

AGREGAÇÃO DE VALOR: UMA ALTERNATIVA PARA A EXPANSÃO DO MERCADO DE ALIMENTOS ORGÂNICOS

Adding Value: an alternative for the expansion of organic food market

Mariângela Vilckas¹, José Flávio Diniz Nantes²

RESUMO

A falta de sustentabilidade de muitas empresas rurais tem provocado uma mudança de postura do produtor rural, que tem utilizado cada vez mais instrumentos de gestão nas suas atividades. A agregação de valor se apresenta como uma estratégia interessante para os produtores rurais aumentarem a rentabilidade da atividade e atingirem novos mercados. Tal estratégia pode ser implementada por meio da classificação dos produtos de acordo com uma norma estabelecida, utilização de embalagens adequadas, industrialização da produção e desenvolvimento da marca do produto. Neste trabalho foram estudadas duas empresas do interior do estado de São Paulo que produzem e agregam valor a produtos orgânicos. Pelos resultados, verificou-se que a agregação de valor a produtos orgânicos é uma alternativa extremamente interessante para o desenvolvimento desse mercado, que é diferenciado e formado por clientes exigentes em relação à garantia da qualidade, disponibilidade de informações e conveniência.

Palavras-chave: agregação de valor, alimentos orgânicos, gestão de empreendimentos rurais.

ABSTRACT

The lack of sustainability of many rural companies has caused a position change of the rural producers which have been using management tools in their activities. Adding value is an interesting strategy for the rural producers to improve the profitability of their activity and also to reach new markets. Such strategy may be enhanced by means of products classification in accordance with an established standard, the use of proper packaging, products industrialization and development of a brand for the products. In the present paper, two companies placed in São Paulo State, which produce and add value to organic food, were studied. The results show that adding value to organic food is a very interesting alternative for the development of this market, which is differentiated and formed by demanding costumers who are concerning to the quality control, information availability and convenience.

Key words: adding value, organic food, rural management.

1 INTRODUÇÃO

A gestão dos empreendimentos rurais é particularmente complexa devido à dependência dos recursos naturais, à sazonalidade de mercado, à perecibilidade dos produtos, ao ciclo biológico de vegetais e de animais, ao tempo de maturação dos produtos e à impossibilidade de mudanças imediatas na produção pois, uma vez realizado o investimento, é necessário aguardar o resultado da produção e escoá-la rapidamente, mesmo em condições desfavoráveis de mercado, a não ser que o produto possa ser estocado à espera de melhores condições de venda.

Em vista disso, o produtor precisa lidar, simultaneamente, com aspectos técnicos, mercadológicos, legais, políticos, financeiros, sociais, econômicos, ambientais e com os recursos humanos de sua empresa. Essa complexidade vem induzindo a uma mudança de

postura do produtor rural, que tem procurado aprimorar a gestão do seu negócio.

No meio rural, cada produto é produzido por um grande número de propriedades, que têm influência pouco significativa nas funções agregadas de oferta e procura. Com isso, cada empresa rural se apresenta apenas como uma virtual tomadora de preços (PINAZZA & ALIMANDRO, 1999). Os baixos níveis de densidade tecnológica e educacional e a distância geográfica entre os agentes de uma cadeia produtiva, também caracterizam problemas que freqüentemente dificultam a gestão dos empreendimentos rurais (RODRIGUES, 1999).

Alguns desses fatores fogem ao controle do gestor, no entanto, existem ferramentas de gestão que auxiliam na elaboração e implementação de estratégias para lidar com as particularidades dessas empresas. Com a abertura dos mercados e o maior acesso às informações e tecnologias, os gestores de empresas rurais têm percebido que ser

¹Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos/UFSCar – Rua Ambrósio dos Santos,597-casa 07 – Planalto Paraíso – 13562-000 – São Carlos, SP – vilckas@yahoo.com

²Doutor em Produção Vegetal pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho/UNESP, Professor Adjunto do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos/ UFSCar – Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia – Departamento de Engenharia da Produção – Via Washington Luiz, Km 235 – Cx. P. 676 – 13565-905 – São Carlos, SP – fnantes@power.ufscar.br

Recebido em 09/02/07 e aprovado em 14/05/07

eficiente na atividade é uma condição necessária, mas não suficiente para alcançar a competitividade nos mercados em que atuam. Por esse motivo, a adoção de tecnologias de gestão é fundamental.

Nantes & Scarpelli (2001) relataram que a gestão do empreendimento rural, que compreende coleta de dados, geração de informações e tomada de decisão, é insuficientemente tratada na literatura. Os trabalhos existentes nessa área estão restritos aos aspectos relacionados a custos, finanças e contabilidade. São incipientes os esforços dedicados a outras ferramentas de gestão, tais como definição do produto e do processo de produção, sistema de qualidade, planejamento e controle da produção, entre outras. Além disso, os mecanismos de divulgação não são suficientes para capacitar o produtor na implementação e utilização das técnicas disponíveis.

Entre as estratégias de gestão indicadas para o aumento da competitividade no setor rural, destaca-se a agregação de valor aos produtos, cujo principal objetivo é diferenciar um produto em relação aos produzidos pelos demais produtores. Com a agregação de valor, o produtor pode desenvolver novos mercados e estabelecer seu produto de forma mais sólida nos mercados atuais. Os benefícios da agregação de valor aos produtos agrícolas são indiscutíveis, no entanto, sua implementação pelos produtores deve ser feita com cuidado em razão dos custos e dos riscos da nova atividade.

Com o aumento da preocupação dos consumidores com a saúde, com a qualidade dos produtos e com a conservação do meio ambiente, um mercado que tem apresentado expressivo crescimento nos últimos anos e que tem ainda grande potencial de expansão é o de produtos orgânicos. Esse é um mercado relativamente novo no Brasil e ações de agregação de valor permitem atender as necessidades e desejos desses consumidores, que em geral são mais exigentes e informados.

É neste contexto que se insere o presente trabalho, com o qual se tem por objetivo aprofundar as discussões acerca dos processos de agregação de valor, especificamente aos produtos orgânicos, identificando os benefícios e os possíveis riscos decorrentes de sua implementação pela empresa rural.

2 MÉTODO DE PESQUISA

Para atender os objetivos propostos, foi escolhida uma abordagem qualitativa, desenvolvida mediante estudos de caso em duas empresas rurais do interior do estado de São Paulo, que atuam no segmento de produtos orgânicos. A pesquisa de campo foi realizada por meio de

entrevistas pessoais, utilizando um roteiro de entrevistas semi-estruturado dirigido aos gestores das empresas, permitindo uma interação entre o pesquisador e os representantes da empresa, de modo que as respostas eram discutidas e originavam novas questões, ampliando a abrangência do roteiro inicialmente proposto.

O roteiro de entrevistas foi elaborado com o objetivo de identificar as formas de agregação de valor aos produtos orgânicos, os principais benefícios obtidos com esse procedimento, as dificuldades encontradas e, sobretudo, avaliar as perspectivas de crescimento que essa estratégia proporciona aos produtores.

3 PRODUÇÃO ORGÂNICA

De acordo com o Art. 1º da Lei 10.831 de 23/12/2003 que trata das atividades pertinentes ao desenvolvimento da agricultura orgânica, 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.

Segundo Souza (2003), o termo orgânico é mais bem compreendido quando se visualiza o conceito da unidade produtiva como um organismo, no qual todas as partes componentes – solo, minerais, microorganismos, matéria orgânica, insetos, plantas, animais e homens – interagem para criar um todo coerente.

O número de propriedades orgânicas no Brasil passou de 14.866 em 2003 para 19.003 em 2004, um aumento de 28%. Atualmente a produção orgânica ocupa uma área de 6,5 milhões de hectares de terras no país, colocando o Brasil na segunda posição entre os maiores produtores mundiais de orgânicos. Até 2004, o Brasil ocupava o 34º lugar; essa significativa mudança de posição no *ranking* deveu-se à decisão de se incluir o extrativismo sustentável no cálculo da área da agricultura orgânica brasileira. Estima-se que o consumo de produtos orgânicos no país aumente cerca de 30% ao ano. Pelo menos 80% dos projetos certificados no Brasil são de agricultores familiares e cerca

de 75% da produção nacional de orgânicos é exportada, principalmente para a Europa, Estados Unidos e Japão (IBD, 2006).

Vale (2003) apresenta algumas possíveis explicações para o aumento do consumo de produtos orgânicos: preocupação dos consumidores com a saúde, movimentos ambientalistas preocupados com a conservação do meio ambiente, seitas religiosas, influência na opinião pública dos grupos organizados contrários ao domínio da agricultura moderna por grandes corporações internacionais e o marketing das grandes redes de supermercados na indução pelo consumo de produtos orgânicos em determinados grupos de consumidores.

Assis et al. (1995) observaram que a preocupação com a saúde é a principal motivação para o consumo de alimentos orgânicos. Borguini et al. (2003) verificaram que as principais motivações para não consumir esses produtos são: preço, pouca oferta ou difícil acesso, falta de hábito de consumir produtos orgânicos, falta de informação sobre o produto e aparência inferior.

Zanoli & Naspetti (2002), em estudo realizado na Itália, detectaram atributos positivos dos produtos orgânicos, relacionados a: sabor, textura, cheiro, saúde, nutrição e produto mais natural; e, como conseqüências e valores positivos desses atributos, foram destacados: menor impacto ambiental, alimentação mais saudável, prazer em consumir tais produtos, segurança alimentar, bem-estar físico, produção sustentável, felicidade e harmonia. Os aspectos negativos e suas conseqüências foram: produtos caros, o que pode causar impactos no orçamento familiar e consumo elitista, dificuldade de adquiri-los, aparência ruim e menor vida útil dos alimentos por serem mais perecíveis.

Entre as medidas indicadas para expandir o consumo de orgânicos, recomendam-se ações no sentido de reduzir o preço *premium* pago pelos produtos e de melhorar a distribuição, as embalagens e as informações disponíveis para os consumidores.

4 AGREGAÇÃO DE VALOR

Valor pode ser definido segundo três perspectivas: preço, comportamento do consumidor e estratégia. Na literatura sobre preços, valor é definido como o *trade-off* percebido pelos consumidores entre os benefícios recebidos e os investimentos (monetários e não-monetários) para a compra do produto/serviço. Segundo a perspectiva de comportamento do consumidor, o valor é definido de acordo com a satisfação das necessidades e desejos do consumidor pelo produto/serviço adquirido.

Do ponto de vista estratégico, valor refere-se ao quanto os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que a empresa esteja disposta a oferecer-lhes. Para competir, a empresa pode adotar a estratégia de liderança em custos, reduzindo seus custos, ou de diferenciação, melhorando o desempenho do produto, de acordo com o mercado a ser atendido (CHERNATONY et al., 2000; PORTER, 1985).

Nos conceitos de agregação de valor a um produto, relata-se a busca pela diferenciação, sua “descommoditização”. A empresa procura sair da situação de tomadora de preços e tenta, dentro de certos limites, impor o seu preço ao produto, de acordo com sua política mercadológica (LAZZARINI & MACHADO FILHO, 1997).

Agregar valor aos produtos de origem rural tornou-se uma questão fundamental para os produtores, por meio da qual podem permanecer e alcançar novos mercados, tornando o empreendimento mais competitivo. No entanto, no ambiente rural, ainda são poucas as tentativas de agregação de valor. Esse é um processo lento que encontra barreiras no comportamento mais tradicional do produtor.

Neste trabalho serão discutidas as quatro formas de agregação de valor aos produtos rurais propostas por Vilckas & Nantes (2006): classificação de acordo com uma norma estabelecida, utilização de embalagens adequadas, industrialização da produção e desenvolvimento de uma marca própria para o produto.

4.1 Utilização de normas de padronização

Os produtos vegetais são caracterizados por uma série de atributos quantitativos e qualitativos. Os primeiros estão relacionados ao tamanho e ao peso dos produtos, enquanto os segundos referem-se à forma, turgidez, coloração, grau de maturação, danos mecânicos etc. A adoção de limites para esses atributos corresponde ao estabelecimento de padrões.

De acordo com Vilckas & Nantes (2006), padrões são parâmetros definidos que separam produtos similares em categorias, descrevendo-os com uma terminologia própria e característica, que pode ser facilmente compreendida pelas partes envolvidas na transação. Compreendem um conjunto de especificações técnicas, terminologias, definições e princípios de classificação e rotulagem, que incluem regras de mensuração estabelecidas por regulamentos ou por alguma instituição autorizada para essa finalidade. No Brasil, o Centro de Qualidade na Horticultura da Companhia de Entrepósitos e Armazéns Gerais de São Paulo (CEAGESP) assumiu a responsabilidade de desenvolver padrões para a maioria dos produtos vegetais comercializados *in natura*.

Para classificar seus produtos, o produtor necessita adaptar-se às normas de padronização, que definem características de identidade, qualidade, acondicionamento, embalagem, rotulagem e apresentação dos produtos. Com a verificação desses itens, permite-se que os produtos sejam uniformizados, respeitando as características de cada um.

O estabelecimento de normas de padronização para a classificar os produtos vegetais, além de conferir um aspecto mais homogêneo aos produtos, torna o processo de comercialização mais rápido e eficiente. Mercados mais exigentes só admitem a comercialização de produtos classificados de acordo com padrões reconhecidos.

As normas de padronização representam a caracterização mensurável do produto, com base no que pode ser medido, criando uma linguagem única e transparente para toda a cadeia produtiva a qual aquele produto pertence. As discordâncias entre comprador e vendedor podem ser facilmente arbitradas, pois as informações podem ser verificadas e medidas. Além disso, com essa forma de agregação, permite-se a caracterização do produto sem sua presença física, com confiabilidade, transparência e possibilidade de arbitragem.

Para as indústrias, atacadistas e varejo em geral, ter um produto classificado e padronizado vindo da propriedade rural significa não ter um custo adicional para realizar essas operações e a segurança de estar comprando um produto com as características desejáveis. Além disso, para o varejo moderno, a segurança do alimento tem sido utilizada como uma importante ferramenta competitiva (MARTINEZ & POOLE, 2004).

Além de aumentar a eficiência e reduzir o custo das transações, o padrão pode aumentar o mercado, reduzindo obstáculos para entrada, permitindo a participação de um número maior de empresas e a expansão da comercialização. Isso implica um aumento da competitividade em razão da redução do preço ao consumidor e melhoria na qualidade do produto (REARDON & FARINA, 2002).

Com o avanço da tecnologia de informação, produtos passíveis de padronização podem ser comercializados em mercados virtuais, como em leilões eletrônicos. Os leilões holandeses de vegetais frescos são exemplos desse mercado virtual e baseiam-se em padrões adotados em todo o país. Fora do padrão, as chances de comercialização são nulas, o que facilita sua adoção universal, formando-se um círculo vicioso de controle de qualidade e redução dos custos de transação (FARINA, 2003).

Por esses motivos, a padronização dos produtos vegetais é cada vez mais utilizada para desenvolver e diferenciar mercados, com os padrões sendo utilizados como ferramentas de gestão, coordenação do sistema e segurança do produto.

4.2 Embalagens de transporte e comercialização

Nos produtos vegetais *in natura*, utilizam-se dois tipos principais de embalagens. O primeiro, denominado embalagem de transporte, é utilizado para acondicionar, transportar e, muitas vezes, armazenar o produto, desde o momento da colheita até as *packing houses* ou casas de embalagens e daí para o atacado ou varejo. Os produtos também podem ser transportados nessas embalagens diretamente do campo para a distribuição.

As embalagens de transporte, quando inadequadas ou utilizadas indevidamente, são responsáveis por muitos dos danos causados aos produtos, que se refletem em perdas na qualidade percebida ou na qualidade intrínseca do produto. Os prejuízos causados pela inadequação dessas embalagens podem ser atestados pelas injúrias mecânicas causadas aos produtos, reduzindo, muitas vezes de forma acentuada, o seu valor comercial. Além dos danos externos e visíveis, tais embalagens também contribuem para a redução da vida útil dos produtos nelas acondicionados (NANTES & DURIGAN, 2000).

Essas inadequações referem-se a: a) dimensões inadequadas, como ocorrem nas caixas de madeira, que por serem muito altas, possibilitam a compressão dos produtos das camadas superiores sobre aqueles localizados nas camadas inferiores; b) impossibilidade de higienização, acarretando aumento da contaminação dos produtos; e c) aeração insuficiente, prejudicando as trocas gasosas e permitindo acúmulo de etileno, hormônio vegetal responsável pelo amadurecimento dos produtos. Essas embalagens são responsáveis por perdas significativas e pela alteração de parâmetros de qualidade.

A importância das embalagens de transporte na agregação de valor ocorre, portanto, de forma indireta pois, para o produtor diferenciar seu produto, é necessário que ele esteja em condições de ser classificado e acondicionado em embalagens de comercialização atraentes, que possam chamar a atenção do consumidor.

No caso dos produtos vegetais *in natura*, a maioria das embalagens de transporte é retornável ou reutilizável, não passa por nenhum processo de higienização e não tem medidas paletizáveis. No Brasil, o processo de adoção de embalagens adequadas pelo produtor rural está ocorrendo de forma lenta, porém, contínua. No entanto,

ainda é muito freqüente o transporte de vegetais *in natura* em embalagens de madeira e em caminhões abertos, geralmente sem refrigeração. As operações de carga e descarga são realizadas caixa por caixa, com a ocorrência de elevadas perdas de produto e de tempo.

A resistência dos produtores e atacadistas em adotar embalagens plásticas e de papelão no lugar das de madeira tem vários motivos, entre eles o custo, uma vez que as embalagens plásticas podem custar quatro vezes mais. Existe também o problema da reposição, pois a maioria dos atacadistas possui um razoável estoque de caixas antigas e o custo de inutilizá-las e repor o estoque com outras embalagens é alto.

Esse quadro geral, vigente na maioria dos entrepostos do país, mostra-se inadequado diante do novo contexto ditado pelo avanço da aplicação da logística à movimentação e transporte de cargas paletizadas, cujo objetivo é atender as exigências crescentes dos mercados de consumo por produtos de melhor qualidade. No caso de produtos destinados ao mercado externo, tal situação é considerada crítica, porém, espera-se que a solução ocorra mais rapidamente que no mercado interno. A adoção do sistema paletizado de cargas, pelos portos e aeroportos, estimulará a mudança por melhores embalagens, em razão da necessidade de padronização e adequação das embalagens a esse sistema. Os produtos importados já obedecem a esse modelo logístico, que também vem sendo adotado por grandes redes de supermercados em seus centros de distribuição.

O segundo tipo de embalagem utilizado pelos produtores rurais é chamado embalagem de comercialização, e desempenha uma função mercadológica cada vez mais importante na conquista de novos mercados.

A embalagem de comercialização é uma importante ferramenta de marketing, além de, nos produtos vegetais *in natura*, também funcionar como um instrumento de identificação, movimentação e exposição dos produtos. Nessas embalagens, a função do rótulo é muito importante, informando as características do produto e do produtor, uma vez que o consumidor se acostumou a comprar frutas, legumes e verduras a granel, sem informação da sua procedência.

A agregação de valor também pode ser observada pelo aumento da praticidade e conveniência proporcionada pelas embalagens de comercialização. O consumidor tem maior facilidade em transportar o produto devidamente embalado e o armazenamento refrigerado na residência também é facilitado.

Convém destacar ainda que os projetos de embalagens estão sendo desenvolvidos considerando-se a necessidade de empilhamento das caixas e a possibilidade de refrigeração, sendo dessa forma indicada tanto para o mercado interno, como para o externo.

Apesar da importância das embalagens, os produtores rurais ainda não exploram devidamente as funções mercadológicas de suas embalagens. Esse ainda é um universo novo e pouco explorado, mas com grande potencial de crescimento. As iniciativas nessa área têm partido dos supermercados e de associações de produtores, que já visualizaram os benefícios dessa agregação de valor.

4.3 Industrialização da produção

A industrialização da produção rural, ou de parte dela, apresenta vários benefícios para o produtor. Os principais são: a) eliminação de intermediários, pois à medida que o produtor verticaliza sua atividade, a comercialização passa a ser realizada diretamente com o canal de distribuição; b) menor instabilidade de preço, uma vez que os produtos com valor agregado mantêm seus preços mais constantes ao longo do tempo, em relação ao produto *in natura*; c) possibilidade de planejar a produção, já que o mercado do produto processado é mais definido e o produtor pode, dentro de determinados limites, planejar e controlar sua atividade; d) atuação em novos mercados, dado que o produto industrializado é aceito em mercados ainda não explorados; e) maior contato com ferramentas gerenciais. Nesse caso, o produtor tem seu ambiente alterado, passando a conviver com novos agentes da cadeia, que já utilizam ferramentas gerenciais. A perspectiva é que o produtor rural absorva e transfira para o setor rural as técnicas gerenciais adquiridas durante o contato com a agroindústria.

A industrialização da produção pode ser realizada sem alterações técnicas significativas no produto, preservando de certo modo, a sua identidade física. Esse método é denominado semiprocessamento, e encontra-se bem desenvolvido em muitas hortaliças. Os produtos semiprocessados têm um mercado crescente no varejo, atendendo a um público de maior poder aquisitivo. Um exemplo são os vegetais minimamente processados, que são produtos frescos que, após passarem por etapas mínimas de processamento, são oferecidos de forma prática, saudável e pronta para o consumo (FARES & NANTES, 2001). A outra forma de industrialização dos produtos *in natura* denomina-se processamento, e caracteriza-se por alterações físicas significativas no produto.

Para otimizar o processo de agregação de valor, o produtor deve, sempre que possível, associar as três formas descritas. Um produto padronizado e acondicionado em uma embalagem atraente tem maiores chances de agradar ao consumidor. Da mesma forma, produtos padronizados são mais adequados à industrialização.

4.4 Desenvolvimento da marca

O mercado nacional tem experimentado, nos últimos anos, mudanças relevantes, consequência principalmente da abertura da economia brasileira e da intensificação do fluxo de informações. Entre essas alterações, destacam-se: a) mudanças no comportamento dos consumidores, que hoje são mais informados, conscientes, exigentes, sofisticados, seletivos e têm maior grau de escolaridade; b) aumento da concorrência geral e de empresas que produzem produtos similares, uma vez que quase a totalidade dessas têm acesso a recursos de produção semelhantes; c) aumento da importância dos canais de distribuição, tendo em conta que os consumidores estão procurando gastar cada vez menos tempo para adquirir os produtos e serviços que desejam (SAMPAIO, 1999).

Esses três fatores levam a uma grande valorização da marca como principal elemento diferenciador para produtos e serviços. Para os fabricantes e prestadores de serviços, as principais vantagens de se criarem marcas para seus produtos e/ou serviços são: maior facilidade para processar pedidos; proteção legal de características exclusivas do produto ou serviço; proteção contra a concorrência; segmentação de mercado; fortalecimento da imagem da corporação. Para distribuidores e varejistas, as vantagens são: maior facilidade de comercialização de produtos, indicação de determinados padrões de qualidade, fortalecimento das preferências do comprador e identificação dos fornecedores. E para os clientes: maior facilidade para distinguir diferenças de qualidade e compras mais eficientes (KOTLER, 2005), aumentando a segurança para resolver da melhor maneira possível a equação qualidade/preço/tempo (SAMPAIO, 1999).

A função da marca de diferenciar um produto ou serviço adquire especial importância em se tratando de produtos vegetais *in natura*, tendo em vista que, no Brasil, a comercialização da maior parte desses produtos é tradicionalmente feita a granel, sem qualquer tipo de diferenciação. Além da falta de embalagens adequadas de comercialização, outra grande dificuldade para o desenvolvimento de marca para esses produtos é a baixa escala de produção da maioria dos produtores, que fornecem para poucos pontos de venda, dificultando a identificação e

a fixação da marca na mente do consumidor. Esse problema pode ser reduzido por meio da formação de associações de produtores, que podem estabelecer uma marca única para os produtos comercializados conjuntamente, atingindo um maior número de consumidores.

Ressalta-se que a identificação de um produto com uma marca está diretamente atrelada ao uso de embalagem de comercialização. A função de identificação e comunicação das qualidades do produto estão se tornando cada vez mais importantes e contribuindo decisivamente para o desenvolvimento da marca e do mercado do produto. No caso dos produtos vendidos individualmente e a granel, uma alternativa que tem sido adotada é a utilização de adesivos diretamente no produto comercializado.

4.5 Limites à agregação de valor

Além das vantagens, é importante também identificar as restrições relacionadas à agregação de valor aos produtos agrícolas. Com relação aos aspectos econômicos, além dos custos que essa estratégia acarreta, como os relacionados ao processamento, embalagem, manuseio para classificação e padronização, aditivos etc, o produtor passa a enfrentar uma concorrência diferente daquela encontrada no mercado de *commodities*, pois terá de concorrer com empresas já estabelecidas e com maior penetração nos canais de distribuição e conhecimento sobre as necessidades do consumidor. Além disso, apesar de o produto com maior valor agregado ter maior margem de comercialização, sua rentabilidade pode ser prejudicada pelo menor giro, uma vez que esses produtos são destinados a um mercado mais restrito, formado por consumidores que preferem produtos diferenciados.

Com relação aos aspectos estratégicos, é importante que a empresa conheça o seu mercado. Caso pretenda atender a um mercado de baixa renda, que escolhe os produtos pelo preço, ela deverá diferenciar seu processo de produção, e não o seu produto. Nesse caso, o objetivo é competir com baixo custo e ganhar no volume, por meio de maior giro de vendas. Se a estratégia for atingir mercados mais exigentes, que valorizam a marca, a certificação de origem e o selo verde, a agregação de valor ao produto torna-se uma estratégia interessante. Essas ações podem ser facilmente copiadas pelos concorrentes e, por isso, a empresa precisa definir estratégias de longo prazo bem elaboradas, como por exemplo, o estabelecimento de parcerias e mecanismos de coordenação (associações, câmaras etc), de forma a não ficar restrita apenas à atividade de agregação de valor e garantir sua competitividade no longo prazo (LAZZARINI & MACHADO FILHO, 1997).

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Uma das empresas pesquisadas produz hortaliças orgânicas e as vende em cestas entregues em domicílio, que também contêm frutas e produtos industrializados comprados de terceiros. A outra produz shiitake *in natura*, conservas, doces e molhos orgânicos que são comercializados no varejo. A síntese da caracterização dessas empresas encontra-se no Quadro 1.

As duas empresas pesquisadas apresentam características comuns, como por exemplo, a ocorrência de um intenso contato com os clientes. Em uma das empresas isso ocorre pelo fato de as entregas serem feitas pelo próprio proprietário, enquanto na outra, os pedidos são recebidos diretamente de parte dos consumidores finais. Essa última possui o cadastro de cerca de 1000 clientes que recebem as cestas semanalmente, além de outros 700 que recebem um informativo semanal via e-mail. Esse contato facilita a realização de pesquisas e identificação das necessidades, sugestões e críticas dos consumidores com relação aos produtos.

Outro ponto identificado nas duas empresas refere-se ao alto grau de organização e de uso de ferramentas de gestão. Três possíveis explicações podem ser propostas

para esse comportamento: a) alto grau de escolaridade dos proprietários, todos com cursos de graduação ou pós-graduação completos; b) para conseguir a certificação orgânica, as empresas precisam seguir uma série de normas, fato que as obriga a gerenciarem a produção de forma organizada; c) além da produção orgânica, as empresas utilizam as diversas formas de agregação de valor aos seus produtos, o que exige maior capacidade gerencial.

De modo geral, os produtores rurais enfrentam dificuldades na gestão de suas propriedades, em especial para fazer o planejamento das atividades, calcular o custo de produção e avaliar o retorno financeiro das atividades. Estas dificuldades foram constatadas por Vilckas (2004) com um grupo de 33 produtores de hortaliças, dos quais 20% possuíam o 2º grau completo, não agregavam valor aos seus produtos e apresentavam acentuada falta de organização, tanto para a busca de informações externas, quanto para a coleta, registro e análise de informações internas da propriedade.

Esta situação não foi observada nas empresas estudadas. Ambas fazem reuniões de planejamento periodicamente. O planejamento operacional é feito semanalmente, de acordo com os pedidos recebidos,

QUADRO 1 – Caracterização das empresas pesquisadas.

	Caso A	Caso B
Produtos	Cestas de produtos orgânicos contendo hortaliças e frutas <i>in natura</i> e produtos industrializados (café, açúcar, farinha, arroz, suco, mel, geléia, molho de tomate etc). Entregam cerca de 1.000 cestas por semana.	- Shiitake <i>in natura</i> - Conserva de shiitake - Doce de banana - Bananada sem açúcar - Banana passa - Conserva de tomate seco - Molho de tomate ao fungi - Doce de goiaba
Origem da matéria-prima	50% das hortaliças <i>in natura</i> das cestas são produzidas na propriedade; os outros 50%, as frutas e os produtos industrializados, são comprados de terceiros que possuem certificação orgânica.	Shiitake, goiaba, maracujá e mel são produzidos na propriedade; as outras matérias-primas são compradas de terceiros.
Funcionários	21 fixos	5 fixos e 3 diaristas de acordo com o volume de produção.
Certificação	Instituto Biodinâmico (IBD) – Botucatu	Ecocert – certificadora francesa (escritório em Florianópolis).
Canais de distribuição	Entrega das cestas em domicílio, pela empresa nas cidades mais próximas, e por distribuidores nas mais distantes.	Supermercados, varejões, restaurantes, lojas de produtos naturais e empórios.

Fonte: Entrevistas realizadas para pesquisa.

enquanto o estratégico é realizado duas vezes ao ano, quando são discutidas as metas da empresa para os próximos dois ou três anos.

Foram observadas algumas dificuldades de gestão comuns às duas empresas, especialmente no que se refere à comercialização e ao planejamento da produção. Com relação à comercialização, a falta de conhecimento dos benefícios dos produtos orgânicos por parte dos consumidores, o maior preço desses produtos em relação aos convencionais e o baixo poder aquisitivo da maior parte da população fazem com que a manutenção ou a expansão das vendas seja um grande desafio para essas empresas.

No sistema de produção convencional, há excesso de produção e, em alguns casos, os preços são artificialmente baixos. O sistema orgânico apresenta menor produtividade, em geral a metade do sistema convencional, e exige o uso intensivo de mão-de-obra. Esses dois fatores acarretam o aumento do custo de produção e dos preços finais dos produtos, de modo que os produtos orgânicos não concorrem em preço com os convencionais.

Na empresa que trabalha com cestas de produtos entregues em domicílio, os consumidores ainda estão se habituando com a grande variedade de produtos. Como existem 30 tipos diferentes, a empresa realiza um trabalho contínuo de apresentação desses produtos. A principal estratégia utilizada pela empresa nesse sentido é a de fornecer informações sobre as vantagens do consumo de orgânicos, colocando nas cestas, receitas que incluem esses produtos.

Com relação ao planejamento da produção, o principal desafio é produzir a quantidade correta, para que não falte e nem sobre produto. Ambas as empresas não têm contratos de venda com seus clientes, o que as obriga a trabalhar com alta margem de incerteza dos pedidos que são feitos semanalmente.

As formas de agregação de valor indicadas neste trabalho são desenvolvidas pelas empresas estudadas, exceto a industrialização em uma delas.

5.1 Desenvolvimento da marca

As duas empresas desenvolveram marca própria devido à exigência dos clientes diretos, em especial as redes supermercadistas. Uma das vantagens do desenvolvimento da marca é a diferenciação dos produtos em relação aos concorrentes que não possuem marca. Um exemplo disso é o shiitake, pois como muitos produtores comercializam esse produto sem marca, data de validade ou informações sobre o produto, aqueles que o fazem

conquistam o reconhecimento dos clientes em relação à qualidade do produto.

Além disso, a diferenciação também facilita a fidelidade à marca. Pelo fato de o cliente já conhecer e apreciar os produtos daquela marca, ele tenderá a experimentar outros da mesma empresa.

A presença da marca e de outras informações sobre o produtor transmite maior confiabilidade aos atacadistas, varejistas e ao consumidor final. Em caso de ser detectado algum problema com o produto, é possível recorrer ao fabricante. O produtor também se beneficia disso, pois pode atender ao cliente insatisfeito e identificar as causas do problema.

Tendo em vista que a oferta de produtos orgânicos ainda é reduzida no mercado brasileiro, o estabelecimento de uma marca relacionada a um selo de certificação auxilia o consumidor a identificar empresas que oferecem produtos de qualidade, dentro dos padrões estabelecidos para a produção orgânica.

5.2 Utilização de normas de padronização

No caso dos produtos orgânicos, além de padrões para os produtos, também é necessário que a empresa cumpra os padrões estabelecidos para os métodos de produção.

Os compradores de produtos orgânicos não têm como verificar o atendimento aos padrões de qualidade desejada, situação que dá margem para ações oportunistas (SOUZA, 2003). Como a Lei 10.831, que normatiza a produção e comercialização de produtos orgânicos no país, ainda não entrou em vigor por falta de regulamentação, a certificação por ONGs e empresas privadas se apresenta como uma forma de garantir que o produto foi produzido de acordo com as normas de produção orgânica. Na falta de padrões nacionais, as certificadoras seguem as normas dos países com os quais são credenciadas, garantindo aos produtos que possuem sua certificação o acesso a esses países.

Com relação à padronização dos produtos, as empresas utilizam normas de padronização internas. No caso do shiitake, esse procedimento é necessário pelo fato de ainda não existir um padrão estabelecido pelo CEAGESP. Além disso, como o shiitake *in natura* é vendido apenas em cidades da região, o contato direto com os clientes facilita a determinação das características do produto que cada cliente precisa, como tamanho, coloração e umidade.

Foi observado pelas empresas a dificuldade de se utilizarem, para os produtos orgânicos, os padrões estabelecidos para os produtos convencionais. Para os

produtos orgânicos, as exigências quanto à aparência devem ser menores, em razão das características desse sistema produtivo. A título de exemplo, uma das empresas relatou que forneceu vegetais *in natura* para redes supermercadistas durante sete anos e que nesse período as perdas de produtos foram significativas, por não estar de acordo com os padrões exigidos pelos supermercados que se baseavam nos padrões estabelecidos para produtos convencionais. Esse fato culminou com o encerramento das relações comerciais com esse canal de distribuição.

Nas empresas pesquisadas não são utilizados equipamentos específicos para classificar os vegetais *in natura*; esse procedimento é feito visualmente. A padronização dos produtos processados é realizada com balanças, termômetros, medidores de umidade, entre outros.

A classificação dos produtos orgânicos com base em um padrão é vista favoravelmente pelas empresas da amostra, tendo em vista que a aparência “inferior” dos vegetais orgânicos em relação aos convencionais é um fator inibidor do consumo desses produtos.

5.3 Embalagens de transporte e comercialização

As empresas da amostra utilizam, em diferentes graus, caixas de madeira para transportar seus produtos. Isso ocorre sempre que a banana é entregue ou quando são feitas vendas esporádicas a granel, pois nesse caso, as caixas não são devolvidas. Nas demais operações são utilizadas caixas de plástico que, apesar de serem mais caras, são mais resistentes e mais fáceis de serem higienizadas.

Observou-se uma grande preocupação com as perdas no transporte. Quando algum produto é entregue danificado em razão, por exemplo, de quantidades excessivas dentro das caixas, as empresas separam os produtos danificados e informam os fornecedores do ocorrido. Quando o erro é interno à empresa, os funcionários envolvidos são instruídos do procedimento correto.

Como no sistema orgânico o custo de produção é maior, as perdas resultam em maiores prejuízos, comparados à produção convencional. Além disso, os produtores orgânicos costumam ser mais conscientes em relação ao desperdício, devido à questão social, uma vez que esse sistema de produção visa ao equilíbrio não só ambiental, como também social.

No que se refere às embalagens de comercialização, o shiitake *in natura* é vendido em bandejas de isopor envolvidas em filme de PVC, a banana passa em embalagens plásticas de polipropileno e os demais

produtos processados em embalagens de vidro. O vidro apresenta a vantagem de preservar as propriedades intrínsecas e extrínsecas dos produtos por mais tempo. O isopor tem como desvantagens o alto custo e a reciclagem mais difícil, no entanto, esse material envolvido em filme de PVC preserva eficientemente as qualidades do shiitake, pois permite trocas gasosas e de umidade com o ambiente.

A empresa que trabalha com cestas embala os vegetais em saquinhos plásticos, que são acondicionados dentro de caixas de papelão reforçadas. Estas embalagens evitam injúrias mecânicas nos produtos e mantêm a temperatura. O transporte ocorre em veículos refrigerados.

Considerando que a aparência dos produtos orgânicos e a falta de informações são fatores inibidores do consumo, a embalagem de comercialização adquire maior importância para esses produtos pois, além de protegê-los, deve também disponibilizar informações para o consumidor.

Esse procedimento reduz a assimetria de informações e o oportunismo no mercado de orgânicos, uma vez que os atributos relacionados ao sistema de produção orgânico são difíceis de serem percebidos no momento da compra, de modo que as informações na embalagem, como um selo de certificação, asseguram a procedência do produto ao consumidor.

Essa questão tem sido trabalhada pelas duas empresas. Uma delas desenvolveu rótulos ricos em informações e folders que são distribuídos nos pontos de venda. A outra empresa tem um site que recebe uma média de 200 visitas/dia, com muitas informações sobre a empresa, produção orgânica, dicas de saúde, com mais de 1100 receitas e 700 artigos sobre orgânicos escritos pelos proprietários. A empresa também envia semanalmente mais de 700 cartas eletrônicas para pessoas cadastradas, informando as novidades do setor. Esse informativo também é confeccionado em papel para ser colocado dentro das cestas.

Como os produtos orgânicos são direcionados para mercados mais selecionados e exigentes, as empresas desse segmento devem evitar a competição por preço, preferindo a diferenciação dos produtos. Por esse motivo, uma das empresas desenvolveu dois sistemas diferenciados para oferecer maior conveniência aos seus clientes: entregar cestas de produtos orgânicos em domicílio e oferecer uma linha chamada “Cozinha Orgânica”. Essa novidade consiste em uma receita incluída no rótulo indicando os ingredientes e a forma de preparo e, no interior da embalagem, os ingredientes indicados para o preparo do alimento.

5.4 Industrialização da produção

Esta forma de agregação de valor é utilizada por uma das empresas. A principal dificuldade enfrentada refere-se à pequena escala de produção, o que dificulta a competição por preços com a concorrência, que em geral, apresenta maior escala.

O fato dos produtos orgânicos serem mais perecíveis aumenta a importância da industrialização como uma alternativa de reduzir as perdas decorrentes da perecibilidade. Com essa estratégia, pode o produtor planejar e organizar a sua produção e negociar melhores preços.

Como os vegetais orgânicos geralmente têm uma aparência menos atraente que os convencionais, o produtor pode comercializar na forma *in natura*, os produtos que estiverem dentro dos padrões exigidos pelo mercado e industrializar aqueles cuja qualidade intrínseca ainda se mantenha preservada.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que o empreendimento rural tenha maiores chances de sucesso, é preciso que o produtor reconheça a importância do aperfeiçoamento do processo de gestão da empresa. Para isso, a capacitação do gestor é um requisito fundamental, pois com educação formal e treinamento, os gestores rurais poderão compreender melhor a realidade da sua empresa, condição essencial para orientar o negócio na busca pela competitividade.

A resistência do empresário rural à adoção de inovações tecnológicas e de gestão é comum na maior parte dos empreendimentos rurais, mesmo quando essas inovações são técnica ou economicamente necessárias. A adoção de tecnologia, seja de produto, de processo ou de gestão, representa um passo muito importante para a sustentabilidade do negócio.

A tecnologia de produto é a mais visível e decorre da transformação da matéria-prima *in natura* em um produto acabado e pronto para o consumo, trazendo consigo a conveniência e praticidade exigidas pelo mercado. Para isso, o produtor deve necessariamente incorporar tecnologia de processo, representada por máquinas e equipamentos, visando a manufaturar a matéria-prima com a qualidade exigida pelo mercado consumidor e dentro das normas estabelecidas pela legislação.

A tecnologia de gestão está relacionada à agregação de valor, especialmente pela melhoria no sistema de informações da empresa. As diferentes formas de agregação de valor exigem, para a sua implementação, uma série de

informações técnicas e acerca do mercado a ser desenvolvido pela empresa. Tais informações irão sustentar o planejamento estratégico que necessariamente deverá acompanhar o processo de agregação de valor aos produtos.

A adoção das tecnologias citadas é essencial para o sucesso da nova atividade, no entanto, seus benefícios se estendem para além da agregação de valor propriamente dita. Nos trabalhos de Lopes (2005), verificou-se que o processo de industrialização de goiabas alterou significativamente a postura empresarial de produtores rurais.

A adoção de tecnologias de gestão pode melhorar consideravelmente o gerenciamento do empreendimento rural, em virtude da maior capacitação adquirida pela agroindustrialização. Essa mudança de postura dos produtores em razão de alterações no ambiente já havia sido observada por Esteves (2004), ao relatar que a implementação do turismo rural acarretou melhorias significativas no planejamento e controle da produção agrícola dessas empresas.

No presente trabalho foram abordadas quatro formas distintas de agregação de valor aos produtos agrícolas orgânicos. Deve ser observado que a utilização de embalagens adequadas para acondicionamento, transporte e armazenamento dos produtos, ocupa uma posição central, justamente por representar uma fase mais inicial em relação às demais formas de agregação de valor.

Os produtos agrícolas *in natura*, em especial os mais sensíveis a danos mecânicos, como mamão, goiaba, pêra etc, se não forem acondicionados, transportados e armazenados adequadamente, não se prestarão à agregação de valor. Porém, o que ainda se observa, é uma expressiva utilização de caixas de madeira, comprometendo a qualidade desses produtos.

Já existem caixas plásticas e de papelão, desenvolvidas e testadas por instituições de pesquisas, que asseguram a integridade dos produtos e permitem a classificação, industrialização e desenvolvimento da marca dos produtos. É importante que a tecnologia incorporada nessas embalagens seja de fato transferida para os produtores.

A classificação dos produtos *in natura* por meio de padrões pré-estabelecidos também foi discutida no texto. Além dos benefícios apresentados no trabalho, a classificação é parte integrante de uma série de exigências para a certificação desses produtos. Sua importância aumentou significativamente nos últimos tempos em decorrência da redução das barreiras comerciais e do

aumento da preocupação com questões associadas à qualidade dos alimentos (MACHADO, 2002).

O tipo de agregação de valor menos utilizado pelo produtor é o desenvolvimento da sua marca. Isso ocorre pela falta de acesso às ferramentas de marketing e aos canais de distribuição dos seus produtos. No entanto, existem tentativas bem sucedidas, em uva, por exemplo, que mostram os benefícios da agregação de valor. Nesse caso, os produtores modificaram a embalagem de comercialização de uva, inserindo informações sobre o produto, trabalhando o grafismo e as cores e, sobretudo, destacando o nome do produtor ou da propriedade, já conceituados e estabelecidos na região.

Além de menores preços e melhor distribuição, os consumidores de produtos orgânicos também desejam produtos saborosos e de fácil consumo. É importante também que as embalagens tragam informações sobre as diferenças entre produção convencional e orgânica e sobre as vantagens dos produtos orgânicos.

Por fim, deve ser discutida a conveniência de o produtor agregar valor ao seu produto. As informações relatadas ao longo do texto ressaltam os aspectos positivos dessa estratégia que, sem dúvida, representam uma possibilidade interessante para o produtor atingir novos mercados. No entanto, o produtor deve também considerar os custos envolvidos, não somente os relacionados ao processamento, no caso da verticalização, ou da classificação e uso de embalagens diferenciadas. Na realidade, os principais custos são os relacionados à entrada em mercados cujos padrões de concorrência são significativamente diferentes daqueles enfrentados pelos produtores. Muitas vezes, o mercado pretendido é dominado por grandes empresas, com marca e reputação estabelecidas, contando com um bom relacionamento com os canais de distribuição. Nessas condições, o risco de insucesso é muito grande, sob condições e custos elevados. Além dos custos, é fundamental considerar se a rentabilidade esperada pela empresa será de fato alcançada, uma vez que maiores preços não significam necessariamente, maiores lucros.

Portanto, é essencial que o produtor, antes da tomada de decisão de agregar valor ao seu produto, se capacite para lidar com novos padrões de concorrência e que a sua decisão seja baseada em aspectos estratégicos, considerando a realidade do seu negócio e o ambiente em que a empresa está inserida.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSIS, R. L.; AREZZO, D. C.; DE-POLLI, H. Consumo de produtos da agricultura orgânica no estado do Rio de Janeiro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 84-89, jan./mar. 1995.

BORGUINI, R. G.; SILVA, M. V.; TORRES, E. A. F. S. Consumer opinion on organic foods. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE REDES AGROALIMENTARES, 4., 2003, Ribeirão Preto, SP. **Anais...** Ribeirão Preto: USP, 2003.

CHERNATONY, L. D.; HARRIS, F.; RILEY, F. D. Added value: its nature, roles and sustainability. **European Journal of Marketing**, [S.l.], v. 34, n. 1/2, p. 39-56, 2000.

ESTEVES, M. C. **A sustentabilidade dos empreendimentos rurais**: um estudo a partir da implantação do turismo rural no estado de São Paulo. 2004. 145 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

FARES, C. B.; NANTES, J. F. D. Transações comerciais entre a indústria de vegetais minimamente processados e o setor varejista. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE NEGÓCIOS (NETWORKS) AGROALIMENTARES, 3., 2001, Ribeirão Preto, SP. **Anais...** Ribeirão Preto: USP, 2001.

FARINA, E. M. M. Q. Padronização em sistemas agroalimentares. In: ZYLBERSTAJN, D.; SCARE, R. F. (Coords.). **Gestão da qualidade no agribusiness**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 18-29.

INSTITUTO BIODINÂMICO. **A agricultura orgânica no Brasil**. Disponível em: <http://www.ibd.com.br/artigos/agricultura_orgânica_brasil.html>. Acesso em: 18 set. 2006.

KOTLER, P. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LAZZARINI, S. G.; MACHADO FILHO, C. A. P. Os limites da agregação de valor: implicações estratégicas para o agribusiness. **Revista Preços Agrícolas**, Piracicaba, p. 15-20, abr. 1997.

LOPES, L. A. B. **Efeitos da integração vertical na sustentabilidade dos empreendimentos rurais**: o caso da industrialização da goiaba no Estado de São Paulo. 2005. 98 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.

- MACHADO, E. L. **O papel da reputação na coordenação vertical na cadeia produtiva de frutas, legumes e verduras frescos**. 2002. 182 f. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- MARTINEZ, M. A.; POOLE, N. The development of private fresh produce safety standards: implications for developing Mediterranean exporting countries. **Food Policy**, [S.l.], v. 29, p. 229-255, 2004.
- NANTES, J. F. D.; DURIGAN, J. F. D. Avaliação de caixas plásticas usadas para acondicionamento, transporte e armazenamento de alimentos in natura. **Revista Brasileira de Armazenamento**, Viçosa, v. 25, n. 2, p. 23-30, 2000.
- NANTES, J. F. D.; SCARPELLI, M. Gestão da produção rural no agronegócio. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. v. 1, p. 556-584.
- PINAZZA, L. A.; ALIMANDRO, R. **Reestruturação no agribusiness brasileiro**: agronegócios no terceiro milênio. Rio de Janeiro: ABAG, 1999. 280 p.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Free, 1985. 557 p.
- REARDON, T.; FARINA, E. M. M. Q. The rise of private food quality and safety standards: illustrations from Brazil. **International Food and Agribusiness Management Review**, [S.l.], v. 4, p. 413-421, 2002.
- RODRIGUES, J. A. Importância e aplicação dos sistemas de informação no agribusiness. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE INFORMÁTICA APLICADA À AGROPECUÁRIA E AGROINDÚSTRIA, 2., 1999. **Anais...** [S.l.: s.n.], 1999.
- SAMPAIO, R. **Propaganda de A a Z**: como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso. 7. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 376 p.
- SOUZA, M. C. M. Produtos orgânicos. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Orgs.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- VALE, A. P. **Associativismo e produção orgânica como uma alternativa para a agricultura familiar**: o caso Uruatã. 2003. 121 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) - Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2003.
- VILCKAS, M. **Determinantes da tomada de decisão sobre as atividades produtivas rurais**: proposta de um modelo para a produção familiar. 2004. 143 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.
- VILCKAS, M.; NANTES, J. F. D. Planejamento e agregação de valor nos empreendimentos rurais. In: ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. **Agronegócios**: gestão e inovação. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ZANOLI, R.; NASPETTI, S. Consumer motivations in the purchase of organic food: a means-end approach. **British Food Journal**, London, v. 104, n. 8, p. 643-653, 2002. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/0007-070X.htm>>. Acesso em: 13 abr. 2005.