economias de rede, os produtores de menor porte, se organizados em rede, teriam ganhos competitivos suficientes para permanecer e prosperar no mercado.

## Justificativa da pesquisa

A relevância da questão evidencia-se em duas constatações: as políticas governamentais implantadas para incentivar a agricultura familiar orgânica e a crescente importância desta como alternativa de renda para os agricultores familiares. Como exemplos das políticas governamentais pode-se citar o PRONAF, que oferece 50% a mais de crédito para quem quiser investir na agricultura orgânica, e também o PAA, Programa de Aquisição de Alimentos, do governo federal, que oferece até 30% a mais do valor de mercado pelos produtos orgânicos – decisão tomada pelo comitê gestor em junho de 2004.

Quanto ao potencial da agricultura orgânica para a inserção dos agricultores familiares no mercado, Campanhola e Valarini (2001) apresentam, entre outros, os seguintes argumentos:

1. a agricultura orgânica favorece a diversificação produtiva, que além de ser uma barreira de entrada para grandes produtores, também protege o pequeno produtor da sazonalidade e de quebras de renda decorrentes de flutuações de preço e incidentes naturais;
2. a agricultura orgânica exige mais mão-de-obra, o que possibilita o aproveitamento da família na produção. Assim, o engajamento de mais membros da família representa também um fator de fixação no campo;
3. o maior valor comercial dos orgânicos possibilita que o pequeno agricultor, mesmo não atingindo grande escala produtiva, viabilize economicamente sua produção. Quanto a esse argumento, é importante acrescentar que a menor variação do preço do orgânico propicia um melhor planejamento financeiro;
4. a adoção da produção orgânica é mais fácil para os agricultores que ainda não se beneficiam dos avanços da agricultura moderna. Primeiro, por uma tecnologia de produção mais semelhante (insumos, máquinas e equipamentos), não sendo necessário desfazerem-se de seus bens. Segundo, por apresentarem menos problemas com resíduos de agrotóxicos no solo, o que acelerará a sua certificação;
5. a maior vida útil dos produtos orgânicos no período pós-colheita ajuda na redução das perdas do pequeno agricultor. Nesse sentido, Mello *et al* (2003) colocam os seguintes resultados em seu artigo sobre o efeito do cultivo orgânico e convencional sobre a vida-de-prateleira da alface americana (*Lactuca sativa* L.) minimamente processada: o sistema de cultivo orgânico permitiu, nas condições testadas, ampliar sensivelmente o tempo de vida-de-prateleira da alface americana minimamente processada; a alface

americana cultivada sob o sistema orgânico superou a alface americana convencional quanto ao tempo de vida-de-prateleira em dois dias; a avaliação sensorial mostrou sensível superioridade para a alface americana minimamente processada produzida no sistema orgânico em relação à convencional.

Com esta pesquisa a autora espera contribuir para o avanço do conhecimento das características da comercialização de hortícolas orgânicos e evidenciar melhor o papel do associativismo para a viabilização do produtor familiar, sob a luz da teoria de redes.



# 1 CONTEXTUALIZAÇÃO

## 1.1 O varejo e o mercado de orgânicos

Na história do grande varejo brasileiro alguns marcos definem os caminhos percorridos pelo mercado: nos anos 50 surgem os primeiros auto-serviços (Sirva-se) implantados em São Paulo por Fernando Pacheco de Castro. Em 1971, são inaugurados os primeiros hipermercados, o Peg Pag e o Jumbo. Em 1975 já havia mais de 600 lojas em todo o território nacional (PARENTE, 2000).

Institucionalmente, somente em 12 de novembro de 1968 é promulgada por Faria Lima a Lei municipal 7.208, que regulamenta o conceito de supermercado. Nesse ano, é fundada a ABRAS, Associação Brasileira de Supermercados, também por intermédio de Pacheco de Castro (PARENTE, 2000).

Nos anos 80, o Carrefour, grupo francês, chega ao Brasil, marcando a entrada dos grupos estrangeiros e consolidando o conceito de hipermercado. Nos anos 90, o Wal-Mart abre suas primeiras lojas no País, com uma política de preços agressivos e moderna tecnologia de infraestrutura e gestão, marcando uma nova etapa de avanços para todo o mercado (PARENTE, 2000).

Segundo Parente (2000), os pontos mais importantes das mudanças do mercado e que ainda trarão mudanças acentuadas são: a globalização (com o crescimento da presença de grupos estrangeiros no Brasil), a consolidação (aumento da concentração do mercado), aumento do poder do varejo (com a concentração ocorre um desbalanceamento do poder entre fornecedores e varejistas), parceria e alianças com fornecedores, polarização – massificação *versus* especialização (os pequenos varejos acabam se especializando e os grandes varejos se massificam) –, aumento da concorrência de formatos substitutos, aumento da tecnologia da informação, aumento da importância do capital humano e profissionalização, novos formatos e composições varejistas, expansão do varejo sem loja, crescimento do varejo virtual, aumento do varejo de serviços, maior foco no cliente e no *marketing* de relacionamento, mudanças no comportamento do consumidor (busca de conveniência e falta de tempo),

importância do sistema de auto-serviço, mudanças nas características do mercado brasileiro e migração das classes A, B e C para os centros de compras planejados.

Dos tópicos levantados, aprofundar-se-á a questão da concentração. Como colocado por McGoldrick (1990), nos anos 50, o produtor era o elo mais poderoso da cadeia de fornecimento; nos anos 60, o consumidor passou a imperar; e, a partir dos anos 70, o comércio ganhou posição de grande evidência no mercado. Essa mudança verificou-se porque nos anos 50, pós-segunda guerra mundial, o fornecimento e a entrega dos produtos era o ponto crítico. Nos anos 60, o aumento da competição fez com que houvesse maior ênfase no *marketing* e no desenvolvimento das marcas. Finalmente, nos anos 70, com o aumento da concentração e do poder do varejo, este acabou determinando diversas relações do mercado.

Segundo Farina *et al* (2004), os efeitos da concentração para o setor permitiram consideráveis incrementos no resultado operacional das cadeias de supermercados, principalmente pela redução dos custos e melhores condições de negociação. Segundo os autores, a redução de custos das grandes redes pode ser transferida para o consumidor, eliminando os formatos menos eficientes de varejo. Outra consequência seria uma tendência de concentração dos fornecedores, uma vez que os varejistas privilegiam poucos e grandes fornecedores.

No Brasil, percebe-se que a concentração ocorre principalmente nos grandes centros urbanos, nas áreas densamente povoadas, notadamente na região metropolitana de São Paulo. No restante do País, a tendência de concentração não é tão acentuada, pois o custo do deslocamento do consumidor para as grandes lojas muitas vezes não é compensado pelos preços oferecidos. Outros fatores que favorecem os supermercados independentes são as filas menores e a comodidade de fazer compras em lojas pequenas (FARINA *et al*, 2004). De qualquer forma, as grandes redes passaram a representar uma parcela importante das vendas de legumes e verduras, e esses produtos são importantes por gerarem fluxo nas lojas (REVISTA FRUTIFATOS, jun. 2002). Nesse movimento de valorização dos hortifrúteis pelos supermercadistas, os orgânicos surgem como uma forma de diversificação, criando um produto *premium*, para atender a um nicho de mercado crescente. Assim, os dirigentes das redes varejistas esperam que o aumento da participação dos hortifrúteis na venda total seja acompanhado, ou até determinado, pelo crescimento dos embalados, pré-processados e orgânicos (REVISTA FRUTIFATOS, jun. 2002).

Nos mercados de São Paulo e do Rio de Janeiro, a importância das grandes redes na comercialização de hortifrúteis orgânicos é evidente, como se pode perceber na Tabela 1.

**Tabela 1: Orgânicos e os canais de comercialização de acordo com os principais estados brasileiros**

Comercialização	PR	SC	RS	SP	RJ	MÉDIA
Feiras	32,5%	57,9%	82,5%	17,6%	27,8%	39,6%
Associação	46,1%	36,8%	25,0%	20,6%	38,9%	38,5%
Venda Consumidor	40,3%	26,3%	25,0%	17,6%	5,6%	31,7%
Atacadista/Distrib.	31,8%	15,8%	10,0%	58,8%	38,9%	31,3%
Supermercado	14,9%	21,1%	12,5%	26,5%	33,3%	17,7%
Mercearia	7,8%	5,3%	5,0%	17,6%	0,0%	7,9%
Cooperativa	1,9%	10,5%	25,0%	5,9%	11,1%	7,2%
Representante	3,2%	0,0%	2,5%	5,9%	5,6%	3,4%
Internet	0,0%	0,0%	2,5%	2,9%	0,0%	0,8%

FONTE: Relatório Mercado de Produtos Orgânicos – produtores, SEBRAE-PR, 2002, p. 27

Na Tabela 1, chama a atenção a grande participação das feiras como canal de comercialização dos orgânicos no Rio Grande do Sul, como também as associações e a venda ao consumidor no Paraná e Santa Catarina. Essa forma de distribuição tende a mudar conforme o crescimento do mercado, concentrando-se nos atacadistas/distribuidores e supermercados nos mercados mais desenvolvidos, como São Paulo e Rio de Janeiro. A afirmação vai ao encontro do trabalho realizado por Schultz *et al* (2002), em que o modo de comercialização direta, pelas feiras livres, é considerado pelos atuais agentes o mais adequado para a distribuição dos seus produtos, já que propicia a aproximação dos produtores rurais com os consumidores finais. Entretanto, com o aumento da demanda, o atual formato de comercialização está se mostrando sem condições de atingir os objetivos, tanto de consumidores, como de produtores.

Richter *et al* (2001, *apud* Guivant, 2003) identificam três tipos de estratégias para a venda de produtos orgânicos pelos supermercados:

1. estratégia orgânica mínima – é implementada com uma quantidade limitada de produtos, junto de outros produtos cultivados de maneira não convencional (ex.: hidropônicos), não há anúncios exclusivos e não são visualmente dominantes. Não há uma preocupação em dar um cunho ambientalista à empresa e esta não possui marca própria de orgânicos;

2. estratégia orgânica básica – maior número de produtos naturais e/ou orgânicos, mas podendo prevalecer os primeiros. É realizada uma comunicação com os consumidores do compromisso da rede com os produtos, mas o critério para compra dos produtos é a maior lucratividade possível. Procura-se ganhos de competitividade e imagem;
3. estratégia orgânica máxima – valorização dos produtos naturais e orgânicos. A empresa busca apoiar produtores orgânicos para aumentar e manter a oferta. Os funcionários são treinados para orientar os consumidores e manter uma boa aparência das gôndolas.

## 1.2 A dinâmica do mercado dos orgânicos

No Brasil, de acordo com a da Lei 10.831 de 23 de dezembro de 2003 (Anexo 1), define-se sistema orgânico de produção agropecuária como:

[...] todo aquele em que se adotam técnicas específicas, mediante a otimização do uso dos recursos naturais e socioeconômicos disponíveis e o respeito à integridade cultural das comunidades rurais, tendo por objetivo a sustentabilidade econômica e ecológica, a maximização dos benefícios sociais, a minimização da dependência de energia não renovável, empregando, sempre que possível, métodos culturais, biológicos e mecânicos, em contraposição ao uso de materiais sintéticos, a eliminação do uso de organismos geneticamente modificados e radiações ionizantes, em qualquer fase do processo de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização, e a proteção do meio ambiente.

A Lei é recente, mas a história da agricultura orgânica inicia-se na década de 20, com o trabalho do pesquisador inglês Albert Howard sobre práticas agrícolas indianas, os conceitos de agricultura biológica difundidos na França por Claude Aubert e com a agricultura biodinâmica de Rudolf Steiner. Em 1935, Mokiti Okada lança a filosofia da “agricultura natural”, e, em 1971, Bill Mollison difunde o conceito de permacultura. Todos esses movimentos influenciaram a agricultura orgânica, mas esta acabou desenvolvendo práticas específicas, tanto na produção, como na regulamentação e comercialização (ORMOND *et al*, 2002).

Na década de 70 é que se inicia uma comercialização mais intensa de produtos orgânicos na Europa, sendo que seu crescimento mais expressivo aconteceu na década de 90, principalmente devido aos escândalos alimentares ocorridos, como por exemplo, o da ‘vaca louca’ (ORMOND *et al*, 2002 ; FARINA *et al*, 2002).

No Brasil, na década de 90, com influência da ECO 92, os movimentos agroecológicos e as 'lojas naturais' se proliferaram e com eles cresce a importância da agricultura orgânica. O crescimento do mercado mais significativo acontece ao final da década com a entrada desses produtos nos supermercados e hipermercados (ORMOND *et al*, 2002). Assim, a agricultura orgânica começa a ter suas primeiras grandes marcas, como a Native, a linha de sucos orgânicos da Maraú (Wessanen), a Terra Ativa (linha de produtos orgânicos do Grupo Carrefour), Organics (GAMA), Weleda na área de cosméticos etc.

Essa tendência nos Estados Unidos já fez com que as grandes indústrias lançassem seus produtos orgânicos, como por exemplo, a HJ Heinz Co. que lançou uma variante do seu famoso *ketchup* de tomate, e a Tyson Foods que colocou nas prateleiras dos supermercados norte-americanos um frango congelado alimentado somente à base de ração orgânica. A PepsiCo Inc. foi uma das primeiras a perceber o potencial desse mercado, ao criar uma versão orgânica do salgadinho Tostitos. A Ben & Jerry's, unidade do grupo Unilever, estuda o lançamento de quatro sabores de sorvetes orgânicos (GAZETA MERCANTIL, 2003).

De acordo com os dados da última pesquisa da SOEL (WILLER; YUSSEFI, 2005, p. 3) a agricultura orgânica é praticada em quase todos os países do mundo e sua participação em área e fazendas está crescendo. O total de terras organicamente manejadas já é mais de 26 milhões de hectares ao redor do mundo, além de que a área de "plantas selvagens colhidas" é de mais de 14,5 milhões de hectares. O mercado não está crescendo somente na Europa e América do Norte, os principais mercados, mas também em diversos outros países. É estimado que as vendas de orgânicos tenham se expandido de 7% a 9% para alcançar US\$ 25 bilhões em 2003.

O mercado de produtos orgânicos, além de ser um mercado de crescimento recente, trabalha com preços superiores aos dos alimentos convencionais, em média chegam a alcançar de 10% a 200% em comparação ao produto convencional, especialmente nos supermercados (BARBOSA, 2003).

A certificação é parte fundamental do mercado orgânico. Como coloca Souza (2003, p. 8): "A regulamentação é necessária não só para manter os padrões éticos do movimento orgânico como também para fortalecer a confiança do consumidor nesses produtos". Os compradores,

por si próprios, não podem verificar o cumprimento dos padrões de qualidade desejados, de forma que a certificação por uma entidade independente torna-se necessária (FARINA; REZENDE, 2001).

Ainda na questão institucional, a produção e o processo de certificação de lavouras não são regulamentados por lei – ainda estão se concluindo os trabalhos sobre a Lei 10.831 de 23 de dezembro de 2003. Em seu artigo 3º, a Lei diz que “para sua comercialização, os produtos orgânicos deverão ser certificados por organismo reconhecido oficialmente, segundo critérios estabelecidos em regulamento”, e é exatamente esse ‘regulamento’ que está sendo discutido. Um grupo defende a certificação participativa, que seria uma forma de auto-regulamentação. O resultado é que existem 21 certificadoras atuando no Brasil (12 nacionais e 9 estrangeiras) sem um controle claro do governo.

Nos Estados Unidos, por exemplo, desde 2002 vigora a nova regulamentação sobre produção e comercialização de produtos orgânicos. De acordo com as novas normas, todas as certificadoras precisam ser reconhecidas pelo USDA, Departamento de Agricultura dos Estados Unidos. Isso significa que todo e qualquer produto orgânico para ser comercializado, necessita que sua certificadora seja reconhecida pelo governo norte-americano, e a desobediência a essas normas implica na proibição da venda do produto (PLANETA ORGÂNICO, 2004<sup>2</sup>).

A questão da certificação para o consumidor, como se pode observar na pesquisa realizada com consumidores e apresentada no item 1.2.1, é um ponto crítico: 36,5% não sabiam o que era certificação e somente 5,4% sabiam o nome de alguma certificadora. Muitos responderam que a garantia para eles era a credibilidade do local onde estavam comprando os produtos, mas mesmo assim 45% dos entrevistados não acreditavam que o produto que se diz orgânico é verdadeiramente orgânico. Uma das conclusões da pesquisa é que para viabilizar o contínuo crescimento do mercado, os distribuidores terão de trabalhar a credibilidade dos orgânicos, reforçando a importância da certificação.

---

<sup>2</sup> Disponível em <<http://www.planetaorganico.com.br>>. Acesso em: fev.2005.

### 1.2.1 O consumidor de produtos orgânicos

Foi realizada uma pesquisa no segundo semestre de 2004 em três diferentes locais: super e hipermercados (800 entrevistas realizadas em oito lojas do Carrefour e dez do Pão de Açúcar), na feira de orgânicos do Parque da Água Branca (50 entrevistados) e com 40 consumidores de serviços de entregas em domicílio de produtos orgânicos.

A pesquisa buscou verificar quanto à questão social, como a inserção do pequeno produtor familiar é importante para o consumidor e qual a percepção das questões ambientais relacionadas aos produtos. Foi abordada também a credibilidade dos produtos orgânicos e o grau de conhecimento sobre a certificação. Aproveitou-se para verificar o conhecimento dos consumidores sobre produtos orgânicos, traçar seu perfil e avaliar tendências. Utilizou-se, para esse fim, o questionário que pode ser encontrado no Apêndice 2.

Dos entrevistados, 82% sabiam o que era um produto orgânico, sendo que pouco mais de 66% consumiam algum tipo de produto orgânico. A frequência de consumo distribuiu-se da seguinte forma: 27,2% disseram que consumiam sempre; 46,8%, freqüentemente; e 26%, raramente. A distribuição do consumo entre os diversos produtos apresentou-se como segue: 98% dos entrevistados consumiam frutas, legumes ou verduras; 25% consumiam açúcar; 20%, sucos; 14%, café; e 13%, carne.

A maior motivação para o consumo é a saúde para 54,4% dos que disseram consumir produtos orgânicos, seguida pela qualidade com 16% das respostas (espontâneas). Na questão 29, com respostas induzidas, 81% dos consumidores disseram que uma das características mais importantes dos orgânicos é fazer bem à saúde. Esse ponto é importante, pois se percebeu que as questões ideológicas, associadas aos primórdios da cultura orgânica, são menos importantes: nessa questão, a sobrevivência e o bem-estar do produtor rural só foram citados como características importantes por 8% dos consumidores de orgânicos.

A avaliação dos orgânicos é muito positiva para a grande maioria dos entrevistados: 43% responderam que eles são muito bons; 55,6%, bons; e apenas 1,4% avaliou como ruins. A aparência também teve bom desempenho, com um resultado surpreendente: 46,9% dos entrevistados disseram que a aparência dos orgânicos é melhor que a dos convencionais. Quando interrogados sobre o perfil de quem consome orgânicos, as respostas foram, de

maneira geral, apreciativas, sendo que 50% das respostas referiram-se a pessoas de alto poder aquisitivo e preocupadas com a saúde. Outro ponto em que os orgânicos foram bem avaliados foi o sabor: 62,1% dos que consomem orgânicos acreditam que o sabor é melhor que o dos convencionais.

O conceito de produto orgânico restringe-se, para um terço dos entrevistados, a um produto sem agrotóxicos. A questão da informação é crítica para os produtos orgânicos. Por exemplo, quando interrogados se orgânicos podiam ser transgênicos, 57% dos entrevistados responderam afirmativamente ou não souberam responder. Também somente 13% dos consumidores souberam citar alguma marca, sendo que apenas 9,5% afirmaram ser fiéis. Para sintetizar esse ponto, 88,6% dos entrevistados disseram que falta informação sobre produtos orgânicos. Outra questão levantada comumente nas discussões sobre orgânicos é a confusão dos consumidores entre produtos orgânicos e hidropônicos. Nesta pesquisa, essa teoria não se confirmou, sendo que 65,3% dos entrevistados disseram que orgânicos e hidropônicos não eram assemelhados.

A percepção de preço é clara para a grande maioria dos consumidores, sendo que 91,6% dos entrevistados declararam que os orgânicos são mais caros. A sensibilidade ao preço é alta: 65,2% dos respondentes disseram que deixam de comprar, sempre ou ocasionalmente, por causa do preço. Quando afirmaram ter alguma dificuldade em consumir orgânicos (52%), o motivo mais apontado, espontaneamente, foi o preço (50,4%). Outra questão aponta no mesmo sentido: 50% dos entrevistados que não consomem orgânicos responderam que consumiriam se fossem mais baratos.

A credibilidade é outro ponto crítico: 45% dos entrevistados disseram que desconfiam se os produtos que se dizem orgânicos são realmente orgânicos. É condizente com esse resultado que, dos consumidores de orgânicos, 36,5% não sabiam o que era certificação e somente 5,4% lembravam o nome de alguma certificadora. A entrada dos orgânicos nos grandes varejistas pode ser percebida por 61,8% dos entrevistados que disseram ser fácil encontrá-los.

Os cruzamentos que realizamos com os dados seguiram três linhas: diferenças entre consumidores e não-consumidores de orgânicos; diferenças entre usuários frequentes e esporádicos; e as diferenças de perfil segundo o local de compra.



O consumo de orgânicos foi mais fortemente associado ao sexo feminino, alta escolaridade e renda. Como era de se esperar, a avaliação dos orgânicos é superior entre seus consumidores e estes também são menos suscetíveis ao preço. Confusões entre orgânicos e hidropônicos são menos comuns entre os que consomem orgânicos.

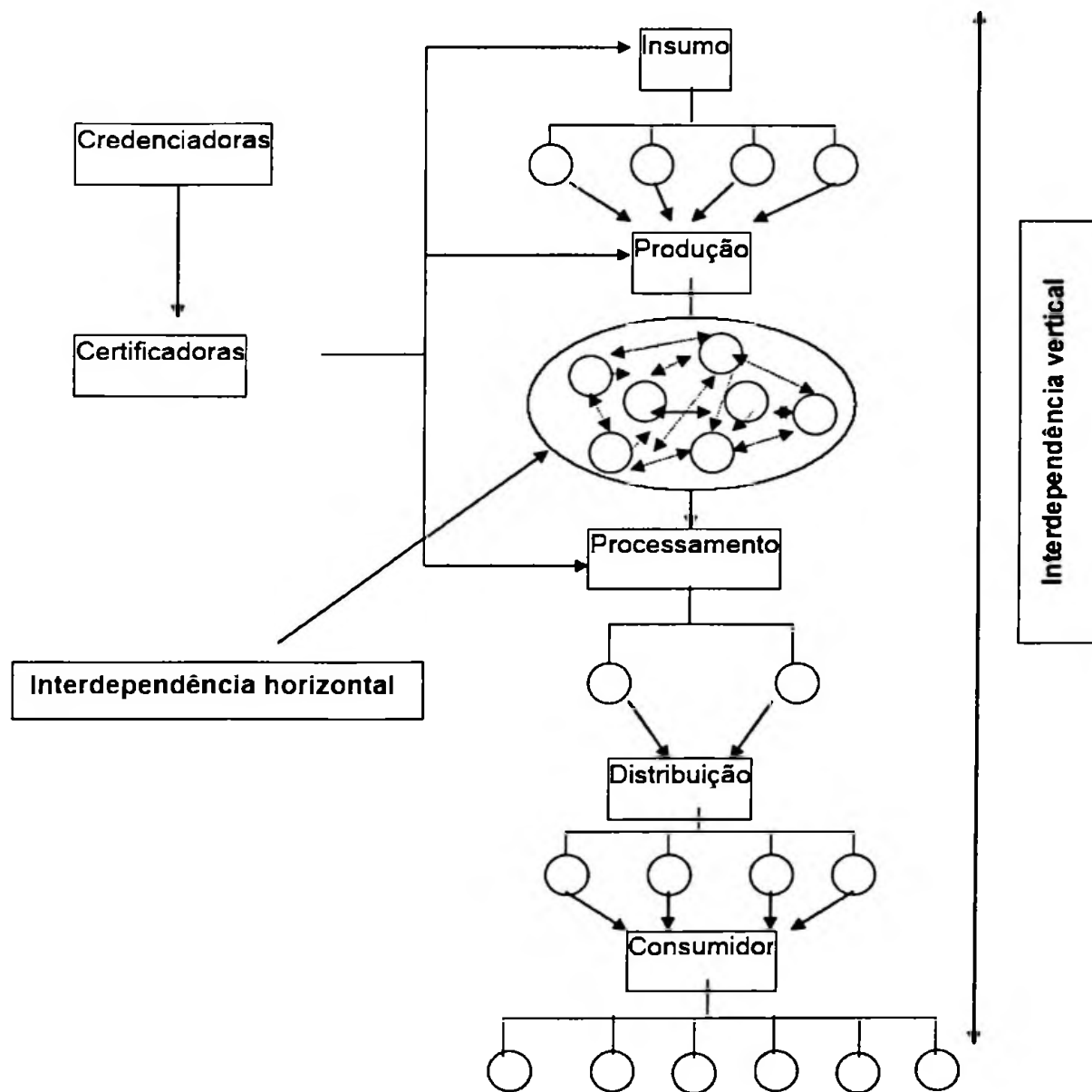
Na análise por frequência de compra, obteve-se os seguintes resultados: a escolaridade e a renda aumentam entre os que consomem com maior frequência. A avaliação melhora entre os que consomem frequentemente ou sempre. A percepção de que o preço é mais alto foi maior entre os que consomem com menor frequência. Os consumidores mais frequentes consomem há mais tempo, como também maior variedade de produtos e têm maior fidelidade a marcas. Eles foram os que mais características atribuíram aos orgânicos e os que apontaram com maior incidência o bem-estar e a sobrevivência do produtor rural como características dos orgânicos.

Quanto aos locais de compra, os seguintes resultados foram apontados: nos consumidores de entrega em domicílio (ED), predominou o sexo feminino. A escolaridade foi mais alta entre esses consumidores e os da feira do Parque da Água Branca (AB), e também o nível de informações sobre produtos orgânicos (conhecimento do que é um produto orgânico e o que é certificação). Os consumidores da AB e da ED disseram ser consumidores mais constantes, mais antigos e avaliaram melhor os produtos orgânicos, inclusive quanto ao sabor. Consumidores dos super e hipermercados apresentaram menor diversidade nas compras de orgânicos. Os consumidores da ED são mais fiéis a marcas do que os clientes dos super e hipermercados. Nos consumidores da AB, o preço é menos importante, enquanto que a qualidade e novidade são fatores mais importantes na decisão de experimentar um novo produto orgânico. Nesse sentido, também os consumidores da AB foram os que perceberam menos diferença de preço entre os orgânicos e os convencionais. Os consumidores da AB foram os que mais colocaram o bem-estar e a sobrevivência do produtor rural como características importantes do produto orgânico.

Depois dessa breve contextualização, pretende-se analisar como o produtor familiar de hortícolas orgânicos pode se relacionar com o atual formato de comercialização do mercado, e para tal, utilizar-nos-emos da teoria de redes.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO: A TEORIA DE REDES

Pode-se encontrar na literatura mais de uma esquematização para o SAG, Sistema Agroindustrial dos orgânicos, como, por exemplo, Rezende e Farina (2001), Farina *et al* (2002) e Ormond *et al* (2002). Aqui será adotada a representação utilizada no trabalho de Farina *et al* (2002):



**Figura 1: Sistema Agroindustrial dos orgânicos**  
 FONTE: FARINA *et al*, 2002

É importante uma análise sistêmica, pois por meio dela se pode entender a dinâmica própria de cada um dos setores e as limitações impostas pelas suas inter-relações. Como se pode observar na Figura 1, o sistema de orgânicos envolve uma intrincada rede de relações. As credenciadoras autorizam as certificadoras que controlam e asseguram a procedência desde a compra ou produção dos insumos até o processamento dos mesmos. Posteriormente, o produto é distribuído e chega ao consumidor.

No esquema, são salientadas as interdependências horizontal e vertical. A elas estão associadas fontes de geração de valor econômico e formas específicas de estruturas de governança (FARINA *et al*, 2002). Nesse mercado, os produtores são ligados fortemente pela interdependência horizontal e pelas externalidades da rede. Por exemplo, os custos de controle de contaminação da água tornam-se mais baixos quanto maior for o número de agricultores orgânicos em uma área geográfica. Também são fundamentais as trocas de informações tecnológicas entre os diversos produtores, uma vez que a agricultura orgânica não é tão sistematizada como a agricultura convencional (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 2003).

Quanto à distribuição, verifica-se que a eficiência logística exigida dos fornecedores pelas grandes redes é bastante alta, já que não se aceitam falhas no fornecimento e nem na qualidade do produto. Além disso, a necessidade de equipamentos específicos (como caminhões refrigerados) e sistemas de informação (EDI) dificultam a inserção de produtores de pequeno e médio porte nas grandes redes varejistas (SOUZA; ALCÂNTARA, 2004, p. 5). As autoras colocam que: “Tal capacidade de gestão dificilmente pode ser desenvolvida em produtores isolados, principalmente de pequeno e médio porte, por isso a agregação dos produtores em associações ou empresas que gerenciem e comercializem a produção pode viabilizar o atendimento a estes canais.”

Reardon *et al* (2004), pesquisando mercados em desenvolvimento, observam que os supermercados têm dois principais objetivos: um qualitativo (aumentar a qualidade e a segurança dos produtos) e outro quantitativo (reduzir custos e aumentar os volumes). Assim, torna-se imprescindível uma boa rede de fornecimento, o que ainda não foi satisfatoriamente suprido pelos varejistas <sup>3</sup> (modelo tradicional) dos países em desenvolvimento. Conseqüentemente, surge um novo sistema de compras, com quatro pilares:

---

<sup>3</sup> Reardon *et al* denominam varejistas o que aqui é denominado distribuidores, ou seja, aqueles que intermedeiam a relação entre os supermercados e os produtores.

1. centralização e regionalização das compras;
2. atacadistas especialistas e firmas de logística;
3. fornecedores preferenciais;
4. alta qualidade e aumento da segurança dos produtos via imposição de padrões específicos aos fornecedores.

No primeiro pilar tem-se que, conforme aumenta o número de lojas de uma determinada cadeia de supermercados, existe uma tendência de mudar de um sistema de compra por loja para um centro de distribuição que atenda a diversas lojas de uma zona, distrito, país ou região. Esse movimento é acompanhado por uma redução no número relativo de compradores e no uso crescente de depósitos centrais. A centralização aumenta a eficiência do setor de compras pela redução dos custos de coordenação e transação, embora possa aumentar os custos de transporte. Outra tendência é que as cadeias regionais estão cada vez mais buscando fontes regionais ao invés de locais.

O segundo pilar é o uso cada vez maior de atacadistas especializados/dedicados. Eles são especializados em uma categoria de produtos e dedicados ao setor de supermercados como seus principais clientes, buscando satisfazer suas necessidades específicas. Os atacadistas cortam custos de transação e pesquisa, além de impor aos seus fornecedores contratos e padrões especificados pelos supermercados. Na maioria das vezes, nota-se também uma melhora na logística que ocorre simultaneamente à consolidação da área de compras, muitas vezes via *joint venture* com outras empresas.

No terceiro pilar está o fato de que muitas redes supermercadistas estão promovendo inovações institucionais pelo estabelecimento de contratos com seus fornecedores, particularmente com seus atacadistas especializados, administrando um sistema de fornecimento preferencial. O contrato é estabelecido quando o supermercado, por meio do varejista, ou diretamente, “lista” um fornecedor. Essa listagem é um contrato informal, mas efetivo. Os contratos servem como incentivo aos fornecedores para permanecerem com o comprador e fazerem investimentos em ativos específicos. Os varejistas são assegurados quanto à entrega dentro do prazo e à qualidade desejada.

O quarto pilar mostra um rápido crescimento do estabelecimento de padrões no setor supermercadista. A busca por qualidade e segurança dos alimentos, junto à importância

crescente da imposição de padrões públicos, é um aspecto crucial de imposição de especificações aos produtos pela área de compras. Em geral, os padrões funcionam como instrumentos de coordenação das cadeias de fornecimento pela standardização dos requisitos dos produtos, que podem cobrir muitas regiões ou países. Os padrões especificam e harmonizam os atributos do produto e da entrega, trazendo eficiência e diminuindo os custos de transação. A implementação dos padrões depende do estabelecimento de um novo sistema de compras como o descrito nos três pilares anteriores.

Reardon *et al* (2004) concluem a análise com as implicações das mudanças para os produtores e para o desenvolvimento da agricultura. Essa transição pode representar uma oportunidade para aqueles que adotarem as novas práticas. Um fornecedor pode mover de um posicionamento local para nacional, regional ou até mesmo global. A padronização aumenta a eficiência das firmas e, conseqüentemente, sua lucratividade, mas a busca para atender aos requerimentos implica em mudanças nas práticas de produção e novos investimentos muitas vezes inacessíveis para pequenos produtores. Não é surpreendente que diversas pequenas firmas e fazendas tenham falido nos países em desenvolvimento, nos últimos cinco, dez anos. As cadeias de supermercados, buscando sobreviver num ambiente altamente competitivo, de baixas margens, procuram constantemente baixar os custos dos produtos e de transação e assim acabam selecionando somente os mais capazes fornecedores, os médios e grandes fazendeiros. Como os pequenos produtores têm dificuldade de acesso ao crédito, e altos custos fixos seriam um enorme fardo, participar desse mercado é um imenso desafio para pequenos operadores.

Tendo em vista esse panorama, fica evidenciada a necessidade de pesquisar um caminho para viabilizar os pequenos produtores, sendo que aqui é proposta a interdependência horizontal. Lazzarini *et al* (2001) afirmam que é possível verificar a existência de tipos diferentes de entrelaçamento entre os agentes, sendo que estes têm diferentes intensidades. Dadas as características do SAG dos orgânicos, interessam-nos particularmente as relações mais densas, cujos participantes têm uma relação mais estreita e buscam, por meio de sua relação, ganhos na comercialização e na redução da concorrência. Assim, introduziu-se o conceito de redes, que será aprofundado a seguir.

Primeiramente, é importante que se defina redes. Diversos autores conceituam redes, mas será utilizada a definição de Zylbersztajn e Farina (2002) por se mostrar apropriada ao problema desta pesquisa. Para os autores, redes são caracterizadas por:

- arranjos institucionais complexos e multifirmas;
- mecanismos de governança simultaneamente horizontais e verticais;
- formas complexas de governança híbrida, envolvendo agentes múltiplos e períodos múltiplos;
- aspectos relacionais definidos, sendo importantes a confiança e as regras informais;
- estratégias definidas em conjunto e baseadas na expectativa de ganhos mútuos;
- contratos e mecanismos de solução de disputas estabelecidos;
- os agentes mantêm sua identidade e definem estratégias *ex-ante* em bases cooperativas, dividindo os direitos de decisão *ex-post* em diferentes níveis. A dependência é recíproca e contratos relacionais são presentes.

Nesse artigo, Zylbersztajn e Farina (2002) colocam que as redes emergem como formas de governança complexas que visam obter potenciais ganhos mútuos. Elas podem evoluir por meio de acertos e erros em um sistema de *feedback*, ou de um plano estratégico sob a liderança de um agente especializado. O desenho das redes é baseado na existência de ativos específicos. Especificidades de local e tempo são especialmente importantes para a agricultura.

Quanto à estabilidade, as estruturas de governança são importantes para resolver tensões que possam emergir na distribuição. Se as tensões não forem adequadamente resolvidas, cada agente comparará continuamente os benefícios de abandonar a rede, tornando mais factível a sua dissolução. Alguns agentes são mais importantes que outros para manter a estabilidade da rede, sendo a especificidade do investimento individual a chave para essa definição. As redes podem dissolver, evoluir ou perder competitividade para arranjos alternativos (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 2003).

Outros aspectos importantes das redes são as barreiras de entrada e competição. Arranjos institucionais complexos baseados em investimentos específicos, elementos relacionais e a especificidade do conhecimento necessário são uma barreira de entrada estratégica para potenciais arranjos competidores. Conforme os aspectos relacionais evoluírem na rede, rotinas

deverão emergir entre as firmas e a co-especialização dos ativos de diferentes naturezas deverá dificultar a cópia desse sistema.

Lazzarini *et al* (2001) relacionam três tipos de interdependência: a interdependência em forma de *pool* cuja relação entre os agentes é esparsa e indireta. Os agentes têm bastante independência e diferentes níveis de conhecimento, sendo muitas vezes relacionada às externalidades da rede<sup>4</sup>, uma vez que o valor da rede aumenta quanto maior o número de adotantes. A interdependência seqüencial ocorre quando o *output* de um processo é o *input* para outro. O valor criado nessa relação não é somente da otimização logística, mas também da redução dos custos de transação. Por fim, na interdependência recíproca os agentes são mutuamente dependentes de suas escolhas e ações. Aqui há uma rede densa com fortes laços, onde também é característica a troca de cultura, identidade, normas e tecnologia.

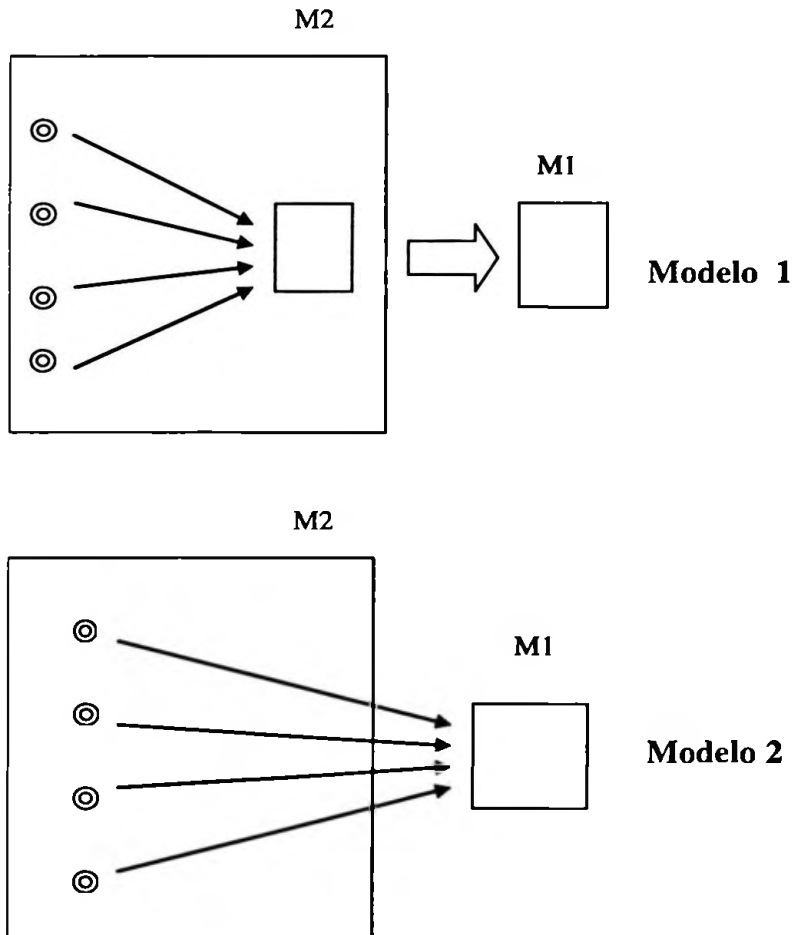
Todas as relações descritas apresentam-se no SAG dos orgânicos, principalmente a interdependência recíproca, haja vista os benefícios desta para o setor. Kirsten *et al* (2004, p. 13) apontam essa questão nos produtores de batata egípcios e colocam: “Enquanto os grandes produtores podem ter acesso ao capital, informações de mercado e suporte institucional, pequenos proprietários usualmente são alienados e muitas vezes marginalizados.”<sup>5</sup>

Nesse contexto, é importante ainda ressaltar que o mercado dos orgânicos é bastante complexo, já que se trata de um bem de crença, ou seja, o consumidor acredita que aquele produto possui uma qualidade diferenciada. A importância de se conhecer o produtor ou ter um certificado é vital para a sobrevivência desse mercado. Também é necessário que se crie uma reputação, e que todo o caminho do produto ao longo do sistema produtivo seja rastreado para que não haja perda de informação. Se um dos produtores, transportadores, intermediários ou distribuidores falhar, coloca em risco toda a produção, criando uma interdependência muito forte entre todos os elos da cadeia.

O modelo a seguir propõe uma esquematização das redes no qual M2 representa um grupo de firmas – no caso, estão em análise produtores rurais de hortícolas –, que opera para fornecer a uma única empresa M1. Essa transação pode ter ou não um intermediário em M2.

<sup>4</sup> A definição que os autores adotam é que as externalidades ocorrem quando os benefícios da adoção de algum tipo de tecnologia ou contrato aumentam quanto maior o número de adotantes.

<sup>5</sup> “While large producers may have access to capital, marketing information and institutional support, smallholders often miss out and are more likely to be marginalized.”



**Figura 2: Alternativas das arquiteturas de governança**  
 FONTE: ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2002

Os custos de produção em M2 são  $C_2$  e apresentam subatividade. Isso porque há ganhos em se produzir conjuntamente devido às externalidades de rede. Ou seja, a soma dos custos da produção individual em M2 ( $C_{i2}$ ) são maiores que os custos de produção de empresas horizontalmente integradas ( $C_2(Q_2)$ ), onde  $Q_2$  é quantidade produzida (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 2002):

$$C_2(Q_2) < \sum_{i=1}^n C_{i2}$$

Assim, pode-se perceber que a existência de economias de rede pode explicar por que o mercado de orgânicos é viável para os produtores familiares que o compõem. Via integração horizontal eles viabilizam a sua produção, principalmente por meio de três principais fontes



de aumento do valor resultantes da otimização da cooperação (LAZZARINI *et al* 2001, *apud* DIEDEREN; JONKERS, 2001):

1. estrutura social – por um lado, a rede densa e os laços sociais facilitam a confiança, criam normas sociais e promovem cooperação; por outro lado, devem promover a abertura para evitar que fiquem “travadas” e a utilização de conexões não redundantes para ganhar vantagem competitiva;
2. aprendizado – desenvolvimento de uma diversidade de conhecimento pelo estímulo do conhecimento local, co-especializado, que permite a criação de valor pela combinação de capacidades individuais;
3. externalidades – captura de benefícios de retornos crescentes pela adoção de uma tecnologia comum.

Embora as associações sejam uma solução para o fortalecimento do produtor familiar no mercado de orgânicos, também apresentam contrapartidas para seus associados. Zylbersztajn e Machado Filho (1998) salientam que essas organizações representativas sobreviverão de acordo com sua capacidade de representar os associados e de encontrar respostas para as suas demandas. Assim, essas organizações somente podem atuar por meio da participação e motivação de seus membros.

Um dos atributos de uma rede é a transparência. A transparência em uma rede foi definida por Hofstede (2002, *apud* DIJK *et al*, 2003, p. 5) da seguinte forma: “A extensão em que todos os *stakeholders* de uma rede têm um entendimento comum de, e acesso a, informação necessária relacionada ao produto, sem perda, ruído, atraso e distorção [...]”<sup>6</sup>

Dijk *et al* (2003) enumeram alguns riscos da transparência em uma cadeia, como apresentado no Quadro 1.

---

<sup>6</sup> “*Transparency of a netchain is: ‘[...] the extent to which all the netchain’s stakeholders have a shared understanding of, and access to, the product related information that they request, without loss, noise, delay and distortion [...]’*”

**Quadro 1: Visão preliminar dos dilemas da transparência**

Dilema da transparência	Explicação
Risco de contaminação	Propositadamente danificar ou enganar um sistema de informação pelos usuários por meio de dados corrompidos, inconsistentes ou não padronizados.
Risco do “usurpador”	Desviar recursos obtidos de forma comum, principalmente informações, para uso e benefício próprio.
Risco de roubo	Monitorar transações de outros participantes (sistema comum de informações) e roubar seus consumidores ou fornecedores estratégicos.
Risco da especificidade	Causado por um investimento na relação por um dos participantes que tem pouco ou nenhum valor fora da relação específica.
Perda de recursos Risco do controle	Ocorre quando os recursos (conhecimento e informação) são transferidos como parte do acordo e quando não podem ser controlados ou devolvidos caso a relação seja interrompida. Esses recursos têm valor fora da relação específica.

FONTE: DIJK *et al* (2003)<sup>7</sup>

Dos riscos levantados, sabe-se que o de contaminação pode levar à redução do número de usuários ou até mesmo terminar com o sistema de informações intra-organizacional. No caso de haver um “usurpador”, isso implica que ele utilizará estrategicamente as informações obtidas para benefício próprio. Esses riscos estão relacionados com o comportamento oportunista, definido por Williamson (1993, p. 10) como “a busca do auto-interesse com avidez”<sup>8</sup>. Assim, os participantes em determinadas transações poderiam lançar mão de atitudes consideradas pouco éticas para aumentar sua participação no resultado final.

Os últimos dois riscos levantados pelos autores também remetem diretamente à teoria da ECT, Economia dos Custos de Transação. Em suas premissas básicas está o questionamento de Coase (1937), se a firma funcionaria somente como um lugar onde são processados os bens, sendo relevantes somente os custos de produção e os bens e serviços advindos da sua operação. Coase propõe que a firma não tem só esse papel e que, em última instância, toda a atividade de produção e alocação poderia verificar-se dentro de uma mesma firma. Nessa visão, a empresa difere da abordagem neoclássica, principalmente nos seguintes fatores: há outros custos na operação, os custos transacionais; a racionalidade do mercado é imperfeita, ou seja, não há agente que possua uma informação completa e os agentes não agem somente

<sup>7</sup> “Preliminary overview of transparency dilemmas: Risk of contamination – Purposefully damaging or fouling a common IOS by users with corrupt, inconsistent, or non-standard data; Risk of poaching – Diverting commonly held resources (IOS) for private use and benefits; Risk of stealing – Monitoring transactions of other participants on the IOS and stealing away their customers or suppliers; Asset specificity risk – Caused by an investment in the relationship by one of the partners which has little or no value outside of the specific relationship; Loss of resource, control risk – Occurs when resources (e.g. knowledge and information) are transferred as part of the agreement, and when these resources cannot be controlled or returned in the event of termination of the relationship, these resources do have value outside of the specific relationship.”

<sup>8</sup> “[...] opportunism – include self-interest seeking with guile.”

para maximizar a utilidade, mas sim, reduzir custos de transação. Dessa forma, quando os custos de transação são altos, a integração vertical dos agentes econômicos é a escolha mais óbvia, mas quando são relativamente baixos, preponderam as leis de mercado (DIJK *et al*, 2003).

O risco da especificidade dos ativos está relacionado a um investimento especializado, isto é, aquele que não pode ser reutilizado em usos alternativos, exceto com uma perda de seu valor produtivo (WILLIAMSON, 1993). A especificidade dos ativos pode ter várias formas, das quais humana, física, geográfica e ativos dedicados são as mais comuns. A especificidade dos ativos também gera a dependência bilateral.

O risco da especificidade dos ativos ocorre quando o investimento em uma relação por um dos participantes tem pouco ou nenhum valor em outros usos que não o especificado. Quando se trata de uma produção conjunta, o risco da especificidade pode tornar-se relativamente alto se as empresas participantes da rede investem em algum tipo de ativo comum que as tornam cada vez mais dependentes entre si. Para evitar uma possível ruptura do acordo, os custos contratuais, em geral, são bastante elevados (DIJK *et al*, 2003). Normas de conduta de uma determinada comunidade podem reduzir os custos de transação, entretanto, quanto maior for o grupo, mais sujeito estarão os seus membros a atitudes oportunistas.

O risco de controle de um recurso ocorre quando os recursos são transferidos como parte da transação e não podem retornar ou ser novamente controlados numa eventual quebra contratual. Os recursos não têm o mesmo caráter da especificidade dos ativos, pois eles teriam valor em outras transações. A informação e a tecnologia são exemplos de ativos de difícil controle ou retorno no caso de uma ruptura. Nesses casos, pode haver preocupação quanto aos direitos do usuário e aos direitos de propriedade. A perda de controle sobre o recurso pode levar a mudanças de papéis e atividades entre os atores da cadeia.

No caso dos orgânicos, existe mais um risco importante que são as fortes interdependências horizontal e vertical, uma característica dos sistemas-rede. A horizontal faz com que a observância das regras de produção e manejo exigidas pelo padrão de produção orgânica seja garantida por cada um dos participantes, uma vez que se um participante agir desonestamente, o produto de todos estará comprometido, perdendo seu valor. A vertical faz com que somente uma produção correta não seja suficiente, é preciso que toda a cadeia produtiva mantenha o

padrão, tanto no que se refere à autenticidade, quanto à segurança dos produtos (FARINA *et al*, 2002).

Para verificar como os produtores familiares organizam-se no mercado de São Paulo e entender como se estabelecem as interdependências horizontais, realizou-se uma pesquisa que será apresentada a seguir.

### **3 METODOLOGIA**

Buscou-se responder nesta pesquisa quais as estratégias que o produtor familiar pode adotar para atender aos padrões de qualidade, quantidade e diversidade impostos pelas grandes redes de supermercados. O enfoque principal resultou da hipótese formulada de que, considerando a natureza do produto orgânico que permite economias de rede, os produtores de menor porte, se organizados em rede, teriam ganhos competitivos suficientes para permanecer e prosperar no mercado.

#### **3.1 Amostra**

Foi utilizada uma amostra de conveniência de 37 sujeitos, divididos nos seguintes grupos: 25 produtores familiares, 5 produtores que também faziam a distribuição de produtos de terceiros, 5 distribuidores e 2 produtores que deixaram a produção de orgânicos. O grupo de produtores familiares obedeceu ao critério definido por Abramovay (1997), no qual a agricultura familiar é aquela em que a gestão, a propriedade e a maior parte do trabalho vêm de indivíduos que mantêm entre si laços de sangue ou de casamento.

#### **3.2 Instrumento e procedimentos de elaboração da pesquisa**

Para o levantamento foi utilizado um instrumento (Apêndice 1) composto de duas partes. A primeira apresenta os seguintes dados demográficos do sujeito e da empresa: nome da propriedade, número de funcionários, faturamento mensal médio, tempo de produção orgânica.

A segunda parte levanta questões sobre a produção orgânica da qual o entrevistado da qual é responsável, sendo os seguintes aspectos especificamente abordados: histórico, perspectivas para os próximos cinco anos, como realizava a distribuição dos seus produtos, como avaliava a importância do contato consumidor/produtor, principais dificuldades para distribuir a produção, quais associações possuía com outros produtores, quais questões de logística eram pertinentes, como era a relação com os grandes varejistas (exigências de qualidade,

quantidade e regularidade), quais foram os impactos da entrada dos grandes varejistas no mercado e que tipo de contratos tinha.

O questionário é composto por perguntas abertas e foi aplicado pela autora no local de trabalho dos respondentes. As entrevistas não tinham limitações de tempo e foram transcritas pela autora no momento da entrevista.

### 3.3 Procedimentos de análise dos dados

Para a análise estatística foram gerados os relatórios descritivos. Após esse procedimento, foi realizada uma análise da variância por meio do teste ANOVA.

A análise de variância é uma extensão do teste t que permite verificar qual o efeito de uma variável independente numa variável dependente. A questão central da análise consiste em saber se as populações têm ou não médias iguais. A análise foi realizada para cada uma das variáveis em relação a todas as outras, em diversas observações.

Sendo  $\mu_1$  a  $\mu_k$  as medidas na população da variável dependente nos k grupos, as hipóteses que serão testadas são:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$$

$$H_a: \exists (i,j) \mu_i \neq \mu_j, i \neq j$$

Para se rejeitar a hipótese nula basta que exista pelo menos um grupo com média diferente das restantes. O teste considera todas as observações de um grupo particular com a mesma resposta esperada, sendo as diferenças dentro de cada grupo explicadas por uma variação aleatória.

A variação dentro dos grupos exhibe o efeito do erro de amostragem, enquanto que a variação entre grupos inclui o efeito do fator. A existência ou não do efeito fator decorre da comparação entre as duas variações, sendo essa a essência da ANOVA. Foi considerada significativa a diferença de médias abaixo de 0,05.

### **3.4 Limitações do estudo**

A amostra utilizada nesta pesquisa foi de conveniência. A decisão de utilizar esse tipo de amostra foi feita em razão de não se ter como avaliar a dimensão desse universo, bem como por limitações de tempo e financeiras. Outro fator importante é que a acuidade de uma amostra probabilística provavelmente não acarretaria mudanças profundas nos resultados, pelo caráter qualitativo da pesquisa, com entrevistas de profundidade e somente questões abertas.

Nesse sentido, Mattar (1996) coloca que se pode utilizar a amostragem não probabilística caso não haja alternativa viável, porque a população não está disponível para ser sorteada, o que ocorre no universo desta pesquisa. Outras razões para usar amostragem não probabilística foram a limitação de tempo, recursos financeiros, materiais e pessoas necessários para a realização de uma pesquisa com amostragem probabilística, que também são apontadas por Mattar como razões válidas.

#### 4 RESULTADOS: OS PRODUTORES ORGÂNICOS

Os resultados da pesquisa serão apresentados de acordo com as perguntas formuladas aos entrevistados. As questões sobre o perfil dos respondentes mostram que os entrevistados que fazem parte da amostra são prioritariamente micro e pequenos produtores (88%). A definição para o porte dos agricultores foi baseada na classificação do fundo de financiamento do Banco do Brasil, segundo a Tabela 2.

**Tabela 2: Regras para classificação quanto ao porte FCO, Banco do Brasil**

Segmento Rural	
Porte dos Produtores Rurais	Renda Bruta Agropecuária Anual
Mini	Até R\$ 80 mil
Pequeno	Acima de R\$ 80 mil até R\$ 160 mil
Médio	Acima de R\$ 160 mil até R\$ 1 milhão
Grande	Acima de R\$ 1 milhão

FONTE: Site do Banco do Brasil<sup>9</sup>

A maioria dos entrevistados está produzindo orgânicos há cinco e seis anos, ou seja, período em que houve um crescimento significativo da venda de orgânicos pelos grandes varejistas, conforme Tabela 3.

**Tabela 3 - Tempo de produção orgânica (anos)**

	Frequência	Porcentagem
1	1	4,0
2	1	4,0
3	2	8,0
4	1	4,0
5	7	28,0
6	4	16,0
7	1	4,0
8	2	8,0
9	1	4,0
10	2	8,0
14	1	4,0
20	2	8,0
Total	25	100,0

<sup>9</sup> Disponível em <<http://www.agronegocios-e.com.br/agronegocios/finPRFinanInvestFCO.agr>>. Acesso em: jul. 2005.



### ❖ Como e por que você se tornou um produtor orgânico?

O objetivo da pergunta é avaliar quais as motivações do entrevistado para ingressar nesse mercado. Verificou-se que 28% entraram no mercado por meio de algum distribuidor, 24% foram influenciados por terceiros, 20% estavam insatisfeitos com o mercado convencional de hortícolas, 16% apontaram questões religiosas, ideológicas ou filosóficas e, finalmente, 12% foram motivados pela saúde (própria ou de familiares).

A influência do distribuidor na decisão do cultivo de orgânicos ocorreu principalmente quando sua oferta de produtos intensificou-se e houve necessidade de ampliação de sua rede de fornecedores. Vários pequenos agricultores foram convidados a produzir organicamente com a garantia da compra de sua produção, apoio técnico, certificação via distribuidor e oferta de insumos a preços mais baixos que os de mercado.

A influência de terceiros é feita por vizinhos, familiares, amigos e técnicos. Todos os entrevistados que responderam ter iniciado na cultura orgânica por influência de terceiros colocaram essa como uma influência informal que, muitas vezes, foi seguida “para ver o que dá”, e, em muitos relatos, com bastante desconfiança.

Os que estavam insatisfeitos com o mercado convencional vinham de uma experiência de descapitalização e problemas de comercialização, como colocado em um dos depoimentos: “O mercado convencional é uma loteria, se você acertar qual produto vai faltar no mercado você ganha, caso contrário, pode perder tudo. Às vezes o preço está tão baixo que não vale a pena nem colher o produto.” Todos os entrevistados, quando operavam no mercado convencional, faziam sua colheita e comercializavam no CEAGESP, estando muito dependentes das flutuações de preço dos hortícolas. Em outro depoimento: “Quando se trabalha no mercado convencional ficamos o tempo todo torcendo para que os nossos vizinhos sejam malsucedidos, pois isso significa que poderemos conseguir um preço melhor no CEAGESP.” A vantagem mais apontada nesse sentido, em relação aos orgânicos, é que geralmente o preço não varia muito, sendo que se produz já com um preço fechado de venda, estabelecido junto aos distribuidores.

Obviamente que cada forma de distribuição remunera de maneira diferente os produtores, como será abordado mais adiante, mas todas as formas apontadas por esta pesquisa apresentam uma flutuação de preço muito menor que a do mercado convencional. Outro tipo

de resposta obtida no que se refere à estratégia de se produzir orgânicos foram aqueles que se decidiram por produzir orgânicos como uma maneira de se inserir de forma diferenciada no sistema de distribuição, visando auferir maior parcela de renda do que estava habitualmente destinada ao seu produto. Essa estratégia consistia em colocar de forma direta, ou mais próxima, o seu produto no mercado, seja em feiras ou na entrega de cestas em domicílio.

As questões religiosas, ideológicas e filosóficas envolvem basicamente dois grupos de produtores: os que já entraram no mercado buscando uma cultura alternativa, pois se identificavam mais com esta, e aqueles que no contato com a terra mudaram seus conceitos e buscaram uma cultura auto-sustentável. Ou seja, ambas as motivações estão dentro do escopo da agroecologia. Giordano (1995) coloca que o desenvolvimento sustentado visa promover a harmonia entre os homens e também entre a natureza e a humanidade: “O grande embate da agricultura convencional e da agricultura orgânica está na questão da economia de escala e na alocação eficiente de recursos.” Enquanto alguns adeptos da primeira corrente pregam um novo conceito de produção, em que possa haver integração muito maior entre animais e vegetais, de maneira mais harmônica e mais coerente com a natureza, a segunda tem uma postura mais pragmática, na qual os recursos são utilidades necessárias ao desenvolvimento da produção agropecuária.

Os que alegaram saúde foram aqueles que por experiência pessoal ou de familiares sofreram efeitos negativos com o uso de defensivos agrícolas. Há históricos de câncer familiar, problemas respiratórios, envenenamento e alergias.

Nos dois últimos casos, pode-se inferir que a estratégia dos produtores não estava diretamente ligada a perspectivas de auferir lucros extraordinários ao produzir um produto diferenciado com demanda reprimida.

O que se observou é que a agricultura orgânica tem diversos grupos, com características e motivações diferentes e que muitas vezes são conflitantes. Um dos entrevistados definiu essas diferenças como políticas, colocando a linha de esquerda e de direita do movimento. O grupo de direita seriam aqueles que estão buscando primordialmente uma boa lucratividade com a produção. O grupo da “esquerda” seria composto por aqueles que querem “mudar a ordem estabelecida” tanto pelas preocupações ambientais, como pela possibilidade de buscar uma

nova ordem social – os orgânicos seriam uma alternativa ao sistema capitalista que predomina no campo.

❖ **Como avalia as perspectivas para o seu negócio nos próximos cinco anos?**

Nessa questão, procurou-se verificar como os produtores avaliam seu negócio e qual a visão que têm de médio a longo prazo. Os resultados apontam que 48% têm expectativas positivas; 52%, regulares; e nenhum entrevistado apresentou expectativa negativa. Por um lado, é um bom sinal para o setor que nenhum aponte expectativas negativas, mas a prevalência de avaliações regulares não parece um panorama tão auspicioso.

A avaliação regular está ligada a entrevistados que não pretendem aumentar sua produção, mas também não têm intenção de diminuir ou mesmo abandonar a cultura orgânica. Alguns apontaram ainda que poderiam aumentar sua produtividade ou área de plantio com algum tipo de restrição, como, por exemplo, “se eu conseguir um empréstimo”, “se aumentar a demanda” etc.

As expectativas positivas são observadas naqueles que pretendem aumentar sua produção e/ou investimentos e que acreditam que terão resultados cada vez melhores nos próximos anos.

❖ **Como é realizada a distribuição de seus produtos?**

Na Tabela 4, pode-se verificar que a comercialização das hortaliças e verduras é realizada em um leque variado de canais de comercialização. A feira da AAO, Associação de Agricultura Orgânica, é realizada duas vezes por semana no Parque da Água Branca, em São Paulo. A feira é considerada um reduto de produtores e consumidores de produtos orgânicos. Tem como uma de suas características ser um espaço de troca de informações e convivência entre simpatizantes do movimento orgânico. Para o produtor não só propicia a troca de informações com seus pares e consumidores, como é uma forma de comercialização direta.

Tabela 4: Como é realizada distribuição

	Frequência	Porcentagem
Feira AAO	4	16,0
Venda por meio de intermediário pequeno	3	12,0
Venda por meio de 1 grande distribuidor	8	32,0
Venda de cestas (direto ao consumidor)	2	8,0
Venda por meio de vários distribuidores	2	8,0
Venda por meio de cooperativa	2	8,0
Turismo rural (dentro da propriedade)	1	4,0
Venda em feira convencional	3	12,0
Total	25	100,0

A venda por meio de um intermediário pequeno é feita por associações de produtores que acabam terceirizando sua distribuição para um dos membros. Essa pessoa assume a função de vendedor, abre uma empresa para realizar a distribuição e é comissionada sobre a venda. As margens com as quais os intermediários trabalham são significativas, mas em geral acabam com resultado negativo dado à pequena escala em que operam.

A venda pelos grandes distribuidores está concentrada em praticamente quatro grandes empresas, sendo que a mais antiga delas deve deter aproximadamente 60% do mercado (estimativa pelos dados de faturamento auferidos nesta pesquisa). Os distribuidores compram os produtos e revendem para grandes redes varejistas, sempre com margens significativas. O produtor deve entregar o produto na quantidade e qualidade estabelecidas, sendo que o preço a ser pago é também predeterminado. Caso o produto não apresente a qualidade requerida pelos grandes varejistas, é devolvido ao produtor. Também é comum, sendo a forma de operação de uma das distribuidoras, trabalhar com produtos consignados junto aos super e hipermercados. Nesse caso, o produto que não é vendido é devolvido, e a perda é repassada aos produtores. Este último modelo é de certa forma surpreendente, pois a maior parte do risco da operação recai sobre o produtor, ou seja, ele carrega o risco da produção (perdas por pestes, mudanças climáticas etc.) e também da comercialização. Ao distribuidor e aos supermercados é interessante uma oferta maior de produtos, pois não perdem demanda, e

como as perdas são todas repassadas ao produtor, a oferta excedente não representa um problema. Por outro lado, podemos argumentar que o produtor considera a devolução quando vende seus produtos, sendo que o seu preço já está composto com o pressuposto de uma devolução de aproximadamente 30% (valor médio reportado pelos produtores que operam no sistema). Ainda assim, vale dizer que diversos produtores não aceitaram esse modelo e buscaram formas alternativas de distribuição, como cooperativas, associações ou feiras. Diversos produtores colocaram como um fator de descontentamento muito significativo o fato de não receberem os produtos devolvidos, ou seja, tinham de acreditar nos relatórios dos supermercados e distribuidor. Os outros distribuidores entrevistados não trabalham com consignação, por outro lado, segundo os produtores, pagam menos.

Outro grande fator de descontentamento é o acordo de exclusividade exigido pelo distribuidor: o produtor fica amarrado à programação realizada, sem meios de escoar um eventual excedente de produção. Dessa forma, segundo alguns produtores, é difícil crescer, pois quem determina quanto deve ser produzido é o distribuidor. A questão da exclusividade está inserida no contexto da captação de produtores realizada pelas distribuidoras. Com a expansão de consumo houve falta de oferta de hortícolas orgânicos e os distribuidores tiveram de formar seu grupo de fornecedores. O processo teve duas frentes: reunir os produtores existentes e criar novos produtores. Para garantir a permanência e manter vantagem competitiva, algumas formas de cerceamento foram criadas, como os contratos de exclusividade e benefícios específicos da relação produtor/distribuidor, e a certificação em grupo (o produtor é certificado por meio da distribuidora e se romper a relação perde o benefício). Também aqui temos a influência da questão reputacional, onde o distribuidor tem de manter o controle de seus produtores, pois caso haja um comportamento oportunista (por exemplo, um produtor vender produtos convencionais como orgânicos), todos poderão ser prejudicados.

#### ❖ Qual a importância do contato direto com o consumidor no seu negócio?

Foi avaliado como o produtor entende seu papel na cadeia e como ele julga sua importância junto ao consumidor. Os resultados obtidos revelam que 68% acreditam que esse contato é importante, 24% julgam relativamente importante e somente 8% colocam como pouco importante. Os que responderam como importante levantam questões como troca de informações, a compreensão da realidade do camponês por parte do consumidor, a credibilidade dos produtos orgânicos. Os que colocaram como relativamente importante, em

geral, avaliam positivamente a interação, mas não acreditam que seja viável. O último grupo acha que não é viável e que também não faz muita diferença, principalmente porque acredita que a credibilidade dos orgânicos está garantida pela certificação.

❖ **Quais as principais dificuldades para distribuir seus produtos?**

As principais dificuldades apresentadas pelos produtores estão relacionadas na Tabela 5.

**Tabela 5: Principais dificuldades na distribuição dos produtos**

	Frequência	Porcentagem
Má remuneração da produção	4	16,0
Perda de produção	2	8,0
Logística / Transporte	4	16,0
Qualidade/Quantidade produzida	2	8,0
Não tem	9	36,0
Precisa aumentar a demanda	2	8,0
Dificuldades com o distribuidor	1	4,0
Falta de apoio governamental p/ produtor	1	4,0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100,0</b>

A maior incidência de respostas aponta para a ausência de dificuldades na distribuição (36%). Para os produtores que colocaram ter alguma dificuldade, as respostas apontam para a má remuneração da produção e questões de logística. A má remuneração é relacionada à parte do preço final do produto que é destinada ao produtor (em geral 20%), quando a venda é realizada nos grandes varejos. Também alguns produtores que fazem venda direta ao consumidor não conseguem alcançar preços mais elevados por produtos orgânicos, por estarem em regiões em que o consumo desses produtos ainda é muito pequeno. Os produtores vendem com preços convencionais em feiras ou no mercado municipal da cidade onde estão localizados. Quanto à logística, é apontada como uma dificuldade pelos produtores que ainda não possuem caminhão próprio ou por aqueles que se localizam em áreas de difícil acesso.

Quanto à perda da produção, ela se dá principalmente por aqueles que vendem em feiras e têm de ofertar uma grande variedade de produtos, sendo que boa parte não é vendida, gerando perdas importantes para o produtor. Dificuldades de produção em relação à qualidade e quantidade foram relacionadas a fatores climáticos e sazonalidade. A falta de demanda foi apontada por aqueles produtores que possuíam capacidade ociosa.

Os fatores menos apontados foram dificuldades com o distribuidor e falta de apoio governamental. No primeiro caso, o produtor se colocou contra a política de repasse das perdas na comercialização ao produtor por uma das grandes distribuidoras. No segundo caso, o entrevistado relatou as dificuldades para acessar o financiamento do PRONAF.

❖ **Que tipo de associações você tem ou já teve com outros produtores?**

Nessa questão: 44% não tinham nenhum tipo de associação com outros produtores, 24% pertenciam a alguma forma de associação, 20% eram filiados a cooperativas e 12% estavam participando de cooperativas de consumidores de produtos orgânicos.

Os produtores que não fazem parte de associações vendem diretamente aos consumidores em feiras ou a um grande distribuidor. Nos dois casos não estão totalmente isentos de relações associativas, mesmo que indiretas: no caso do intermediário, ele fornece apoio técnico aos produtores, promove reuniões e troca de informações entre produtores, consegue insumos a preços mais acessíveis (maior escala) e viabiliza a certificação em grupo, o que a torna bem menos custosa. A feira da AAO também é um pólo de troca de informações entre produtores, sendo que os participantes se apóiam de diversas formas. Somente dois produtores não são membros de nenhum tipo de associação e comercializam seus produtos como convencionais.

As estratégias de cooperação presentes no sistema de orgânicos apresentam as seguintes formas: associações de produtores, cooperativas e cooperativas de consumidores. As associações de produtores são regionalizadas e favorecem trocas de informação entre produtores e a comercialização conjunta. Dispõem de frete comum para entrega dos produtos aos compradores, comercialização com diversidade garantida pelo maior número de participantes, compra de insumos em conjunto. As cooperativas seguem os padrões usuais desse tipo de associação e trazem para os seus cooperados praticamente os mesmos benefícios anteriormente descritos, porém com acréscimos importantes: por meio da cooperativa têm acesso a diferentes linhas de crédito e profissionais técnicos (agrônomos, vendedores etc.).

Cooperativas de consumidores são projetos recentemente implantados, onde grupos de consumidores pagam mensalidades fixas que financiam os produtores associados em troca de uma entrega semanal de produtos orgânicos. A mensalidade é calculada pelo preço médio das cestas entregues, sendo que o valor utilizado é o do equivalente convencional em um conhecido hipermercado.

❖ **Quais questões de logística são pertinentes ao seu negócio?**

Dos entrevistados, 84% não têm problemas logísticos. Transportam seus produtos em veículo próprio e muitas vezes dividem os custos do combustível e manutenção com outros produtores. A entrega dos produtos para os grandes varejistas sempre é realizada por algum intermediário. Os 16% que disseram ter problemas logísticos não têm veículo próprio ou se localizam em áreas de difícil acesso. Não se pode relacionar as dificuldades de logística ao fato de o produtor estar associado ou não, uma vez que essa relação não é estatisticamente significativa, porém diversos entrevistados beneficiam-se de uma logística de entrega comum, o que é uma importante forma de redução de seus custos. Também se percebe que a dificuldade de acesso à propriedade é uma restrição bastante significativa, e assim a aglomeração geográfica dos produtores passa a ter um papel decisivo, não só com respeito à facilidade logística, como também no transporte das mercadorias, já que o produto orgânico requer segregação em relação ao convencional.

❖ **Como é sua relação com os grandes varejistas (exigências de qualidade, quantidade e regularidade)?**

Nessa questão, tivemos as seguintes respostas: 28% dos entrevistados não se relacionam nem direta, nem indiretamente com os varejistas, 28% alegam não ter nenhum tipo de dificuldade. Já 28% têm dificuldade para atingir a qualidade demandada pelos varejistas e, finalmente, 16% têm problemas com a quantidade.

O que em grande parte dos depoimentos foi coincidente é que a qualidade dos produtos orgânicos mudou muito nos últimos anos. Com a entrada no grande varejo, as exigências quanto à qualidade padronizaram-se ao produto convencional. As técnicas orgânicas se desenvolveram muito a ponto de alguns entrevistados utilizarem a expressão “organivencional”, ou seja, que os produtos orgânicos seguem os métodos da produção convencional, somente trocando insumos químicos por insumos orgânicos. Em geral, os produtores que fizeram esse tipo de crítica são os que seguem uma linha de agroecologia,



onde as questões de sustentabilidade e conservação ambiental são fundamentais. Os produtores orgânicos seguem linhas diferentes, sendo que muitas vezes as diferenças acabam em conflitos e formação de “guetos”.

Retomando a questão da qualidade, os produtores mais recentes, menos inseridos em redes, são os que têm perdas de produção mais significativas por não conseguir alcançar a qualidade exigida pelo mercado. Muitos depoimentos relataram essas dificuldades iniciais e como a troca de informações com outros produtores e o apoio de técnicos foram importantes para superar essa barreira.

Quanto à quantidade, os produtores têm dificuldade de manter uma programação requerida pelos distribuidores. Os depoimentos foram coincidentes na colocação de que os fatores climáticos muitas vezes operam perdas grandes, e outras vezes a produção acaba sendo maior que a esperada e, principalmente para aqueles que trabalham com contrato de exclusividade com uma distribuidora, acabam não tendo como escoar a produção excedente. Essas relações serão discutidas mais profundamente na análise dos resultados.

❖ **Houve qualquer mudança para o seu negócio após a entrada dos grandes varejistas neste mercado?**

As respostas a essa pergunta estão resumidas na Tabela 6.

**Tabela 6: Como avalia o mercado após a entrada dos grandes varejistas**

	Frequência	Porcentagem
Igual	3	12,0
Piorou	3	12,0
Melhorou	3	12,0
Produtor recente	16	64,0
Total	25	100,0

A maior parte dos entrevistados começou a trabalhar com produtos orgânicos recentemente, como já havíamos discutido nas questões de qualificação dos entrevistados.

Os produtores mais antigos se dividem em três grupos idênticos percentualmente: ficou igual, melhorou e piorou. Os produtores que disseram que não houve muita diferença são aqueles mais estáveis em seus negócios nos últimos anos. Os que disseram que o mercado piorou são

os que tiveram de enfrentar uma concorrência maior e também melhorar a qualidade de sua produção. Os que alegaram uma melhora no mercado em geral se beneficiam da expansão do conceito de orgânicos e do maior número de consumidores, dando o crédito das mudanças às grandes redes varejistas.

❖ **Você tem algum tipo de contrato (fornecedor/distribuidor)?**

Essa questão foi a que apresentou a maior concentração em uma das alternativas, pois 88% dos entrevistados não têm nenhum tipo de contrato formal em sua operação. Todos os produtores relataram que não têm contrato para a comercialização de seus produtos. Os contratos foram relacionados como: contrato social da cooperativa (um produtor) e contrato com a distribuidora (dois produtores). Por outro lado, todos colocaram que têm contratos informais, principalmente as “programações”, onde são definidos que produtos são entregues, em que quantidade, quando e a que preço. Os produtores em geral trabalham sempre com os mesmos compradores, sendo que uma das distribuidoras exige exclusividade de seus fornecedores. A reputação é importante para todos os entrevistados, principalmente quanto a ser um “bom pagador”.

❖ **Análise variância, ANOVA**

Após a análise descritiva que teve o objetivo de verificar as frequências para cada questão, foi realizada uma análise da variância, ou ANOVA. O resultado do cruzamento da pergunta “Como você realiza a distribuição?” com as outras perguntas mostrou como significativos os seguintes resultados:

o Tempo de produção x tipo de distribuição

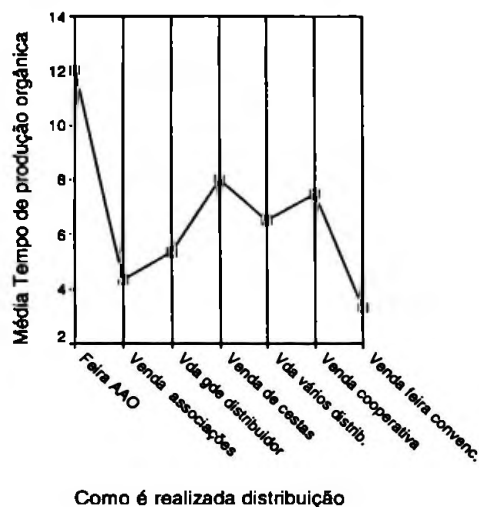


Gráfico 1: Tempo de produção x tipo de produção

Os produtores mais recentes são os que ainda vendem seus produtos como convencionais. Observa-se que aqueles que vendem na Feira da AAO são, em geral, produtores mais antigos. Como a feira da AAO é um dos primeiros pontos de venda de produtos orgânicos da cidade de São Paulo, o resultado não é surpreendente. Todas as outras formas de distribuição têm média semelhante. Também é significativo o fato de a amostra se concentrar entre quatro e oito anos, exatamente o período de expansão da venda dos orgânicos nos super e hipermercados.

o Importância do contato com o consumidor x tipo de distribuição

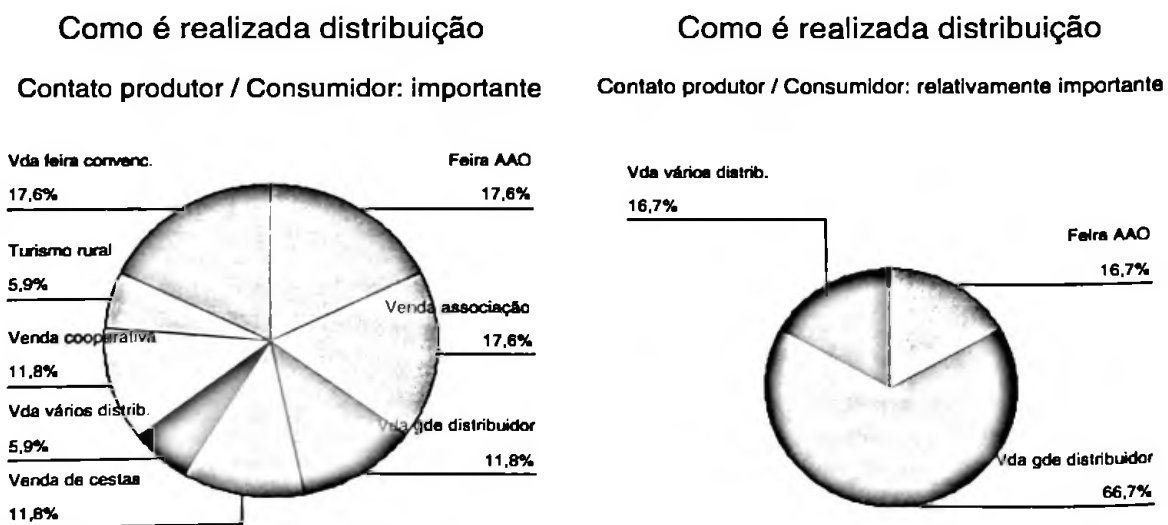


Gráfico 2: Como é realizada a distribuição x a importância do contato com o consumidor

Já 100% dos produtores que avaliaram o contato do produtor com o consumidor como pouco importante vendem seus produtos via grandes distribuidores. De acordo com os dados, como era de se esperar, os que não acham importante o contato do produtor com o consumidor são aqueles que vendem por meio de um grande intermediário. É importante notar que o grande distribuidor, em geral, faz o papel de ponte entre os produtores e consumidores, ao abrir linhas tipo 0800, colocar promotores nos super e hipermercados etc. As informações recolhidas no contato com os consumidores são repassadas aos produtores. Como a credibilidade está muito atrelada a essa questão, foi colocado por alguns entrevistados que a expectativa de médio a longo prazo é que, com a disseminação da tecnologia, os consumidores poderão verificar pela internet quem é o produtor daquele legume ou folha e verificar como é a sua plantação.

#### ❖ Os produtores-distribuidores

Foram entrevistados cinco produtores que também fazem distribuição, ou seja, compram produtos de outros produtores e com a sua produção entregam seus produtos. Desses produtores-distribuidores, há dois que operam com entregas de cestas aos consumidores e três que trabalham com entregas para grandes varejistas.

A primeira constatação importante é quanto ao faturamento. Os produtores que também distribuem têm uma receita e lucratividade incomparáveis aos produtores. Aqui se encontra o grupo mais consistente em renda, uma vez que nenhum dos entrevistados tem faturamento anual inferior a R\$ 840.000,00. Nenhum deles entrou no mercado recentemente, sendo que três deles trabalham com produtos orgânicos há mais de dez anos e dois são mais recentes na produção orgânica, aproximadamente cinco anos, mas também trabalham com produtos convencionais há mais de dez anos. Nesses casos, a produção orgânica é uma linha alternativa de produtos, sendo que o faturamento maior da empresa ainda está atrelado aos hortícolas convencionais.

Um fator de sucesso para as empresas que operam tanto com produtos orgânicos como convencionais é que elas utilizam a capacidade ociosa de distribuição para vender os hortícolas orgânicos. Tanto na comercialização como na distribuição têm uma considerável diminuição dos custos e, conseqüentemente, uma vantagem competitiva. Além disso, ainda agradam mais aos grandes varejistas que preferem lidar com fornecedores que possuam maior

diversidade de produtos. Assim, alguns grandes distribuidores de produtos orgânicos começam a estudar a possibilidade de trabalhar também com produtos convencionais.

Todos os produtores-distribuidores que trabalham somente com orgânicos iniciaram no mercado como produtores e acabaram assumindo a distribuição. As duas empresas que trabalham com distribuição de cestas já haviam tido uma experiência malsucedida de distribuição junto aos grandes varejistas. Após o fracasso das empreitadas, passaram a distribuir cestas diretamente aos consumidores e, para ter uma diversidade maior, passaram a revender produtos de outros produtores orgânicos. Com o crescimento do negócio, mais de 50% dos produtos vendidos são de terceiros. Uma das empresas utiliza o que chamamos de venda “porta a porta”, com uma equipe de vendedores autônomos que semanalmente entregam as cestas aos seus clientes. A força de vendas é comissionada e há reuniões e treinamento constantes. A outra empresa entrega os produtos diretamente aos clientes com funcionários e frota própria.

As maiores dificuldades apontadas pelas empresas ao tentar comercializar com os grandes varejistas foram:

1. pequeno poder de barganha;
2. exigências de qualidade (aparência e embalagem) geram significativo descarte da produção;
3. perda alta pela devolução de produtos vendidos em consignação;
4. alto custo de bonificação (espaços extras e promoções);
5. descontos financeiros;
6. custo elevado de mão-de-obra (repositores e promotores).

Curiosamente, nesse grupo, a incidência de produtores com “raízes” religiosas e filosóficas foi a mais significativa. Três deles têm as seguintes ligações: Igreja Messiânica, um movimento filosófico oriental e o terceiro surgiu da tentativa de estruturação de uma comunidade alternativa. Essas influências podem ser percebidas no gerenciamento dos negócios, onde a lucratividade não é o único fim para as empresas, sendo que todas elas têm um trabalho social significativo.

Todas as empresas têm perspectivas positivas para os próximos cinco anos e a maioria delas não tem qualquer problema quanto aos aspectos de logística do negócio, logicamente com

configurações bastante distintas. Um único entrevistado apontou dificuldades quanto às entregas aos supermercados pela dificuldade em montar novas rotas, como também pelo horário restrito em que pode descarregar os caminhões. A entrega é realizada pelo produtor loja a loja e todos querem receber no mesmo horário.

Todas as empresas colocam que o contato produtor/consumidor é muito importante, principalmente aquelas com fundamento religioso e filosófico. As empresas mais voltadas à distribuição acham pouco factível esse contato.

Nenhum faz parte de associação ou cooperativa, mas todos se relacionam com outros produtores, como seus fornecedores. Todos os contratos são informais, mesmo com as grandes redes varejistas.

As principais dificuldades colocadas nesse grupo são: desenvolvimento de fornecedores e pouco aproveitamento das perdas, apontando a necessidade de desenvolvimento da indústria de processamento de orgânicos.

#### ❖ Os distribuidores

Os distribuidores entrevistados formam um grupo heterogêneo. Por um lado, a empresa com maior faturamento desse mercado está relacionada aqui, mas há também pequenos distribuidores que ainda não conseguiram alcançar o ponto de equilíbrio de seus negócios. Nesse grupo estão duas cooperativas voltadas à distribuição de orgânicos. O grupo pode ser dividido em três categorias: grande distribuidor, micro/pequeno distribuidor e cooperativa.

Os pequenos distribuidores são relativamente recentes, estão há aproximadamente três anos no mercado e até agora ainda não conseguiram ter lucratividade com seu negócio. A principal dificuldade apresentada é a falta de regularidade dos produtores e a conseqüente falta de produtos para a comercialização. As empresas comercializam de diversas formas, principalmente vendendo para distribuidores maiores, para alguns supermercados do interior de São Paulo, e também fazem cestas para entrega em domicílio. Para os pequenos distribuidores a venda para grandes varejistas não é muito atraente: embora haja uma demanda alta, as dificuldades são muito grandes, como relacionadas anteriormente.

As cooperativas, também recentes, têm tido bons resultados. Uma delas, antiga na região em que está localizada, montou um grupo de produtores orgânicos. Aproveitando o espaço ocioso das hortícolas convencionais, tem tido um crescimento significativo: de janeiro a maio de 2005 aumentou suas vendas de orgânicos em 40%. A outra cooperativa pesquisada abriu um *box* no CEAGESP para a comercialização de seus produtos.

A última entrevista desse grupo foi com a maior empresa distribuidora de orgânicos, com mais de dez anos de atuação no mercado. A empresa pode ser responsabilizada por diversas características do mercado de orgânicos, sendo que foi por meio de sua atuação que os orgânicos alcançaram os padrões de qualidade e embalagem que se pode encontrar hoje nos super e hipermercados. A entrada dos orgânicos no grande varejo também é parte da história da empresa e seus fundadores: iniciaram oferecendo produtos orgânicos para um supermercado do bairro de Higienópolis, na capital. O gerente não acreditava que houvesse demanda para esses produtos e só aceitou sua entrada se fossem consignados. Assim começou a venda nessa loja, e com esse sistema foram ampliando o mercado. A prática de consignação permanece até hoje, uma vez que para os varejistas é bastante cômodo que as perdas sejam assumidas por uma terceira parte. A devolução é contabilizada pelo distribuidor e repassada para os produtores, sendo esse um fator de descontentamento apontado por alguns dos produtores entrevistados, como já colocado neste trabalho.

Todos os entrevistados do grupo têm perspectivas positivas para os próximos cinco anos, seja na melhoria de sua rede de fornecedores, no crescimento das vendas ou na diversificação de produtos oferecidos.

#### ❖ Os produtores que deixaram a agricultura orgânica

Foram entrevistados dois produtores que, depois de se converterem à agricultura orgânica, voltaram para a agricultura convencional. Os dois entrevistados são agricultores há mais de 20 anos, tendo iniciado na cultura convencional. Motivados pelo fraco desempenho do mercado e também com problemas de saúde, buscaram a agricultura orgânica. Trabalharam quatro e seis anos com hortícolas orgânicos e voltaram para os convencionais. As principais dificuldades apontadas pelos produtores foram:

1. falta de mercado;
2. maior necessidade de mão-de-obra;
3. produtividade menor e perda maior (mais suscetível ao clima e pragas);

4. maiores dificuldades de entrega (horários mais rígidos);
5. pagamentos atrasados pelos distribuidores;
6. o preço instável do mercado convencional pode propiciar maiores ganhos;
7. maior liberdade de atuação no mercado convencional (“o que eu resolvo fazer, eu faço”);
8. não concordavam com a política de consignação, afinal não sabiam se o produto tinha mesmo voltado do mercado;
9. preço baixo pago pelos distribuidores *versus* preço muito alto nas gôndolas dos super e hipermercados.

Os dois entrevistados colocaram que hoje estão ganhando mais no mercado convencional do que ganhavam com a produção orgânica. Um dos entrevistados disse que não voltaria a produzir orgânicos, e o segundo colocou que se o preço fosse melhor poderia voltar.



## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS: PRODUTORES ORGÂNICOS E TEORIA DE REDES

Retomando a questão que norteia esta pesquisa em que se questiona sob a ótica da integração horizontal qual é a dinâmica de inserção dos produtores familiares no mercado de orgânicos, dada a demanda cada vez mais exigente no que diz respeito aos padrões de qualidade, quantidade e diversidade requeridos pelas grandes redes de supermercados, analisaremos os resultados obtidos.

Primeiramente é importante enumerar e caracterizar as diferentes formas de distribuição encontradas que estão relacionadas a uma atitude associativa entre seus adotantes:

1. associações;
2. cooperativas;
3. cooperativas de consumidores;
4. venda por meio de distribuidor.

A venda via distribuidor não é uma forma espontânea de integração horizontal, mas coordenada por um intermediário, o distribuidor. Ele promove encontros entre os produtores para a troca de informações, compra insumos a preços mais baixos, promove o transporte em conjunto etc. Pode-se observar a seguinte distribuição dos produtores pelas diferentes formas de associação, segundo o Gráfico 3.

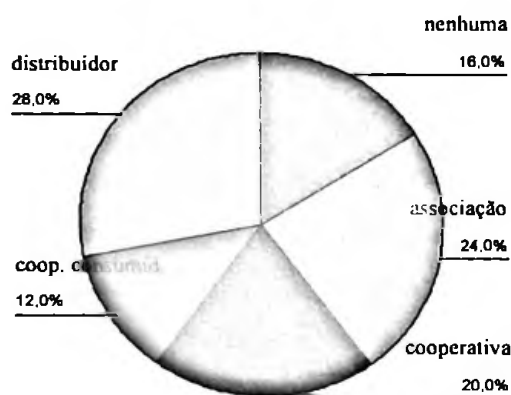


Gráfico 3: Associações

Entendendo o distribuidor como um promotor da integração horizontal, observa-se que uma das formas dos produtores tentarem obter maior vantagem nas negociações, seja por meio das externalidades de rede ou na tentativa de obter maior poder de barganha, é associando-se. Assim, 84% dos produtores são associados horizontalmente, o que valida a hipótese desta pesquisa. Os produtores não associados têm as seguintes formas de distribuição de seus produtos: 75% vendiam na feira da AAO e 25%, em feiras convencionais. A feira da AAO propicia a venda direta aos consumidores e certa integração entre os produtores. Certamente, é uma forma de comercialização que é viável sem a integração horizontal, porém não atende às redes de super e hipermercados que são o foco deste estudo. A venda em feiras convencionais é uma alternativa muito desfavorável ao produtor, uma vez que comercializa seus produtos ao mesmo valor do convencional.

As diferentes formas descritas de organização entre os produtores apresentam características bastante diferenciadas, com vantagens e desvantagens para seus integrantes. O Quadro 2 apresenta essas diferenças.

**Quadro 2: Comparativo entre as formas de associação**

		Cooperativa	Cooperativa consumidores	Associação	Venda via distribuidor
<b>Características Positivas</b>	<b>Estrutura Social</b>	+	+	+ -	+ -
	<b>Aprendizado</b>	+	+	+	+
	<b>Externalidades</b>	+	+	+	+
<b>Dilemas transparência</b>	<b>Contaminação</b>	Médio	Médio	Médio	Baixo
	<b>Usurpador</b>	Alto	Alto	Alto	Baixo
	<b>Roubo</b>	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo
	<b>Especificidade</b>	Baixo	Baixo	Baixo	Alto
	<b>Perda de recursos</b>	Médio	Médio	Médio	Alto
<b>Rentabilidade</b>	<b>Margem produtor*</b>	70%	90%	50%	50%

\* Percentual que é destinado ao produtor do preço que o produto é vendido para os supermercados ou consumidor

As vantagens de estrutura social são comuns às duas primeiras formas associativas, ou seja, tanto no formato de cooperativa, como na cooperativa de consumidores, há uma rede densa em que os laços sociais facilitam a confiança e criam normas sociais que promovem a cooperação. No caso das associações, como da venda por meio de um distribuidor, essas relações são menos importantes, uma vez que são intermediadas por essas instituições.

O aprendizado é comum a todas as formas associativas, havendo grande troca de informações entre os participantes, com reuniões regulares. Esse é um ponto importante para todos os produtores de orgânicos, pois como a tecnologia orgânica ainda está em desenvolvimento, a troca de experiências é fundamental para superar as dificuldades que aparecem na trajetória dos produtores.

Quanto às externalidades, colocou-se anteriormente como as associações realizam uma captura de benefícios de retornos crescentes na adoção de uma tecnologia comum. Tanto na compra de insumos, como no uso comum da frota, na possibilidade de uma oferta mais variada e consistente de produtos, os produtores beneficiam-se das formas de associação.

Os dilemas da transparência foram analisados para cada forma associativa. A contaminação, na qual informações seriam deturpadas com a intenção de danificar o sistema, é mais factível nas cooperativas, cooperativas de consumidores e associações, pois os dados são gerados pelos próprios produtores. No caso da distribuidora, ela tem função de auditora, o que dificulta ações nesse sentido. Da mesma forma, é mais fácil a atuação do “usurpador” (desvia recursos comuns para benefício próprio) nas três primeiras formas de associação, uma vez que a distribuidora acompanha todo o processo de produção até a entrega para os supermercados. O risco de roubo é baixo em todas as formas associativas, pois normalmente eles irão partilhar os consumidores e fornecedores.

O risco da especificidade é baixo nas três primeiras formas de associação, ou seja, o produtor pode vender os hortícolas orgânicos fora das cooperativas ou associações, sem grande perda. Ao contrário, no caso da venda por meio do distribuidor, a perda é alta, porque a certificação é em grupo e, caso ele saia do grupo de fornecedores do distribuidor, perde o selo da certificadora e, conseqüentemente, a possibilidade de vender com um preço maior. Nesse caso, ele pode buscar uma certificação individual, o que acarretará custos significativos de certificação. A perda de recursos segue essa lógica, mas ela é maior nos três primeiros tipos de associação, pois ao se acabar a associação, o produtor perde algumas vantagens que podem ser quantificadas, como, por exemplo, o apoio técnico, a estrutura logística etc. No caso do distribuidor, a perda é mais alta, pois, além disso, perderá sua única fonte de comercialização, devido ao contrato de exclusividade.

Algumas ressalvas devem ser feitas. Primeiro é que no caso das cooperativas e das associações, embora os três primeiros riscos sejam mais altos, pela ausência de uma autoridade (o controle é realizado coletivamente), pode-se argumentar que, como as relações entre os produtores é mais densa, pode existir menor propensão para esses comportamentos.

Também é importante notar que nem todas as distribuidoras têm a mesma forma de funcionamento. Aqui se usa como parâmetro a distribuidora que tem a maior participação no mercado e que agrega o maior número de produtores, mas vale ressaltar que muitas distribuidoras não têm contrato de exclusividade e também não fazem certificação em grupo, operando quase com o mesmo formato das associações.

O último item relacionado no Quadro 2 são as margens do produtor. No caso das cooperativas, do preço vendido ao supermercado, 70% fica com o produtor e 30% é a margem para pagar as despesas administrativas das cooperativas. Nas cooperativas de consumidores, a remuneração do produtor é de 90%, sendo 10% destinado para a operacionalização da entrega dos produtos aos consumidores. No caso das associações e nas distribuidoras, a relação é de 50% para o produtor e 50% para o distribuidor, com a ressalva de que a devolução é toda cobrada do produtor no caso das distribuidoras que trabalham com o sistema de consignação.

Quanto às questões de quantidade, qualidade, regularidade, variedade impostas para atender aos super e hipermercados, todas as formas associativas conseguem alcançar os padrões com êxito. Assim, há opções para os produtores familiares de inserção no mercado se eles buscarem a integração horizontal, com diferentes prós e contras em cada uma das alternativas, como colocado ao longo desta dissertação.

## 6 CONCLUSÕES

O mercado de hortícolas orgânicos teve um crescimento significativo no Brasil, especialmente na região Sudeste, a partir de 1990. O aumento da demanda está intimamente relacionado ao crescimento da importância dos grandes varejistas como distribuidores de produtos orgânicos. O deslocamento do consumo, saindo exclusivamente das pequenas feiras e lojas de produtos naturais para as redes de supermercados, trouxe grandes mudanças que vão desde o perfil dos consumidores até a qualidade dos hortícolas orgânicos. Não é possível negar que o mercado se tornou muito mais competitivo e desafiador para os produtores.

O foco desta pesquisa foram os produtores familiares, uma vez que se percebeu uma inquietação de como eles poderiam inserir-se no mercado, dada a preferência dos supermercados em negociar grandes quantidades, com grande diversidade, homogeneidade nos padrões de qualidade, exigindo também uma logística complexa (diversas entregas em horários semelhantes, com grande dispersão geográfica).

Foi realizada uma pesquisa com consumidores de super e hipermercados para verificar se eles poderiam exercer influência no fornecimento de orgânicos. Comprovou-se que a maior motivação dos consumidores das grandes redes varejistas para o consumo de orgânicos é a saúde, assim não se pode esperar que a demanda possa influenciar o fornecimento no tocante ao porte dos fornecedores.

Considerou-se que, por meio da integração horizontal, os produtores poderiam ter ganhos competitivos suficientes para permanecer e prosperar no mercado. Buscou-se um arcabouço teórico na teoria de redes e três trabalhos foram fundamentais: a) Reardon *et al* (2004) analisam como se configurou o sistema de compras das redes de supermercados nos países em desenvolvimento e as principais implicações – um cenário de oportunidades, mas muito desfavorável aos pequenos agricultores; b) Lazzarini *et al* (2001) apontam as três principais fontes de aumento do valor resultante da otimização da cooperação: a estrutura social, o aprendizado e as externalidades; c) Dijk *et al* (2003) mostram os riscos da transparência, um fenômeno inerente à integração horizontal.

Verificou-se no campo como as relações estabelecem-se. Foi realizada uma pesquisa com 37 entrevistas abertas, em que foram entrevistados: produtores familiares de hortícolas orgânicos, produtores que também assumiam a distribuição dos produtos, distribuidores exclusivos e produtores que haviam desistido da cultura orgânica.

O mercado de orgânicos tem características bastante específicas, alguns grupos bastante politizados e um grande número de simpatizantes da agroecologia. As motivações para entrar e permanecer no mercado são muito diversas, sendo que 48% acreditam que irão prosperar em seu negócio. A distribuição dos produtos é realizada de diversas formas, mas a venda por meio de um distribuidor é predominante no mercado. Foram apontadas várias formas utilizadas pelos produtores para distribuir os seus produtos, entre elas: feira de orgânicos, venda via intermediário pequeno, venda via grande distribuidor, entrega de cestas em domicílio, venda por meio de vários distribuidores, cooperativa, turismo rural e feira convencional. Foram também avaliadas as principais dificuldades que os agricultores enfrentam, sendo que 36% dos entrevistados disseram que não têm maiores problemas para distribuir seus produtos. Foram observados, especificamente em relação ao problema desta dissertação, questões sobre o associativismo e a relação com as grandes redes de supermercados. A integração horizontal é importante para a grande maioria dos entrevistados como forma de obter ganhos de escala e escopo. Os padrões predominantes no mercado são os exigidos pelos super e hipermercados. Por meio de uma análise de variância verificou-se que os produtores mais antigos são os da feira da AAO, mas a grande maioria produz orgânicos entre quatro e oito anos, o que faz sentido, já que é um mercado de crescimento recente. Os produtores que dão mais importância ao contato com o consumidor são os que fazem venda direta, algo previsível.

Os agricultores bem-sucedidos com orgânicos, os produtores-distribuidores, tendem a incorporar a distribuição e passam a comprar produtos de outros produtores. A grande maioria abandonou a produção de convencionais, ou ela passou para segundo plano, uma vez que eles alegam que a distribuição envolve menos riscos e é mais lucrativa. É fator de sucesso trabalhar concomitantemente com orgânicos e convencionais. Essa combinação agrada aos supermercados, pois há diversidade maior de produtos; e também ao produtor-distribuidor que utiliza a capacidade ociosa dos hortícolas convencionais para a distribuição dos orgânicos. As maiores dificuldades que o grupo encontra na comercialização junto aos super e hipermercados são: pequeno poder de barganha, exigências de qualidade que geram grande

descarte da produção, perda alta pela devolução de produtos vendidos em consignação, alto custo de bonificação, descontos financeiros e custo elevado de mão-de-obra para trabalhar nas lojas – repositores e promotores.

Existem várias formas de relação dos distribuidores com os produtores, como também de comercialização. Constatou-se que a consignação é muito comum nesse mercado, sendo que se pode entender o fenômeno pela forma como foi introduzido nas grandes redes de supermercados, mas que é um fator de descontentamento para muitos produtores.

Os produtores que abandonaram a cultura orgânica tiveram as seguintes dificuldades: falta de mercado, grande necessidade de mão-de-obra, produtividade menor e perda maior, maiores dificuldades para entrega, pagamentos atrasados, não concordam com a política de consignação e preço baixo pago pelos distribuidores *versus* preço muito alto nas prateleiras das lojas. Outros dois fatores que motivam os produtores a abandonar a cultura orgânica é que o preço instável do mercado convencional pode propiciar maiores ganhos e que eles têm maior liberdade de atuação.

Foram avaliadas quatro principais formas de distribuição caracterizadas pelo associativismo de seus adotantes: a venda pelas associações, as cooperativas, as cooperativas de consumidores e a venda por meio de um distribuidor. Cada uma delas tem características bem diferenciadas, com vantagens e desvantagens para seus integrantes. As relações foram resumidas, de acordo com o referencial teórico, sendo que pudemos perceber que todas as formas são positivas tanto no aprendizado como nas externalidades. As cooperativas e as cooperativas de consumidores têm laços mais densos que as associações e a venda via distribuidor. Nos dilemas da transparência, analisou-se que há uma diferença entre a venda via distribuidor e as outras formas de distribuição. Essa conclusão se deve em grande parte ao papel de auditora que a distribuidora assume junto aos seus produtores. Quanto à rentabilidade, foi calculado quanto é destinado ao produtor do preço que é vendido às grandes redes de supermercados ou ao consumidor (no caso de venda direta). O produtor é melhor remunerado na cooperativa de consumidores, uma vez que nesse sistema a remuneração é paga diretamente pelo consumidor ao produtor. A segunda melhor margem está nas cooperativas, pois elas trabalham com uma remuneração de 30% do valor dos produtos. As associações e distribuidoras trabalham com margens semelhantes, em torno de 50%, mas oferecem, em alguns casos, benefícios como apoio logístico e técnico. Vale ainda ressaltar

que são as distribuidoras que trabalham com o sistema de devolução aos produtores de produtos consignados não vendidos.

Este trabalho teve limitações, uma vez que trabalhou com uma amostra de conveniência e se restringiu ao mercado paulista. Assim, procurou-se estabelecer um ponto de partida para futuros estudos que venham a revelar ou conceituar caminhos para a agricultura familiar frente aos desafios do mundo atual.



## REFERÊNCIAS

ABERTURA aos orgânicos nos EUA. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 25/08/2003. Disponível em:

<[http://www.aviculturaindustrial.com.br/site/dinamica.asp?id=5591&tipo\\_tabela=noticias&categoria=clipping](http://www.aviculturaindustrial.com.br/site/dinamica.asp?id=5591&tipo_tabela=noticias&categoria=clipping)>. Acesso em: jan. 2005.

ABRAMOVAY, Ricardo. Uma nova extensão para a agricultura familiar. *In: SEMINÁRIO NACIONAL DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL*, 1997, Brasília. *Anais....* Brasília: PNUD, 1997. Disponível em: <<http://www.sociologia.hpg.ig.com.br/afm.htm>>. Acesso em: 16/05/2005.

BARBOSA, Mariana. Alimento orgânico ganha espaço no mercado. *O Estado de S. Paulo*. São Paulo, 29/09/2003. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/ciencia/noticias/2003/set/29/98.htm>>. Acesso em: jan. 2005.

CAMPANHOLA, Clayton; VALARINI, Pedro José. A agricultura orgânica e seu potencial para o pequeno agricultor. *Caderno Ciência e Tecnologia*. Brasília, v. 18, n. 3, p. 69-101, set./dez. 2001.

COASE, Ronald. *The nature of the firm*. *Econômica*. v. 4, p. 386-405, 1937.

CRESCIMENTO nas vendas de hortifrúteis é opinião unânime. *Revista Frutifatos*. Brasília: Ministério da Integração Nacional, v. 2. p. 48-52, jun. 2002.

DAROLT, Moacir Roberto. *A sustentabilidade do sistema de agricultura orgânica: um estudo da região metropolitana de Curitiba*. Disponível em: <<http://www.planetaorganico.com.br/trabdarolt2.htm>>. Acesso em: out. 2003.

DIEDEREN, PJM; JONKERS, HL. *Chain and network studies*. Klict Working Paper, 2001. Disponível em: <<http://www.klict.org/docs/PP2415.pdf>>. Acesso em: ago. 2005.

DIJK, Stephan J. Van *et al. Transparency dilemmas, information technology and alliances in agriculture and food industry*. Working paper 03.23. Holanda: Eindhoven Centre for Innovation Studies, nov. 2003.

FARINA, Elisabeth Maria Mercier Querido *et al. Estudo do sistema agroindustrial de produtos orgânicos no Estado de São Paulo*. São Paulo, SEBRAE-SP, fev. 2002.

FARINA, Elisabeth Maria Mercier Querido; REZENDE, Cristiane Leles. *Organic products in Brazil: institutional environment and competition patterns*. *In: INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS (ISNIE)*, 2001, Berkeley, California. *Anais....* Berkeley: ISNIE, 2001.

FARINA, Elisabeth Maria Mercier Querido *et al.* *Modeling produce procurement and merchandising strategies of traditional retailers in the face of competition with supermarkets in the São Paulo region.* In: 88<sup>TH</sup> SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO EUROPÉIA DE ECONOMIA AGRÍCOLA, mai. 2004, Paris. *Anais....* Paris, 2004.

FARINA, Elisabeth Maria Mercier Querido; ZYLBERSZTAJN, Decio. *Economics of networks and patterns of competition in food and agribusiness.* Working paper FEA, 2003. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/wpapers>>. Acesso em: dez. 2004.

GIORDANO, S.R. Agricultura sustentável: novos desafios para o agribusiness. *Revista de Administração.* São Paulo, v. 30, n. 4, p. 77-82, out./dez. 1995.

GUIVANT, Julia S. Os supermercados na oferta de alimentos orgânicos: apelando ao estilo de vida ego-trip. *Ambiente & Sociedade.* Campinas, vol. 6, n. 2, p. 63-81, jul./dez. 2003.

KIRSTEN, Johann *et al.* *Creating a competitive strategy to improve the performance of an agricultural chain – a case study of potatoes in Egypt.* In: 2004 IAMA WORLD FOOD & AGRIBUSINESS SYMPOSIUM PAPERS AND PRESENTATIONS. Disponível em: <http://www.ifama.org/conferences/2004Conference/Papers/Abdalla1139.pdf>. Acesso em: ago. 2005.

LAZZARINI, Sergio Giovanetti *et al.* *Integrating supply chain and network analyses: the study of net chains.* *Journal of Chain and Network Science.* v.1 n.1, 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações.* 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATTAR, F. *Pesquisa de marketing.* São Paulo: Atlas, 1996.

McGOLDRICK, Peter. *Retail marketing.* England: McGraw-Hill, 1990.

MELLO, Júlio César *et al.* Efeito do cultivo orgânico e convencional sobre a vida-de-prateleira de alface americana (*Lactuca sativa L.*) minimamente processada. *Ciência e Tecnologia de Alimentos.* Campinas, vol. 23, n. 3, p. 418-426, set./dez. 2003.

ORMOND, José Geraldo Pacheco *et al.* *Agricultura orgânica: quando o passado é futuro.* Rio de Janeiro: BNDES, 2002. Disponível em: <<http://www.bnades.gov.br/conhecimento/bnset/set1501.pdf>>. Acesso em: set. 2003.

PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil.* São Paulo: Atlas, 2000.

REARDON, T *et al.* *The rapid rise of supermarkets in developing countries: induced organizational, institutional, and technological change in agrifood systems.* In: 8<sup>TH</sup>

ANNUAL CONFERENCE, 02/10/2004. *Electronic Journal of ISNIE*. Disponível em: <<http://www.isnie.org/ISNIE04/Papers/reardon.pdf>>. Acesso: jul. 2005.

REZENDE, Cristiane Leles; FARINA, Elisabeth Maria Mercier Querido. Assimetria informacional no mercado de alimentos orgânicos. *In: II SEMINÁRIO BRASILEIRO DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL*, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas, 2001.

SCHULTZ, Glauco *et al.* *As cadeias produtivas de alimentos orgânicos do município de Porto Alegre/RS frente à evolução das demandas do mercado: lógica de produção e/ou de distribuição*. Porto alegre, maio 2002. Disponível em: <<http://www.planetaorganico.com.br/trabSchultz.htm>>. Acesso em: jul. 2005.

SEBRAE-PR. *Mercado de produtos orgânicos: distribuidor*. Curitiba, abr. 2002.

SEBRAE-PR. *Mercado de produtos orgânicos: produtores*. Curitiba, abr. 2002.

SOUZA, Ana Paula de Oliveira; ALCÂNTARA, Rosane. Inserção da pequena agricultura familiar no mercado de nichos: o caso da AGRECO no Estado de Santa Catarina. *In: XLII CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL (SOBER)*, jul. 2004, Cuiabá. *Anais...* Cuiabá: SOBER, 2004.

SOUZA, Maria Célia. Aspectos institucionais do Sistema agroindustrial de produtos orgânicos. *Revista Informações Econômicas*. São Paulo, v. 33, n. 3, mar. 2003.

WILLIAMSON, Oliver. *Transactional cost economics and organization theory*. Mimeo, 1993.

WILLER, Helga; YUSSEFI, Minou (Eds.). *Relatório SOEL - the world of organic agriculture 2004 statistics and emerging trends*. Revised 7<sup>th</sup> edition. Bonn: IFOAM Publication, feb. 2005.

ZYLBERSZTAJN, Décio; FARINA, Elisabeth Maria Mercier Querido. *Dynamics of network governance: a contribution to the study of complex forms*. Mimeo, nov. 2002.

ZYLBERSZTAJN, Décio; MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. *Ações coletivas – o papel das associações de interesse privado no agribusiness*. Mimeo. São Paulo, set. 1998.

## APÊNDICES

### 1. Questionário pesquisa produtor

1. Como e por que você se tornou um produtor orgânico?
2. Como avalia as perspectivas para o seu negócio nos próximos cinco anos?
3. Como é realizada a distribuição de seus produtos?
4. Qual a importância do contato direto com o consumidor no seu negócio?
5. Quais as principais dificuldades para distribuir seus produtos?
6. Que tipo de associações você tem ou já teve com outros produtores?
7. Quais questões de logística são pertinentes ao seu negócio?
8. Qual sua relação com os grandes varejistas (exigências de qualidade, quantidade e regularidade)?
9. Houve qualquer mudança para o seu negócio após a entrada dos grandes varejistas nesse mercado?
10. Você tem algum tipo de contrato (fornecedor/distribuidor)?

## 2. Questionário pesquisa consumidor

Sexo:  1 Feminino  2 Masculino

Idade:  1 Menos de 15 anos  2 15 a 20 anos  3 21 a 30 anos  4 31 a 50 anos  5 Acima de 50 anos

Estado civil:  1 Casado  2 Solteiro  3 Divorciado  4 Viúvo  5 Outros

Nº de filhos:  0 Nenhum  1 1  2 2  3 3  4 4 ou mais

Terceira idade dos filhos:  1 Menores de 3 anos  2 Entre 3 e 6  3 Entre 6 e 14  4 14 ou + anos

Educidade:  1 Fundamental  2 Médio  3 Superior incompleto  4 Superior completo  5 Pós-graduação

Renda familiar:  1 Menos de 1 mil  2 De 1 mil a 3 mil  3 De 3 mil a 5 mil  4 Mais de 5 mil

1. Você sabe o que é um produto orgânico?  1 Sim  2 Não (apreciar e terminar a pesquisa)

2. Você consome produtos orgânicos?  1 Sim  2 Não

3. Como você avalia os produtos orgânicos?  1 Muito boas  2 Boas  3 ruins  4 Péssimas  5 Não respondeu

4. Você acredita que a aparência dos produtos orgânicos em relação aos produtos convencionais é:  1 Melhor  2 Igual  3 Pior  4 Não Per  5 Não respondeu

5. Você compra e investiga de carne orgânica?  1 Sim  2 Não  3 Depende  4 Não respondeu

6. Você compra e investiga de carne não orgânica?  1 Sim  2 Não  3 Depende  4 Não respondeu

7. Você acredita que orgânicos são mais caros?  1 Sim  2 Não  3 às vezes  4 Não respondeu

8. Você deixa de consumir orgânicos por causa do preço?  1 Sim  2 Não  3 às vezes  4 Não respondeu

9. Para você quais são as principais diferenças entre produtos orgânicos e convencionais? R

---

10. Você acredita que produtos que se dizem orgânicos, são realmente orgânicos?  1 Sim  2 Não  3 às vezes  4 Não respondeu

11. Você acredita que falta informação sobre orgânicos?  1 Sim  2 Não  3 Não respondeu

12. Como você acredita que é o perfil de consumidores de produtos orgânicos? R

---

13. É fácil ou é difícil encontrar produtos orgânicos?  1 Fácil  2 Difícil  3 Não sei  4 Não respondeu

14. Orgânicos podem ser importados?  1 Sim  2 Não  3 Não sei  4 Não respondeu

15. Orgânicos e hidroponicos são o mesmo coisa?  1 Sim  2 Não  3 Não sei  4 Não respondeu

16. Você estaria disposto a participar de uma cooperativa de consumidores de orgânicos, se esta oferecesse preços mais acessíveis?  1 Sim  2 Não  3 Não sei  4 Não respondeu

As perguntas de 16 a 32 devem ser respondidas somente por quem **CONSUME** orgânicos:

16. Há quanto tempo você consome produtos orgânicos?

- 1 Menos de 1 ano    2 1 a 2 anos    3 2 a 5 anos    4 Mais de 5 anos    5 Não respondeu

17. Por que você compra produtos orgânicos?

R

(18). Quais produtos orgânicos você consome com mais frequência:

- 1 Sucos    2 Café    3 Legumes, frutas e verduras    4 Açúcar    5 Carnes    6 Outros

19. Onde você costuma comprar orgânicos (assinalar a alternativa mais frequente)?

- 1 Supermercado    2 Hipermercado    3 Feira    4 Delivery    5 Outras

(20). Com que frequência você compra produtos orgânicos

- 1 Raramente    2 Frequentemente    3 Sempre    4 Não respondeu

21. Você sabe o que é certificação?

- 1 Sim    2 Não (vá direto para a questão 24)

22. Quando você compra orgânicos você exige que os produtos sejam certificados?

- 1 Sim    2 Não

23. Quais certificadoras você conhece?

R

(24). Escolha duas características que para você estão diretamente associadas ao conceito de produto orgânico:

- 1 Alimento natural    2 Bem estar e sobrevivência do produtor rural    3 Meio ambiente (sem agrotóxicos e transgênicos)    4 Saúde (alimento sem agrotóxicos)    5 Estilo de vida superior

25. Você acredita que o sabor dos orgânicos é superior aos dos comerciais?

- 1 Sim    2 Não    3 Depende do produto

26. Você acredita que está contribuindo para o sua saúde e de sua família ao consumir orgânicos?

- 1 Sim    2 Não    3 Não sei

27. Você vê alguma dificuldade em comprar/consumir produtos orgânicos?

- 1 Não    2 Sim, Qual? \_\_\_\_\_

28. Você acredita que está contribuindo para o meio ambiente ao consumir orgânicos?

- 1 Sim    2 Não    3 Não sei

(29). Quais são as características importantes em um produto orgânico (max. 2 alternativas):

- 1 Sabor    2 Aroma    3 Não tem componentes artificiais    4 Aparência    5 Outros

30. Você é fiel a alguma marca de produto orgânico?

- 1 Sim, Qual? \_\_\_\_\_    2 Não

31. Quando se fala em orgânicos, qual é primeira marca que você lembra?

R

(32). Quais motivos levariam você a experimentar um novo produto orgânico (máx. 2 alternativas):

- 1 Preço    2 Qualidade    3 Novidade no mercado    4 Embalagem melhor    5 Outros

As perguntas de 33 e 34 devem ser respondidas somente por quem **NÃO CONSUME** orgânicos:

33. Por que você não consome produtos orgânicos (apontar o principal motivo)?

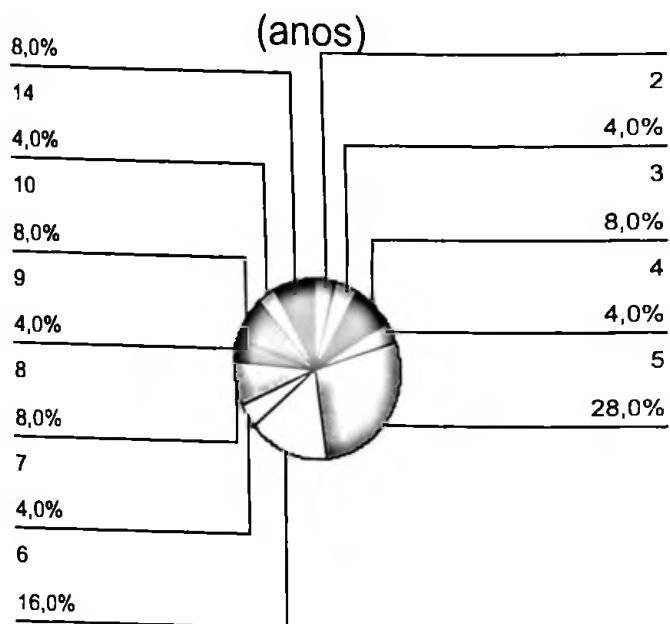
R

34. Você poderia consumir orgânicos se... (coloque somente 1 condição)

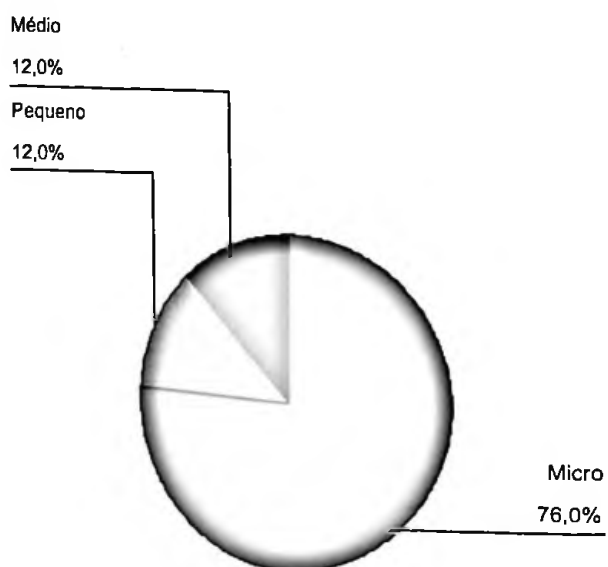
R

### 3. Gráficos da pesquisa produtores

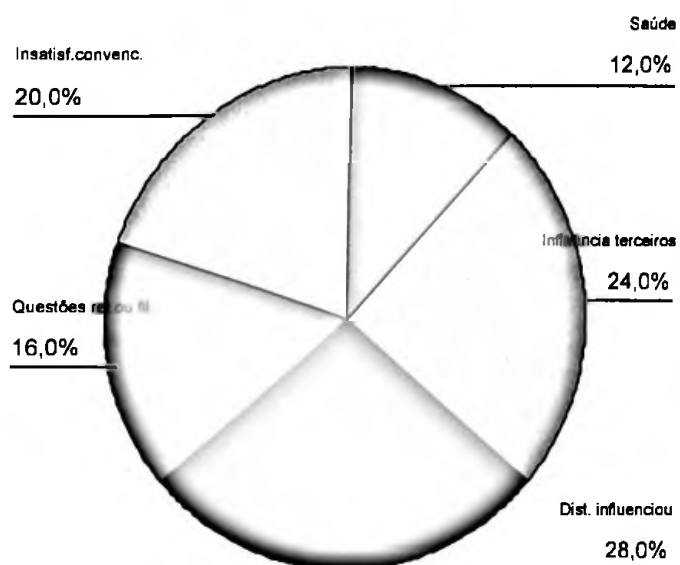
#### Tempo de produção orgânica



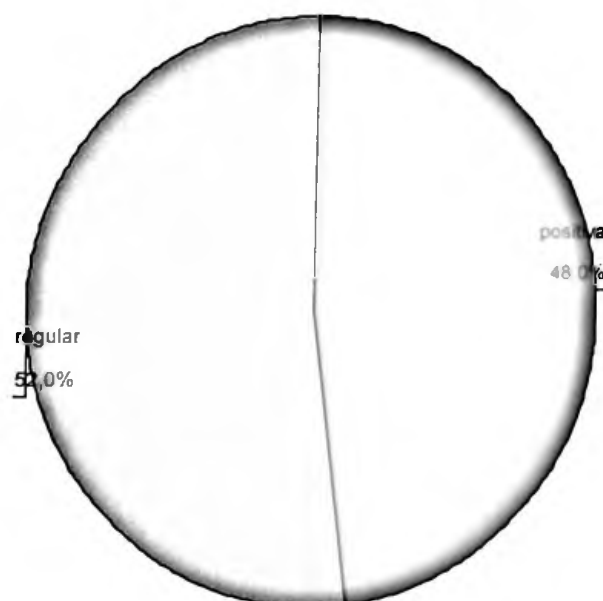
#### Faturamento mensal



### Principal motivação para trabalhar c/ orgânicos

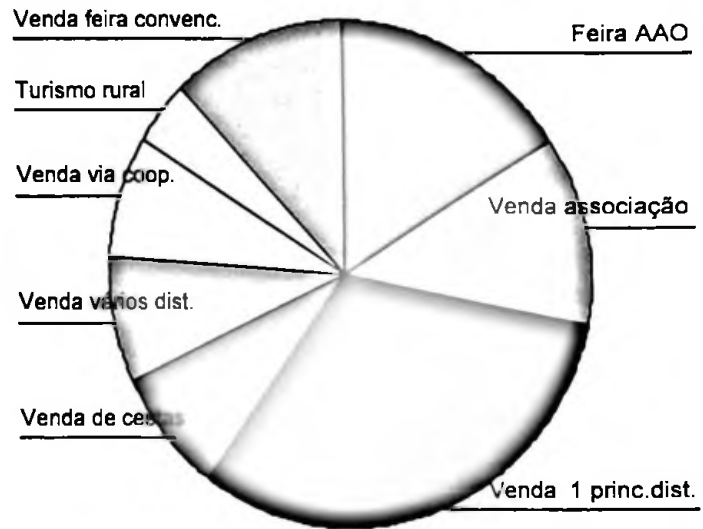


### Expectativa próximos 5 anos



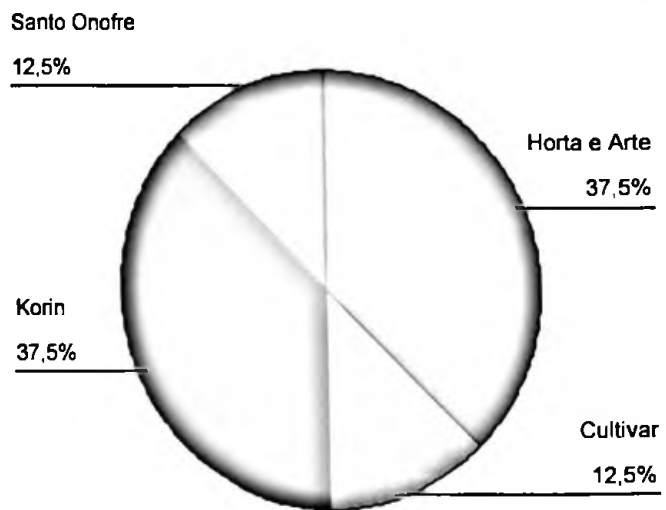


## Como é realizada distribuição

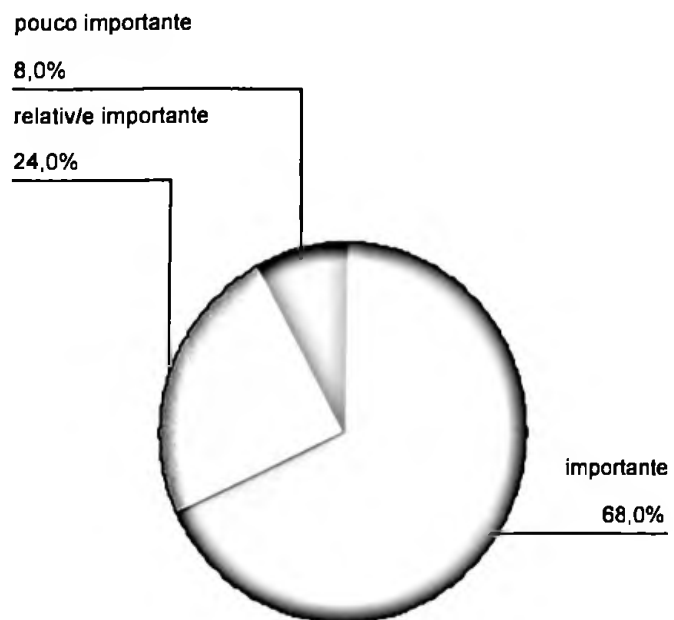


## Qual distribuidora utiliza?

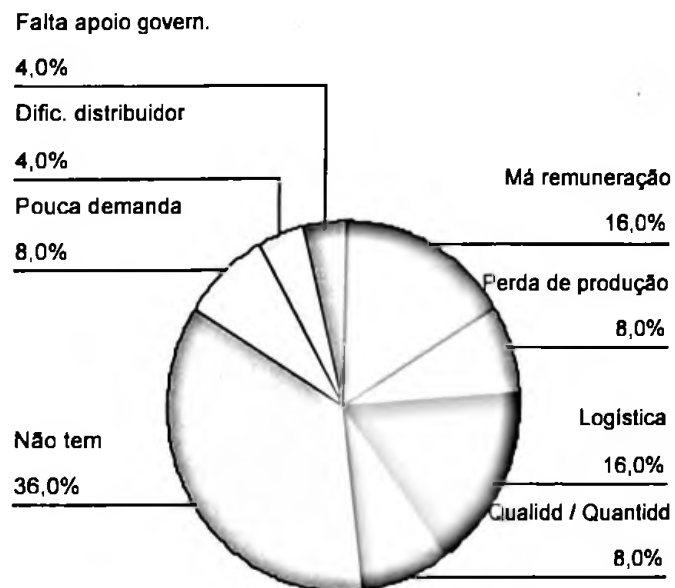
Somente p/ aqueles que têm uma distribuidora principal



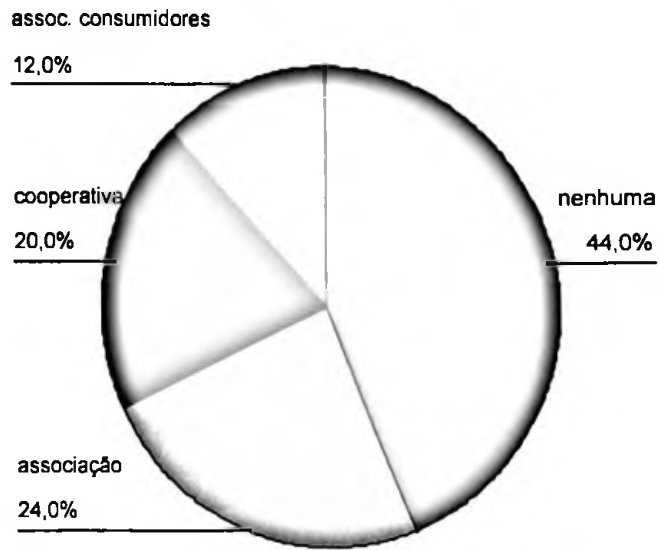
### Como avalia a importância do contato produtor/consumidor



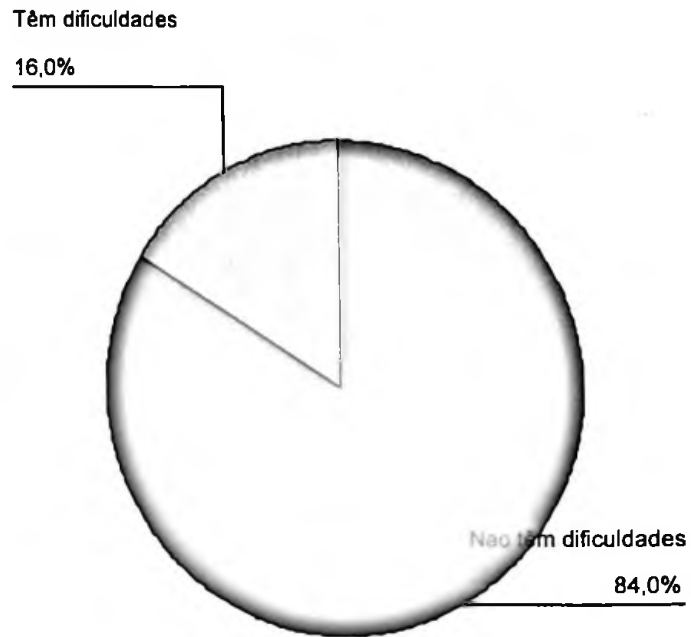
### Principais dificuldades para distribuir



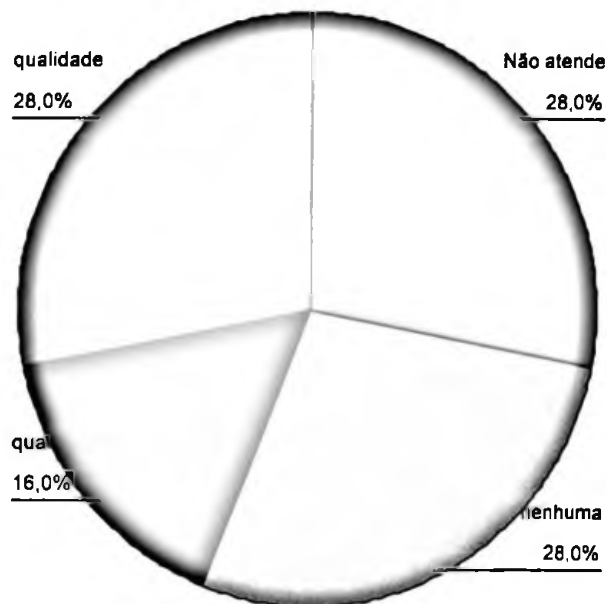
### Qual associação pertence?



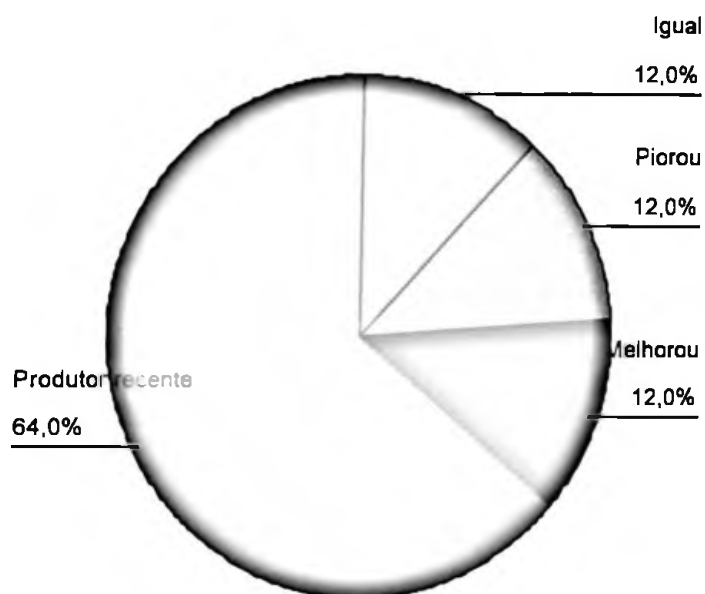
### Têm problemas de logística?



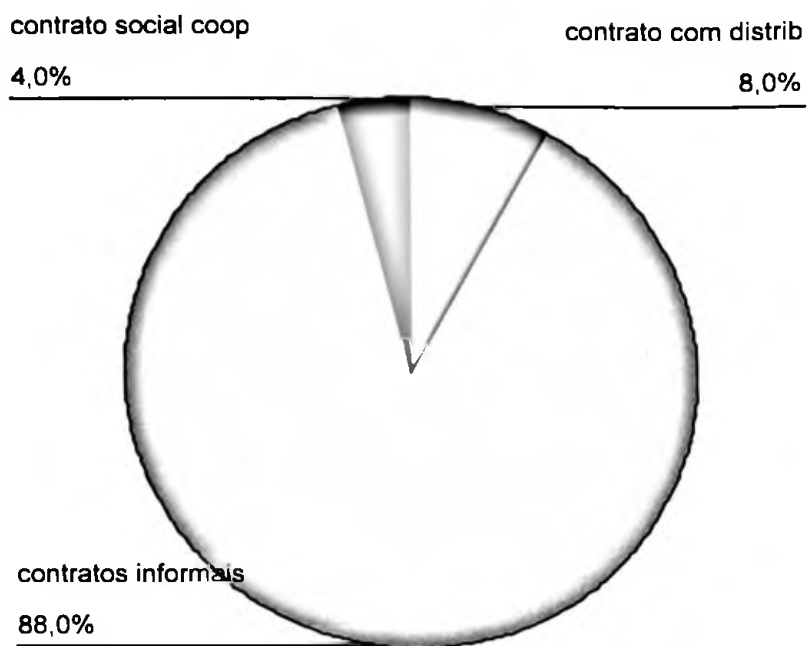
Têm algum problema para atender os varejistas?



Como avalia o mercado após a entrada gdes varejistas?



## Tem contratos formais



## ANEXOS

### 1. Lei 10.831 de 23 de dezembro de 2003

#### O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

**Art. 1º** - Considera-se sistema orgânico de produção agropecuária todo aquele em que se adotam técnicas específicas, mediante a otimização do uso dos recursos naturais e socioeconômicos disponíveis e o respeito à integridade cultural das comunidades rurais, tendo por objetivo a sustentabilidade econômica e ecológica, a maximização dos benefícios sociais, a minimização da dependência de energia não renovável, empregando, sempre que possível, métodos culturais, biológicos e mecânicos, em contraposição ao uso de materiais sintéticos, a eliminação do uso de organismos geneticamente modificados e radiações ionizantes, em qualquer fase do processo de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização, e a proteção do meio ambiente.

**§ 1º** - A finalidade de um sistema de produção orgânico é:

- I – a oferta de produtos saudáveis isentos de contaminantes intencionais;
- II – a preservação da diversidade biológica dos ecossistemas naturais e a recomposição ou incremento da diversidade biológica dos ecossistemas modificados em que se insere o sistema de produção;
- III – incrementar a atividade biológica do solo;
- IV – promover um uso saudável do solo, da água e do ar, e reduzir ao mínimo todas as formas de contaminação desses elementos que possam resultar das práticas agrícolas;
- V – manter ou incrementar a fertilidade do solo a longo prazo;
- VI – a reciclagem de resíduos de origem orgânica, reduzindo ao mínimo o emprego de recursos não renováveis;
- VII – basear-se em recursos renováveis e em sistemas agrícolas organizados localmente;
- VIII – incentivar a integração entre os diferentes segmentos da cadeia produtiva e de consumo de produtos orgânicos e a regionalização da produção e comércio desses produtos;
- IX – manipular os produtos agrícolas com base no uso de métodos de elaboração cuidadosos, com o propósito de manter a integridade orgânica e as qualidades vitais do produto em todas as etapas.

**§ 2º** - O conceito de sistema orgânico de produção agropecuária e industrial abrange os denominados: ecológico, biodinâmico, natural, regenerativo, biológico, agroecológicos, permacultura e outros que atendam os princípios estabelecidos por esta Lei.

**Art. 2º** - Considera-se produto da agricultura orgânica ou produto orgânico, seja ele *in natura* ou processado, aquele obtido em sistema orgânico de produção agropecuário ou oriundo de processo extrativista sustentável e não prejudicial ao ecossistema local.

**Parágrafo único** - Toda pessoa, física ou jurídica, responsável pela geração de produto definido no *caput* deste artigo é considerada como produtor para efeito desta Lei.

**Art. 3º** - Para sua comercialização, os produtos orgânicos deverão ser certificados por organismo reconhecido oficialmente, segundo critérios estabelecidos em regulamento.

**§ 1º** - No caso da comercialização direta aos consumidores, por parte dos agricultores familiares, inseridos em processos próprios de organização e controle social, previamente cadastrados junto ao órgão fiscalizador, a certificação será facultativa, uma vez assegurada aos consumidores e ao órgão fiscalizador a rastreabilidade do produto e o livre acesso aos locais de produção ou processamento.

**§ 2º** - A certificação da produção orgânica de que trata o *caput* deste artigo, enfocando sistemas, critérios e circunstâncias de sua aplicação, será matéria de regulamentação desta Lei, considerando os diferentes sistemas de certificação existentes no País.

**Art. 4º** - A responsabilidade pela qualidade relativa às características regulamentadas para produtos orgânicos caberá aos produtores, distribuidores, comerciantes e entidades certificadoras, segundo o nível de participação de cada um.

**Parágrafo único** - A qualidade de que trata o *caput* deste artigo não exime os agentes dessa cadeia produtiva do cumprimento de demais normas e regulamentos que estabeleçam outras medidas relativas à qualidade de produtos e processos.

**Art. 5º** - Os procedimentos relativos à fiscalização da produção, circulação, armazenamento, comercialização e certificação de produtos orgânicos nacionais e estrangeiros, serão objeto de regulamentação pelo Poder Executivo.

**§ 1º** - A regulamentação deverá definir e atribuir as responsabilidades pela implementação desta Lei no âmbito do Governo Federal.

§ 2º - Para a execução desta Lei, poderão ser celebrados convênios, ajustes e acordos entre órgãos e instituições da Administração Federal, Estados e Distrito Federal.

**Art. 6º** - Sem prejuízo das responsabilidades civil e penal cabíveis, a infração das disposições desta Lei será apurada em processo administrativo e acarretará, nos termos previstos em regulamento, a aplicação das seguintes sanções, isolada ou cumulativamente:

I – advertência;

II – multa de até R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais);

III – suspensão da comercialização do produto;

IV – condenação de produtos, rótulos, embalagens e matérias-primas;

V – inutilização do produto;

VI – suspensão do credenciamento, certificação, autorização, registro ou licença; e

VII – cancelamento do credenciamento, certificação, autorização, registro ou licença.

**Art. 7º** - Caberá ao órgão definido em regulamento adotar medidas cautelares que se demonstrem indispensáveis ao atendimento dos objetivos desta Lei, assim como dispor sobre a destinação de produtos apreendidos ou condenados na forma de seu regulamento.

§ 1º - O detentor do bem que for apreendido poderá ser nomeado seu depositário.

§ 2º - Os custos referentes a quaisquer dos procedimentos mencionados neste artigo correrão por conta do infrator.

**Art. 8º** - As pessoas físicas ou jurídicas, de direito público ou privado, que produzam, transportem, comercializem ou armazenem produtos orgânicos ficam obrigadas a promover a regularização de suas atividades junto aos órgãos competentes.

**Parágrafo único** - Os procedimentos de registro, cadastramento, licenciamento e outros mecanismos de controle deverão atender ao disposto no regulamento desta Lei e nos demais instrumentos legais pertinentes.

**Art. 9º** - Os insumos com uso regulamentado para a agricultura orgânica deverão ser objeto de processo de registro diferenciado, que garanta a simplificação e agilização de sua regularização.

**Parágrafo único** - Os órgãos federais competentes definirão em atos complementares os procedimentos para a aplicabilidade do disposto no *caput* deste artigo.



**Art. 10** - Para o atendimento de exigências relativas a medidas sanitárias e fitossanitárias, as autoridades competentes deverão, sempre que possível, adotar medidas compatíveis com as características e especificidades dos produtos orgânicos, de modo a não descaracterizá-los.

**Art. 11** - O Poder Executivo regulamentará esta Lei, definindo as normas técnicas para a produção orgânica e sua estrutura de gestão no âmbito da União, dos Estados e do Distrito Federal.

§ 1º - A regulamentação deverá contemplar a participação de representantes do setor agropecuário e da sociedade civil, com reconhecida atuação em alguma etapa da cadeia produtiva orgânica.

§ 2º - A regulamentação desta Lei será revista e atualizada sempre que necessário e, no máximo, a cada quatro anos.

**Art. 12** - (VETADO).

**Parágrafo único** - O regulamento desta Lei deverá estabelecer um prazo mínimo de 01 (um) ano para que todos os segmentos envolvidos na cadeia produtiva possam se adequar aos procedimentos que não estejam anteriormente estabelecidos por regulamentação oficial.

**Art. 13** - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

## 2. Definição de beneficiários do PRONAF

São beneficiários do Crédito Rural do Programa, comprovado mediante Declaração de Aptidão ao PRONAF (DAP), os produtores rurais, inclusive remanescentes de quilombos e indígenas, que atendem aos seguintes requisitos:

- sejam proprietários, posseiros, arrendatários, parceiros ou concessionários da Reforma Agrária;
- residam na propriedade ou em local próximo;
- detenham, sob qualquer forma, no máximo 4 (quatro) módulos fiscais de terra, quantificados conforme a legislação em vigor, ou no máximo 6 (seis) módulos quando tratar-se de pecuarista familiar;
- o trabalho familiar deve ser a base da exploração do estabelecimento.

Para a obtenção de créditos os beneficiários do PRONAF são classificados em seis Grupos: A, B, A/C, C, D e E.

### **Grupo A**

Agricultores familiares assentados pelo Programa Nacional da Reforma Agrária, inclusive em reservas extrativistas ou em assentamentos estaduais ou municipais reconhecidos pelo Incra, ou beneficiados pelo Programa de Crédito Fundiário do MDA, que ainda não receberam crédito de investimento no Programa Especial de Crédito para a Reforma Agrária (PROCERA) ou que não foram contemplados com o limite de crédito de investimento no PRONAF Grupo A, independente de comprovação de renda. O segundo crédito é limitado ao valor da diferença entre o valor já financiado e o limite máximo à época da primeira operação.

### **Grupo B**

Agricultores familiares, com renda bruta familiar anual de até R\$ 2.000,00, excluídos os benefícios sociais e os proventos da previdência rural e, no mínimo 30% (trinta por cento) dessa renda venha da exploração agropecuária e não agropecuária do estabelecimento.

### **Grupo C**

Agricultores familiares que:

- utilizem apenas eventualmente o trabalho assalariado (safista ou diarista);

- obtenham renda bruta anual familiar acima de R\$ 2.000,00 e até R\$ 14.000,00, excluídos os benefícios sociais e os proventos da Previdência Rural;
- no mínimo 60% (sessenta por cento) dessa renda venha da exploração agropecuária e não agropecuária do estabelecimento.

Se egressos do PROCERA e/ou PRONAF Grupo A:

- tenham renda que os enquadrem no Grupo C, independente de ter financiamento ainda não liquidado no PROCERA ou PRONAF Grupo A;
- tenham obtido financiamento no limite individual do PROCERA ou PRONAF Grupo A.
- O valor da renda bruta proveniente das atividades de avicultura e suinocultura não integradas, pecuária de leite, aquíicultura, olericultura, sericicultura deverá ser abatido em 50%, para o cálculo da renda bruta familiar anual.

### Grupo A/C

Agricultores familiares egressos do PROCERA e/ou do PRONAF Grupo A.

Exemplo de apuração de renda bruta de agricultor enquadrado no Grupo C ou A/C:

Atividade	Receita Bruta Anual (R\$)	Rebate 50%	Renda Bruta Anual (R\$) considerada para enquadramento
Avicultura	8.200,00	4.100,00	4.100,00
Grãos	5.200,00	NÃO	5.200,00
Artesanato	1.630,00	NÃO	1.630,00
<b>TOTAL</b>	<b>15.030,00</b>	<b>4.100,00</b>	<b>10.930,00</b>

### Grupo D

Agricultores familiares que:

- utilizem eventualmente trabalho temporário – safrista ou diarista –, podendo ter no máximo, até dois empregados fixos;
- obtenham renda bruta anual familiar acima de R\$ 14.000,00 e até R\$ 40.000,00, excluídos os benefícios sociais e os proventos da previdência rural, e;
- no mínimo 70% (setenta por cento) dessa renda venha da exploração agropecuária ou não agropecuária do estabelecimento.

O valor da renda bruta proveniente das atividades de avicultura e suinocultura não integradas, aqüicultura, pecuária de leite, olericultura, sericicultura deve ser abatido em 50%, para cálculo da renda bruta familiar anual.

Exemplo de apuração de renda bruta de agricultor enquadrado no Grupo D:

Atividade	Receita Bruta Anual (R\$)	Rebate 50%	Renda Bruta Anual (R\$) considerada para enquadramento
Fruticultura	12.300,00	NÃO	12.300,00
Avicultura	13.600,00	6.800,00	6.800,00
Grãos	12.200,00	NÃO	12.200,00
Peixes	5.200,00	2.600,00	2.600,00
<b>TOTAL</b>	<b>43.300,00</b>	<b>9.400,00</b>	<b>33.900,00</b>

### Grupo E

Agricultores familiares que:

- utilizem eventualmente trabalho temporário – safrista ou diarista –, podendo ter no máximo, até dois empregados fixos;
- obtenham renda bruta anual familiar acima de R\$ 40.000,00 e até R\$ 60.000,00, excluídos os benefícios sociais e os proventos da previdência rural, e;
- no mínimo 80% (oitenta por cento) dessa renda venha da exploração agropecuária e não agropecuária do estabelecimento.

O valor da renda bruta proveniente das atividades de avicultura e suinocultura não integradas, pecuária de leite, aqüicultura, olericultura, e sericicultura deve ser abatido em 50%, para cálculo da renda bruta familiar anual.

Exemplo de apuração de renda bruta de agricultor enquadrado no Grupo E:

Atividade	Receita Bruta Anual (R\$)	Rebate 50%	Renda Bruta Anual (R\$) considerada para enquadramento
Fruticultura	24.600,00	NÃO	24.600,00
Avicultura	13.600,00	6.800,00	6.800,00
Grãos	24.200,00	NÃO	24.200,00
Peixes	5.200,00	2.600,00	2.600,00
<b>TOTAL</b>	<b>67.600,00</b>	<b>9.400,00</b>	<b>58.200,00</b>