



Anna Beatriz Jannuzzi Gasparri

**Avaliação das estratégias competitivas e colaborativas em
circuitos de comercialização de alimentos orgânicos
no Rio de Janeiro**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação de Administração de Empresas do Departamento
de Administração da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Marcos Cohen

Rio de Janeiro

Junho de 2020



Anna Beatriz Jannuzzi Gasparri

**Avaliação das estratégias competitivas e colaborativas em
circuitos de comercialização de alimentos orgânicos
no Rio de Janeiro**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo.

Prof. Marcos Cohen

Orientador

Departamento de Administração - PUC-Rio

Ana Paula Dias Turetta

EMBRAPA

Prof. Luiz Felipe Guanaes Rego

PUC-Rio

Prof. Andre Lacombe Penna da Rocha

PUC-Rio

Rio de Janeiro, 19 de junho de 2020

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e do orientador.

Anna Beatriz Jannuzzi Gasparri

Graduou-se em Administração de Empresas na PUC-RIO (Pontifícia Universidade Católica) em 2017. Trabalhou em alguns programas de estágio e ganhou uma bolsa do Santander para cursar um período do Mestrado na Universidade Autônoma de Madrid em 2019.

Ficha Catalográfica

Gasparri, Anna Beatriz Jannuzzi

Avaliação das estratégias competitivas e colaborativas em circuitos de comercialização de alimentos orgânicos no Rio de Janeiro / Anna Beatriz Jannuzzi Gasparri ; orientador: Marcos Cohen. – 2020.

128 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2020.

Inclui bibliografia

1. Administração - Teses. 2. Alimentos orgânicos. 3. Canais de comercialização. 4. Colaboração. 5. Feiras orgânicas. I. Cohen, Marcos. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

Primeiramente, aos meus pais pela oportunidade, por todo carinho e apoio durante o curso. Ambos sempre me acompanharam em todas as minhas decisões e me incentivaram a buscar, constantemente, conhecimento e especialização na minha área.

À minha tia Anna e minha avó Angelina pelas palavras, pelo amor e suporte nesses meses finais dedicados a esse trabalho.

À minha companheira Carolina Castro, que sempre dividiu as alegrias e angústias desse curso. Adicionalmente, às minhas amigas Jordana, Mirella que compartilharam suas vidas comigo enquanto frequentávamos as aulas e pelo auxílio em cada disciplina.

Em especial ao Marcos Cohen, que se dispôs a ser meu orientador mesmo com o prazo apertado, sempre me ensinando e auxiliando no desenvolvimento da dissertação.

A todos os professores da PUC-Rio que, sempre solícitos e dispostos, compartilharam seus conhecimentos.

Às minhas amigas atenciosas Mariana, Luciana, Isabelle e Lua que sempre me apoiaram, se preocuparam com o meu bem estar e me incentivaram a seguir em frente.

À CAPES pelo apoio do Programa de Pós- Graduação em Administração de Empresas na universidade PUC-RIO.

Resumo

Gasparri, Anna Beatriz Jannuzzi; Cohen, Marcos. **Avaliação das estratégias competitivas e colaborativas em circuitos de comercialização de alimentos orgânicos no Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2020, 128p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Para suprir a demanda crescente por alimentos orgânicos, houve um aumento da oferta dessa categoria de alimentos e muitos produtores aderiram a esse método sustentável de produção. Para abastecerem os centros urbanos e os clientes, muitos desenvolveram parcerias com o intuito de se ajudarem e distribuírem amplamente a produção. Com isso, o objetivo desse trabalho é identificar os fatores que facilitam e dificultam a comercialização dos alimentos orgânicos no estado do Rio de Janeiro e como os empreendedores lidam com eles por meio de suas estratégias de negócio, envolvendo, sobretudo, parcerias e redes de colaboração. A fim de atingir os objetivos propostos, foi utilizada a estratégia de estudos de casos múltiplos com duas organizações que adotam diferentes modelos de comercialização. Foram realizadas entrevistas em profundidade com gestores e *stakeholders* e analisados documentos referentes a esses negócios. Nos resultados, destacam-se, como fatores facilitadores, as parcerias entre produtores para certificação e transporte e entre eles e alguns revendedores finais. Essas parcerias, por envolverem a formação de laços de confiança entre os próprios produtores de feiras orgânicas e de cooperativas e com os vendedores, ajudam a encurtar a cadeia de suprimento, aumentando os lucros de produção. Já como barreiras, os custos e a falta de certificação de vendedores apareceram como as que mais se destacam. As parcerias entre fornecedores, a adoção de certificação SPG por produtores e a venda de produtos certificados são estratégias competitivas que aparecem como relevantes. Este trabalho contribui para que as organizações envolvidas nesse comércio consigam aprimorar suas estratégias, processos e relacionamentos.

Palavras-chave

Alimentos orgânicos; Canais de comercialização; Colaboração; Feiras orgânicas.

Abstract

Gasparri, Anna Beatriz Jannuzzi; Cohen, Marcos (Advisor). **Evaluation of competitive and collaborative strategies in organic food marketing circuits in Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2020, 128p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

In order to meet the growing demand for organic food, there was an increase in supply of this food category and many producers have joined this sustainable method of production. For supplying urban centers and customers, many have developed partnerships with the aim of helping and widely distribute production. The aim of this study is to identify the factors that facilitate and make harder the marketing of organic food in the state of Rio de Janeiro and how entrepreneurs deal with them through their business strategies, involving, above all, partnerships and collaborative networks. In order to achieve the proposed objectives, it was used the strategy of multiple case studies with two organizations that adopt different marketing models. In-depth interviews were conducted with managers and stakeholders and documents related to these businesses were analyzed. As a result, it stands out as facilitating factors the partnerships between producers for certification and transport and between these and some resellers to make sales. These partnerships involve the formation of bonds of trust between producers (organic fairs, cooperatives) and producers and sellers, which help to shorten the supply chain, increasing the profits of producers. As for barriers, costs, lack of sellers certification emerged as the most prominent. Partnerships between suppliers, the adoption of SPG certification by producers and the sale of certified products are competitive strategies that appear to be relevant. This work contributes to the organizations involved in this trade hone their strategies, processes and relationships.

Keywords

Organic food; Marketing channels; Collaboration; Organic fairs.

Sumário

1 Introdução	14
1.1.Contextualização	14
1.2 Objetivo	15
1.3. Delimitação da pesquisa	16
1.4. Relevância do estudo	16
2 Revisão de Literatura	18
2.1. Produção de Alimentos Orgânicos	18
2.2.A produção de Alimentos Orgânicos no Brasil	21
2.3.O consumo de orgânicos	24
2.4.A influência do Macroambiente sobre a Produção de Alimentos Orgânicos no Brasil	27
2.4.1.Ambiente econômico	27
2.4.2.AmbienteSocial	29
2.4.3.Ambiente Político-Legal	30
2.5. Certificação	31
2.6. Formas de Comercialização	37
2.6.1. Cadeia Produtiva dos Alimentos Orgânicos	37
2.6.2. Formas de Comercialização	40
2.7 Estratégias competitivas	49
2.7.1. As dimensões competitivas de Porter	51
2.8. Estratégias Colaborativas e Cadeias de Suprimento Colaborativas	53
3. Metodologia de Pesquisa	59
3.1. Tipo de Pesquisa	59
3.2. Coleta de Dados	60
3.3. Tratamento dos Dados	64
3.4. Limitações do Método	64
4 Apresentação e análise dos resultados	66
4.1. Caso 1 - Circuito Carioca de Feiras Orgânicas	66
4.1.1. Descrição do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas	66
4.1.1.1. A criação do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas	67
4.1.2. Fatores que dificultam (barreiras) a comercialização através das feiras orgânicas	70
4.1.3. Fatores que facilitam a comercialização através das feiras orgânicas	74
4.1.4. Estratégias Competitivas e Colaborativas usadas pelos membros do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas	76
4.1.4.1. Estratégias Competitivas	76
4.1.4.2. Estratégias colaborativas	78
4.1.5 Perspectivas	80
4.1.5.1. Impacto da Pandemia do Covid-19	82
4.1.6 Resumo do Caso	84
4.2. Caso 2 – Comercialização via intermediários: <i>Orgânicos in Box</i>	86

4.2.1. Descrição da <i>Orgânicos in Box</i>	86
4.2.2. Fatores que dificultam (barreiras) a comercialização	89
4.2.3. Fatores que facilitam a comercialização	93
4.2.4. Estratégias Competitivas e Colaborativas usadas pelos membros da <i>Orgânicos in Box</i>	96
4.2.4.1. Estratégias competitivas	96
4.2.4.2. Estratégias colaborativas	98
4.2.5. Perspectivas	100
4.2.5.1. Impacto da Pandemia do Coronavírus	101
4.2.6. Resumo do Caso	102
4.3. Comparação dos casos	104
5 Conclusões e Recomendações	111
5.1. Recomendações para estudos futuros	115
6 Referências Bibliográficas	117
APÊNDICE A – Roteiro semiestruturado de entrevistas	124

Lista de Figuras

2.2. Evolução do número de produtores org Brasil – 2012 - 2019	22
2.5. Selos de garantia de produto orgânico	32
2.5 Organismos de avaliação da Conformid Orgânica pela Certificação por Auditoria	35
2.6.1 Esquema da Cadeia Produtiva de Orç	38
2.6.2 Tipos de venda dos principais circuito de comercialização de produtos ecológicos	45
2.6.2 Estrutura e canais de distribuição na comercialização de produtos agrícolas	48
2.7.1 Três Estratégias Genéricas	51
2.8. Estrutura de relações da cadeia produt de orgânicos	56

Lista de Gráficos

2.4.1 Evolução real do PIB, a preços de mercado, e do Consumo das famílias.	28
2.4.2. Evolução do Índice de preços ao consumidor amplo.	29
2.4.2 Taxa de desocupação.	30

Lista de Quadros

3.2. Entrevistados Caso 1	63
3.2. Entrevistados Caso 2	63
4.1.6. Fatores que dificultam a comercialização de alimentos orgânicos	85
4.1.6. Fatores que facilitam a comercialização de alimentos orgânicos	86
4.2.6. Fatores que dificultam a comercialização de alimentos orgânicos.	103
4.2.6 Fatores que facilitam a comercialização de alimentos orgânicos	104
4.3. Fatores que dificultam a comercialização de orgânicos-caso 1 e 2.	105
4.3. Fatores que facilitam a comercialização de orgânicos - caso 1 e 2.	109

Lista de Siglas

ABIO	Associação dos Agricultores Biológicos do Rio de Janeiro
ASSERJ	Associação de Supermercados do Estado do Rio de Janeiro
CEASA	Centrais Estaduais de Abastecimento
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
CPORG	Centro de Inteligência em Orgânicos
COMLURB	Companhia Municipal de Limpeza Urbana
ECOCERT	Organismo de Inspeção e Certificação a serviço do homem e do meio ambiente no Brasil
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
IBD	Associação Instituto Biodinâmico
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEC	Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor
IFOAM	<i>International Federation of Agriculture Movements</i> (Federação Internacional dos Movimentos da Agricultura Orgânica)
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
OAC	Organismo de Avaliação da Conformidade
OCS	Organização de Controle Social
ONG	Organização Não-Governamental
OPAC	Organismo Participativo de Avaliação da Conformidade
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escola
PESAGRO	Pesquisa Agropecuária do Estado do Rio de Janeiro
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas

	Empresas
SEDES	Secretaria Especial de Desenvolvimento Econômico e Solidário da Prefeitura do Rio de Janeiro
SPG	Sistemas Participativos de Garantia
SISORG	Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica
SMDEI	Secretaria Municipal de Desenvolvimento, Emprego e Inovação
SNA	Sociedade Nacional de Agricultura
SPG	Sistemas Participativos da Garantia
UNACOP	União das Associações dos Engenheiros, Arquitetos e Agrônomos do Centro Oeste Paulista

1 Introdução

1.1. Contextualização

Diante da busca por alimentação mais saudável, segurança alimentar e cuidados com o meio ambiente tem havido, na última década, mudanças de hábitos no consumo de alimentos gerando uma nova demanda por produtos livres de agrotóxicos e ampliando a distribuição desses produtos para outros canais. Teixeira e Garcia (2013) afirmam que a preocupação com a saúde e com a boa qualidade biológica dos alimentos sem uso de produtos químicos também afetam na decisão de compra do consumidor.

Com a regulamentação sobre a produção e a comercialização dos produtos orgânicos no Brasil em 2011, o mercado de alimentos orgânicos vem crescendo, desde 2012, de forma significativa. Considerada como uma alternativa de desenvolvimento sustentável, a agricultura orgânica vem se desenvolvendo ao longo dos últimos anos e a demanda pelos alimentos orgânicos tem crescido cada vez mais (Santos *et al.*, 2012).

Entre 2006 e 2017, o número de estabelecimentos com certificação de produção orgânica cresceu mais de 1000% no Brasil, segundo os dados do Censo Agropecuário 2017 do IBGE¹. Mesmo com preço superior aos produtos de origem convencional, muitos consumidores optam por essa categoria de alimento, pois sabem que o impacto na saúde e no meio ambiente será reduzido.

Novos canais de distribuição e de comercialização possibilitaram que os produtos orgânicos alcançassem maior número de consumidores, tornando a demanda mais regular (IPD – Orgânicos, 2011). Contudo, mesmo que o crescimento do consumo seja vertiginoso, existem diversos gargalos na cadeia produtiva dos alimentos orgânicos, principalmente no que diz respeito à financiamento, à produção, à comercialização e às questões logísticas/distribuição relacionadas (CARVALHO, 2014). Ademais, fatores como informação insuficiente ao consumidor sobre os benefícios da alimentação orgânica, carência

¹Fonte: Agência Brasil. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/25126-em-alta-agricultura-organica-reune-todos-os-elementos-da-producao-sustentavel>. Acesso em: 12 nov. 2019.

de assistência técnica e acesso ao crédito para o pequeno produtor também são barreiras ao crescimento desse segmento (TERRAZAN; VALARINI, 2009, CARVALHO, 2014, KASEMODEL; SILVA; SILVA, 2017).

Mesmo diante das dificuldades encontradas no setor agrícola no estado do Rio de Janeiro, os agricultores orgânicos desenvolvem parcerias e criam relações de confiança entre os membros para minimizarem os problemas de distribuição e de comercialização. Além dessas estratégias, optam por obter a certificação e vendem os produtos certificados, principalmente através do SPG. (Carvalho 2014)

Nesse cenário, e tendo como foco a comercialização de alimentos orgânicos no estado e na cidade do Rio de Janeiro, são propostas as seguintes questões de pesquisa:

- Quais são os fatores internos e externos do ambiente operacional dessa cadeia de suprimento que dificultam a produção e a comercialização de alimentos orgânicos (barreiras)?
- Quais são os fatores internos e externos do ambiente operacional dessa cadeia de suprimento que facilitam a produção e comercialização de alimentos orgânicos?
- Quais são as estratégias competitivas e colaborativas adotadas por produtores e comerciantes dessa cadeia de suprimento para superar as barreiras que facilitam a produção e comercialização de alimentos orgânicos?

1.2 Objetivo

Este trabalho tem como objetivos:

- 1) Identificar os fatores que facilitam e dificultam a produção e comercialização de alimentos orgânicos no estado e na cidade do Rio de Janeiro.
- 2) Identificar as estratégias competitivas e colaborativas utilizadas pelos membros dessa cadeia de suprimento para superar as barreiras e aproveitar as oportunidades, e
- 3) Avaliar se as estratégias competitivas e colaborativas empregadas têm garantido o sucesso dos negócios envolvidos, na percepção dos membros da cadeia.

1.3. Delimitação da pesquisa

Esse estudo volta-se mais especificamente para abordar os fatores que facilitam e os que dificultam a produção, comercialização e distribuição de alimentos orgânicos na perspectiva dos produtores e comerciantes localizados no estado e na cidade do Rio de Janeiro, e que atendem clientes dessa localidade. O estudo focará principalmente nas cadeias de suprimento que envolvem produção, distribuição e comercialização de alimentos in natura, como hortifrutigranjeiros em circuitos curtos de comercialização. No entanto, a pesquisa não pretende analisar a etapa de consumo, ainda que sejam entrevistados.

A delimitação temporal abrange principalmente, o momento atual, mas busca também entender como foram desenvolvidas as cadeias de suprimento analisadas e as relações entre seus membros ao longo do tempo,

Em virtude de a pandemia da Covid-19 ter iniciado em meio à pesquisa, impactando diretamente as cadeias analisadas, procurou-se identificar como esse fator conjuntural as tem afetado, procurando também identificar as visões dos principais envolvidos sobre as perspectivas futuras dentro dessa nova realidade.

1.4. Relevância do estudo

Este tema de pesquisa é relevante porque os estudos já realizados sobre os produtos orgânicos no Brasil focam, primordialmente, no consumo desses produtos, enquanto esta pesquisa tem como objetivo abordar a sua oferta, suas estratégias competitivas e colaborativas em seus canais de comercialização. O que pode representar uma importante possibilidade de contribuição para o avanço do conhecimento nesse campo de estudo.

As informações que este trabalho apresenta podem ser interessantes para os produtores de alimentos orgânicos, pois os auxiliará nas estratégias de distribuição/comercialização, na análise dos gargalos da produção e nas potencialidades das cadeias de suprimentos. Do mesmo modo, espera-se que os resultados da pesquisa possam alertar e despertar o interesse dos produtores em realizar parcerias e integrar o sistema de produção na formação de redes, em espaços colaborativos. Assim, busca-se contribuir para que as organizações

envolvidas nesse comércio consigam aprimorar suas estratégias, processos e relacionamentos.

2 Revisão de Literatura

Nesse capítulo foi desenvolvido o referencial teórico com o intuito de embasar a pesquisa e auxiliar no alcance dos objetivos propostos.

2.1. Produção de Alimentos Orgânicos

Ormond *et al.* (2002) apresentam a agricultura orgânica como uma atividade que retoma a utilização de práticas agrícolas antigas somadas ao uso de modernas tecnologias de produção agropecuária. Os autores acreditam que essa junção de técnicas gera um aumento na produtividade e interfere minimamente nos ecossistemas locais, além de ser uma das possibilidades para tornar viável o trabalho de pequenos agricultores. Para Borguini e Torres (2006), a agricultura de produtos orgânicos é uma alternativa, visto que produz alimentos sem resíduos químicos e contaminantes artificiais, como pesticidas e aditivos, além de ter por base a mínima aplicação de insumos externos.

Considerando que a agricultura contamina o ambiente, até mesmo a prática orgânica não assegura a extinção dos resíduos, porém, trata-se de um processo que reduz a contaminação ar, do solo e da água. Assim, diante disso, os produtos orgânicos garantem uma segurança alimentar e passam aos consumidores uma imagem de qualidade superior e valor nutricional elevado.

Ramesh, Singh e Subba Rao (2005) acreditam que a agricultura convencional gera custos ambientais altíssimos, enquanto o cultivo de produtos orgânicos não impacta negativamente no meio ambiente. O impacto da agricultura orgânica nos recursos naturais favorece as interações entre o agroecossistema essencial para a produção agrícola e para a preservação do ambiente. Da mesma forma, Farias, Lima e Penalva (2017) afirmam que a produção de origem orgânica é uma alternativa altamente viável à agricultura convencional, sendo essa muitas vezes praticada de forma irresponsável e desrespeitosa com a natureza e prejudicando o solo, o ar e o ambiente ao redor

De acordo com Neves *et al.* (2000, p. 7):

É preciso observar que um sistema orgânico de produção não é obtido somente na troca de insumos químicos por insumos orgânicos/biológicos/ecológicos. Requer o comprometimento do setor produtivo com o sentido holístico da produção agrícola, onde o uso eficiente dos recursos naturais não renováveis, a manutenção da biodiversidade, a proteção do meio ambiente, o desenvolvimento econômico, bem como, a qualidade da vida do homem estejam igualmente contemplados.

Portanto, o sistema orgânico de produção baseia-se em um compromisso com o meio ambiente ao longo de todo o processo produtivo, não limitando-se a não-utilização de agrotóxicos. Ressalta-se que além dos produtos orgânicos, existem os chamados “agroecológicos”. Na perspectiva de Souza, Batista e César (2019), o sistema orgânico inclui várias características e práticas do sistema agroecológico. Contudo, a principal diferença entre os métodos de produção é que a orgânica pode cultivar apenas um produto, enquanto a produção da agroecológica é baseada nos princípios da diversidade.

De acordo com Caporal e Costabeber (2003), a agroecologia enxerga a agricultura como uma prática ecológica que compreende os processos produtivos de forma ampla, não voltando-se apenas aos impactos ambientais.

Para a Associação de Agricultura Orgânica (2015), a agricultura orgânica deve cumprir determinadas especificações, assim como as práticas de agricultura agroecológica, ecológica, natural e biológica que são modelos focados e comprometidos com o meio ambiente, que visam à conservação do solo, da água e da comunidade local. As ditas práticas são: utilização de adubos de origem orgânica usando o processo de compostagem de resíduos orgânicos (esse processo elimina os fungos e bactérias), prática de rotação de culturas evitando a exaustão do solo e respeitando as condições de temperatura, umidade, luminosidade e pluviosidade, utilização racional e consciente da água para a irrigação, minhocultura (prática na qual as minhocas geram húmus para fertilizar o solo a partir da matéria orgânica) e, finalmente, o uso de adubos verdes com leguminosas fixadoras de nitrogênio atmosférico.

Conforme apontado no Decreto nº 6.323/2007, define-se alimento orgânico como aquele “cuja produção otimiza o uso dos recursos naturais, visando à sustentabilidade ambiental e econômica e respeitando o meio ambiente e as comunidades sociais regionais”. O decreto prevê algumas exigências para que o produto seja considerado orgânico, dentre elas:

- O produtor de alimentos orgânicos deve contribuir com o desenvolvimento local, social e econômico sustentáveis.
- Todo o processo deve incluir práticas sustentáveis, até mesmo o manejo dos sistemas de produção e dos resíduos gerados.

Ainda de acordo com o Decreto nº 6.323/2007, a rede de produção orgânica envolve todos os agentes participantes do processo da produção, do processamento, do transporte, da armazenagem, da comercialização ou do consumo de produtos orgânicos; é fundamental a preservação da diversidade biológica dos ecossistemas naturais; as relações de trabalho devem ser justas e eles devem trabalhar com segurança; as práticas de manuseio dos produtos devem ser adequadas para garantir a integridade orgânica, promoção de reciclagem de resíduos de origem orgânica; nas vendas diretas os produtores devem apresentar o certificado, caso seja solicitado; otimização dos recursos naturais e manter a integridade com a comunidade local e rural; aplicação de produtos no solo que melhorem ou mantenham a sua fertilidade.

Kny *et al.* (2005) defendem que os alimentos orgânicos têm como objetivo minimizar o desequilíbrio do ecossistema visto que não utilizam fertilizantes contra os animais e fungos, o que demonstra a importância desse tipo de produção.

Nas perspectivas de Schultz (2006), a definição de agricultura orgânica geralmente está associada a três abordagens principais, dentre elas:

- como uma “forma de produção”;
- como uma “disciplina científica”; e
- como um “movimento social”.

A primeira minimiza os impactos ambientais, visto que, reduz drasticamente a utilização de insumos contaminantes, evitando a contaminação do ambiente; a segunda envolve e promove a discussão entre diversas áreas interdisciplinares voltadas para o conceito de sustentabilidade, e a terceira possui um enfoque político, com o objetivo de mudar o sistema capitalista de produção e de comercialização de alimentos.

Para Anacleto e Paladini (2015), os alimentos orgânicos fazem parte de um grupo de produtos que se inclui nas quatro seguintes situações:

- 1) inserem-se no esforço governamental de suprir suas áreas de atuação com níveis adequados de atendimento às necessidades básicas da população;
- 2) são regulados por leis usuais de mercado;
- 3) atendem às prescrições de preservação ambiental,
- 4) são considerados saudáveis.

2.2. A produção de Alimentos Orgânicos no Brasil

De acordo com o Relatório *The World of Organic Agriculture* (2019), 69,8 milhões de hectares de terras agrícolas orgânicas foram plantadas por todo o mundo, em 2017. As regiões com as maiores áreas de terras agrícolas orgânicas são a Oceania (35,9 milhões de hectares, metade das terras agrícolas orgânicas do mundo) e a Europa (14,6 milhões de hectares, 21% desse total). A América Latina tem 8 milhões de hectares (11%), seguida pela Ásia (6,1 milhões de hectares, 9%), América do Norte (3,2%) milhões de hectares, 5%) e África (2,1 milhões de hectares, 3%). De acordo com esse relatório, o Brasil figura como o quinto país com maior área territorial destinada à agricultura de produtos orgânicos.

O Censo Agropecuário 2017 do IBGE divulgou que o Centro-oeste é a região brasileira com maior número de propriedades que produzem alimentos orgânicos, é seguida das regiões Sudeste, Sul, Norte e Nordeste. A porcentagem de estabelecimentos agropecuários no Brasil que adotaram o sistema de cultivo orgânico é de 1,35% relacionado ao total de propriedades que se dedicam a atividades do setor agrícola.

De acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA (2019), o governo vem fomentando políticas públicas com o objetivo de desenvolver a agricultura de produtos orgânicos, diminuindo o preço de venda e tornando essa categoria de alimentos mais acessível aos consumidores. Com isso, deixando de ser um produto que é consumido por um nicho de mercado que pode pagar mais caro. Para Santos (2014), os produtos orgânicos são consumidos por um segmento restrito e apresentam características de nichos de mercado que estão

dispostos a pagar um sobre-preço por esses produtos, o que não acontece com as *commodities* agrícolas.

Atualmente, uma parte significativa dos cidadãos se preocupa e valoriza atividades sustentáveis e proativas com relação ao ambiente. Conforme matéria publicada pelo Mapa², em 01/04/2019, que relata que o Brasil lidera o mercado de produtos orgânicos na América Latina, mesmo não sendo o país com maior extensão territorial destinada à produção de alimentos orgânicos. Um setor que faturou R\$ 4 bilhões no ano de 2018³ (MAPA, 2019).

Diante da demanda crescente por produtos orgânicos, segundo o MAPA (2019), entre 2012 e 2019 o número desses produtores brasileiros cadastrados cresceu vertiginosamente, conforme mostra a (Figura 1).

Figura 01: Evolução do número de produtores orgânicos no Brasil – 2012 - 2019



Fonte: Mapa (2019)

Para Altarawneh (2016), é necessário que haja um planejamento cuidadoso e um comprometimento para a produção dos produtos agrícolas orgânicos. Mesmo diante da enorme procura por alimentos livres de agrotóxicos, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2019)⁴, ainda há uma diferença significativa entre a capacidade de alimentos orgânicos produzidos e a demanda por parte dos consumidores, fato que precisa ser melhor gerenciado pelos varejistas brasileiros.

²Fonte: BRASIL. <http://www.agricultura.gov.br/noticias/em-sete-anos-triplica-o-numero-de-produtores-organicos-cadastrados-no-mapa>. Acesso em: 12 nov. 2019.

³Fonte: BRASIL. <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/mercado-brasileiro-de-organicos-fatura-r-4-bilhoes>. Acesso em: 12 nov. 2019.

⁴Fonte: SEBRAE. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-mercado-para-os-produtos-organicos-esta-aquecido,5f48897d3f94e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 12 nov. 2019.

De acordo com uma matéria publicada⁵ no Fórum Permanente de Desenvolvimento Estratégico do Estado do Rio de Janeiro, o Estado do Rio de Janeiro é pioneiro na comercialização de orgânicos cultivados pela agricultura familiar. De 2017 a 2018, o segmento aumentou cerca de 15% e tem impactado, positivamente, visto que gera emprego e renda.

Desenvolvido pela Secretaria de Agricultura e Pesca, o programa *Cultivar Orgânico* tem incentivado os produtores à prática da agricultura orgânica. Ele dispõe de recursos financeiros para serem investidos nas plantações, assistência técnica para a produção, além da aproximação com os circuitos de comercialização. Essa prática é favorável porque, além de viabilizar o consumo de alimentos saudáveis para os consumidores cariocas, contribui para o aumento de renda dos produtores.

No Seminário *Possibilidades do Agronegócio no Estado do Rio de Janeiro*, realizado em 2019, diversos especialistas debateram e apresentaram propostas para impulsionar o agronegócio no Estado do Rio. Uma delas abordava a agricultura familiar. O diretor da Sociedade Nacional de Agricultura - SNA, Alberto Figueiredo, propôs aos produtores a formação de cooperativas e associações, mecanismo que fortalece os agricultores, visto que eles possuem interesses iguais e desejam obter vantagem por meio das atividades econômicas. A formação das associações propicia a venda para órgãos públicos; incentiva práticas agroecológicas gerando valor aos produtos agrícolas; ainda, possibilita o turismo nas regiões de plantio possibilitando o contato entre o consumidor e o produtor.

Para Nasser, superintendente do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Rio de Janeiro (Sescoop-RJ), o cooperativismo é uma forma de financiar a produção agrícola visto a possível aproximação entre cooperativas de crédito e produtores.

A coordenadora do Centro de Inteligência em Orgânicos (CI Orgânicos), Sylvia Wachsner ressalta que com a produção orgânica é possível abastecer vários mercados, enquanto no método tradicional, o agricultor despende de recursos para

⁵Fonte: Quero discutir o meu estado. Disponível em: <https://www.querodiscutiromeuestado.rj.gov.br/noticias/5212-estado-do-rio-e-destaque-na-producao-de-organicos>. Acesso em: 12 nov. 2019.

a compra de agroquímicos e adubos importados. Para tanto, ela exemplifica utilizando o modelo de comercialização de canal curto, a feira orgânica.

2.3. O consumo de orgânicos

Para Assis, Arezzo e De-Polli (1996), a conscientização das pessoas sobre os malefícios oriundos da agroquímica gerou um aumento considerável na demanda de produtos orgânicos sobretudo, devido à quantidade de produtos químicos utilizados no método agrícola de produção convencional, que causam efeitos negativos para a saúde e denigrem o meio ambiente (CICEK; KARTALKANAT, 2010).

Além da isenção de agrotóxicos nos produtos agrícolas, os alimentos possuem uma qualidade nutricional superior à dos oriundos da agricultura tradicional em critérios como valor biológico, teor de açúcares, vitaminas (IBGE, 2019). Ideia de que agricultura orgânica reúne todos os elementos da produção sustentável.

Para Marcelino, Trierweiler e Lucietti (2017), muitos consumidores estão buscando uma alimentação mais saudável, com qualidade nutricional e livre das toxinas, visto que, preocupados com a saúde, acessam as inúmeras informações disponíveis sobre os malefícios oriundos do consumo de agrotóxicos. Complementarmente, afirmam os autores que os consumidores têm se preocupado com a sustentabilidade na agricultura. Diante disso, defendem que a comercialização de alimentos orgânicos, tanto *in natura* quanto processados, ganha visibilidade, pois representa um novo padrão de consumo saudável que não agride o meio ambiente, ou seja, uma prática considerada responsável ambientalmente.

Para Borguini e Torres (2006, p.70), “os consumidores frequentemente citam a preocupação com a saúde como a principal motivação para consumir alimentos orgânicos, apontando a possível ausência de agrotóxicos como o principal atributo destes alimentos”.

Para César, Batalha e Pimenta (2008), os consumidores de produtos orgânicos procuram alimentos sem agrotóxicos, benéficos para a saúde, com o objetivo de se prevenirem contra doenças e por almejarem desfrutar de uma vida mais saudável e com qualidade. Esse argumento é corroborado por Kny *et al.*

(2005) que adicionam que os alimentos orgânicos, por serem livres de toxinas e produtos químicos, não ameaçam a saúde do consumidor, do agricultor e tampouco o meio ambiente.

Adicionalmente, aos fatores mencionados acima, acrescenta-se que os consumidores estão mais conscientes das suas escolhas na seleção dos alimentos e se preocupam com a segurança alimentar. Esses consumidores, preocupados e engajados sobre a origem e a qualidade dos alimentos, caracterizam um segmento diferenciado do mercado (SANTOS *et al.*, 2012).

Campanhola e Valarini (2001) também acreditam que a procura por alimentos orgânicos está diretamente relacionada com o desejo de uma alimentação mais saudável e adiciona que a demanda por alimentos orgânicos se expandiu devido ao movimento ambientalista organizado por várias Organizações Não-Governamentais (ONGs) preocupadas com a conservação do meio ambiente. Para promover a venda dos produtos orgânicos, algumas delas abriram espaços para a exposição dos produtos pelos próprios agricultores e atuaram na certificação.

De acordo com Farias, Lima e Penalva (2017, apud BATALHA, 2009), além da qualidade do alimento, outro aspecto que os consumidores consideram para comprá-lo é o fator psicocultural. Além dele, outro de igual relevância é o valor simbólico que o indivíduo dá para determinado produto, ou seja, pode até custar mais caro que outro que desempenhe a mesma função, mas, ao vê-lo com atributos distintos, o comprador paga o preço que lhe é cobrado.

Araújo e Paiva (2007, p.140) mencionam que “a qualidade dos produtos orgânicos não está ligada apenas à preocupação com a saúde humana, mas à valorização do agricultor e à associação, dele com a natureza, fundamentada por meio da preservação dos recursos naturais e de formas naturais de apropriação desse recurso.”

Segundo a Federação Internacional de Movimentos de Agricultura Orgânica – IFOAM (2016), o aumento da demanda pelos consumidores ocorre pelo fato de a classe média buscar alimentos nutritivos e saudáveis, mesmo movimento ocorre na Ásia. Os mercados de agricultores também são importantes no Brasil, com muitos produtores vendendo diretamente aos consumidores. Por outro lado, em relação à compra de alimentos orgânicos, o preço é uma barreira encontrada pelos

consumidores, questão que precisa ser superada (ASSERJ- Associação de Supermercados do Estado do Rio de Janeiro).

Mesmo com a crescente demanda em relação aos produtos orgânicos, visto que são benéficos para a saúde e para o meio ambiente, diversos consumidores mencionam que os preços são muito elevados, o que revela um empecilho para o consumo (KRISCHKE; TOMIELLO, 2009).

Para Pádua (2014), os alimentos orgânicos possuem um preço mais elevado que os convencionais porque respeitam as premissas de produção para obtenção da certificação, a legislação trabalhista e o meio ambiente.

Outro fator que contribui para o aumento do preço dos alimentos orgânicos é a inter-relação dos diversos “agentes da circulação”. O preço final dos produtos é a soma de todas as etapas anteriores e depende do preço da produção, da qualidade, da sazonalidade e do trajeto realizado pela mercadoria até o cliente, isso inclui a quantidade de intermediários presentes na cadeia (CARVALHO; CASTRO, 2013).

Segundo Borguini e Torres (2006), diversos consumidores mencionam que não sabem sobre os benefícios (ou seja, lhes faltam informações) e as diferenças sobre os produtos orgânicos. Com o intuito de viabilizar a informação e transmitir conhecimento sobre esses alimentos, surgem entidades com o objetivo de fortalecer toda a cadeia produtiva dos orgânicos (produtores, prestadores de serviço, processadores, indústria e varejistas). Uma delas é a *Organis* que busca reunir informações sobre todo tipo de produto orgânico e promover debates com especialistas do tema, na tentativa de influenciar o público e alertar quanto aos benefícios e vantagens do consumo dessa categoria de produtos.

A *Organis* realizou uma pesquisa com 1.027 pessoas entrevistadas e constatou que além do preço, outros fatores que são mencionados como obstáculos para o consumo de alimentos orgânicos são: a dificuldade de encontrar os produtos (pouca oferta), a falta de costume, e, ainda, a pouca diversidade deles (GLOBO RURAL, 2019)⁶. Borguini e Torres (2006) mencionam todos esses fatores como restritivos ao consumo de alimentos orgânicos e acrescenta que a gestão da cadeia de suprimentos também é um fator que dificulta a produção.

⁶Fonte: Globo Rural. Disponível em:

<https://revistagloborural.globo.com/Noticias/Sustentabilidade/noticia/2019/10/mais-brasileiros-passam-consumir-alimentos-organicos-diz-pesquisa.html>. Acesso em: 20 fev. 2020.

Ademais, afirmam que os pontos de venda não são tão extensivos quanto aos dos alimentos procedentes do sistema convencional de produção e quanto à aparência/aspecto dos produtos que algumas vezes aparentam ser inferiores aos alimentos provenientes do outro modelo de agricultura.

Outra medida de promoção do consumo de alimentos orgânicos é realizada pelo MAPA, que pretende aumentar a presença de produtos orgânicos nos mercados nacional e internacional. Para tal, lançou a campanha “Produto Orgânico – Melhor para Vida” com o intuito de informar os consumidores sobre os alimentos, ensiná-los a reconhecerem-no, fisicamente, nos pontos de venda e a estreitar as relações entre os agricultores e os clientes⁷.

Ao longo da campanha, serão repassadas, nas redes sociais e em diferentes atividades presenciais, informações sobre os cuidados, os direitos e as obrigações que produtores, consumidores, processadores e comerciantes devem ter para garantir que, ao comprar ou consumir produtos orgânicos em feiras, lojas, hotéis e restaurantes as pessoas estejam, de fato, levando e consumindo produtos verdadeiramente orgânicos.⁸

Além dela, existe o incentivo aos gestores municipais e estaduais para ampliarem a compra de alimentos da agricultura familiar e orgânicos para a merenda escolar, por meio do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).

2.4. A influência do Macroambiente sobre a Produção de Alimentos Orgânicos no Brasil

2.4.1. Ambiente econômico

Analisando as informações da década atual, entre 2010 e 2017, o Brasil passou por diferentes contextos econômicos. Entre 2010 e 2012, houve um aumento na economia, embora as taxas decrescentes, passando de 7,5% para 1,9% (Gráfico 01). Já em 2013, houve uma pequena recuperação com aumento de 3,0%. Em 2014, em decorrência da crise econômica no país, o avanço do PIB foi de

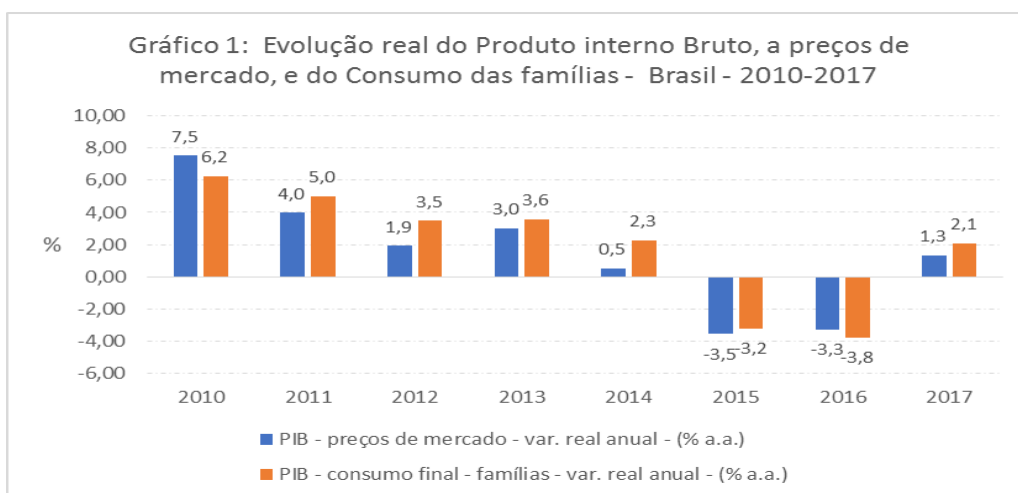
⁷Fonte: Agência Brasil. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2019-05/ministerio-lanca-15a-campanha-em-favor-de-alimentos-organicos>. Acesso em: 20 fev. 2020.

⁸Fonte: APRECE. Disponível em: <https://aprece.org.br/blog/noticia/semana-dos-organicos-tera-como-tema-beneficios-dos-produtos-para-a-saude-e-o-meio-ambiente/>. Acesso em: 20 fev. 2020.

somente 0,5%. Nos anos de 2015 e de 2016, a crise se agravou, fazendo com que o PIB recuasse 3,5% e 3,3%, respectivamente. Em 2017, contudo, houve uma pequena recuperação de 1,3%.

Pela ótica da demanda, o consumo das famílias representa a maior parcela do PIB. Segundo o IBGE⁹, em 2017 ele era responsável por 63,1%. Assim, no período analisado, a sua variação acompanhou de perto a variação total do PIB. Em 2010, cresceu um pouco abaixo, mas avançou significativos 6,2%. Entre 2011 e 2014, cresceu acima, 5,0%, em 2011, 3,5%, em 2012, 3,6%, em 2013, e 2,3% em 2014. Nos anos de crise, o consumo das famílias se retraiu. Em 2015, 3,2% e em 2016, 3,8%. Com a melhoria apresentada em 2017, o crescimento foi de 2,1%.

Gráfico 01: Evolução real do PIB, a preços de mercado, e do Consumo das famílias.



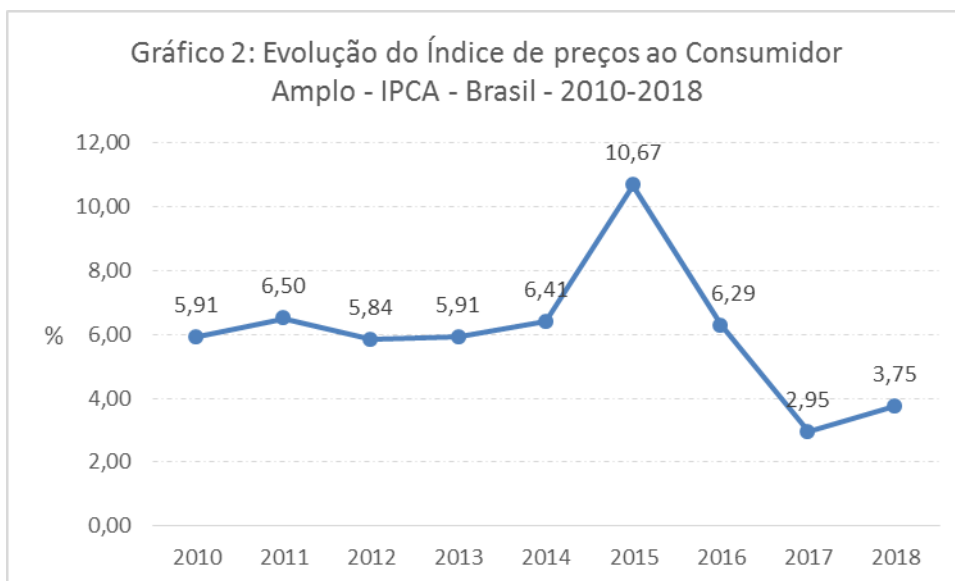
Fonte: IBGE/Sistema de Contas Nacionais 2010-2017.

A evolução dos preços apresentou estabilidade entre 2010 e 2014, oscilando entre 5,84% e 6,50% (Gráfico 02). A crise econômica que teve início no final de 2014, impactou os preços em 2015, 10,67%, que voltaram ao patamar anterior de 2016, 6,29%. Nos anos seguintes, houve um recuo significativo, 2,95%, em 2016, e 3,75%, em 2017.

⁹ Fonte: IBGE. Disponível em:

https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101680_informativo.pdf. Acesso em: 20 fev. 2020.

Gráfico 02: Evolução do Índice de preços ao consumidor amplo.



Fonte: IBGE

Quando se comparam esses números com os dados da figura 1, percebe-se que o crescimento do PIB (ainda que limitado) e a estabilidade de preços entre 2010 e 2014, estimularam o crescimento do consumo e a produção de alimentos orgânicos no período, mas a crise, a partir de 2015, acabou impactando e freando o crescimento do número de produtores orgânicos desde 2017.

2.4.2. Ambiente Social

Em termos sociais, entre 2012 e 2014, segundo as informações do IBGE, a taxa de desocupação da população economicamente ativa manteve-se estável, oscilando entre 7,3% e 6,9% (Gráfico 03). A crise econômica atingiu o mercado de trabalho a partir de 2015, quando passou a apresentar taxas crescentes até 2017, quando chegou a 12,5%. Em 2018, recuou para 12,0%, demonstrando um quadro social ainda muito difícil com cerca de 12 milhões de pessoas desocupadas.

Gráfico 03: Taxa de desocupação.



Fonte: IBGE, Síntese de Indicadores Sociais 2019.

2.4.3. Ambiente Político-Legal

Do ponto de vista legal, para que o produto seja considerado orgânico, de acordo com a normativa divulgada pelo MAPA e pelo Ministério da Saúde, ele não deve prejudicar o ecossistema local, buscando preservar a natureza com a diminuição da degradação ao meio ambiente e a conservação química e física da água, do ar e do solo. Além disso, os produtores devem manusear corretamente os alimentos, para manter a plenitude orgânica dos produtos, já que possuem a responsabilidade de acondicionar e identificar os produtos, separando-os dos não orgânicos. Adicionalmente, deve haver integração entre o produtor dos orgânicos e o consumidor final, assim como, o incentivo para a venda em mercados locais.

A Lei 10.831/2003 define o sistema orgânico de produção agropecuária como:

Art. 1º 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.

Essa mesma Lei menciona que para a legitimidade do produto orgânico é necessário que todas as práticas (desde a seleção dos produtos que serão plantados até a sua comercialização) devem ser sustentáveis, descartando corretamente os resíduos gerados, buscando preservar a diversidade biológica dos ecossistemas naturais e comprometendo-se ao cuidado e defesa das espécies ameaçadas de extinção.

2.5. Certificação

Na visão de Terrazzan e Valarini (2009), um fator fundamental para a expansão da produção e comercialização de alimentos orgânicos é o processo de certificação. Importante, estrategicamente, pois assegura aos consumidores sobre a procedência do alimento, evitando golpes e enganações quanto às suas características, por outro lado, permite ao agricultor diferenciar e expor os atributos do seu produto, reduzindo ou eliminando assimetrias informacionais.

Diante disso, criaram-se os selos de certificação que permitem a comunicação entre o produtor e o comprador facilitando que o cliente verifique os atributos particulares do produto (CESAR *et al.*, 2008). Na perspectiva de Araújo e Paiva (2007, p.143), “o produto orgânico, ao trazer este nome na embalagem juntamente com o selo de uma Instituição Certificadora, mostra ao consumidor muito mais que um alimento isento de substâncias nocivas à saúde, mas de quem se adquire aquele produto”. Viana (2017) menciona que o selo é uma certificação concedida pelas organizações habilitadas para isso, mediante um contrato de cessão de marca.

No mesmo sentido, Santos (2014) afirma que a certificação é o procedimento realizado por uma terceira parte independente, que assegura, por escrito, que um produto, processo ou serviço obedece aos requisitos pré-definidos, por meio da emissão de um certificado, que representa uma garantia de que o produto, o processo ou o serviço é sustentável e menos degradante ao ambiente.

Para que o alimento receba o certificado de orgânico é necessário que se obedeça às cláusulas previstas no Decreto nº 6.323/2007, que definem a certificação como um “conjunto de regras e procedimentos adotados por uma

entidade certificadora, que, por meio de auditoria, avalia a conformidade de um produto, processo ou serviço, objetivando a sua certificação”.

De acordo com Kamiyama (2017), os alimentos orgânicos devem possuir o selo de garantia sendo necessário que eles sejam identificados pelo Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica, como mostra a Figura 02. O selo deve estar localizado na parte frontal do produto e mencionar em qual dos sistemas de avaliação orgânica o produto se enquadra no sistema participativo ou certificação por auditoria.

Figura 02: Selos de garantia de produto orgânico



Fonte: Produto Orgânico – Vamos falar sobre comercialização?

Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), a certificação é a definição de atributos de um produto ou serviço e a garantia de que eles se enquadram em normas predefinidas. A certificação envolve normas – seja na esfera pública, privada, nacional, internacional – e um órgão certificador com poder de monitoramento e exclusão. A certificação beneficia os consumidores visto que minimiza a divergência de informações sobre o produto, além de beneficiar as firmas, criando incentivo quanto à cooperação, seja ela vertical ou horizontal.

No ano de 2006, havia 5.106 estabelecimentos agropecuários com a certificação de produção orgânica, em 2017, essa quantidade havia aumentado

para 68.716, o que demonstra um crescimento de mais de 1.000% entre esses anos¹⁰.

Anacleto e Paladini (2015) mencionam que a certificação é fundamental para garantir a autenticidade dos produtos orgânicos, visto que utilizam esse método para garantir os atributos de qualidade e de segurança aos consumidores. A certificação é outorgada por diferentes instituições no país, as quais possuem normas específicas para a concessão do seu selo de garantia (CAMPANHOLA, 2001).

Conforme Lohr (1998), a certificação permite que o consumidor saiba da procedência do alimento, com informações se o cultivo, o processo e a embalagem do produto estão de acordo com as regras que limitam ou proíbem insumos sintéticos e que protegem o meio ambiente. Adicionalmente, permite a comunicação eficiente entre o produtor e o consumidor, reduzindo a assimetria de informações ao longo do canal de marketing.

De acordo com o Instituto de Economia Agrícola (IEA), a legislação exige a rotulagem orgânica nos produtos e os infratores ficam sujeitos às penalidades previstas na lei. Visto que, a regulamentação dos processos de produção orgânica é necessária para manter os padrões éticos do movimento orgânico e para fortalecer a confiança do consumidor no produto. Importante ressaltar que para os produtos receberem o selo e a certificação é obrigatório que mais de 95% das matérias-primas utilizadas no processo de produção sejam certificadas como orgânicas. Ademais, o descarte dos resíduos é avaliado e o impacto ambiental é calculado (VIANA, 2017).

Além da certificação, Anacleto e Paladini (2015), acrescentam que a autenticidade dos produtos orgânicos é garantida de outras maneiras, dentre elas: por meio do controle social para venda direta sem o selo de certificação e com os sistemas participativos de garantia. Esses três modelos compõem o Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica (SisOrg). De acordo com o Mapa, para que os produtores de orgânicos consigam a certificação de

¹⁰Fonte: IBGE. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/25126-em-alta-agricultura-organica-reune-todos-os-elementos-da-producao-sustentavel>. Acesso em: 12 nov.2019.

comprovação quanto à origem do alimento, devem seguir fielmente as recomendações previstas na Lei.

Uma matéria publicada¹¹ em 28/05/2019 no site oficial do MAPA, afirma que, desde 2010, para que o agricultor possa vender seus produtos como orgânicos, ele deve se cadastrar e possuir a certificação de qualidade orgânica. O produtor consegue tal certificação por meio do Organismo da Avaliação da Conformidade Orgânica (OAC) credenciado junto ao Ministério.

Conforme divulgado pelo Mapa no dia 27/05/2019, no site oficial, o Conselho Brasileiro da Produção Orgânica e Sustentável (Organis) realizou uma pesquisa e obteve como resultado que somente 8% dos compradores identificam o selo de produto orgânico no momento das compras no Brasil. Contrariamente a isso, Lohr (1998) aponta que o cliente só pagará um preço mais alto para o alimento orgânico se tiver confiança no rótulo e no selo de certificação.

Um outro ponto de vista é mostrado por Ormond *et al.* (2002), que afirma que o produto orgânico apresenta características de forma, cor e sabor semelhantes ao produto oriundo de produção convencional e com isso, o consumidor deve confiar, plenamente, nas suas vantagens nutricionais, na ausência de produtos químicos agregados e no método de produção do alimento feito de acordo com os preceitos que garantem a sua origem livre de toxinas. Com isso, para que o consumidor identifique essas diferenças o produto necessita ter uma certificação (CARVALHO, 2014).

Por sua vez, para o *Planeta Orgânico* é possível garantir a qualidade dos produtos orgânicos com três diferentes maneiras: a Certificação por auditoria, os Sistemas Participativos de Garantia e o Controle Social para a Venda Direta sem Certificação. Os chamados Sistemas Participativos de Garantia, junto com a Certificação, compõem o Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica (SisOrg). Tanto os Sistemas Participativos de Garantia quanto a certificação por auditoria possuem o mesmo *status* e recebem o mesmo reconhecimento no Brasil, porém, diversos países não aceitam os alimentos que são autenticados pelos Sistemas Participativos de Garantia, pois trabalham, exclusivamente, com auditoria (OrganicsNt).

De acordo com *OrganicsNet*, o Sistema Participativo de Garantia (SPG) é um processo brasileiro, que tem como finalidade democratizar o acesso dos consumidores e agricultores aos alimentos orgânicos e pretende ser exemplo para outros países.

Os mecanismos serão descritos a seguir:

I) Certificação por auditoria

As empresas que emitem a certificação por auditoria podem ser públicas ou privadas e precisam estar cadastradas no MAPA, além de serem credenciadas pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO). A função da certificadora é realizar procedimentos para assegurar a procedência do produto e averiguar se está de acordo com a legislação vigente sobre os produtos orgânicos (KAMIYAMA, 2017; CONCEIÇÃO e FERMAM, 2011).

De acordo com o guia de certificação orgânica desenvolvido pelo Instituto Nacional de Tecnologia (INT), página 7: “O mecanismo da certificação por auditoria estabelece que uma certificadora credenciada deve avaliar se os requisitos para a produção orgânica estão sendo integralmente cumpridos, por meio de inspeções/auditorias periódicas na unidade de produção orgânica.”

Conceição e FERMAM (2011) afirmam que para a empresa ser uma certificadora, deve passar por alguns procedimentos, tais como: análises documentais, visita no escritório, avaliações, dentre outras. É importante garantir que a certificadora apresente atitudes imparciais sem conflito de interesses.

Figura 03: Organismos de avaliação da Conformidade Orgânica pela Certificação por Auditoria

Organismos de Avaliação da Conformidade Orgânica pela Certificação por Auditoria
TECPAR - Instituto de Tecnologia do Paraná
ECOCERT Brasil Certificadora Ltda
IBD Certificações Ltda
IMO CONTROL - Instituto de Mercado Ecológico
INT - Instituto Nacional de Tecnologia
Instituto Chão Vivo de Avaliação da Conformidade
OIA - Organização Internacional Agropecuária

Fonte: Site Associação de Agricultura Orgânica.

II) Sistemas Participativos de Garantia

É um sistema alternativo à certificação e foi desenvolvido pela Rede Ecovida de Agroecologia visando disponibilizar a certificação para os produtores com poucos recursos financeiros (ORMOND *et al.*, 2002). Ainda segundo o mesmo autor (2002, p. 23) “os grupos são orientados por comissões de ética das associações de produtores e/ou cooperativas, e o processo de certificação é acompanhado por entidades de assessoria técnica e pelo envolvimento dos consumidores”.

De acordo com Conceição e Fermam (2011), o sistema é formado pelos membros que atuam durante o processo de produção (produtores, comerciantes, consumidores, transportadores, armazenadores); e por um Organismo Participativo de Avaliação da Conformidade (OPAC), que pode ser uma pessoa jurídica ou própria. O OPAC deverá avaliar e verificar se os produtos seguem a compatibilidade orgânica. Os sistemas participativos de garantia devem manter todos os registros com o objetivo de rastrear os produtos na perspectiva da produção orgânica (BRASIL, 2007).

Diversas instituições são registradas no Ministério da Agricultura e podem capacitar e certificar os produtores e extrativistas orgânicos quanto ao cumprimento dos regulamentos da agricultura orgânica. E, a instituição que cadastra e certifica mais produtores de alimentos orgânicos no estado do Rio de Janeiro é a Associação de Agricultores Biológicos do Estado do Rio de Janeiro (ABIO). Informação que pode ser constatada por meio do informe divulgado pelo MAPA em que 639 de 779 produtores orgânicos certificados ativos são associados à ABIO, o que representa 82% desse total.

III) Controle Social para a Venda Direta sem Certificação

Nessa modalidade, o produtor apenas pode vender diretamente com o cliente final, seja em feiras ou para o Governo. Para Viana (2017), todo agricultor familiar pode se credenciar junto a uma organização de controle social cadastrado

em uma instituição oficial de fiscalização e, assim, obter a declaração para fazer a venda direta ao consumidor.

Conforme mencionado pelo Ministério da Agricultura, a certificação é necessária, porém, ela adiciona custos significativos para a produção, o que, conseqüentemente, aumenta o preço do produto final. Ademais, o produtor deve se unir a uma certificadora o que resulta em custos relacionados à análise química do solo e com despesas com inspeção. Ormond *et al.* (2002) ainda complementa que o produtor deve pagar à certificadora a taxa de filiação, as despesas com inspeção, transporte, alimentação e hospedagem, a elaboração de relatórios, as visitas de inspeção e o acompanhamento e emissão do certificado.

Adicionalmente, algumas certificadoras ainda cobram percentuais sobre o faturamento aumentando os custos com certificação (BUAINAIN e BATALHA, 2007).

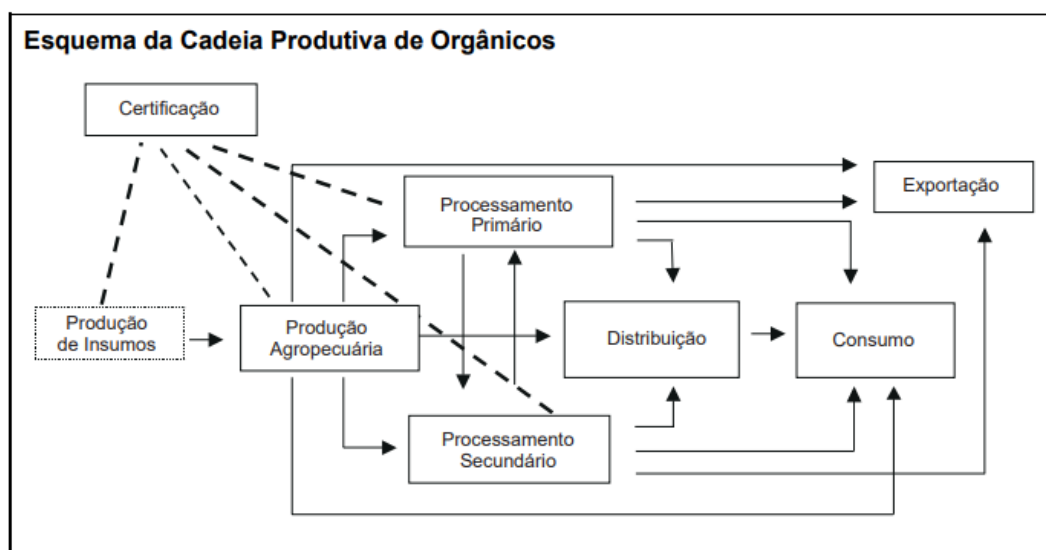
Diante de tal descontentamento, de acordo com o MAPA (2019), com o intuito de diminuir os preços e aumentar as vendas, o governo criou políticas de suporte aos produtores para que eles possam se regularizar.

2.6. Formas de Comercialização

2.6.1. Cadeia Produtiva dos Alimentos Orgânicos

Para Schultz (2006), a cadeia produtiva de produtos agrícolas se diferencia do método de produção tradicional e implica diferenças quanto às técnicas, às formas de produção e às relações. Ormond (2002) define que a cadeia de alimentos orgânicos é composta por diferentes etapas, dentre elas: a de produção de insumos, a de produção agropecuária, a do processamento primário e a do secundário, como mostra o esquema da Figura 04. Alguns dos membros dessa cadeia sofrem influências diretas da certificação,

Figura 04: Esquema da Cadeia Produtiva de Orgânicos.



Fonte: Ormond (2002).

Schultz (2006) afirma que a certificação no setor de alimentos orgânicos se dá por meio das agências certificadoras sobretudo pois, para a comercialização dos alimentos há a obrigatoriedade da certificação. Assim, elas garantem aos distribuidores e consumidores a proveniência do produto oferecido e lhes passam credibilidade e confiança.

A seguir são descritas as principais etapas da Figura 04, de acordo com Ormond.

- 1) **Produção de insumos:** elementos necessários para o processo de produção, dentre eles a de mudas, de sementes, de adubos, de fertilizantes, de controladores de pragas e doenças, e a de defensivos. Essa atividade é realizada por alguns agricultores e com a expansão da produção algumas empresas se especializaram na produção de insumos destinados ao cultivo da agricultura orgânica.
- 2) **Produção Agropecuária:** composta por dois grupos. Um deles é formado por proprietários rurais e empresas agropecuárias que se dedicam à produção de *commodities* e são verticalizadas, atuando também no processamento secundário. O segundo são os pequenos proprietários que, em sua maioria, se dedicam à produção de hortifrutigranjeiros e são ligados a associações de produtores, cooperativas ou empresas de processamento, responsáveis pela comercialização. Se necessário comercializam diretamente nas feiras.

- 3) **Processamento Primário:** atividades realizadas por empresas, cooperativas ou associações de produtores que coletam a produção e selecionam, higienizam, padronizam e envasam os produtos a serem consumidos *in natura*. Ademais, são responsáveis pelo transporte e comercialização da produção. Muitas dessas empresas iniciaram suas práticas individualmente e depois se expandiram para realizar o mesmo trabalho em outras propriedades. Uma parte de suas vendas é feita diretamente ao consumidor através de entregas domiciliares e a outra é vendida às indústrias para processamento secundário, embora ainda não seja muito usual.
- 4) **Processamento Secundário:** Possuir linhas de produção específicas ou utilizar linhas de produção convencionais para processar orgânicos. Boa parte tem o suprimento de matéria-prima proveniente de sua própria produção (a linha orgânica é verticalizada), mas pode, também, captar de produtores ou processadores primários a matéria-prima necessária. São grandes as barreiras à entrada nesse segmento, uma vez que todos os produtos e aditivos utilizados têm necessariamente que ser orgânicos e as linhas de produção, se não exclusivas, têm que passar por criteriosa limpeza, de forma a eliminar os vestígios de produtos não-orgânicos, para evitar a contaminação.
- 5) **Distribuição:** Parte da cadeia produtiva em que o agente (lojas de produtos naturais, lojas especializadas em hortifrúti e supermercados) é responsável pela comercialização dos produtos que foram submetidos a processamento primário e/ou secundário. É importante, pois, possuem todas as informações referentes às demandas, desejos e preferências do consumidor. Essas informações são valiosas uma vez que mapeiam a quantidade ofertada, servindo de base para uma posterior produção.

A maior parte da produção orgânica no estado do Rio de Janeiro é proveniente da agricultura familiar e os agricultores são simples e não conhecem todas as técnicas de plantio ofertadas pelo mercado. Paralelamente a isso, os agricultores são inexperientes, não se planejam estrategicamente, sofrem

problemas de cooperativismo e problemas de gestão. Fato que dificulta a distribuição logística e a comercialização de produtos agropecuários.

- 6) Consumo: Além dos clientes que compram diretamente também existem os consumidores institucionais (restaurantes, lanchonetes, empresas etc.) que influenciam no consumidor final.

Na perspectiva de Ormond *et al.* (2002), portanto, a cadeia produtiva dos alimentos orgânicos e daqueles produzidos tradicionalmente, apenas se diferenciam pela obrigatoriedade da certificação e pela inexistência da figura do atacadista ou do intermediário entre a produção e o elo seguinte. Essa segunda distinção deve-se ao fato da baixa escala produtiva dos alimentos orgânicos, com isso, o atacadista foi substituído pelo processamento primário, no qual o agricultor, além de plantar, desempenha o papel que, no sistema tradicional, é realizado pelo atacadista, o que o ajuda na comercialização dos produtos. Por outro lado, alguns autores mais recentes e o Mapa, alegam que este arranjo já está ultrapassado, visto que a oferta e a demanda pelos produtos orgânicos aumentaram.

Como a cadeia produtiva dos alimentos orgânicos é diferenciada e necessita de rastreabilidade, os processos de transporte, armazenamento e comercialização devem seguir todos os procedimentos previstos na Lei, pois podem ser contaminados pelas substâncias tóxicas presentes nos alimentos provenientes da agricultura convencional (SILVA, 2019).

2.6.2. Formas de Comercialização

Na perspectiva de Barros (2006), é muito importante entender a atividade de comercialização e toda a sua cadeia, pois, só assim, é possível visualizar, amplamente, seu funcionamento, seus gargalos, seus pontos fortes, além de analisar cada agente, individualmente, que atua na estrutura da cadeia, auxiliando-o caso venha ocorrer algum problema. Para Bicalho (2008), a comercialização favorece o fluxo da produção ao mercado, assim como traz restrições ao setor de

produção devido à elevação do custo da transação comercial e do custo de adequação da produção com a demanda.

Em uma pesquisa com uma amostra de 101 produtores orgânicos realizada por Padua (2014), no município de Dourados/MS, constatou-se que os fatores mais significativos que motivaram o interesse de agricultores familiares na produção e comercialização de orgânicos foram:

- interesse em consumir alimentos mais saudáveis;
- interesse pela supressão do uso de agroquímicos;
- redução do custo de produção;
- interesse em cultivar e comercializar alimentos mais saudáveis,
- preocupações com o meio ambiente;
- promoção da segurança alimentar;
- interesse no mercado de produtos orgânicos, e
- influência de outras pessoas.

É mencionado pela autora que a lógica de produção orgânica beneficia os produtores e todo o contexto (seja ele ambiental ou social) o qual está inserido. Para Santos (2014), o modelo de produção agrícola orgânica é uma opção viável e muito vantajosa para a entrada dos pequenos agricultores no mercado.

Para os produtores comercializarem seus produtos orgânicos, é necessário que eles regularizem a produção com a obtenção da certificação. Conforme mencionado anteriormente, essa pode ser feita de duas maneiras: a primeira com um Organismo da Avaliação da Conformidade Orgânica (OAC) credenciado junto ao MAPA e a segunda por meio da formação de grupos e a realização do cadastramento junto ao MAPA para realizar a venda direta sem certificação.

Para vender seu produto em supermercados, lojas, restaurantes, internet, entre outros, o produtor deve obter a certificação. De acordo com Kamiyama (2017, p. 21), “os circuitos longos, sobretudo as vendas em grandes redes de supermercados, atualmente, representam a principal forma de comercialização no mercado brasileiro.”

Caso o produtor não obtenha a certificação, é necessário que seja integrante de uma Organização de Controle Social (OCS), para atestar a qualidade do produto como orgânico. O produtor poderá vender para o governo (merenda e

Companhia Nacional de Abastecimento - CONAB) ou diretamente ao consumidor final, sem intermediários (feiras ou entrega domiciliar de cestas). Ao vender diretamente, apenas o próprio produtor ou algum membro da sua família podem estar na barraca, realizando a transação. Ademais, caso o consumidor pergunte ou duvide da procedência do alimento, o vendedor deve apresentar a Declaração de Cadastro, que certifica que ele é cadastrado junto ao MAPA.

Kamiyama (2017) alega que no caso de venda direta ao consumidor final, a transação logística é denominada “sistema curto” enquanto a distribuição que envolve mais de um intermediário é denominada de “sistema longo”. No primeiro caso, não há intermediários entre o produtor e o cliente final e essa situação proporciona vantagens, dentre elas: o produtor pode contar sua história e valorizar seu produto gerando credibilidade na relação, maior controle sobre a gestão do negócio e remuneração e é mais sustentável ambientalmente visto menor gasto com transporte.

No segundo caso existe mais de um intermediário entre o agricultor e o cliente final o que gera algumas consequências, dentre elas: falta de informação sobre a produção obrigando que o produto tenha um rótulo claro e contenha todos os dados sobre a origem e a qualidade do produto. A grande vantagem dos sistemas longos é a ampla oferta de produtos, pois não é necessário que o produto tenha sido produzido na localidade.

Já Carvalho (2014) menciona que existem dois canais de comercialização dos produtos orgânicos. O primeiro é voltado aos clientes que já sabem sobre as vantagens dos alimentos orgânicos e que consomem regularmente (esse canal seria representado pelas cestas entregues em domicílio, feiras orgânicas e lojas especializadas). Já o segundo, diz respeito às redes varejistas que são frequentadas pela maioria dos consumidores. O mesmo autor ainda afirma que as vendas realizadas em supermercados foi uma estratégia competitiva para consolidar o setor.

Nos últimos vinte anos, os supermercados surgiram como uma opção para o aumento do comércio dos orgânicos, visto que, além de oferecerem ao consumidor uma grande variedade de produtos, são locais frequentados pelos consumidores (ARAÚJO; PAIVA, 2007; SANTOS *et al.*, 2012). Diante da expansão da demanda por parte dos consumidores e da oferta em supermercados,

algumas redes de varejo perceberam uma oportunidade de negócio e lançaram suas próprias marcas de produtos orgânicos, como é o caso da marca *Taeq* em que o preço é 30% menor do que os das marcas de referência no Grupo Pão de Açúcar.

De acordo com uma matéria publicada no *OrganicsNet*¹² em 2019, diante da demanda, a cadeia Carrefour de hipermercados pretende buscar novos fornecedores e aumentar em 100% a oferta de produtos orgânicos, até o final de 2020.

Como o canal de comercialização, via varejo, aumenta a quantidade demandada, exigindo que os produtores produzam e abasteçam regularmente as gôndolas, trazendo muitas exigências aos produtores, dentre elas a realização de viagens periódicas entre os locais de produção e as lojas da rede de supermercado (visto que são produtos perecíveis, em sua maioria sendo frutas, legumes e verduras). Para suportar esse aumento da oferta, é necessária uma nova organização logística que exige um grande investimento inicial (CARVALHO, 2014).

Para Kamiyama (2017), atualmente o varejo, principalmente as grandes redes de supermercados, representa a principal forma de comercialização dos produtos orgânicos, visto que oferece vantagens significativas ao consumidor, tais como:

- Facilidades de pagamento
- Possibilidade de realizar diversas compras no mesmo ambiente
- Lugar seguro e com infraestrutura
- Flexibilidade de horário.

Há, também, algumas vantagens importantes para o produtor nesse tipo de comércio, dentre elas:

- Menor tempo gasto com a comercialização
- Maiores quantidades de produtos entregues
- Possibilidade de entregas em grupo

¹²Fonte: Organics Net. Disponível em: <http://www.organicsnet.com.br/2019/06/grandes-marcas-apostam-no-segmento-de-alimentos-organicos/>. Acesso em: 12 nov. 2019.

Por outro lado, um aspecto negativo da comercialização nas grandes redes é que elas gastam mais com distribuição e demandam itens que encarecem os produtos, como embalagens (SANTOS, 2014).

Souza (2002) mostra que para as empresas fornecedoras de produtos orgânicos atuarem nos canais de distribuição, há a necessidade de capacitação produtiva, que pode ser observada nas seguintes etapas:

- 1) Da habilidade de relacionamento com seus fornecedores para a obtenção de matéria-prima de qualidade, na quantidade e variedade desejadas;
- 2) Da capacidade de processamento e/ou embalagem das unidades de beneficiamento ou *packing houses*;
- 3) Das atividades de comercialização e distribuição dos produtos;
- 4) Do gerenciamento eficiente do fluxo de produtos e informações entre essas atividades.

Fantini *et al.* (2018) mencionam os benefícios para os produtores que adotam os circuitos curtos de distribuição, dentre eles: negociação com o consumidor, preço mais justo, aproveitamento dos alimentos que não foram vendidos, geração de empregos, dinamização das economias locais, criação de relacionamento a longo prazo e fidelização com a clientela, encontro e troca de ideias com outros produtores e criação de uma imagem positiva. Para os agricultores é muito importante a aproximação e o contato com os consumidores de alimentos, pois eles criam e desenvolvem estratégias de marketing, podendo assim diferenciar a oferta.

Os circuitos curtos de comercialização têm diversos objetivos, entre eles:

- criar relações diretas entre os produtores e os clientes ou governos locais;
- incentivar a economia;
- criação de uma atividade sem intermediários de produção e distribuição,
- incentivar desenvolvimento local (BAYA, 2011).

Para Silva (2019), nos sistemas curtos os produtores familiares podem se associar e formar parcerias com a finalidade de auxiliar na comercialização dos alimentos orgânicos visto que viabilizam a expansão das vendas.

Um exemplo de circuito curto de comércio é o Circuito Carioca de Feiras Orgânicas. O Mapa de Feiras Orgânicas do Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC) informa que a região Sudeste tem um maior número de feiras orgânicas (348), seguida de Sul (229), Nordeste (203), Centro-Oeste (71) e Norte (39). Ao analisar os números, é possível entender como o acesso físico é uma barreira no consumo de orgânicos.

Além das feiras, Darolt *et al.* (2013) elencam, como mostra a Figura 5, outros tipos de venda dos principais circuitos curtos de comercialização de produtos ecológicos no Brasil:

Figura 05: Tipos de venda dos principais circuitos curtos de comercialização de produtos ecológicos.

Venda*	Tipo	Definição
VD	Venda na propriedade	Venda no local de produção de forma direta ao consumidor final sem intermediários
VD	Cestas em domicílio	Cestas ou sacolas com uma grande diversidade de produtos ecológicos entregues com periodicidade diária, semanal ou mensal.
VD	Feiras do produtor	A feira ecológica vende diretamente ao consumidor produtos somente do agricultor ou de sua rede de comercialização. A presença do produtor ou de um representante da família é uma exigência. Normalmente, não é permitida a presença de atravessadores.
VD	Beira de estrada	Barracas para venda direta ao longo de rodovias com movimento constante de turistas.
VD/VI	Programas de governo (voltados para a alimentação escolar e para pessoas em situação de risco alimentar)	Trata-se de produtos ecológicos entregues para programas de governo, como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), que beneficiam alunos da rede pública de ensino e pessoas assistidas por entidades de assistência social.
VD /VI	Feiras, salões, eventos	Eventos organizados por instituições públicas e privadas para divulgação de um determinado produto ou processo.
VI	Lojas especializadas	Empreendimentos particulares para venda de produtos orgânicos (certificados) / ecológicos.
VI /VD	Restaurantes coletivos e convencionais	Restaurantes coletivos públicos ou empresas que incluem produtos ecológicos no cardápio.
VI	Lojas de cooperativas de consumidores e associações de produtores	Lojas que vendem produtos ecológicos (via certificação participativa, na maior parte) e produtos coloniais (produtos transformados, mas sem certificação) de uma região, trabalhando em rede na forma de pequenas cooperativas e/ou associações de produtores e consumidores locais.
VI	Lojas virtuais para venda de produtos ecológicos	É um site ou blog de internet que permite a comercialização de alimentos e produtos ecológicos, oferecendo a descrição dos itens, geralmente com fotos, diferentes formas de pagamento e condições de entrega rápida. A maioria das lojas virtuais é originária de estabelecimentos que também possuem um ponto de venda físico.

Fonte: Darolt *et al.* (2013, p. 10).

Ainda de acordo com o mesmo autor, os produtores que participam dos circuitos curtos devem se organizar e produzir de acordo com a demanda, a necessidade e a preferência do consumidor.

Já Renting, Marsden e Banks (2002) atestam que todas as modalidades expostas na Figura 05 compõem as cadeias curtas de comercialização e dividem os mecanismos em três categorias que são: face-a-face, por proximidade e estendidas. A primeira categoria alinha as redes dos produtores com os consumidores, que compram diretamente. A autenticidade e a confiança são mediadas por meio de interação pessoal por meio do contato físico entre produtores e consumidores. Exemplos desse tipo de comercialização são: venda na propriedade rural, mercados de produtores, vendas na beira da estrada, locais onde o consumidor colhe os alimentos, entregas em domicílio, pelos correios e venda pela internet.

A segunda categoria (por proximidade) estende seu alcance além da interação direta e se baseia em relações de proximidade, seguindo-se alguns exemplos: venda de grupos de produtores, marcas regionais, cooperativas de consumidores, feiras e eventos especiais, lojas locais, restaurantes e empresas de turismo, vendas institucionais, rotas temáticas e outros. A mais comum dessas práticas é a cooperação entre produtores, a qual promove a ampliação da gama de produtos possibilitando a troca deles entre lojas rurais.

Já a terceira categoria, a estendida, se caracteriza como espacialmente estendida, na qual a venda ocorre fora da área de produção e não há interação alguma entre quem produz e quem compra. Exemplos são: certificações e venda pela reputação.

Apesar das vantagens já enumeradas das cadeias curtas de comercialização, Schmidt (2001) menciona que nesses canais existem debilidades e uma delas é a ineficiência de absorver a produção dos pequenos e médios produtores e suprir a demanda do mercado. Para minimizar, é necessário criar uma sinergia entre as cadeias, curtas e longas, criando uma equação positiva entre a oferta dos produtores e a demanda dos consumidores.

Uma tendência de mercado são as lojas virtuais de produtos orgânicos/agroecológicos, principalmente nas regiões metropolitanas, visto que são práticas e convenientes ao consumidor, o horário de funcionamento não é

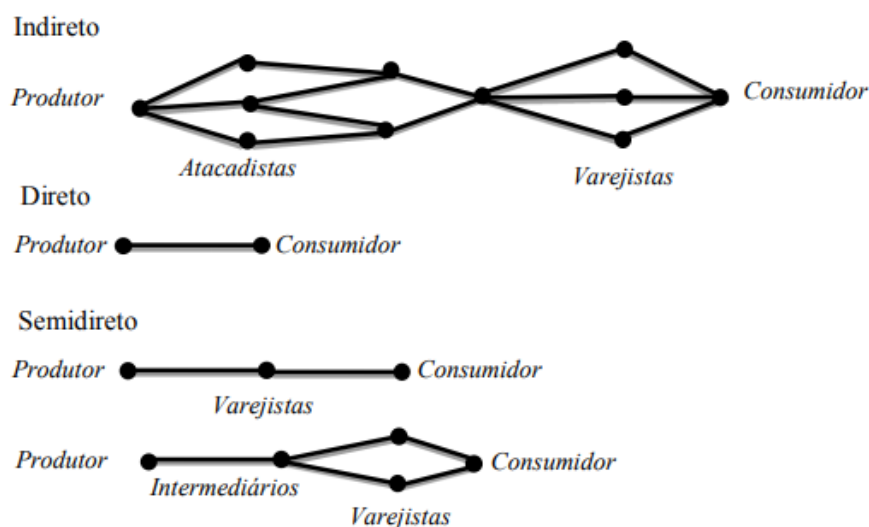
limitado, ainda promovem comodidade nas entregas ao consumidor e preços inferiores aos supermercados (TROIAN, 2016).

Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE, em 2019, e que ouviu 1.200 produtores do Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos, constatou que os produtores de alimentos orgânicos identificaram a comercialização como sendo um desafio significativo. Além dela, a falta de insumos, a assistência técnica e a logística também foram citadas. Altarawneh (2016) menciona que o sistema orgânico de produção alimentar apresenta barreiras técnicas, comparativamente, com o sistema convencional, visto o baixo desenvolvimento tecnológico desse tipo de produção.

Carvalho (2014) também menciona que esses fatores limitam a comercialização dos produtos orgânicos e acrescenta sobre a falta de comunicação relacionada à qualidade dos produtos orgânicos, as dificuldades de acesso a financiamento, o pouco acesso a insumos produtivos orgânicos (sementes de qualidade, rações alimentares e a matérias-primas), além da prevenção e tratamento orgânico de doenças e pragas. Ademais, a irregularidade da oferta de produtos orgânicos também é uma fragilidade da comercialização, o que seria solucionada com o aumento dos cultivos protegidos. Uematsu e Mishra (2012) incluem, também, a falta de informação em relação aos tipos de produtos permitidos e os não permitidos durante o processo produtivo na agricultura orgânica como uma dificuldade.

Bicalho (2008) afirma que todas as cadeias de produção agrícola começam com o produtor rural e terminam com o consumidor (Figura 06). A venda pode ser realizada diretamente entre as extremidades ou pode ser indireta, com a intermediação de atacadistas que comprem a mercadoria e vendem para lojas, supermercados e outros estabelecimentos ou de varejistas.

Figura 06: Estrutura e canais de distribuição na comercialização de produtos agrícolas.



Fonte: Bicalho (2008)

Para Carvalho e Costa (2013), a articulação dessa cadeia ocorre de diferentes formas e os aspectos determinantes para a articulação dependem do produto e do local de comercialização, e da esfera de circulação da mercadoria e do capital.

A cadeia da comercialização dos produtos agrícolas se diferencia de acordo com o produto e depende de variáveis estruturais como:

- 1) Fluxo/caminho transcorrido pelo produto desde sua colheita até o consumidor;
- 2) Maneira, que remete a transformação do produto, da forma bruta em produto beneficiado/processado e em condições para consumo;
- 3) Tempo: a produção agrícola é perecível e sazonal e a oferta deve ocorrer durante todo o ano, por isso recorre-se ao armazenamento e à conservação de alimentos; e
- 4) Espaço, visto que o produto pode ser comercializado fora de sua região de produção, sendo necessária a presença do intermediário no processo de transporte até os locais de venda (MARQUES; AGUIAR, 1993 apud CARVALHO; COSTA, 2013).

Os canais de distribuição, além de possuírem a finalidade de escoar a produção, também constituem um complexo de relações entre os produtores, seus intermediários e os consumidores finais.

Com relação à estrutura e aos canais de distribuição dos produtos orgânicos agrícolas, Bicalho (2008) defende que quanto menos intermediários existir entre o produtor e o consumidor, melhor, pois o produtor consegue conhecer o seu mercado, os comportamentos e as preferências da clientela.

De acordo com o SEBRAE, existem diversos canais de distribuição varejista e os mais relevantes são os supermercados e as empresas dedicadas à venda de produtos naturais. No atacado, os produtores podem se reunir em cooperativas e associações para entregar os produtos a atacadistas e/ou indústrias alimentícias. (SEBRAE, 2019).

2.7 Estratégias competitivas

Para Porter (1991), estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição favorável numa indústria, a fim de enfrentar, com sucesso, as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

O estudo sobre as estratégias competitivas das empresas teve início no trabalho de Porter (1991), o qual considera que a essência da formulação de uma estratégia competitiva seja relacionar uma companhia ao seu meio-ambiente, no caso a indústria(s) ou empresa(s) que a ela compete(m). O autor também afirma que a estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa.

A intensidade da concorrência de uma indústria, para Porter (1991), depende de cinco forças competitivas: entrada de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. Ele considera que todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência da indústria, assim como a sua rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista de formulação de estratégias. Contudo, Porter (1991) afirma que as companhias podem utilizar três estratégias genéricas, que podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada, para obter sucesso na atuação contra as cinco forças competitiva, a saber:

- 1) Liderança no custo total.
- 2) Diferenciação.
- 3) Enfoque (em custo ou em diferenciação).

A liderança no custo total exige, por parte da companhia, a construção de instalações em escala eficiente, a redução de custos pela experiência e o controle rígido de custos e das despesas gerais, com intensa atenção à área administrativa e ao controle de custos. O custo baixo em relação aos concorrentes é o foco dessa estratégia, mas sem esquecer da qualidade, da assistência e de outras áreas.

A posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média, o que é uma defesa em relação aos concorrentes. Essa posição, segundo Porter (1991), defende a empresa contra os compradores poderosos porque eles só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente, e contra os fornecedores poderosos, dado que gera flexibilidade para enfrentar os aumentos de custo dos insumos. Essa posição é ainda favorável em relação aos produtos substitutos.

Em suma, uma posição de baixo custo, para o autor, protege a empresa contra as cinco forças competitivas porque a negociação só pode continuar a erodir os lucros até o ponto em que os ganhos do próximo concorrente mais eficiente tenham sido eliminados e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas.

O objetivo da diferenciação, por sua vez, é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único na indústria. Os métodos para essa diferenciação podem estar relacionados à projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores ou outros. Nesse caso, a estratégia de diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, mas eles não são o foco principal.

A diferenciação, quando alcançada, possibilita que a indústria crie uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas de um modo diferente da liderança custo total. Ela permite o isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como menor sensibilidade em relação ao preço, possibilitando aumentar as margens, excluindo a necessidade de posição de baixo custo.

A lealdade do consumidor e a necessidade de um concorrente vencer a supremacia colocam barreiras à entrada. Assim, ao possibilitar margens mais altas, a diferenciação permite lidar com a pressão dos fornecedores e ameniza a dos compradores, pois faltam alternativas, sendo menos sensíveis ao preço. Dessa

forma, a empresa que se diferenciou deve estar mais bem posicionada em relação aos substitutos do que os concorrentes.

A estratégia genérica do enfoque permite a concentração pela indústria em um grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Essa estratégia tem como premissa a ideia de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico de forma mais efetiva e eficiente do que os concorrentes que atuam de forma ampla. A empresa consegue atingir a diferenciação por conseguir satisfazer melhor as necessidades dos seus clientes-alvo, ou tem custos mais baixos, ou ambos.

A Figura 07 apresenta as diferenças entre as três estratégias genéricas de Porter (1991).

Figura 07: Três Estratégias Genéricas.

		VANTAGEM ESTRATÉGICA	
		Unicidade Observada pelo Cliente	Posição de Baixo Custo
ALVO ESTRATÉGICO	No Âmbito de Toda a Indústria	DIFERENCIAÇÃO	LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL
	Apenas um Segmento Particular	ENFOQUE	

Fonte: Porter (1991).

2.7.1. As dimensões competitivas de Porter

As opções de estratégias genéricas das empresas para competir em uma dada indústria podem ser implementadas por meio de estratégias competitivas. Porter (1991) descreve doze dimensões estratégicas que, em geral, capturam as diferenças entre as possíveis opções estratégicas de uma empresa, e que são descritas a seguir:

- 1) **Especialização:** grau em que a empresa concentra esforços em termos de amplitude de sua linha de produtos e segmentos de mercado-alvo por cliente, região, classe social, etc.

- 2) **Identificação de Marcas:** modo como a empresa busca identificar sua(s) marca(s) junto ao mercado, a fim de evitar concorrência somente em preço ou outras variáveis, por exemplo, associando a marca à qualidade do produto ou a outro atributo.
- 3) **Política de Canal:** decisões que a empresa toma sobre como irá desenvolver a identificação de sua marca junto aos clientes, se diretamente junto a ou por meio dos seus canais de distribuição.
- 4) **Seleção de Canal:** tipos de canais de distribuição que a empresa escolhe para comercializar seus produtos, desde a adoção de canal próprio, revendedor autorizado ou *franchising* até grandes redes de venda com marca própria.
- 5) **Qualidade do Produto:** nível de qualidade intrínseca do produto (matéria prima, componentes, especificações, funcionalidade, durabilidade e etc).
- 6) **Liderança Tecnológica:** grau em que a empresa busca desenvolver novas tecnologias de produtos ou processos (P&D), sem que isso se reflita, necessariamente, na qualidade do produto.
- 7) **Integração Vertical:** quando uma única empresa assume e integra todas as etapas, desde o fornecimento de matéria prima até a produção e a distribuição.
- 8) **Posição de Custo:** grau em que a empresa busca o mais baixo custo na fabricação e na distribuição de seus produtos.
- 9) **Atendimento:** grau em que a empresa oferece serviços adicionais aos produtos fabricados, tais como, assistência técnica, rede própria de atendimento e etc.
- 10) **Política de Preço:** posição relativa da empresa em termos de preço praticado no Mercado.
- 11) **Alavancagem:** trata-se do grau de alavancagem financeira e operacional praticada pela empresa, o que traz implicações para os níveis de lucratividade e de risco aos quais ela está sujeita.
- 12) **Relacionamento com a Matriz:** grau de relacionamento que a empresa tem com sua matriz ou empresas do grupo em busca de vantagens competitivas, por exemplo, compras conjuntas.

13) Relacionamento com os Governos do País de Origem e Anfitriões:

diz respeito às relações desenvolvidas pela empresa ou às quais está sujeita em relação ao governo do país onde atua, seja o de origem ou um anfitrião, aí incluídas facilidades ou dificuldades para sua operação no país;

2.8. Estratégias Colaborativas e Cadeias de Suprimento Colaborativas

Com a globalização e com a constante competição vivenciada pelas empresas, as estratégias competitivas tornam-se essenciais para o fortalecimento e a adequação das organizações. Para a redução dos custos e para competir no mercado, diversas empresas estão associando suas cadeias produtivas e fazendo parcerias até mesmo com seus concorrentes, com o intuito de adquirirem vantagem competitiva, denominadas alianças estratégicas. Muitas vezes, para atingir tais objetivos, as organizações também formam pactos com outras empresas por meio da formação de redes, nas quais as empresas cooperam entre si, buscando vantagens para todos os comprometidos (CUNHA; PASSADOR, 2006).

Para Child, Faulkner e Tallman (2005), a estratégia colaborativa é utilizada pelas empresas a qual ajuda na execução dos objetivos com a cooperação de outras organizações em vez de competir com elas. Para os autores, essa estratégia é vantajosa porque une as empresas possibilitando a entrada em novos mercados, a complementariedade de habilidades, a troca de informações e conhecimento, além do compartilhamento de recursos.

Para Moreira, Moutinho e Pereira (2013, p. 226), “a colaboração tende a ser mais importante e até mesmo crucial para a sobrevivência das empresas de menor dimensão”.

No setor agroindustrial, a maior parte dos produtos comercializados são caracterizados como “*commodity*”, com pouca diferenciação entre si, motivo pelo qual, a utilização de processos de parcerias e alianças estratégicas muitas vezes são benéficas, pois agregam algum tipo de “valor” aos produtos e às relações estabelecidas, além de vantagens como redução de custos e busca um melhor

posicionamento competitivo. Na visão de Silva (2019), existem estratégias colaborativas que ajudam na distribuição e na logística dos alimentos orgânicos. Uma delas é a formação de parcerias entre os agricultores, o que possibilita uma periodicidade e no abastecimento e na entrega, além de gerar uma redução dos custos.

Fearne (1998) menciona que as parcerias, no decorrer da cadeia de suprimentos, são relevantes para esse setor. Ele afirma que para o sucesso delas é essencial que todas as partes sejam comprometidas, trabalhem seriamente e confiem nos parceiros.

Uma pesquisa realizada em fazendas orgânicas, constatou-se que as parcerias orgânicas foram influenciadas pelas obrigações ambientais, pelas conexões sociais e pela localização. Para a manutenção das alianças, a confiança e a reciprocidade nas relações se destacaram como relevantes no contexto. Diante das condições do mercado global e das regulamentações mais rígidas, as parcerias colaborativas se destacam, ganhando importância e contribuindo para a flexibilidade e a adaptabilidade entre os seus membros (ASAI; LANGER, 2014).

A pesquisa concluiu que existem diferentes tipos de parcerias. A primeira delas é baseada nos agricultores orgânicos que possuem fortes relações sociais, compartilhando os mesmos objetivos e realizando atividades em conjunto. A segunda é relativa a relações comerciais. No caso dessa pesquisa, as parcerias eram diferenciadas pelo contexto que estavam inseridas, estrutura física da fazenda, densidade de produção e tipo de distribuição realizada. Para os autores, as parcerias realizadas entre as fazendas de produção orgânica e as fazendas destinadas à agricultura convencional, se diferenciam quanto à organização e ao espaço.

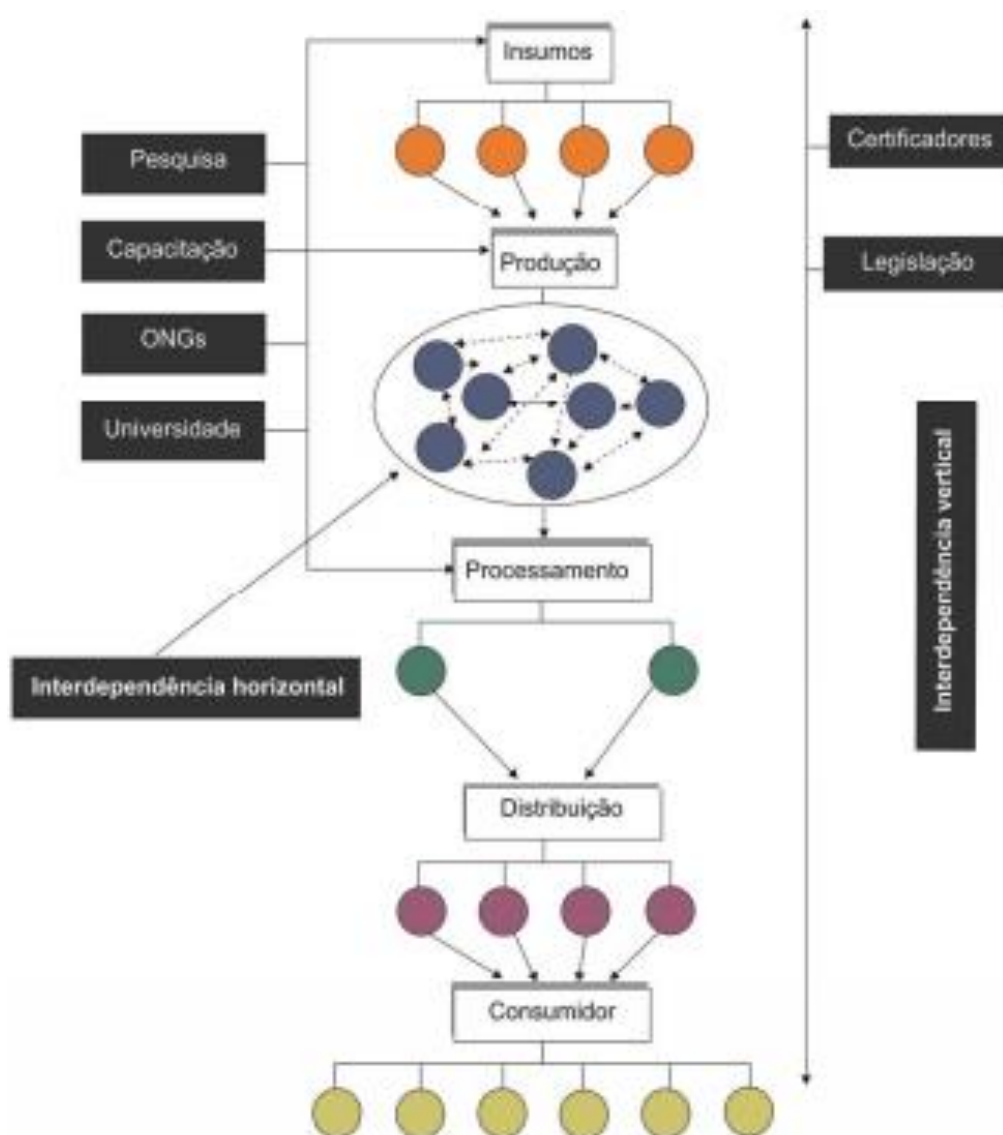
Perry, Sengupta e Krappel (2004) também afirmam que a confiança é fundamental na construção das alianças, visto que garante o comprometimento entre as empresas que pactuaram. Caso umas das partes descumpram o combinado, a confiança é instantaneamente influenciada assim como as incertezas tecnológicas adotadas pelo parceiro.

Conforme mencionado, o consumidor está cada vez mais exigente e seletivo em suas escolhas de compra e mediante isso, Hobbs (1998) ressalta que as parcerias e alianças estratégicas em cadeias agroindustriais são fundamentais para

garantir a qualidade do produto e a satisfação do cliente final. Fearne (1998) ressalta a necessidade de uma estrutura de coordenação da cadeia de suprimentos diante da exigência, de quantidades e qualidades específicas, dos consumidores e da necessidade de se organizarem para atender a esta demanda. Diante da pequena escala de produção, o autor afirma que muitos produtores não se sentem motivados e as parcerias atuam como fonte de motivação.

No que tange ao sistema de formação de rede dos produtos orgânicos, Souza *et al.* (2013) afirmam que a estrutura de relações da cadeia produtiva de orgânicos é complexa e, diante disso, pode ser classificada como um sistema-rede, conforme apresentada na Figura 08. Já Olivares (2002) menciona que a estrutura em rede abrange a relação simultânea entre duas ou mais organizações e afirma que ambas são independentes mesmo estabelecendo interações. Essas relações podem ser efetuadas com concorrentes, clientes e fornecedores.

Figura 08: Estrutura de relações da cadeia produtiva de orgânicos



Fonte: Souza *et al.*, 2013.

Com relação às redes logísticas, elas são caracterizadas por Fonseca, Neto e Silva (2010) como a representação físico-espacial dos pontos de saída e de chegada dos produtos. A rede é composta por todos os fluxos entre os membros e as relações e entre os participantes que podem mudar rapidamente à medida que os objetivos mudam ao longo do percurso.

Uma cadeia de suprimento colaborativa é caracterizada por duas ou mais empresas independentes que trabalham em conjunto para planejar e executar operações da cadeia de suprimentos com maior sucesso do que quando atuando isoladamente (SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2002).

Para Barrat (2004), a colaboração em potencial na cadeia de suprimentos pode ser classificada em duas categorias principais: a vertical e a horizontal. A primeira inclui a colaboração da empresa com os clientes internamente e com seus fornecedores, já a segunda inclui a cooperação entre os competidores e os não competidores, outras empresas. Barrat destaca a importância interna, por outro lado, muitos autores acreditam que a colaboração externa é mais relevante.

Já para Simatupang e Sridharan (2002) além das duas categorias de Barrat, existira a colaboração lateral, que visa ganhar mais flexibilidade combinando e compartilhando recursos de maneiras verticais e horizontais. Quanto à colaboração vertical, os autores exemplificam alguns *stakeholders* envolvidos, dentre eles: o fabricante, o distribuidor, a transportadora e o varejista, que compartilham informações, responsabilidades e recursos para atender os clientes finais. Para os autores, uma das características mais essenciais para a criação de um canal de suprimento colaborativo é o alto nível de comprometimento dos membros.

Bravo *et al.* (2017) afirmam que a colaboração na cadeia de suprimentos é benéfica para os membros, mas pode enfrentar barreiras na indústria de alimentos, visto que os agentes são distintos em termos de tamanho, espaço físico, características do produto. Esses fatores podem interferir no processo de negociação entre as partes, podendo gerar desafios.

Um dos aspectos importantes e pouco considerados na produção orgânica é o da logística e da distribuição, segundo Kasemodel, Silva e da Silva (2017). Para melhorar essas atividades, eles afirmam que existem estratégias que podem ser adotadas através de cadeias colaborativas. A organização dos agricultores para a comercialização seria uma boa alternativa, visto que eles podem formar parcerias, juntando os alimentos que foram produzidos. É possível, ainda, que seja realizado um contrato de produção e comercialização entre o grupo de agricultores e a empresa distribuidora, no qual o grupo se compromete a produzir – de acordo com um planejamento – um determinado número de espécies vegetais e a associação ou empresa a comercializar.

Para os autores, a confiança, a colaboração, a coordenação e a segurança e gestão da qualidade são facilitadores para um bom relacionamento entre os membros na cadeia de suprimentos. A confiança é essencial entre eles, pois

favorece a troca e o compartilhamento das informações. Com o sentimento de confiança, os componentes da cadeia se sentem confortáveis, o que estimula a colaboração, principalmente, com os fornecedores estratégicos, que são indispensáveis para o abastecimento dos suprimentos em relação à quantidade, à qualidade e à periodicidade.

Para um bom funcionamento da cadeia, a coordenação é importante, pois permite gerenciar os recursos e planejar o cronograma de entrega e as definições estratégicas. Por fim, a segurança e gestão da qualidade são importantíssimas para o segmento de alimentos orgânicos, visto que, garantem a integridade orgânica dos alimentos, o que somatiza em valor agregado. Rota, Reynolds e Zanasi (2013) corroboram essa visão, dado que afirmam que, nesse caso, existem elementos intangíveis que são importantes, assim como Lages, Lages e Lages (2005) que mencionam que a confiança, a satisfação e o compromisso são exemplos desses elementos.

A colaboração entre os membros é crucial e agregadora e gera vantagem competitiva, principalmente quando os parceiros considerados estratégicos, os *stakeholders* (como o fornecedor de insumos, os concorrentes e o responsável pela logística de transporte da mercadoria), participam da cadeia produtiva (ZANDER; BESKE, 2014).

Desta forma, as práticas colaborativas permitem que os membros se unam para entender o mercado como um todo e juntem a produção individual para atender a quantidade demandada.

3. Metodologia de Pesquisa

3.1. Tipo de Pesquisa

Trata-se de pesquisa empírica de natureza qualitativa, que buscou estudar as relações complexas em vez de somente explicá-las por meio do isolamento de variáveis (GUNTHER, 2006). Segundo Creswell (2007, p.206), “a investigação qualitativa emprega diferentes concepções filosóficas, estratégias de investigação e métodos de coleta, análise e interpretação de dados.”

Quanto aos fins, a pesquisa é considerada como descritiva, pois busca identificar e descrever os fatores facilitadores e as barreiras relacionados à produção, comercialização e distribuição dos alimentos orgânicos na cidade do Rio de Janeiro, bem como as estratégias competitivas e colaborativas adotadas nessa cadeia de suprimento.

Em relação aos meios, foi utilizado o método de pesquisa de estudos de caso múltiplos, no qual diferentes tipos de comercialização e distribuição dos alimentos orgânicos foram estudados, comparados e analisados. Como apoio à realização dos estudos de caso, realizou-se levantamentos bibliográfico e documental, além de entrevistas com agentes econômicos que atuam na cadeia de alimentos orgânicos e alguns *stakeholders* relevantes.

Para Yin (2010, p.39), o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade em seu contexto na vida real”.

Ademais, o autor menciona que o estudo de caso é apropriado para pesquisas que buscam entender as relações de “como” e de “por que” entre fenômenos e não exigem o controle do pesquisador sobre os eventos comportamentais; e, para explorar acontecimentos contemporâneos. O objetivo do estudo de caso é compreender o fenômeno que está sendo estudado e o que difere é a “capacidade de lidar com a ampla variedade de evidências- documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2001, p.27).

Mesmo não sendo possível a generalização estatística dos resultados, o método permite a disseminação do conhecimento; por meio de possíveis generalizações ou proposições teóricas que podem surgir no decorrer do estudo, possibilitando formulação de questões e proposições para pesquisas futuras, bem como a confirmação ou dedução de modelos conceituais a partir dos dados levantados (YIN, 2010).

O autor ainda afirma que o estudo de caso é um método de se investigar um fenômeno empírico e possui pontos pré-definidos que precisam ser seguidos. Yin (2001, p.34-35) elege esse modo de análise por algumas razões:

- 1) Explicar os vínculos causais em intervenções da vida real que são complexas demais para as estratégias experimentais ou aquelas utilizadas em levantamentos;
- 2) Descrever uma intervenção e o contexto da vida real em que ocorre;
- 3) Ilustrar determinados tópicos dentro de uma avaliação, seja ela de modo descritivo ou em uma perspectiva jornalística;
- 4) Explorar situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados.

3.2. Coleta de Dados

A pesquisa foi dividida em duas etapas. Na primeira delas foi realizada uma pesquisa bibliográfica em artigos acadêmicos encontrados em bases como *Google Acadêmico* e *Scopus* em matérias publicadas em jornais e revistas; e, em dissertações e teses acadêmicas com a finalidade de conhecer o tema em profundidade e permitir selecionar os casos a serem estudados.

No total, foram realizadas onze entrevistas e a maior parte delas, presencialmente. Contudo, a entrevista com a empresa *Planeta Orgânico* ocorreu por meio de uma conversa por *Skype*, já a com os fornecedores da *Orgânicos in Box* foi realizada por telefone devido à dificuldade de encontrá-los presencialmente. O roteiro do questionário foi elaborado, previamente, e as perguntas se diferenciaram de acordo com o objetivo e interesse de cada membro da instituição.

A segunda etapa foi constituída dos estudos de caso, no qual, a unidade de análise escolhida contempla as organizações focais dentro de um tipo de cadeia de suprimento ou distribuição, de acordo com duas classificações.

Segundo Darolt *et al.* (2013) e Kamiyama (2017):

- 1) Cadeias ou sistemas curtos (venda direta ao consumidor ou através de um único intermediário);
- 2) Cadeias ou sistemas longos (venda através de mais de um intermediário ou de atacadistas).

Dentro das cadeias curtas, buscou-se diferenciar duas situações comuns atualmente nas vendas de alimentos orgânicos, de acordo com Bicalho (2008):

Canal direto → envolvendo apenas o produtor;

Canal semidireto → envolvendo um intermediário (um varejista ou outro tipo de intermediário, por exemplo, um restaurante).

Os casos a serem estudados foram selecionados pela pesquisadora e seu orientador, pois a ideia inicial era de analisar e comparar diferentes tipos de cadeias de comercialização dos alimentos orgânicos. Para exemplificar um sistema longo de comercialização, foi selecionado o caso do supermercado Zona Sul. Cabendo ressaltar que este mercado também compra, diretamente, de produtores locais, mas devido à quantidade e variedade de produtos orgânicos vendidos pela rede, também são usados intermediários que representam produtores mais distantes ou de grande porte.

O orientador entrou em contato com a gerência da rede que aprovou a realização da pesquisa e indicou o responsável pelo setor de compras de alimentos orgânicos para uma entrevista inicial. A pesquisadora tentou diversos contatos com o comprador para agendar a entrevista, mas, este alegava estar muito ocupado naquele momento. Depois de diversos adiamentos, novo contato do orientador com a gerência do Zona Sul foi feito para tentar contornar o problema. Quando o agendamento da entrevista estava para ser confirmado, iniciou-se a quarentena da pandemia da Covid-19 e o comprador informou que sua carga de trabalho havia aumentado muito e que não estaria mais disponível. Diante da desistência, e do pouco tempo para buscar alternativas, optou-se por restringir os estudos de caso ao Circuito Carioca de Feiras Orgânicas e à empresa de *delivery* Orgânicos in Box, ambas representantes das cadeias curtas de comercialização, a primeira direta e a segunda semidireta.

Conforme mencionado por Creswell (2007), existem diversas estratégias de validade da e ele menciona que a utilização de múltiplas fontes é eficaz, pois melhora a capacidade do entrevistador em interpretar os resultados. Seguindo a premissa da triangulação de dados, isto é, o uso de múltiplas fontes de evidências proposta por Yin (2010), a pesquisa de campo foi realizada entre os meses de janeiro e maio de 2020 por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores e *stakeholders* e um especialista do setor, buscando entender e identificar os fatores facilitadores e dificultadores incidentes nas cadeias de suprimentos estudadas e as estratégias competitivas e colaborativas de distribuição e comercialização dos alimentos orgânicos. Para Yin (2010, p. 135),

[...] as entrevistas são uma fonte essencial de evidência do estudo de caso porque a maioria delas é sobre assuntos humanos ou eventos comportamentais e possibilitam o estudo em profundidade sobre o tema em questão.

No total, foram realizadas onze entrevistas do qual a maior parte, presencialmente. Devido à dificuldade em realizar entrevistas presenciais, foi usado o *Skype* como ferramenta de conversa *online* para entrevistar o especialista do site *Planeta Orgânico*. Já no caso dos fornecedores da *Orgânicos in Box*, usamos o telefone como via de comunicação. O roteiro do questionário foi elaborado, previamente, e as perguntas se diferenciaram de acordo com o objetivo e interesse de cada membro da instituição. Os roteiros usados nas entrevistas se encontram no Apêndice e foram construídos a partir da pesquisa bibliográfica e de pesquisas anteriores feitas pelo orientador sobre o mesmo tema.

A seguir, são apresentadas as listas de entrevistados separadas em Caso 1 especificado no Quadro 01 e o Caso 2 no Quadro 02, respectivamente, nos quais há referência entre os entrevistados, suas respectivas organizações e os cargos ocupados.

Quadro 01: Entrevistados do Caso 1

Caso 1		
Código do Entrevistado	Organização	Cargo
E1	Prefeitura – Secretaria Municipal de Desenvolvimento, Emprego e Inovação (SMDEI)	Responsável pela Subsecretaria de desenvolvimento econômico, planejamento e desenvolvimento
E2	Associação de Agricultores Biológicos do Estado do Rio de Janeiro (ABIO)	Coordenadora executiva da ABIO
E3	Planeta Orgânico – Portal de informações orgânicas e consultoria do setor	Gerente de negócios e sócio
E4	Participante do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas	Produtor de alimentos orgânicos e feirante
E5	Participante do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas	Produtor de alimentos orgânicos e feirante
E6		Consumidora de alimentos orgânicos nas feiras do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas

Fonte: Elaboração própria a partir das entrevistas.

Quadro 02: Entrevistados Caso 2.

Caso 2		
Código do Entrevistado	Organização	Cargo
E7	Orgânicos in Box	Proprietários (entrevista conjunta)
E8	Fornecedor Orgânicos in Box e associado da ABIO	Produtor e representante comercial
E9	Fornecedor Orgânicos in Box e associado da ABIO	Produtor e representante comercial
E10	Fornecedor Orgânicos in Box e associado da ABIO	Produtor e representante comercial
E11		Consumidora de alimentos orgânicos

Fonte: Elaboração própria a partir das entrevistas.

Além disso, realizou-se a análise de documentos, por meio das redes sociais e sites para o levantamento de informações disponíveis das empresas analisadas, e observações de participantes das cadeias locais a exemplo, em visita às feiras orgânicas, visto que, para Creswell (2007), a observação é um tipo de coleta de dado vantajoso, pois permite ao pesquisador registrar as informações percebidas durante as entrevistas, além disso, é útil na exploração de tópicos que podem ser desconfortáveis para os participantes.

Todas as análises foram realizadas por meio das entrevistas, de sites, de documentos oficiais, Relatório de vendas mostrado pela Prefeitura durante a

entrevista, além das páginas de informações sobre consumo de alimentos orgânicos *Planeta Orgânico*, página da Associação de Agricultores Biológicos do Estado do Rio de Janeiro, redes sociais e *Facebook*.

3.3. Tratamento dos Dados

Os dados coletados nas entrevistas foram analisados a partir da técnica de Análise de Conteúdo. Na perspectiva de Gomes (1994), essa técnica apresenta duas funções: uma é referente à verificação de hipóteses e/ou questões, ou seja, é possível encontrar respostas para as questões inicialmente formuladas e confirmar ou rejeitar as hipóteses. Já a segunda se relaciona com a descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado.

Os depoimentos foram gravados em áudio e transcritos. Durante as entrevistas, entre os meses de janeiro e maio, a pesquisadora foram feitas anotações para registrar notas e observações. Posteriormente, as informações coletadas em campo e as anotações foram analisadas e interpretadas a partir da análise do referencial teórico.

3.4. Limitações do Método

A natureza do tema, a metodologia escolhida e a amostra do estudo não permitem generalização. Conforme aponta Creswell (2007, p. 228), “a generalização ocorre quando os pesquisadores qualitativos estudam casos adicionais e generalizam os resultados para novos casos”. Yin (2001) sugere que os resultados derivados da pesquisa podem permitir a disseminação do conhecimento através de possíveis generalizações. Desta forma, a conclusão do estudo foi feita a partir da análise das entrevistas realizadas com os sujeitos em questão, sem interesse em generalizar os resultados obtidos para todos os produtores de alimentos orgânicos da cidade do Rio de Janeiro.

Creswell (2007) menciona que uma das limitações desse método de pesquisa é a subjetividade do entrevistador, que pode interpretar de maneira errônea o depoimento do entrevistado. Para superar tal barreira, durante a análise

das entrevistas o foco foi no discurso dos depoentes e, em toda a análise, foram retiradas sentenças das entrevistas.

Outra crítica referente ao método de pesquisa diz respeito à falta de rigor científico, o que gera certo desprezo com a estratégia. Fato esse em virtude de que “por muitas e muitas vezes, o pesquisador de estudo de caso foi negligente e permitiu que se aceitassem evidências equivocadas ou visões tendenciosas para influenciar o significado das descobertas e das conclusões” (YIN, 2001, p.29).

Durante a realização da pesquisa de campo, alguns entrevistados mencionaram dificuldades e questionaram se o vocabulário seria adequado ao nível escolar deles acreditando que a pesquisadora tivesse um nível de conhecimento mais elevado. Como a pesquisa foi realizada com diferentes *stakeholders* da cadeia produtiva dos alimentos orgânicos, o questionário foi adaptado para cada pesquisa e antes de iniciar as entrevistas, a pesquisadora explicava que o vocabulário estava adequado e se deixou à disposição para sanar dúvidas durante o evento.

4 Apresentação e análise dos resultados

No presente capítulo serão apresentados e discutidos os principais resultados obtidos no desenvolvimento da pesquisa e as análises decorrentes dos resultados. Inicialmente foram apresentadas e descritas as empresas elegidas para o estudo de caso. Em seguida, discutidos os itens analisados na pesquisa de campo. A partir da análise das entrevistas e dos documentos é possível identificar as estratégias colaborativas adotadas pelos agricultores.

4.1. Caso 1 - Circuito Carioca de Feiras Orgânicas

4.1.1. Descrição do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas

O Circuito Carioca de Feiras Orgânicas foi criado em 2010 e a primeira feira realizada em maio no Bairro Peixoto em Copacabana. Atualmente, está presente em bairros por toda a cidade, incluindo os da Zona Norte do município do Rio de Janeiro. De acordo com a Prefeitura, as feiras orgânicas possibilitam a integração entre a zona rural e a urbana e não precisam de grandes espaços para que ocorra a comercialização. Todos os alimentos ofertados são frescos, seguem as normas da produção orgânica e são vendidos pelo próprio produtor, sem intermediários. O circuito é uma ação da Prefeitura do Rio por meio da Secretaria Municipal de Desenvolvimento, Emprego e Inovação em parceria com instituições como a ABIO, a Essência Vital e a Rede Carioca de Agricultura Urbana e agricultores certificados. As feiras geram trabalho e renda para as famílias envolvidas.

A seguir são listadas as feiras por dia da semana.

Sábado:

Copacabana: Bairro Peixoto, Leme- Praça Alm. Júlio de Noronha, Jardim Botânico, Recreio- Praça Restier Gonçalves, Méier- Clube Mackenzie, Itanhangá, Freguesia- Praça Professora Camisão, Gávea- Praça Santos Dumont, Glória- Praça Luís de Camões, Grajaú- Praça Edmundo Rego, Urca- Praça Cacilda Becker, Olaria -Praça Marechal Maurício Cardoso.

Terça- feira:

Laranjeiras- Praça Jardim Laranjeiras, Flamengo- Praça José de Alencar, Barra da Tijuca- Praça do Ó, Ipanema- Praça Nossa Senhora da Paz.

Quarta- feira:

Tijuca.

Quinta-feira:

Barra da Tijuca (Condomínio Parque das Rosas), Ipanema- Praça General Osório, Leblon- Praça Antero de Quental.

4.1.1.1. A criação do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas

Segundo Darolt *et al.* (2013) a feira é uma estratégia de venda do tipo direta, que integra o produtor e o consumidor, em que apenas o agricultor ou algum representante familiar pode vender, sem permissão de atravessadores. Na classificação de Renting, Marsden e Banks (2002) a feira estende seu alcance de relações diretas e se enquadra na categoria por proximidade. De acordo com Bicalho (2008), quanto menor o número de intermediários entre o produtor e o cliente final melhor, pois o agricultor consegue conhecer seus clientes e o mercado consumidor.

Quando perguntada sobre o processo de criação do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas, a responsável pela SMDEI (Secretaria Municipal de Desenvolvimento, Emprego e Inovação) (E1), afirmou que foi uma demanda da própria economia solidária e uma solicitação por parte dos produtores. A economia solidária é uma política pública que gera trabalho e distribui renda. Segundo ela, nas feiras a relação entre o produtor e o consumidor é direta, sem atravessadores e existe um decreto que regula e estipula a existência de trinta e seis barracas por feira, em que todos os donos devem ser agricultores. No decreto também é mencionado que, em cada barraca, apenas o produtor ou alguém que participe do processo pode vender.

Todos esses são produtores, pequenos produtores que comercializam direto para o consumidor. Produção consciente, sustentável, inovadora, economia criativa e a economia solidária. A feira orgânica está dentro disso. (E1)

Segundo informação presente no site da prefeitura, o Circuito Carioca de Feiras é uma iniciativa da Secretaria de Desenvolvimento Econômico Solidário e possui três instituições que participam do Comitê Gestor das feiras, dentre elas a ABIO, da Essência Vital e da Rede Carioca de Agroecologia Urbana.

A ABIO foi criada há 35 anos, exatamente, em torno de uma feira orgânica, uma das primeiras no Brasil. Um grupo que se conheceu no encontro brasileiro de agricultura alternativa em Petrópolis, no estado do Rio, começou a se encontrar e tiveram a ideia de fazer uma feira de produtos orgânicos em Friburgo, que era onde se concentrava a produção na época. Para conseguir comercializar nas ruas era necessária a licença da Prefeitura. A Prefeitura autorizou, mas exigiu que fosse criada uma associação para gerir a feira. Aí criamos a ABIO. (E2)

Durante a entrevista, a coordenadora executiva da ABIO, (E2), informou que, em 1985 durante o Encontro Brasileiro de Agricultura Alternativa em Petrópolis, no estado do Rio, um grupo de produtores neorrurais se conheceu e começou a se reunir para promover uma feira de produtos orgânicos em Friburgo, onde se concentrava a produção na época. Para a realização da feira era necessária uma licença da Prefeitura e para tal, o órgão exigiu que fosse criada uma associação para gerir a feira. Diante disso, foi criada a ABIO sem muita pretensão. Em Friburgo a produção começou a crescer e os alimentos orgânicos eram trazidos para serem comercializados no Rio de Janeiro. A partir disso, decidiram expandir a comercialização na cidade do Rio e começaram a procurar clubes e igrejas para cederem espaços para a comercialização dos alimentos orgânicos. Os produtores decidiram contatar a Prefeitura e, diante da parceria, foi criado o Circuito Carioca de Feiras Orgânicas.

Foi o circuito carioca de feiras orgânicas que fez o mercado de produtos orgânicos no Rio de Janeiro. A feira deu visibilidade ao produto, aproximou e vários consumidores passaram a conhecer os produtos orgânicos. Nós mesmos abrimos o caminho para os nossos. (E2)

Para (E1), os produtores de orgânicos que participam das feiras do circuito trabalham com propósito, com estilo de vida.

Quem produz, grande parte, posso dizer que 96% dos agricultores que escolhem esse trabalho como um modo de vida. Então, têm respeito à água, à terra, ao meio ambiente, à forma como é comercializado, à forma que isso sai da roça para a comercialização. (E1)

(E2) informou que a única fonte de receita da associação é a mensalidade dos associados. Para participar das feiras, cada feirante paga R\$12,00 por barraca por feira. Além da taxa acima mencionada, o produtor paga o aluguel da barraca (cerca de R\$25,00) e R\$11,00 para a remuneração do gerente de cada feira.

A Prefeitura não cobra taxa de uso de lugares públicos, ou seja, os agricultores estão isentos, mas gastam quase R\$50,00 para participarem de cada feira. A coordenadora da ABIO (E2) afirma que o custo referente à participação nas feiras representa em torno de 5 a 7% do faturamento bruto do produtor e menciona que custos relacionados ao frete não são contabilizados porque há uma variação entre cada produtor.

Durante anos, as feiras orgânicas apresentaram resultados positivos, mas diante da análise dos relatórios disponibilizados pela representante da prefeitura (E1), que acompanham e monitoram o faturamento das feiras orgânicas integrantes do Circuito Carioca de Feiras, é possível perceber uma queda significativa entre os anos de 2016 e 2019. Quando foi perguntada por qual motivo ela imaginava esse decréscimo, a entrevistada informou que as compras colaborativas e o aumento dos pontos de comercialização (fora do circuito de feiras orgânicas) como em mercados, armazéns e vendas pela internet alteraram a rotina do consumidor de frequentar as feiras. Segundo (E1), “A gente tem a população ainda não consciente e a gente teve um crescente de compras colaborativas via internet. Isso a gente vem analisando desde meio do ano de 2019 que isso é um fator de queda nas vendas das feiras.”

Quando questionada sobre os preceitos da agricultura orgânica, coordenadora da ABIO (E2) afirma que a agroecologia é a base da agricultura orgânica, enquanto princípio e forma de produção e declara que todo produto orgânico é agroecológico. Já a representante da prefeitura (E1) menciona que a prefeitura viabiliza produtos provenientes do sistema agroecológico e da agricultura familiar, porque eles possuem os mesmos cuidados, apesar de não terem o selo de orgânico.

4.1.2. Fatores que dificultam (barreiras) a comercialização através das feiras orgânicas

Em todas as entrevistas, os depoentes relatam que percebem barreiras que dificultam a inclusão de alimentos orgânicos na alimentação dos cariocas.

Um fator impactante foi relatado pela representante da Prefeitura, (E1) que mencionou que a violência é um fator que dificulta a comercialização visto que o agricultor tem medo de trafegar de madrugada pelas vias expressas do Rio e perder a única propriedade/bem que possui o meio de transporte que carrega a mercadoria.

Segundo o feirante (E4), a questão logística é uma barreira: “tudo que se for comercializar na parte agrícola, a logística sempre é um gargalo muito grande. Ela é muita cara é muito caro você tirar um produto do campo e trazer aqui para a cidade”.

Outra constatação da representante da prefeitura (E1), que frequenta as feiras orgânicas no Rio de Janeiro, é sobre a falta de certeza e da garantia de que o alimento em questão é proveniente do modelo de produção orgânico. “Para mim, hoje, o que eu vejo de maior fragilidade, por eu ter estado nas feiras e conversado com a população, é a falta de certeza, de garantia de que o produto é orgânico.” (E2), da ABIO, também percebe que a desconfiança sobre a origem do produto atrapalha nas vendas. “A desconfiança sobre o fato de o produto ser realmente orgânico ou não ser não é mais uma barreira tão forte. A gente ouve: ah, isso não é orgânico”.

Outro fator que dificulta, a nível político, citado por (E2) é a ameaça, à operação das feiras do circuito, de um decreto municipal em que o prefeito suspende as feiras. Outro receio é que as gestoras das feiras percam o controle sobre o evento. Como medida preventiva, foi retomada a ideia da criação de lei que garante uma segurança ao circuito.

(E2) afirma que no início da luta para ganhar visibilidade da produção orgânica muitos agricultores se frustraram com a dificuldade da comercialização e consideravam essa etapa uma barreira. Ela cita que os fornecedores conseguiam produzir e percebiam a demanda por parte dos consumidores, porém não conseguiam escoar devido ao custo elevado e a insuficiência da questão logística. O feirante (E4) também percebe a comercialização como um gargalo e afirma que

a falta de estimativa correta da produção traz dificuldades porque quando se produz muito, acaba tendo um excedente de oferta e quando se produz pouco a demanda pelos produtos livres de toxinas aumenta.

A representante da prefeitura (E1) afirma que, visando aumentar as vendas, tomou a iniciativa de inserir os alimentos orgânicos nos supermercados e infelizmente, não obtiveram sucesso, pois os orgânicos não se adaptaram. Diante dessa situação, os agricultores estavam preocupados e pensavam “A agricultura orgânica está acabando porque não estamos conseguindo comercializar os produtos”. Por isso, desistiram de comercializar nas cadeias longas e voltaram para as feiras, eliminando o intermediário. Atualmente, a coordenadora da ABIO (E2) não encara a comercialização como um gargalo para escoar a produção dos alimentos livres dos agrotóxicos.

O representante do portal *Planeta Orgânico* (E3) menciona a falta de investimento na produção orgânica e cita que o Estado do Rio de Janeiro não é um *player* no mercado do agronegócio e faltam investimentos em infraestrutura, principalmente nas estradas precárias. Para driblar e minimizar essas questões logísticas ele sugere a formação de parcerias e associações comerciais para dividirem os custos referentes à produção e às questões logísticas. Conforme citado no referencial, durante o seminário para promoção do agronegócio no estado do Rio, uma das propostas era a formação de cooperativas e associações para fortalecer os agricultores orgânicos e beneficiar os membros, visto que todos possuem o mesmo objetivo que é a produção e comercialização dos alimentos orgânicos.

Esse gargalo na questão logística é apresentado por Fonseca, Neto e Silva (2010) que explicitam alguns problemas relevantes identificados na rede logística de distribuição e de comercialização dos produtos agrícolas, principalmente os orgânicos, são esses: utilização de veículos impróprios para o seu transporte; má acomodação deles; problemas técnicos de gestão para lidar com a oferta sazonal de produtos; carência de postos de vendas estáveis para atender aos clientes; falta de articulação, de negociação e de racionalização dos recursos e outros.

A representante da prefeitura (E1) menciona que um dos gargalos na comercialização de alimentos orgânicos é a falta de assistência técnica. Ela afirma que o Ministério da Agricultura não fomenta os pequenos produtores e alega que a

produção deles é insuficiente para abastecer a cidade. Todas as ações de promoção técnica são voltadas aos grandes produtores. Ela defende o pequeno agricultor e reintegra: “O pequeno agricultor, ele precisa de fomento, ele precisa de apoio. É uma galera que cuida da terra, cuida da água, do seu entorno, mas não tem assistência como deveria, não tem apoio, não tem fomento, não tem incentivo.”

A coordenadora da ABIO (E2) afirma que durante os anos de 2007 e 2012 a comercialização era a grande dificuldade da produção orgânica, mas a criação do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas em 2010 melhorou e facilitou o escoamento dos produtos. Atualmente, ela concorda com a representante da prefeitura (E1) que a principal barreira é a carência de assistência técnica. Como medida de solução, ela acredita que é necessária a troca de conhecimentos, fornecimento de informação aos agricultores no campo por parte das instituições de pesquisa e aperfeiçoar a produção no ponto de vista da tecnologia. Para tal, ela menciona que a ABIO possui parcerias com a EMBRAPA, a Empresa de Pesquisa Agropecuária do Estado do Rio de Janeiro (PESAGRO) e com a Rural que são entidades de pesquisa.

Ademais, ela menciona que é desejável que um dos membros dos grupos do SPG tenha formação técnica para dinamizar essas trocas de conhecimento e ensinar e levar informações.

O comerciante de alimentos orgânicos do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas, (E5), relata que o preço ainda é uma dificuldade para o consumidor, mas a barreira maior é a falta de hábito por parte dos clientes. “Se ele vier na feira vai ver que não é tão caro.” Com relação ao preço, para os consumidores dessa categoria de alimento, ele não é uma barreira, porém para as pessoas que não consomem orgânicos, pode ser proibitivo porque, em determinados alimentos, é mais caro.

A responsável pela Subsecretaria de Desenvolvimento Econômico, Planejamento e Desenvolvimento (E1) acredita que o preço ainda é uma dificuldade para comercialização, mas que o consumidor deve se atentar à qualidade do produto e ao valor nutricional do alimento. Ela menciona que em determinados produtos, como na alface e na rúcula o preço não é tão dispare do convencional. Ela afirma que a demanda é boa, mas o fator principal para adesão

desses alimentos na cesta alimentícia do carioca é a consciência, a informação e o poder aquisitivo.

Conforme mencionado acima, ela afirma que o feirante deve ser mais proativo nas vendas e deve convencer os clientes com argumentos ligados à saúde deles. Um bom argumento é que o alimento não prejudica a saúde do consumidor e que ele deve colocar uma alimentação livre de toxinas como prioridade, preferindo uma boa alimentação em vez de outros vícios como cigarro e álcool. “O agricultor tem todo o potencial de dizer quando alguém fala do preço, que ou você compra veneno ou você compra comida de verdade.” (E1)

O produtor rural (E4), enxerga a logística como um fator que encarece a produção visto que o transporte além de caro, inclui questões como a manutenção do caminhão, o combustível, o pedágio e as caixas de armazenagem dos produtos. A representante da ABIO (E2) e o produtor rural (E4) afirmam que não houve uma variação de preço dos alimentos orgânicos nas feiras nos últimos anos, que se manteve constante mesmo com o aumento dos custos de produção.

Outro fator de dificuldade mencionado por (E2) é sobre a dependência externa dos agricultores quanto aos insumos. Quando questionada sobre a procedência dos insumos utilizados na agricultura orgânica, ela informou que a maioria das propriedades familiares não produzem seu próprio insumo e que a industrialização é uma tendência nesse setor.

O composto que você fazia em casa, você passa a comprar pronto. A gente está numa discussão interna que precisa reverter um pouco isso. A gente não quer botar ninguém revirando composto de uma forma que o trabalho na agricultura orgânica seja um trabalho penoso, mas tem certas coisas que colocam a própria economia da unidade de produção em risco. (E2)

Para diminuir a dependência externa, a ABIO incentiva que os agricultores produzam seus insumos e reitera tratar-se de um princípio da agroecologia.

Outro fator que ameaça a operação das feiras do Circuito Carioca é quanto ao deslocamento de compras para outros canais de comercialização. A coordenadora da ABIO (E2) analisa que, na feira, a demanda pelos alimentos orgânicos caiu devido ao fato da inclusão de outros canais de comercialização, visto ser possível comprar de grupos de compra coletiva, de empresas de entrega em domicílio e de cadeias de supermercados. É interessante o depoimento dela

que menciona que inicialmente os produtos eram comercializados exclusivamente nas feiras e não tinham concorrência em outros pontos de escoamento.

A representante da prefeitura (E1) afirma que, as vendas via *delivery*, geram uma fragilidade. Durante as reuniões mensais sediadas no Ministério da Agricultura realizadas com a Prefeitura e com o CPORG é possível perceber a falta de garantia de algumas empresas que entregam os alimentos orgânicos e que algumas misturam com alimentos não orgânicos, gerando contaminação.

4.1.3. Fatores que facilitam a comercialização através das feiras orgânicas

Na percepção da representante da prefeitura (E1), um fator facilitador diz respeito à Prefeitura do Rio de Janeiro disponibilizar espaços públicos para a comercialização. Já a coordenadora da ABIO (E2) menciona a integração entre o produtor e o cliente “a confiança dos consumidores é um ponto positivo. Esse contato direto do consumidor com os agricultores é muito positivo. A gente faz excursões todo ano em julho.”. Também afirma que “a gente ouve muito: Nossa! É longe! Agora que eu estou entendendo a dificuldade que é.”

Mesmo diante da expansão dos canais de escoamento, o agricultor (E4) confirma o pensamento mencionado por (E2) e conta que prefere vender seus produtos nas feiras, em detrimento a contratos com o governo, porque consegue estabelecer uma relação direta com o consumidor final e percebe que esse circuito curto de comercialização fortalece a agricultura.

A representante da prefeitura (E1) também enxerga, de maneira positiva, a relação entre os agricultores e os clientes e acredita que as vendas nas feiras (vendas diretas) fortalecem a agricultura familiar, a agricultura orgânica, os pequenos produtores e os produtos limpos. Ela menciona que os agricultores escolhem esse estilo de vida, se dedicam com amor à produção orgânica e afirma que a “identificação do agricultor com o local, com o público, a recompensa que ele tem que não é só financeira.”

Para Silva (2019) e Kamiyama (2017), esse vínculo criado entre os feirantes e os consumidores, as informações trocadas durante o momento da compra e os espaços ao ar livre são fatores relevantes para os clientes preferirem comprar nas

feiras orgânicas a comprar em mercados ou redes de entregas *online*. Além dessa relação direta, Fantini *et al.* (2018) menciona que, o incentivo ao desenvolvimento local e à economia são objetivos dos circuitos curtos de comercialização.

A confiança entre as partes é de extrema importância nesse setor visto que existe um vínculo criado entre o produtor e o cliente.

Ademais, ela analisa a parceria da ABIO com a Secretaria Municipal de Desenvolvimento, Emprego e Inovação (SMDEI) como um fator externo, que ajuda atualmente o circuito. Outra parceria relevante que auxilia na comercialização e na produção dos alimentos orgânicos é com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) que auxilia na manipulação dos alimentos nas feiras e fornece recomendações.

O gerente de negócios e sócio do Portal *Planeta Orgânico* (E3), acredita que a proximidade entre o mercado consumidor e a área produtiva é uma vantagem para o crescimento dos negócios de produção e venda de alimentos orgânicos no Rio de Janeiro. Ele acredita no potencial de aumento desses negócios, visto que o Rio de Janeiro tem o segundo maior mercado consumidor do país.

Outro fator positivo é a certificação que consolidou o mercado de orgânicos e permitiu ao consumidor ter a garantia sobre a procedência do alimento. Terrazzan e Valarini (2009), Anacleto e Paladini (2015) mencionam que a certificação promoveu a expansão da produção e a comercialização dos alimentos sem aditivos químicos. Visto o alto custo da certificação, foi criado um mecanismo alternativo chamado SPG para produtores com recursos financeiros limitados (ORMOND *et al.*, 2002). Esse sistema apresenta práticas colaborativas, custos menores e permite a entrada de mais agricultores orgânicos nesse setor.

A qualidade e o frescor dos produtos também são considerados aspectos positivos, pois garantem a isenção de produtos químicos na produção, oferecendo ao consumidor produtos naturais, mais saborosos e nutritivos. Devido à preocupação com o bem-estar, mais consumidores buscam alimentos com uma qualidade superior e valor nutricional elevado (BORGUINI; TORRES, 2006).

Outro aspecto que facilita é a difusão de informações sobre essa categoria de alimentos. Quando foi questionado ao feirante (E4) sobre sua opinião a respeito da inclusão da venda de alimentos orgânicos em outros canais de distribuição como em empresas de *delivery* e redes de supermercados, o feirante

afirmou que vê de forma positiva porque é uma maneira de expandir informações sobre essa categoria de alimentos (visto que hoje ela representa um percentual pequeno na agricultura). O feirante (E5) também não acredita que a inserção dos alimentos orgânicos nas cadeias de supermercados dificulta a operacionalização das feiras, pois os clientes gostam de frequentar as feiras e já possuem o hábito de comprar diretamente. Ademais, acrescenta que o cliente, ao ir ao mercado, compra diversos produtos e inclui no carrinho o alimento orgânico e que na feira ele vai focado a comprar essa categoria de alimento.

A representante da prefeitura, (E1) também não enxerga as outras formas de escoamento da produção orgânica até o cliente final como concorrência. Para ela, se é mais conveniente para o consumidor, é melhor que ele compre os alimentos sem contaminação, sem agrotóxico, sem defensivo em outros pontos de comercialização e que consuma o alimento oriundo da agricultura convencional. “A gente vem incentivando que eles criem outros formatos de comercialização e que criem uma rede.” E afirma ainda que “a expansão dos canais é uma coisa positiva. A gente não dá conta de abastecer uma cidade como o Rio de Janeiro com feira”.

4.1.4. Estratégias Competitivas e Colaborativas usadas pelos membros do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas

4.1.4.1. Estratégias Competitivas

Qualidade x Certificação

Um diferencial das feiras do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas é a respeito do frescor dos alimentos. O feirante (E4) afirma que todos os alimentos comercializados são frescos, visto que são colhidos e vendidos prontamente. De acordo com os autores Teixeira e Garcia (2013) e Liu (2016) os consumidores de alimentos orgânicos buscam qualidade biológica neles, sem o uso de produtos químicos e com segurança alimentar.

Para assegurar a qualidade do alimento existe a certificação que confirma e legitima a isenção de aditivos químicos na produção. Nesse caso, a certificação é

vista como uma estratégia competitiva. Conforme mencionado na revisão bibliográfica, a certificação é condição essencial para a comercialização dos produtos orgânicos e foi citada por todos os entrevistados. Com a certificação, o consumidor consegue ter certeza de que a produção do alimento é isenta de aditivos químicos e de fertilizantes (LOHR, 1998; SANTOS, 2014).

O feirante (E4) enxerga na certificação a garantia que o produtor pode dar ao seu cliente quanto aos princípios limpos que foram adotados naquela produção. De acordo com o referencial, a garantia sobre os alimentos orgânicos pode ser por meio de três mecanismos e um deles é o Sistema Participativo de Garantia (SPG) que é certificado pela ABIO, instituição que emite os Certificados e que tem a responsabilidade legal pelo SPG. Além de certificar, essa instituição também é uma das gestoras de feiras do circuito carioca de feiras orgânicas.

Qualidade x Preço

Embora o preço seja considerado uma dificuldade de comercialização quando comparado ao produto não orgânico, para os consumidores dessa categoria ele não é visto como empecilho, pois enxergam valor no alimento e são clientes menos sensíveis ao preço.

A consumidora (E6) mencionou que antes de começar a consumir alimentos livres de agrotóxicos ela achava que era mais caro, mas depois mudou o pensamento optando por alimentos mais saudáveis e benéficos para o seu bem-estar. Além disso, ela acredita que se aumentar o número de compradores o preço de venda pode diminuir.

Fazendo uma referência a Porter (1991), a estratégia competitiva relacionada aos alimentos orgânicos é a de diferenciação. Diante do depoimento da cliente (E6), é possível perceber que os alimentos orgânicos se distinguem dos convencionais através dos benefícios associados ao bem-estar e a uma alimentação saudável e benéfica. Os atributos são exclusivos desse método de produção, sem aditivos químicos, tornando a produção orgânica valorizada e única no mercado. A consumidora percebe que o preço é elevado, mas prioriza essa categoria de alimentos pelas vantagens percebidas, descartando o valor a ser pago pelo alimento como um aspecto de comparação principal. Um aspecto

importante dessa categoria é a lealdade dos consumidores e, com isso, eles são menos sensíveis às mudanças de preço.

Diante do exposto, é perceptível que o consumidor de alimentos orgânicos é menos sensível a preço, que enxerga valor no produto e valoriza a saúde e a proteção do meio ambiente ao consumir esse produto.

4.1.4.2. Estratégias colaborativas

Ao ser questionado sobre as estratégias colaborativas adotadas com outros produtores, o produtor (E4) contou que tem responsabilidade sobre a parte logística de colher e comercializar a produção. Afirmou ainda que comercializa a produção, no Brejal¹³, do seu sítio e a de outros produtores que trabalham no sistema cooperado. Junto com dezenas de produtores autônomos participam da associação do Brejal, no quinto distrito de Petrópolis e centralizam a produção em um galpão. A partir da concentração de tudo, eles separam o destino de cada alimento, seja para ser vendido nas feiras ou em restaurantes. Ele acredita que a colaboração entre os produtores é primordial para as feiras, pois eles compartilham produtos e dividem e compram coletivamente. “Trabalhar junto fortalece muito mais o trabalho. Esse foi um dos fatores que o Brejal cresceu muito, por essa união por esse trabalho cooperado assim”

Para Renting, Marsden e Banks (2003), a formação de cooperativas é uma estratégia de cadeia curta de comercialização por proximidade e promove a ampliação da gama de produtos possibilitando a sua troca entre lojas rurais. É possível perceber essas práticas entre os associados do Brejal-

O produtor (E4) menciona que tudo que ocorre nas feiras precisa passar pelo coletivo, até mesmo a entrada de outro produtor. “Tudo que fizemos desde o início até hoje é assim....e quem assim não faz... não consegue dar continuidade no trabalho da feira. O individual na feira, ele passa muita dificuldade”.

¹³ É a região que mais produz alimentos orgânicos, localizada no interior do Estado do Rio de Janeiro e reúne produtores agrícolas que produzem diversos tipos de alimentos de maneira consciente e sem prejudicar o ecossistema que estão inseridos. Os produtos são orgânicos, naturais e saudáveis. Eles destacam a ascensão do mercado de produtos orgânicos e a inserção no cardápio dos brasileiros. Os consumidores podem visitar a região e se assegurar da sustentabilidade e preservação na forma de plantio. Fonte: SNA. Disponível em: <https://www.sna.agr.br/brejal-o-potencial-do-campo/>. Acesso em: 20 fev. 2020.

A representante da ABIO (E2) diz que a instituição sempre estimulou os produtores para se organizarem em grupos de comercialização solidária. Os integrantes desses grupos podem pertencer a grupos de SPG diferente e se formam com o objetivo de comercializar, além disso, recebem prioridade para ocupar os espaços nas feiras. Os membros se unem através dos critérios geográficos (possuem áreas produtivas próximas e vendem na mesma feira) e de diversificação de produtos, para compor uma maior oferta de produtos, com uma banca mais variada.

O feirante (E5) também afirma que os pequenos produtores realizam parcerias para participarem das feiras e para aumentarem a oferta de produtos a serem vendidos. Porém ressalta que nas feiras é necessário apresentar o romaneio para comprovar a origem dos produtos. Fato curioso foi mencionado por (E1), durante a entrevista, que ressaltou que muitos agricultores têm dificuldades de fazerem o romaneio e por isso ela os auxilia na contagem dos produtos.

Para o produtor rural(E5), o sistema participativo de garantia (SPG) funciona como estratégia colaborativa, pois os membros se ajudam e trocam diversas informações sobre a produção e se fiscalizam periodicamente. A coordenadora da ABIO (E2)relata que os membros do grupo são fixos e a entrada de um novo integrante é, previamente, pensada e realizado um processo.

Eles não se juntam só para ir para a feira e vender o produto, eles têm que ter um vínculo de responsabilidade solidária pela qualidade do produto. E tem que ser solidária mesmo, porque se um dançar, dança todo mundo. (E5)

Além disso, para comercializar nas feiras, todos os produtores necessitam de um formulário de rastreabilidade, que é uma declaração dos produtos que ele vai ofertar na feira, seja um produtor individual ou um grupo.

Segundo (E2), antes da criação do SPG não havia nenhuma norma, consenso ou legislação brasileira que estabelecesse o que podia ou não ser vendido nas feiras. A ABIO se baseou na Federação Internacional de Agricultura Orgânica, IFOAM, sigla em inglês e adaptou as normas para orientar os critérios que podiam ser aceitos para a comercialização.

O sistema de SPG consiste na formação de um grupo em que os produtores se apoiam, visitam as propriedades dos outros membros para fiscalizar a aplicação das normas e verificar as unidades de produção (muitas dessas visitas são sem

aviso prévio). É necessário o desenvolvimento de uma ata de reunião e posteriormente o relatório das visitas. O feirante (E4) cita algumas tarefas que são realizadas nas reuniões mensais do SPG, dentre elas: verificação da água e do esgoto, destino do lixo doméstico, rotação de culturas, preservação das nascentes fluviais dentro da propriedade, dentre outros requisitos previstos na legislação brasileira.

4.1.5 Perspectivas

Quanto ao assunto sobre as perspectivas futuras, a representante da prefeitura (E1) afirma que não estão muito favoráveis devido ao momento econômico e político do Brasil e afirma que faltam recursos para investir desde a produção. Ela afirma que as vendas diminuiriam nas feiras em virtude do aumento das vendas pela internet.

As compras na internet fragilizaram muito. Isso fez com que a gente tivesse um enfraquecimento de comercialização das feiras orgânicas e elas precisaram diminuir. A gente começou com feiras grandes e algumas se mantêm. (E1)

(E1) clamou que o próximo gestor tenha um olhar mais corajoso para a economia solidária, pois muitos menosprezam e não percebem o potencial envolvido diante da atividade. “É o desenvolvimento humano para o desenvolvimento econômico e não o desenvolvimento econômico para o desenvolvimento humano.” Também afirma que a “economia solidária é uma possibilidade, é uma política pública de muita força.” Ela menciona ainda que são necessárias ações da Prefeitura e de outras entidades para investir nessa atividade.

Ademais, ela cita que a comercialização nas ruas está em um momento ruim, visto que a população de rua cresceu o que impacta na limpeza das praças e das ruas, tornando-as inapropriadas para a venda. Para melhorar essa situação ela aponta que a prefeitura tem parceria com a Companhia Municipal de Limpeza Urbana (COMLURB) que limpa e prepara os locais públicos propícios para essa comercialização

Quando questionada sobre projetos futuros, a coordenadora da ABIO (E2) mencionou o fortalecimento da parceria com a União das Associações dos Engenheiros, Arquitetos e Agrônomos do Centro Oeste Paulista (UNACOP) para

abastecimento dos mercados institucionais e a criação de um centro de distribuição de produtos orgânicos. Em longo prazo, um dos projetos da ABIO é “levar assistência técnica até os agricultores. Esse é o principal, mais estruturante. É o projeto mais estruturante que a gente tem.” (E2).

Durante a reunião com o Comitê Gestor das feiras Orgânicas, o representante da Essência Vital, ponderou que é possível perceber com análises matemáticas que, nos últimos dois anos, diversos produtores tiveram queda de faturamento com as vendas nas feiras. Ele menciona que a realidade dos produtores orgânicos é grave e para que se mantenham ativos nas feiras optaram por vender alguns bens e diminuir a produção, visto a redução da quantidade demandada. Diante disso, os feirantes não conseguem participar de novos empreendimentos.

Ao discutirem sobre a criação de uma feira na região portuária do Rio de Janeiro, diversos pontos foram ponderados, dentre eles: o público alvo, a periodicidade e o local e horário de realização.

Constância semanal gera depreciação porque não é o público alvo. As feiras que são semanais demandam uma tensão enorme, um trabalho de fidelização enorme e constante. Diminui o nível de tensão para quem faz a gestão. Porque para nós que gerimos feiras semanais, o nível de tensão é muito grande, ainda mais com essa crise que estamos vivendo que diminuiu o fluxo de receita nas feiras. Então estamos fazendo um esforço maior para fidelizar cada vez mais e conscientizar.

O ponto fundamental na discussão era sobre o horário das feiras, que deve ser no período vespertino, para aproveitar a logística com os feirantes que já participam do Circuito de Feiras, ajudando-os a escoarem a produção. O perfil da feira não seria focado em verduras, visto que a região portuária é uma área empresarial que concentra profissionais que trabalham durante o dia e não possuem um local refrigerado para armazenar as hortaliças. O foco é em alimentos agroindustriais e gastronomia e promoção de oficinas e desenvolvimento de atividades de entretenimento. A inserção dessas atividades agrega valor à feira e atrai consumidores.¹⁴

¹⁴ Durante a reunião, o prefeito da Feira da Ilha do Governador foi reclamar e pedir ajuda à prefeitura para manter a feira. Queria manifestar descontentamento com a localização física que foi estipulada para a feira, reclamar da falta dos banheiros químicos, ausência de poste de luz. E1, representante da prefeitura, se mostrou proativa e engajada para manter e fortalecer a feira da Ilha.

4.1.5.1. Impacto da Pandemia do Covid-19

Diante da pandemia mundial do Covid-19, a Prefeitura do Rio de Janeiro divulgou em sua página virtual¹⁵ no dia 19/03/2020 algumas medidas para tentar conter o contágio do coronavírus na capital fluminense. Com relação às feiras de produtos convencionais, a periodicidade foi alterada e passaram a funcionar de 15 em 15 dias. Já as Feirartes, feiras de ambulantes e feiras de artesanato do Circuito Carioca de Economia Solidária foram suspensas até o dia 31 de março. Contudo, as feiras orgânicas foram mantidas, porém os agricultores deveriam seguir as medidas de proteção, inclusive limpando com álcool gel as máquinas de cartão.

De acordo com a página de notícias do G1 publicado¹⁶ em 28/04/2020, o decreto de suspensão das feiras convencionais revoltou os feirantes que não foram avisados previamente e já haviam comprado legumes e verduras e estavam prontos para trabalhar, o que desencadeou um protesto realizado por eles no Ceasa de Irajá. Ao todo, 162 feiras livres que são montadas em dias e locais fixos, por toda a cidade do Rio de Janeiro, seriam suspensas.

Diante do aumento dos casos de coronavírus na cidade e para conter ainda mais o contágio entre os habitantes, a prefeitura resolveu suspender, por tempo indeterminado, também as feiras do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas. Com isso, de acordo com o site do CiOrganicos¹⁷, para ajudar no escoamento da produção, evitar o desperdício da colheita e incentivar a receita dos produtores, a ABIO desenvolveu um sistema para entregar produtos orgânicos em domicílio. A instituição recomendou diversos cuidados para os feirantes ao realizarem as entregas, dentre eles: orientação para pagamento por meio da internet para evitar manipulação de dinheiro, higienização das máquinas de cartão e das mãos com álcool em gel, sistema de entrega direto ao consumidor evitando contato físico, e higienização do veículo a cada entrega, com o uso de álcool nas áreas de contato manual.

¹⁵Fonte: Prefeitura do Rio de Janeiro. Disponível em: <http://prefeitura.rio/saude/coronavirus-veja-aqui-as-medidas-adotadas-pela-prefeitura-do-rio-para-conter-a-pandemia-na-cidade/>. Acesso em: 20 fev. 2020.

¹⁶Fonte: Globo. Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2020/04/23/feirantes-protestam-no-rio-apos-suspensao-de-feiras-livres-por-10-dias-pela-prefeitura.ghtml>. Acesso em: 20 fev. 2020.

¹⁷Fonte: CiOrgânicos. Disponível em: <https://ciorganicos.com.br/noticia/feiras-organicas-entregam-de-alimentos-em-domicilio-no-rio-de-janeiro/>. Acesso em: 20 fev. 2020.

Também havia medidas de orientação para os consumidores, dentre elas: orientação para pagamento *online*, evitar contato físico com o entregador mantendo distância, utilizar máscaras de proteção para receber as entregas e higienizar as mãos e os produtos após a entrega, além disso, exigir a apresentação dos certificados pelos fornecedores para a comprovação da qualidade orgânica dos produtos.

Outra ação de promoção de venda dos alimentos orgânicos se deu por meio da página oficial das feiras no *Facebook* que divulgou os contatos dos agricultores para a venda direta, incentivando os consumidores a comprarem diretamente com os produtores. A entrega domiciliar é uma estratégia dos feirantes orgânicos para distribuírem os produtos que já foram colhidos e abastecer a população.

Diante da insatisfação por parte dos feirantes de feiras convencionais, a Prefeitura publicou¹⁸ no Diário Oficial a revogação da suspensão das feiras. As feiras voltarão a acontecer no Rio de Janeiro, porém com regras as quais contemplam que os feirantes devem usar luvas e máscaras e manterem distanciamento entre as barracas.

Para entender mais profundamente a situação da Prefeitura do Rio foi feito contato com a coordenadora da Economia Solidária, que explicou que o órgão está enfrentando um dilema: o primeiro é relacionado com os gestores das feiras (os organizadores pensam na atividade econômica dos agricultores) e o segundo, com a contenção da transmissão do vírus. Ela informou que mesmo com a autorização para a realização das feiras, os gestores tiveram livre arbítrio para escolherem se gostariam de participar delas ou não. O grupo da Essência Vital, com o cuidado de preservar a saúde desistiu de fazer feira, enquanto a ABIO decidiu mantê-las adotando medidas protetivas, como utilização de máscara e álcool gel. Para escoar a produção e abastecer a cidade a *Essência Vital* criou vários grupos de consumo e páginas no *Facebook* para divulgar informações dos feirantes que entregam em domicílios.

Uma reclamação da Prefeitura foi de que a organização das feiras orgânicas é responsabilidade da Subsecretaria de Desenvolvimento Econômico e que são tratadas como sem importância. “A gente vai na aba das feiras livres e suspende as

¹⁸Fonte: G1. Disponível em: <https://g1.globo.com/rj/rio-de-janeiro/noticia/2020/04/28/feiras-livres-voltam-a-funcionar-na-quarta-feira-diz-prefeitura.ghml>. Acesso em: 20 jun. 2020.

feiras livres e acaba resvalando nas feiras orgânicas e a gente não tem como fazer uma defesa: “não pera aí... aqui o trabalho é diferenciado o controle é diferenciado porque elas são fiscalizadas pelo Ministério da Agricultura, existe comissões estaduais e federais que cuidam dessa política dos orgânicos.”

Ao ser questionada sobre o posicionamento da Prefeitura em relação ao futuro, caso a pandemia se prolongue, foi informado que as demandas da SMDEI são sempre urgentes e as respostas imediatas. Diante do cenário, medidas de médio e de longo prazo precisam ser tomadas para minimizar ou solucionar os danos para os produtores, porém ela afirma o seguinte: “a gente não tem muita possibilidade de fazer um debate a longo prazo porque é ano eleitoral e sabemos que provavelmente a gestão vai mudar a partir do próximo Janeiro.”

Anteriormente à pandemia mundial, a representante da prefeitura (E1) informou que o planejamento da Prefeitura era, para esse período de possível mudança, consolidar o ambiente institucional:

Encaminhar um projeto de lei para consolidar esse circuito de economia solidária, com essas modalidades de feiras orgânicas feiras de artesanato e gastronomia. A gente estava tentando consolidar esse ambiente institucional, mas isso demanda encontros presenciais, audiência pública é inviável agora. (E1)

4.1.6 Resumo do Caso

Conforme mencionado, o Circuito Carioca de Feiras Orgânicas foi criado com o intuito de escoar a produção e durante anos obteve resultados favoráveis. Diante da inclusão de outros canais, como entrega em domicílios e supermercados, o fluxo de venda nas feiras diminuiu, deslocando o consumidor. O Quadro 03 apresenta alguns fatores que dificultam a comercialização e a respectiva estratégia competitiva, colaborativa e os resultados.

Quadro 03: Fatores que dificultam a comercialização de alimentos orgânicos.

Fator dificultador	Estratégia competitiva relacionada	Estratégia colaborativa relacionada	Resultado	Referência na literatura
Falta de certeza sobre a garantia do produto		Certificação	Credibiliza quanto a procedência do alimento	Falta de informação dos consumidores
Questões logísticas	Parcerias entre os agricultores que possibilita um periódico abastecimento na entrega	Pequenos produtores se unem para comercializar	Gera uma redução dos custos	Encarece a produção
Ameaça à operação das feiras do circuito vinda de um decreto municipal		Criação de uma lei para institucionalizar	Segurança quanto as feiras	
Preço	Para as pessoas que não consomem, ele pode ser proibitivo	Determinados alimentos são vendidos praticamente pelo preço convencional	Consumidos por um segmento do mercado	Clientes dispostos a pagar um sobre-preço
Assistência técnica/falta de fomento ao pequeno produtor		Parcerias com instituições de pesquisa (EMBRAPA, PESAGRO e rural)	Crédito rural	Precariedade de assistência
Dificuldades da comercialização		Circuito Carioca de Feiras Orgânicas	Aproximação entre produtor e cliente final	Circuito Carioca surgiu para melhorar a comercialização
Falta de investimento e estradas precárias		Formação de parcerias e associações comerciais	Divisão dos custos referentes a produção e as questões logísticas	Dificuldades na rede logística de distribuição e de comercialização dos produtos agrícolas

Fonte: Elaboração própria a partir das entrevistas.

O Quadro 04 diz respeito aos fatores que facilitam a sua comercialização.

Quadro 04: Fatores que facilitam a comercialização de alimentos orgânicos.

Fator facilitador	Estratégia colaborativa relacionada	Resultado	Referência na literatura
Colaboração estratégica	Parceria entre os produtores, propiciando uma maior oferta de produtos	Cooperação entre os membros	Amplia a diversidade dos produtos
Certificação		Confiança e garantia dos consumidores	Necessária para a comercialização de produtos orgânicos
Sistema Participativo de Garantia	Fiscalização e supervisão entre os membros do grupo de comercialização	Redução de custo	Certificação SPG
Consciência sobre o consumo de alimentos saudáveis	Expansão dos canais de distribuição	Maior número de clientes na categoria orgânica	Preocupação dos clientes com a qualidade de vida e bem-estar
Qualidade do produto		Preocupação com a saúde	Falta de comunicação relacionada à qualidade dos produtos orgânicos

Fonte: Elaboração própria a partir das entrevistas.

4.2. Caso 2 – Comercialização via intermediários: *Orgânicos in Box*

4.2.1. Descrição da *Orgânicos in Box*

De acordo com o próprio site, a empresa *Orgânicos in Box*, localizada no Rio de Janeiro, foi criada em 2014 com a percepção dos sócios de uma demanda dos amigos que rapidamente começaram a encomendar as cestas. Os produtos comercializados são sazonais e os clientes podem montar e alterar a composição das cestas, caso não gostem de algum alimento. O galpão com os produtos a serem entregues pela empresa é sediado em São Cristóvão, mas ela é focada no serviço de entregas em domicílio, não recebendo clientes no local. Os clientes que optam pelas cestas possuem descontos, quando comparados com as compras avulsas, e podem realizar os pedidos três vezes por semana. Para atender a seus clientes, a empresa realiza parcerias com diversos produtores orgânicos do Rio de Janeiro em que todos são certificados pelos órgãos credenciados ao Mapa, assim, busca criar uma rede sustentável com os fornecedores e clientes. A missão da empresa é espalhar comida orgânica cultivada com respeito pela cidade.

Nas redes sociais, a empresa posta vídeos, sobre os alimentos e benefícios do consumo, com depoimentos dos clientes, dos produtores e dos parceiros da companhia, além de receitas saborosas. Uma das postagens é sobre o crescimento da empresa, nas quais menciona que no tempo de atuação a empresa entregou mais de 40.000 cestas e distribuiu mais de 300.000 toneladas de alimentos livres de agrotóxicos. Eles mencionam que, anteriormente, os pedidos eram realizados via formulário do *Facebook* e hoje todos são feitos no próprio site da empresa, que também se posiciona com postagens sobre datas comemorativas como o Dia mundial do Meio Ambiente, o Dia Internacional da Mulher e o Dia do Controle da poluição por agrotóxicos.

Como estratégia para minimizar o consumo de plástico, as embalagens onde as cestas são entregues são feitas de material reciclado e podem ser reutilizadas.

De acordo com os tipos de circuitos curtos de comercialização de produtos ecológicos propostos por Darolt *et al.* (2013) o tipo de negócio denominado por eles de “cesteiros” enquadra-se na categoria de venda direta, em que cestas ou sacolas diversas são entregues com periodicidade. Para Renting, Marsden e Banks (2002), referente às categorias de comercialização, o serviço de *delivery* se baseia nas relações de proximidade, nas quais a autenticidade e a confiança são componentes fundamentais da relação.

Demanda

Desde a criação da *Orgânicos in Box* (2015) até hoje, os pedidos sempre aumentaram, principalmente nesses dois últimos anos. A empresa tem investido, fortemente, no marketing, pois planeja dobrar o número de cestas nesse ano. A sócia da empresa (E7) mencionou que o único período de queda, enfrentado pela empresa, foi pós Olimpíadas, em 20xx e ela não pode afirmar que esse decréscimo esteja relacionado com a renda. Porém, de acordo com o IBGE, nos anos de 2015 e 2016 o país estava em recessão e houve uma queda do PIB. Diante disso, a redução de consumo é natural visto que a aquisição de produtos é afetada pela renda. O agravamento da crise alterou os preços, fazendo com que chegassem a 10, 67%, segundo o IPCA. Essa pode ter sido uma possível razão para a queda de pedidos em 2016.

Na visão de (E7) o crescimento de pedidos é oriundo de um estilo de vida adotado, principalmente, por pessoas mais novas que se preocupam com o consumo, optando por compras responsáveis. Com esse aumento no número de pedidos, ela menciona que necessita ampliar a rede de fornecedores e recorrer às feiras. “No fim das contas, a feira pode não estar indo muito bem, mas o produtor que está na feira tem a possibilidade de vender para outros compradores que não existiriam se só tivessem a feira” (E7).

O fornecedor da empresa (E8), conseqüentemente, também percebe o aumento da demanda no estado do Rio devido à preocupação dos clientes com a qualidade dos produtos consumidos e com a saúde (visto que o produto é 100% natural), o que é uma oportunidade para esse segmento de hortifrúti.

Nos depoimentos dos fornecedores da *Orgânicos in Box* (E7) e (E8) é possível notar que ambos percebem a preocupação dos clientes com a qualidade de vida e concordam com Marcelino, Trierweiler e Lucietti (2017) e Pimenta (2008) que reintegram sobre a motivação dos clientes que é atrelada à saúde e ao bem-estar.

Porque começou a se dedicar à atividade orgânica

A sócia do *Orgânicos in Box* (E7) mencionou que alguns dias não conseguia comparecer nas feiras e percebeu que alguns amigos enfrentavam a mesma dificuldade: tinham desejo de consumir alimentos orgânicos, mas não tinham disponibilidade de comparecerem nas feiras. Diante disso, a empresa foi criada e está operando há seis anos em crescimento.

O produtor de aipim (E9) menciona que começou a se dedicar à agricultura orgânica depois do nascimento da filha. Ele e sua esposa priorizaram a saúde e a qualidade de vida, optando por uma alimentação mais saudável.

Já o fornecedor (E8) menciona que a propriedade sempre foi dedicada à agricultura orgânica, negócio que pertence à família há 30 anos, mas, por questões familiares, há dois, ele assumiu a gestão do sítio.

O fornecedor (E10) tem formação em arquitetura e é proprietário do sítio há anos. Inicialmente começou a se dedicar à agricultura para arcar com os custos de manutenção das terras. Contudo, ao se envolver com a atividade, apaixonou-se

pelo negócio e tornou a extração das terras produtivas como um projeto de vida. Ao iniciar o plantio, fazia distribuição para alguns amigos e em março de 2017 começou a comercializar a produção.

4.2.2 Fatores que dificultam (barreiras) a comercialização

A sócia da *Orgânicos in Box* (E7) afirma que alguns fatores dificultam a comercialização, dentre eles, a falta de investimento público e assistência técnica. Ela menciona que a estrutura pública do Rio de Janeiro é forte para o setor de orgânico, mas a falta de recursos públicos tem sido uma barreira para o investimento nesse setor. Ademais, ela afirma que a logística é um gargalo muito grande e isso acontece, em sua maioria, porque os produtores são pequenos e não são bem estruturados.

O fornecedor (E10) também afirma que a logística envolvida para transportar o alimento da região onde é produzida para o Rio é um problema.

Outro fator de dificuldade é a falta de um comprador certo (E7) menciona que os agricultores que se dedicam à agricultura convencional vendem a produção para um centro de distribuição, o CEASA, e os produtores de alimentos orgânicos não contam com essa garantia de venda. Com isso, muitas vezes por insegurança e falta de uma perspectiva fidedigna da demanda, os agricultores orgânicos não atingem a produção máxima para auxiliar os produtores, ela afirma que o SEBRAE criou uma área destinada aos alimentos orgânicos, com o intuito de melhorar as questões relacionadas à assistência, à comunicação e à gestão da cadeia produtiva e de precificação.

(E10) concorda com a sócia do *delivery* sobre a vantagem que seria para o setor, caso houvesse uma distribuidora que garantisse a venda de toda a produção, e afirma:

Talvez a maior dificuldade-chave na produção de orgânico seja isso: a falta de estabilidade de demanda de mercado porque no convencional o que eu plantar eu vendo, pode até ter uma variação de preço e no orgânico não! Muitas vezes a gente perde produção mesmo colhendo perfeito. (E10)

Para (E8) a falta de informação sobre os benefícios para saúde do consumidor e as vantagens que ele tem ao manter uma alimentação livre de toxinas e produtos químicos é uma grande barreira para a comercialização dessa categoria de alimentos orgânicos. Somado a isso, há a questão do suporte incipiente vindo de órgãos públicos e de secretarias estaduais para incentivar o pequeno e médio agricultor do estado do Rio de Janeiro a se dedicar a agricultura orgânica.

O fornecedor *Orgânicos In Box* e associado da ABIO (E9) não enxerga a comercialização dos alimentos orgânicos como algo complexo, porém menciona que a produção é a grande dificuldade, principalmente na falta de maquinário, de mão de obra especializada a nível técnico e nas situações de intempéries climáticas. Ele afirma que não há problemas relacionados ao controle das pragas e manejo do solo, pois existem estudos e pesquisas sobre o assunto.

Ele acrescenta que, particularmente, não tem problemas relacionados à comercialização porque possui infraestrutura, como um local apropriado para plantar o produtor e higienizá-lo, armazenar e transportar. Ele afirma que muitos agricultores pequenos carecem de infraestrutura, o que dificulta o comércio e possibilita a venda apenas nas próprias propriedades com um valor inferior. “Ele não consegue agregar muito valor ao produto porque ele vende na porta dele. Por um lado, ele economiza dinheiro mas esse dinheiro que ele economiza não é tão valido quanto o que ele poderia estar ganhando, caso fizesse a entrega direto.”

Já o produtor (E10), menciona que não encontra dificuldades na parte dedicada à produção, porém percebe que o pequeno produtor tem dificuldade de acesso ao crédito. “Apesar de existirem linhas dedicadas ao pequeno produtor existem uma série de burocracias que acaba impedindo de pegar esse crédito.” Em relação à comercialização, ele encontra problemas e percebe dificuldades para expandir o mercado de orgânicos. Ademais, cita uma falta de coordenação da produção orgânica. “Apesar de existir a ABIO, como instituição que está teoricamente em contato com vários produtores, tem uma dificuldade de coordenação para juntar a produção e mandar para o Rio.” (E10).

Conforme mencionado nas entrevistas, o planejamento de produção por parte dos fornecedores é considerado um problema e muitas vezes há excedente de produção. Ao ser questionado sobre o destino das sobras (E10) afirma que

tentou doar para uma escola, no entanto, não é permitido distribuir gratuitamente. Diante disso, ele perde grande parte e, também, pratica a compostagem. Já o produtor (E8) nunca teve sobras porque sua produção é pequena e ele consegue escoar, mas caso tivesse, ele aproveitaria a banana madura para fazer doce. O produtor (E9) afirma que quando sobra, ele alimenta os animais da sua propriedade.

Essa informação não está de acordo com o que foi mencionado no referencial, dado que o Grupo Pão de Açúcar desenvolveu a sua própria marca de alimentos saudáveis, que inclui em seu portfólio alimentos orgânicos, e é consumida pelos clientes que buscam uma opção de bem-estar.

Por outro lado, eles acreditam que, para escoar toda a produção, o modelo das feiras não é eficaz, visto que o produtor e o consumidor estão juntos algumas horas do dia e se trata de um canal de comercialização muito restrito e verticalizado. A feira é um dos canais de escoamento, porém não consegue eliminar todos os produtos que o agricultor tem para comercializar.

Quando questionada sobre a existência de parceria com as feiras, (E7), uma das sócias da empresa, informou que inicialmente a relação era muito próxima. De acordo com o fortalecimento das relações e com o conhecimento dos produtores, a empresa optou por desenvolver a sua própria rede de produtores e parceiros. Afirmam que nos dias de entrega, quando falta algum produto, eles ainda compram de feirantes, mas o volume de compra diminuiu, quando comparado com o início de atuação da empresa. “Vários produtores nossos estão na feira também”.

Diante disso, eles acreditam que a venda digital tem uma tendência de fortalecer as feiras, caso os dois modelos estejam alinhados, pois a escala de venda com uso do *delivery* é muito grande, atinge moradores de diversos bairros da cidade e garante conveniência para o consumidor. Ao comprarem os alimentos das grandes redes de supermercados, os consumidores não fortalecem as feiras visto que os fornecedores deles são empresas localizadas em outro estado.

Se a gente desloca esse consumidor para as cestas, ele também pode ser deslocado para a feira [...] o delivery permite esse tipo de compra muito mais colaborativa com produtores locais.[...]A gente está comprando de forma mais organizada dos produtores da feira e em contra partida a gente está divulgando e fortalecendo a feira com algumas atividades, anúncios.(E7)

Quanto aos mercados, (E7) não acredita que seja uma ameaça ao negócio, porque a parte comercializada, dentro das cadeias de mercado, são pequenas e não são representativas. “Todo mundo aponta para isso, mas eu não vejo ninguém investindo pesado, sabe”. Eles afirmam que mesmo sendo uma empresa de pequeno porte possuem mais variedade quando comparado ao mercado Pão De Açúcar.

Dá uma lavada no Pão De Açúcar... é sinal de que eles não estão preocupados com isso, né, porque se eles quisessem focar nisso eles têm potencial de ser muito maiores. Então eu vejo esse discurso oficial, mas ao mesmo tempo não vejo nenhuma movimentação nesse sentido. (E7)

Interessante reparar que, conforme mencionado, os produtores escoam sua produção através de diversos canais: abastecem restaurantes, vendem para empresas de *delivery*, participam das feiras. Eles aproveitam o deslocamento para a cidade para a comercialização nas feiras e entregam para os seus clientes.

O fornecedor (E9) a inserção dos alimentos orgânicos nas grandes redes de supermercados não afetou o pequeno e médio produtor do estado do Rio de Janeiro e ajudou a difundir esse modelo de produção. Ele menciona que a área produtiva do RJ é pequena se comparada com outros estados e isso dificulta na escala de produção. Devido à oferta incipiente, as cadeias de supermercados recorrem a grandes produtores de outros estados pois estes garantem quantidade, diversidade de produtos e preço. Os grandes produtores negociam e recebem o pagamento a prazo. “A inserção desses produtos nessa rede ajuda a difundir o produto porque traz visibilidade e acessibilidade. Essa é a grande questão porque as pessoas hoje compram aonde é mais conveniente.” (E9).

Nas redes de supermercados, o cliente consegue comprar todos os produtos em um único ambiente, já a compra pela internet permite que ele não saia de casa e receba tudo que deseja sem o tempo do deslocamento. Conforme comentado por Kamiyama (2017), o varejo é a principal forma de comercialização dos produtos orgânicos e é um espaço conveniente ao consumidor visto que, existem facilidades de pagamento, ampla variedade de produtos de diversos tipos; e um lugar seguro. Por outro lado, o preço de venda é mais caro nesses estabelecimentos que demandam embalagens específicas e distribuição.

O produtor (E8), ao ser questionado sobre qual canal de distribuição elegeria para escoar sua produção respondeu que prefere as empresas com o perfil da *Orgânicos in Box*, visto o viés comercial desse tipo de negócio. As empresas com esse perfil desenvolvem parcerias, escutam os produtores, trocam experiências e se preocupam com o agricultor, enquanto as grandes redes se dedicam apenas às relações comerciais, desconsiderando que por trás da produção existe uma família.

Para esse tipo do mercado do orgânico, as empresas realmente precisam ter o perfil de parceria, não só falar no slogan da empresa, mas fazerem esse papel. E as empresas como a Orgânicos in Box são muito importantes para o mercado de orgânico e que ele possa avançar.

4.2.3. Fatores que facilitam a comercialização

Certificação

A certificação é fundamental para a regularização da produção e do comércio dos alimentos orgânicos. Conforme mencionado no site do Planeta Orgânico, para atestar e garantir a qualidade do produto orgânico, existem três diferentes maneiras: certificação por auditoria, sistema participativo de garantia e controle social.

A sócia da *Orgânico in Box* (E7) enxerga a certificação como uma condição para o mercado de alimentos orgânicos. Ela menciona que o produtor podia apenas vender direto ao consumidor final, mas após a obrigatoriedade da certificação, o mercado expandiu e permitiu a venda de alimentos orgânicos em pontos de comercialização, como feiras, mercados e lojas.

O produtor (E9) cita que, dentre todos os mecanismos em conformidade com a lei de produção orgânica, a certificação participativa é a que possui um custo inferior, quando comparada às demais. Ele explica que o sistema funciona com vistorias periódicas, em que os membros do grupo fiscalizam as outras propriedades. Caso algum integrante infrinja uma regra, todos devem relatar à

ABIO para que a instituição tome alguma atitude. Caso contrário, quando um membro é condenado e os outros não relatam a infração, todos os demais tornam-se coniventes e são punidos. Ele acredita que quando esses grupos são bem formados, a fiscalização é efetiva e o índice de fraude é pequeno, o que evita o corporativismo, situação na qual um membro evitaria prejudicar o outro.

Para o fornecedor (E8), a certificação participativa é fundamental, necessária e importante, pois o mercado de orgânicos precisa ser controlado e regularizado. Ele acredita que, por meio dos grupos formados no SPG, exista uma troca de experiências intensa e os agricultores se tornam responsáveis pela garantia dos produtos alheios e nos grupos ainda surgem oportunidades de negócios.

Já o produtor (E10), por sua vez, afirma que é certificado pela ABIO e que acha interessante a adoção da certificação para garantir credibilidade ao produto, mas enxerga a instituição ABIO ineficiente quanto à inspeção e às visitas.

Um custo que deveria ser menor comparado com as certificadoras...ele está hoje em torno de 70% do preço anual de uma certificadora de auditoria. Não manda ninguém auditar, não manda nenhum funcionário da ABIO fazer as vistorias, não presta consultoria, eu entendo que é um pouco caro. Eu entendo que por ser participativo, que de fato a instituição ABIO faz muito pouco pela certificação. (E10)

Mesmo sendo certificado pela instituição, ele relata o descontentamento com a organização e reclama sobre a falta de suporte, segundo ele:

Ela (ABIO) poderia ser uma centralizadora de produção, poder organizar demandas com mercados e restaurantes, e ela não faz esse papel. Para ser bem sincero eu estou bem insatisfeito com a ABIO. Eu estou satisfeito com o contato com outros produtores, mas, a ABIO, como instituição, estou bastante insatisfeito, porque ela não dá nenhum suporte técnico e suporte de venda. (E10)

(E10) também afirma que o sistema participativo é mais eficaz que o sistema de auditoria porque cria uma rede entre os produtores, que se monitoram constantemente durante os encontros enquanto. Por outro lado, na auditoria, os auditores realizam visitas anuais. Ele relata que conheceu muitos produtores durante os grupos, o que é benéfico, pois os associados trocam experiências, conhecem fornecedores de insumos, comercializam os produtos dos outros membros e realizam mutirões por vontade própria para auxiliarem uns aos outros.

Essas práticas reforçam os laços criados entre os membros e facilitam a fiscalização.

Com o sistema participativo, os produtores seguem algumas normas que são definidas pelo MAPA. A ABIO analisa e adapta as diretrizes e questiona aos agricultores sobre o método produtivo, a plantação e como ela é feita e os tipos de técnicas que são adotadas. Bimestralmente existem visitas e reuniões com outros produtores do seu grupo para que ocorram fiscalizações e discussões.

Durante a entrevista com (E10), ele também comentou que tanto o sistema participativo de garantia como a auditoria são mecanismos que podem ser burlados, devido à periodicidade das visitas. Ele afirma que, para a efetividade de ambos os sistemas, é necessário ter confiança entre os membros e que os próprios agricultores se organizam e realizam diversas atividades que não são obrigatórias. “A gente discute muito isso: porque vou ter um selo se trabalho na confiança?”

Custos e Preço

A sócia da *Orgânicos in Box*(E7) menciona que a falta de um comprador garantido faz com que o produtor de alimentos orgânicos não tenha escala de produção, o que torna os produtos orgânicos mais caros.

Ela afirma que a visibilidade dos alimentos orgânicos no Rio foi ocasionada pelas feiras e que, mesmo assim, o preço de referência da empresa não é baseado nisso. Ela afirma que o preço do feirante não é constituído por meio do preço de custo de produção e relata que falta gestão por parte dos produtores. Para melhorar nesse aspecto, ela sugere a utilização de aplicativos de acompanhamento de gerenciamento de tarefas, como: quantidade de sementes utilizadas; tempo entre o plantio e a colheita; e quantidade de adubo utilizado. Quando foi perguntada e o preço dos produtos vendidos no *delivery* são baseados na feira, ela respondeu que não.

Quando o produtor e fornecedor da *Orgânicos in Box* (E9) foi indagado sobre a precificação de seus produtos, ele respondeu que o preço de venda é baseado em práticas de mercado e práticas de custo de produção (que envolve o plantio, a manutenção, a colheita, o manuseio e o custo de entrega). Durante a

conversa, ele exemplifica que, dependendo da região geográfica que ele entrega no Rio, o preço de venda do aipim varia devido ao baixo consumo de alimentos orgânicos na Baixada Fluminense, mas que apesar disso, os supermercados inseriram alguns alimentos na oferta de produtos. “Se você for num mercado da Barra da Tijuca, um Guanabara da vida, você vai ver que menos de 1quilograma de aipim descascado e embalado a vácuo orgânico custa R\$19,00 o quilograma”. Na Baixada, “Esse mesmo material estaria sendo vendido por R\$12,00”. Ele afirma que os mercados possuem a característica de remarcar, no mínimo, 100% da mercadoria.

Ademais, o mesmo produtor analisa a população brasileira e afirma que o preço dos alimentos orgânicos é um problema para 70% da população. Porém, essas famílias podem consumir gradativamente esses produtos, através de pequenas mudanças e escolhas mais saudáveis. Para os 30%, o preço não é um fator que impeça o consumo dessa categoria de alimentos.

Na perspectiva do consumo, a cliente de alimentos orgânicos (E11) menciona que além do preço, as questões relacionadas à rotina familiar também são uma barreira porque seus familiares consomem alimentos derivados da agricultura tradicional e ela é a única que valoriza alimentos livres de agrotóxicos. “Acaba dificultando um pouco porque eu que tenho que ir (comprar). Não é uma coisa tão comum dentro do meu ambiente.”

4.2.4 Estratégias Competitivas e Colaborativas usadas pelos membros da *Orgânicos in Box*

4.2.4.1. Estratégias competitivas

Fazendo um paralelo com as estratégias competitivas de Porter (1991), a empresa possui uma marca estabelecida no mercado e desenvolve uma política de canal, criando ações e conteúdo para seus clientes por meio das redes sociais e do *site* da empresa. Além disso, a empresa preza pela qualidade do produto - matéria prima - certificando-se da sua qualidade, de forma que possa comprová-la para os clientes. Outro aspecto diz respeito ao atendimento, visto que os colaboradores

são solícitos, atenciosos e trabalham com amor, oferecendo um bom serviço e ajuda aos clientes.

Diante das dificuldades logísticas, a estratégia utilizada pela *Orgânicos in Box* foi a de montar o negócio e planejar os dias de entrega, baseando-se nas feiras, para, dessa forma, aproveitar o deslocamento do feirante.

Quanto ao posicionamento dos sócios da *Orgânicos in Box*, eles não enxergam as feiras como uma ameaça. Na verdade, eles acreditam que as feiras ajudam o seu modelo de negócio, visto que, nos dias de entrega, os sócios visitam as feiras para completar os produtos que serão entregues aos clientes.”

Na verdade, o orgânico é tão pouco consumido, dentro do potencial, que a gente não vê como competição. Na verdade, quanto mais atividades tiverem num sábado de uma feira orgânica, atividades culturais em uma feira, isso é maravilhoso... é espalhar a cultura orgânica. (E7)

A gente está abrindo o mercado junto. [...] A maior competição é contra a desinformação, contra o convencional. Então se alguém é impactado por uma feira orgânica, e passa a consumir orgânico, isso abre mercado para todo mundo. Se eu atinjo alguém em uma publicidade de Facebook adds e essa pessoa de repente conhece os orgânicos, e passa a fazer feira orgânica, isso é maravilhoso. Então, são formas de abrir mercado. Como o mercado é pequeno, eu acho que todo canal é válido. (E7)

Uma das estratégias competitivas é que a empresa comercializa seus produtos, via internet, que assume o papel de intermediário entre o produtor e o cliente final. Pois, as vendas *online* propiciam conveniência, comodismo e praticidade para os consumidores, que não perdem tempo de deslocamento e conseguem selecionar os produtos de qualquer lugar e a qualquer horário. Podendo ser considerado como um fator de diferenciação.

A outra estratégia refere-se, à adoção de assinaturas com diversos tipos de pacotes semanais e mensais. Caso o cliente opte por uma delas, ele pagará um valor e receberá, periodicamente, uma cesta de alimentos na sua casa.

Contratos governamentais

Ao ser questionado sobre os contratos com o governo, o produtor (E8) mencionou que não se inclui no edital para ser fornecedor de merenda escolar, pois sua propriedade não se enquadra no perfil destinado à agricultura familiar

(ele emprega funcionários com carteira assinada). Porém, afirma que, se tivesse a oportunidade de ser um desses fornecedores, participaria das licitações.

Já (E9), outro fornecedor, afirma que não gosta de licitações com o governo devido ao valor pago na produção e à morosidade no pagamento. Ele afirma que tem um acréscimo de 30% sobre a produção e que não compensa os custos que ela gera, visto que na agricultura orgânica não é permitida a adoção de agrotóxicos nos alimentos e todos os controles de praga são feitos com as práticas naturais e que a agricultura é mais artesanal.

Ele menciona que para suportar o prazo estendido de pagamento os produtores necessitam de recursos, mas conforme mencionado, muitos desses agricultores (70-80%) são de origem familiar e não possuem estrutura e tampouco capital suficiente.

O produtor (E10) menciona que, na prática, os contratos com o governo não acontecem e que a sua produção não é suficiente para suprir as demandas governamentais. Ademais, o preço pago para determinados produtos é baixo. Além disso, ele afirma que existem diversos riscos envolvidos nos contratos, como a pandemia de Covid-19, com a qual, os contratos foram cancelados, já que as aulas presenciais nas escolas estão suspensas.

4.2.4.2. Estratégias colaborativas

Ao ser indagada sobre quais as principais estratégias de negócio e marketing adotadas pelos produtores para viabilizar os negócios, a sócia da *Orgânicos in Box* (E7) mencionou que uma maneira eficaz seria expandir os canais de distribuição, porque as feiras são deficientes e não conseguem escoar toda a produção orgânica carioca. Ela acredita que a prefeitura carioca não dê o suporte necessário e não promova o crescimento das feiras. Afirma também que, diante da situação, o produtor que quer ampliar em escala precisa fazer boas parcerias e conexões com grupos de produtores ou cesteiros, com mercados especializados e com restaurantes. O produtor também pode vender sua produção para um distribuidor.

A *Orgânicos in Box* tem parcerias com fornecedores, porém a maioria deles não são exclusivos. Alguns têm clientes particulares de *delivery* e outros participam das feiras orgânicas espalhadas pela cidade.

(E9), fornecedor de alimentos, menciona que realiza parcerias e as separa em duas categorias: a de nível comercial (mais comum) e a de nível técnica. A primeira possui duas finalidades distintas: a de complementar a produção e atender um volume maior de pedidos, além de oferecer ao cliente um maior “mix” de produtos. Além disso, a parceria comercial se faz presente no dia a dia.

A parceria de nível técnicos e dá com menor frequência. Como exemplo, (E9) usa o caso ocorrido com a associação a qual ele pertence que, juntamente, com a *Danone*, o SEBRAE e um instituto Internacional desenvolveram um projeto chamado Caruanas. A *Danone* entrou como investidora e gestora do processo e o SEBRAE, como a parte de consultoria técnica e mercado. “A assistência técnica se dá muito mais na elaboração do plantio, na aplicação em si do plantio e manutenções periódicas, que ocorre uma vez a cada dois meses. Caso a assistência seja bem feita, a segunda etapa é uma mão de obra qualificada para realizar a parte operacional e a manutenção do sistema de plantio.”

O produtor (E10) menciona que, no setor agrícola, é comum os agricultores realizarem parcerias, principalmente com outros agricultores que produzam em locais cujo clima seja diferente, como no seu caso

Um fato relevante comentado pelo produtor (E9) é sobre a confiança entre as partes, pois o parceiro deve agir conforme o combinado e entregar, exatamente, o que lhe foi pedido. “É saber que realmente aquele parceiro vai estar te entregando aquilo que ele prometeu” e em “relação de confiança muito grande, tanto na qualidade como no comprometimento de entrega.”

Diversos autores, como Fearne (1998), ressaltam a importância da confiança nas parcerias no decorrer da cadeia produtiva. Peery, Sengupta e Krappel *et al.* (2004) afirmam que a confiança garante o comprometimento entre as partes envolvidas.

(E9) nega que a questão logística dificulte as parcerias e menciona o fato de muitos agricultores descerem a serra para participar de feiras no Rio de Janeiro. A posição dele, acerca da logística, é contrária à de diversos autores e produtores de orgânicos.

Ao ser questionado sobre qual canal de distribuição elegeria para escoar sua produção, o produtor (E8) respondeu que prefere as empresas com o perfil da *Orgânicos in Box*, visto o viés comercial desse tipo de negócio. As empresas com esse perfil desenvolvem parcerias, escutam os produtores, trocam experiências e se preocupam com o agricultor enquanto as grandes redes se dedicam apenas às relações comerciais, desconsiderando que por trás da produção existe uma família.

Para esse tipo do mercado do orgânico, as empresas realmente precisam ter o perfil de parceria, não só falar no slogan da empresa, mas fazerem esse papel. E as empresas como a Orgânicos in Box são muito importantes para o mercado de orgânico e que ele possa avançar.

Segundo a sócia da *Orgânicos in Box*(E7), outra ação para superar obstáculos é relacionada à formação de associações e cooperativas que ajudam os produtores, visto que eles se agrupam, trocam informações, se auxiliam e conseguem transportar a mercadoria. Essa união e formação de grupos ajuda na comercialização. Ela também acha que para o produtor que quer crescer e aumentar o volume de produção e venda, é essencial que ele desenvolva boas parcerias, crie conexões com grupos de produtores ou cesteiros, mercados especializados, restaurantes. Ele também pode se juntar a um distribuidor que compre dele de atacado.

4.2.5 Perspectivas

A *Orgânicos in Box* tem perspectiva de crescimento bastante otimista e analisa positivamente as estratégias que são adotadas pela empresa, principalmente porque estreitam as relações entre o campo e a cidade e acreditam fortemente nesse modelo de negócio.

A empresa está participando de vários programas de aceleração pois visa crescer e expandir as entregas para outros estados como SP, ES e MG. Ademais, outro desejo da empresa é se tornar um centro de distribuição, como o Ceasa.

Troian (2016) que comentou que as lojas virtuais de produtos orgânicos/agroecológicos, principalmente nas regiões metropolitanas, apresentam grande potencial de crescimento, pois são práticas, cômodas e convenientes ao

consumidor. Diante da facilidade os consumidores preferem pedir as cestas orgânicas em domicílio.

Para o fornecedor de aipim da *Orgânicos in Box*, (E9) o Brasil tem enorme potencial e produção orgânica mas aproveita pouco as terras produtivas. Diversos produtores que se dedicam a agricultura tradicional estão migrando para a orgânica porque a tendência de mercado é grande. Ele menciona diversas marcas que estão preferindo e apostando em produtos saudáveis e sem adição de açúcares. “Isso é um cenário muito claro de que existe um crescimento em potencial para o mercado de produtos naturais cada vez mais”.

O produtor (E8) também acredita na enorme tendência de crescimento do mercado orgânico e menciona que grande parte desses agricultores são de origem familiar e é necessária organização por parte deles, para conseguirem atender ao próspero mercado.

A consumidora (E11) foi entrevistada depois do início da pandemia do Covid-19. Ela era consumidora das Feiras Orgânicas e diante da situação mundial, optou por pedir os alimentos da *Orgânicos In Box* para evitar sair de casa. Mesmo pedindo por *delivery* ela defendeu a ida às feiras e menciona a importância do contato e da troca com os agricultores e comerciantes. Alega que depois da pandemia vai voltar a frequentar as feiras orgânicas, pois valoriza a troca de informações e o contato físico. A cliente começou a consumir essa categoria de alimentos há pouco tempo (6 meses) por uma questão de saúde. Ela tornou-se vegetariana e paralelamente a, optou por diminuir a ingestão de alimentos que não são orgânicos.

4.2.5.1. Impacto da Pandemia do Covid-19

A *Orgânicos in Box* empresa publicou em suas redes sociais que devido à pandemia o volume de pedidos aumentou bastante e que pode haver indisponibilidade de algum produto ou atraso na entrega. Os sócios pediram a compreensão dos clientes e declararam que todas as solicitações seriam atendidas, mesmo que tardiamente.

Além disso, informaram-nos as medidas de proteção/ higiene adotadas para garantir a segurança e a saúde dos colaboradores e clientes. Ademais, enviaram

uma carta para os clientes informando sobre o aumento dos pedidos e que, desde março, eles entregaram mais de 100 toneladas de orgânicos, totalizando um faturamento de R\$ 600 mil nesses três meses. O aumento das vendas impactou, diretamente, a vida dos produtores, visto que muitos feirantes perderam as feiras como canal de escoamento de produtos. Para atender a demanda dos pedidos, a *Orgânico in Box* contratou 22 novos colaboradores, alguns por intermédio de um projeto social chamado Instituto Lar. E, para minimizar o impacto da pandemia, a empresa praticou atividades de cunho social e entregou mais de 17 mil cestas de alimentos orgânicos no Projeto Orgânico Solidário e distribuiu alimentos e quentinhas em comunidades do Rio de Janeiro.

Tentou-se contato com a empresa para fazer perguntas e entender como estava sendo a demanda nesse novo cenário, mas sem sucesso.

Pode-se inferir, que diante desse momento conjuntural que estamos enfrentando mundialmente, o serviço *online* está mais preparado, visto que desde sempre comercializou virtualmente e já domina as práticas no mercado digital. Frente ao momento que estamos vivendo, é possível perceber que as atividades de *ecommerce* são promissoras

4.2.6. Resumo do Caso

Conforme mencionado, a *Orgânicos in Box* é um canal de distribuição *online* de alimentos orgânicos e durante os anos de atuação obteve um resultado positivo e de vendas crescentes. Suas vendas pela internet proporcionam comodidade, conveniência e flexibilidade com a entrega das cestas periódicas nas casas dos clientes. O quadro 05 apresenta alguns fatores que dificultam a comercialização e a respectiva estratégia competitiva, colaborativa e os resultados.

Quadro 05: Fatores que dificultam a comercialização de alimentos orgânicos.

Fator dificultador	Estratégia colaborativa relacionada	Resultado	Referência na literatura
Falta de informações sobre os benefícios para a saúde do consumidor	Expansão dos canais de comercialização para difundir informação	Consumidores não possuem conhecimento sobre essa categoria	Dificuldade para expandir o mercado de orgânicos
Questões logísticas e infraestrutura	Pequenos produtores se unem para comercializar e complementam a produção alheia	Dificulta o abastecimento dos alimentos orgânicos	Encarece a produção e dificulta o transporte
Assistência técnica/Investimento público	Parcerias com instituições de pesquisa (EMBRAPA, PESAGRO e rural)	A produção orgânica não é tão ampla quando poderia ser	Precariedade de assistência
Dificuldade de produção	Parcerias com instituições de pesquisa (EMBRAPA, PESAGRO e rural) e outros produtores		Grupos do SPG minimizam as dificuldades da produção
Falta de investimento público e acesso ao crédito	Formação de parcerias e associações comerciais	Divisão dos custos referentes a produção e as questões logísticas	Dificuldades na rede logística de distribuição e de comercialização dos produtos agrícolas
Falta de um comprador certo	Parcerias	Dificuldade de estimar produção, sem garantia de venda	

Fonte: Elaboração própria a partir das entrevistas.

Por sua vez, o quadro 06, apresenta fatores que facilitam a comercialização de alimentos orgânicos.

Quadro 06: Fatores que facilitam a comercialização de alimentos orgânicos.

Fator facilitador	Estratégia colaborativa relacionada	Resultado	Referência na literatura
Colaboração estratégica	Parceria entre os produtores, propiciando uma maior oferta de produtos	Cooperação entre os membros a nível comercial e a nível técnico	Amplia a diversidade dos produtos
Certificação		Permitiu a venda de alimentos orgânicos nos pontos de comercialização como feiras, mercados e lojas	Fundamental para a regularização de produção e do comércio dos alimentos orgânicos
Sistema Participativo de Garantia	Troca de experiências e os agricultores se tornam responsáveis pela garantia dos produtos alheios	Redução de custo, novas oportunidades	Certificação SPG
Consciência sobre o consumo de alimentos saudáveis	Expansão dos canais de distribuição	Maior número de clientes na categoria orgânica	Segurança alimentar e consciência ambiental
Inserção do alimento orgânico em outros canais	Parcerias com distribuidores	Difusão do modelo de produção	Ampliação dos canais traz visibilidade e acessibilidade
Feiras ajudam o modelo de negócio e nos dias de entrega	Parcerias com os feirantes	Completar os produtos que serão entregues aos clientes	

Fonte: Elaboração própria a partir das entrevistas.

4.3. Comparação dos casos

A partir da análise das entrevistas, foram listados os principais fatores que dificultam e os que facilitam na produção e na comercialização de produtos orgânicos em ambos os casos.

O quadro 07 mostra os fatores mencionados nos casos 1 e 2 que dificultam a comercialização:

Quadro 07: Fatores que dificultam a comercialização de orgânicos- caso 1 e 2.

Barreiras enfrentadas na comercialização dos alimentos orgânicos		
Dificuldades	Caso 1	Caso 2
Carência de investimento público e assistência técnica		X
Falta de comprador certo		X
Logística de distribuição	X	X
Falta de informação sobre os benefícios para a saúde do consumidor		X
Suporte incipiente vindo de órgãos públicos e de secretarias estaduais para incentivar o pequeno/médio agricultor do estado do RJ a se dedicar a agricultura		X
Produção, principalmente na falta do maquinário, mão de obra especializada a nível técnico e as intempéries climáticas		X
Infraestrutura precária, o que dificulta o comércio		X
Dificuldade de acesso ao crédito	X	X
Dificuldades para expandir o mercado de orgânicos		X
Falta de coordenação da produção orgânica		X
Violência	X	
Falta de certeza	X	
Ameaça à operação das feiras do circuito vinda de um decreto municipal onde o prefeito suspenda as feiras	X	
Assistência técnica, falta de fomento ao pequeno produtor	X	

Fonte: Elaboração própria a partir das entrevistas.

Diante da comparação dos gargalos mencionados pelos entrevistados no caso 1 e no caso 2, é possível identificar que existem alguns fatores comuns. A logística foi um fator que apareceu em ambos os casos. Foi apontado pelos entrevistados que a logística é um gargalo porque é cara e inclui questões como: manutenção do caminhão, combustível e forma de acomodar o produto. Esses aspectos repercutem no preço de venda do alimento orgânico, pois tais custos acabam sendo embutidos no preço de comercialização do produto. Durante as entrevistas, apenas um agricultor mencionou que não enxergava a logística como um problema para a distribuição dos produtos.

Outro fator comum que limita os produtores é a falta de assistência técnica e investimentos públicos no setor. Os pequenos produtores que se dedicam à atividade orgânica não possuem conhecimentos e carecem de instruções acerca de como produzir.

A assistência técnica é importante por ser “responsável pela difusão das inovações tecnológicas e divulgação das boas práticas agropecuárias” (CARVALHO, 2014, p.32), e tem um papel fundamental em relação à produção e à pesquisa na área orgânica.

Para lidar com as dificuldades, existem algumas estratégias adotadas pelos produtores e comerciantes. A representante da prefeitura (E1) menciona que a comercialização está sendo prejudicada em virtude do aumento da população de rua, o que impacta na limpeza das praças e ruas. Para melhorar essa situação, ela afirma que a prefeitura tem parceria com a COMLURB que limpa e prepara os locais públicos propícios para as feiras. Quanto às dificuldades logísticas, ela afirma que o SEBRAE criou uma área destinada aos alimentos orgânicos, com o intuito de melhorar as questões relacionadas à assistência, comunicação, gestão da cadeia produtiva e precificação.

Um ponto interessante a ser observado diz respeito à distribuição. Uma barreira mencionada pelos produtores da *Orgânicos in Box* é a falta de um comprador certo para a produção orgânica. Para não gerar sobras, os agricultores não produzem o máximo possível devido à incerteza sobre a demanda. Durante a entrevista com a representante da ABIO (E2), foi informado que, no início, os associados contribuíram financeiramente para comprar um box na Cobal do Humaitá e houve uma aceitação muito boa por parte do público, refletida nas filas e no volume de vendas. A estratégia de comercialização tinha a finalidade de eliminar o intermediário, optando pela venda direta. Depois de um período, a ABIO percebeu que não conseguiria certificar e comercializar os produtos, acreditando que a distribuição deveria ser responsabilidade dos produtores. Diante disso, repassou a administração do box para a Conatura, mas, por problemas internos da instituição, o box foi fechado. Embora houvesse a possibilidade de isenção da Cobal quanto ao aluguel do espaço, o valor cobrado pelo condomínio representaria um custo muito alto. Diante da carência por um centro de distribuição de alimentos orgânicos, os sócios da *Orgânicos in Box* deslumbram crescer, fortalecer as parcerias e se tornar um CEASA orgânico.

É possível perceber que a comercialização é um grande gargalo. A sócia da *Orgânicos in Box* (E7) mencionou que expandir os canais de distribuição seria uma medida eficaz porque as feiras são deficientes e não conseguem escoar toda a

produção orgânica carioca. Ela acredita que a Prefeitura do Rio não dá o suporte necessário e não promove o crescimento das feiras. Por outro lado, na entrevista com as representantes da SMDEI- Secretaria Municipal de Desenvolvimento, Emprego e Inovação, (E1) informou que o planejamento da Prefeitura era, para esse período de possível mudança, consolidar o ambiente institucional com a criação de um projeto de lei para consolidar a economia solidária, visto que não é respeitada por todos os políticos. No âmbito político, é grande o receio quanto à operação das feiras do circuito. Ademais, as gestoras das feiras temem perder o controle sobre esse evento. Diante dessa incerteza, a criação de lei que garante segurança ao circuito é vista como medida preventiva.

No que diz respeito à concorrência entre as feiras orgânicas, os representantes da Prefeitura enxergam os outros canais como complementares e essenciais para a disseminação da categoria orgânica, e acreditam que estão abrindo o mercado junto. A empresa de *delivery* não enxerga as feiras como ameaça ao modelo de negócio, pelo contrário, eles muito as incentivam e se consideram um canal complementar, mencionando que compram alguns alimentos das feiras, para completarem os pedidos e que alguns fornecedores são feirantes. Apontam ainda que, a relação entre a feira e o *delivery* é muito próxima e é a primeira opção ao se pensar em expansão, para conhecer o mercado e os fornecedores. Com a inclusão do comércio de orgânicos em outros canais, o faturamento das feiras diminuiu, pois, inicialmente, eram comercializados, exclusivamente, nelas. Mesmo diante disso, a expansão é vista de forma positiva, pois somente as feiras não seriam capazes de abastecer toda a cidade.

Embora defendam e acreditem na relevância das feiras, a sócia da *Orgânicos in Box* (E7) afirma que este é um canal de comercialização muito restrito, verticalizado e que não consegue escoar todo o volume de produção, gerando, muitas vezes, desperdício. Ela também acredita que há influência política quanto à seleção dos feirantes e que muitos são marginalizados.

Percebe-se que o preço continua sendo uma questão, mas que os consumidores não deixam de consumir alimentos orgânicos por esse fator. Eles percebem a diferenciação do produto e valorizam os benefícios que essa categoria de alimentos oferece, sempre associado à saúde, ao bem-estar e ao cuidado com o meio ambiente e ecossistemas. Um fator que impede maior consumo refere-se à

falta de consciência e informação da população, porém caberia aos feirantes o dever de promoverem o marketing do negócio, de serem atenciosos e abertos para esclarecerem e auxiliarem os clientes na seleção dos produtos. Embora exista carência de conhecimento sobre os benefícios dos alimentos livres de toxinas, a mídia oferece programas de entretenimento e, as páginas de internet divulgam muitas informações que favorecem o consumo dessa categoria de alimentos.

Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE, em 2019, que ouviu 1.200 produtores do Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos, identificou que os produtores de alimentos orgânicos consideram a comercialização um desafio significativo. Além disso, a falta de insumos, a assistência técnica e a logística também foram citadas. O resultado deste trabalho vai ao encontro com o resultado da pesquisa realizada pelo SEBRAE. Adicionalmente aos fatores mencionados, a falta de crédito ao pequeno e médio produtor, a violência que interfere no transporte das mercadorias pelas vias expressas do Rio de Janeiro, o preço, a carência de investimento na produção orgânica, a falta de uma estimativa de demanda, dentre outros aspectos, surgiram durante as conversas.

Quanto às perspectivas para esse mercado, elas apontam para um cenário favorável e em crescimento, visto que a demanda por alimentos orgânicos vem crescendo ao longo dos anos e os consumidores estão preocupados com a segurança alimentar e com a qualidade de vida e, também, estão adquirindo maior consciência sobre o meio ambiente. Conforme mencionado, a *Orgânicos in Box* tem a expectativa de crescer e expandir-se para outros estados, porém a Prefeitura percebe o delicado momento econômico e político do Brasil e menciona a falta de recursos para investir desde a produção, gera incerteza acerca das feiras orgânicas.

No quadro a seguir é possível perceber quais os fatores que facilitam a comercialização dos alimentos orgânicos em ambos os casos.

Quadro 8: Fatores que facilitam a comercialização de orgânicos - caso 1 e 2.

Fatores que facilitam a comercialização dos alimentos orgânicos		
Facilitadores	Caso 1	Caso 2
Prefeitura do Rio de Janeiro disponibilizar espaços públicos para a comercialização	X	
Confiança dos consumidores	X	X
Parceria da ABIO com a EMBRAPA	X	
Parceria da ABIO com a SMDEI	X	
Contato direto/vínculo que é criado entre o produtor e o consumidor	X	
Proximidade entre o mercado consumidor e a área produtiva E3	X	
Certificação	X	X
Estratégias colaborativas	X	X
Licitação governamental priorizando orgânico	X	X

Fonte: Elaboração própria a partir das entrevistas.

Com relação aos fatores que facilitam a comercialização dos alimentos orgânicos, alguns foram mencionados por mais de um entrevistado. A confiança dos consumidores e o contato direto e o vínculo entre o produtor e o consumidor são vistos de forma positiva. Os representantes da *Orgânicos in Box* afirmam que as feiras defendem, fortemente, a relação entre os agricultores e os clientes, visto que as relações são muito ricas e existe uma troca grande. Tanto na perspectiva do consumidor quanto na do produtor, o contato e o vínculo entre os agricultores e comerciantes foi mencionado como fator relevante durante a compra dos alimentos orgânicos. Eles acreditam que as vendas diretas fortalecem a agricultura familiar, a agricultura orgânica, os pequenos produtores e os produtos limpos.

A certificação também aparece como fator relevante e é considerada uma condição necessária para o mercado de orgânicos, pois é uma forma de fiscalização. Foi por meio dela que o mercado de orgânicos se consolidou, promovendo a garantia ao cliente sobre o método de produção do alimento. Além disso, ela ajuda na comercialização.

Em relação às estratégias de negócios envolvendo parcerias e redes colaborativas, os sócios da *Orgânicos in Box* mencionam que a feira só dá certo devido às relações de colaboração. O feirante (E4) afirma que aquilo que acontece nas feiras precisa ser decidido em conjunto. Devido à ineficiência logística, uma prática comum é o transporte de carga de um produtor para outro. Ademais, há formação de cooperativas para ajudar na distribuição.

O fornecedor (E9) divide as parcerias em dois tipos: a comercial, para aumentar a diversidade dos produtos e complementar a produção; e a técnica, que promove assistência e consultoria. Ademais, de acordo com o produtor e feirante (E4), os produtores se unem para comprar coletivamente. A representante da ABIO mencionou que a instituição incentiva os comerciantes a participarem de grupos de comercialização solidária para que os integrantes troquem e compartilhem conhecimentos, experiências, sucessos e fracassos.

Diante dos depoimentos, é nítido que os pequenos agricultores orgânicos se organizam em grupos e praticam atividades de colaboração para conseguirem continuar no mercado. Um produtor maior compra alguns produtos do menor e realiza o transporte e a venda nas feiras da cidade.

Percebe-se que as estratégias colaborativas estão, fundamentalmente, relacionadas ao transporte da mercadoria e ao compartilhamento de informações e conhecimento. Elas são simples e escolhidas por critérios geográficos de proximidade entre os membros.

A adoção da certificação por meio do Sistema Participativo de Garantia (SPG) também é percebida como uma estratégia colaborativa, já que os membros dos grupos se fiscalizam, trocam experiências e informações relevantes, participam de grupos de comercialização e os agricultores se tornam responsáveis pela garantia dos produtos alheios. Diante disso, ocorre uma redução de custo, novas oportunidades são criadas e grupos de distribuição são desenvolvidos usando critérios geográficos ou de diversidade de produtos.

Outro fator relevante são as parcerias realizadas entre a ABIO, a EMBRAPA e a SMDEI. A primeira delas está relacionada à organização da feira no sentido de manipulação dos alimentos, promovendo cursos para os associados. As parcerias com as organizações de ensino e pesquisa são muito importantes, pois geram conhecimento e instrução para os feirantes. A segunda, refere-se à prefeitura do Rio de Janeiro que disponibiliza espaços públicos para a comercialização, favorecendo o acontecimento das feiras orgânicas.

5 Conclusões e Recomendações

A preocupação com a saúde, qualidade nutricional e sabor dos alimentos, segurança alimentar, com as questões relacionadas ao meio ambiente e a biodiversidade fez com que crescesse a demanda por alimentos orgânicos. O crescimento da oferta tem sido maior a cada ano para suprir esse aumento da demanda, tendo em vista que os produtores avistaram uma oportunidade e investiram nesse tipo de produção para oferecer produtos saudáveis aos consumidores ao mesmo tempo em que respeitam o meio ambiente e a biodiversidade. Os clientes percebem e valorizam o dispêndio financeiro em prol de uma alimentação saudável, nutritiva e com menor índice de toxidade visando a uma maior expectativa de vida e evitando possíveis problemas respiratórios e reações alérgicas derivadas das toxinas presentes nos alimentos hortifrutigranjeiros derivados da plantação tradicional.

O que diferencia a cadeia produtiva dos alimentos orgânicos dos alimentos produzidos tradicionalmente é a obrigatoriedade da certificação. Diante disso, o número de produtores brasileiros cadastrados no MAPA cresceu consideravelmente nos anos recentes e o faturamento no setor alimentício de produção orgânica foi de R\$ 4 bilhões no ano de 2018.

Nesse contexto, o presente trabalho teve como objetivo final identificar os fatores que facilitam e dificultam a distribuição e comercialização de alimentos orgânicos na cidade do Rio de Janeiro e como os empreendedores lidam com eles por meio de suas estratégias de negócio, envolvendo, sobretudo, parcerias e redes de colaboração. Buscou-se também avaliar se as estratégias competitivas e colaborativas empregadas têm garantido o sucesso dos negócios envolvidos nessa cadeia produtiva.

Para atingir tais objetivos, o método de pesquisa adotado foi o estudo de caso múltiplo e o procedimento de coleta de dados foi através de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório. Dois modelos de negócios baseados em circuitos curtos foram comparados: o Circuito Carioca de Feiras Orgânicas e a *Orgânicos in Box*, que possui um modelo de negócio digital, que entrega de produtos orgânicos na casa dos clientes.

Mesmo com a produção orgânica sendo uma prática colaborativa que funciona através da formação de muitas parcerias e grupos de colaboração, há muitas barreiras enfrentadas nesses circuitos. Diante do cenário de ascensão e incorporação desses alimentos na dieta do consumidor carioca existem diversos desafios e dificuldades na parte da sua comercialização. Conforme mencionado, os principais gargalos enfrentados pelos produtores rurais e os circuitos curtos de comercialização são relacionados aos preços, questões logísticas, assistência técnica, falta de investimento na produção orgânica, falta de um comprador certo e infraestrutura deficiente (estradas precárias em péssimas condições e violência).

O preço dos alimentos orgânicos realmente é mais caro visto que o tempo de produção é maior e existem custos referentes à certificação. Para os consumidores dessa categoria de alimentos, o preço elevado não chega a ser um problema, pois eles priorizam a saúde, a qualidade do alimento, o bem-estar e têm consciência socioambiental. Porém para os consumidores dos alimentos de origem tradicional que buscam a alternativa orgânica, o preço é ainda visto como um fator impeditivo ao consumo.

Outro fator que dificulta o produtor rural é a questão logística relacionada ao mercado consumidor e uma falta de sincronia entre a demanda e a quantidade produzida, o que muitas vezes gera excedente de produção. A questão logística também é relacionada com a precariedade das estradas, visto que o escoamento da produção é através das rodovias e a malha rodoviária no estado do Rio de Janeiro é deficiente e as condições não são boas.

Diante das dificuldades e para superar os pontos negativos, os produtores se unem em cooperativas, associações e praticam estratégias colaborativas, onde as atividades são realizadas em conjunto e um produtor auxilia o outro, trocando informações e conhecimento, técnicas de plantio, verificando as propriedades e diversificando a gama de produtos a serem ofertados.

Além das parcerias, outros fatores são importantes para a expansão desse mercado, dentre eles: a confiança dos clientes, a certificação e o sistema participativo de garantia.

A certificação viabilizou a comercialização de alimentos orgânicos e foi uma grande conquista, garantindo o mercado de orgânicos e criando confiança por parte dos consumidores. O sistema participativo de garantia é uma forma de obter

a certificação gerenciada pela ABIO e através desses grupos os produtores criam relações de confiança e ajuda mútua. Esse sistema, além de servir como ferramenta de fiscalização entre os membros também é uma estratégia colaborativa adotada.

Comparando os dois sistemas curtos de comercialização é possível perceber uma grande diferença entre eles. Ao comprar na feira orgânica o cliente tem a possibilidade de decidir o que quer comprar e decide naquele momento da compra, selecionando os produtos. O produtor não tem planejamento, escala de produção e a quantidade ofertada é baseada nos meses anteriores. Já na *Orgânicos in Box* existe uma padronização e é possível planejar a produção, visto que há uma previsibilidade de colheita, fazendo com que os sócios criem relações e contratem produtores suficientes para abastecerem os determinados pedidos.

Outro ponto observado é que a dificuldade de comercialização dos alimentos orgânicos não é apenas referente à produção, mas também relacionada à falta de qualidade técnica e profissionalismo do negócio. Nas feiras orgânicas, o produto ofertado muitas vezes não é previamente selecionado nem adequadamente limpo, sendo apresentado com aspecto feio ou sujo, demonstrando certa falta de cuidado, visto que o produtor traz os alimentos diretamente do campo para a mesa do cliente. Diante a isso, é perceptível a falta de uma gestão mais profissionalizada dos produtores na forma de vender seus produtos. Para solucionar tal limitação é necessário investimento tecnológico e parcerias com instituições como o SEBRAE para fomentar e apoiar os pequenos produtores no Estado do Rio de Janeiro.

No que diz respeito às estratégias utilizadas para superar as barreiras identificadas, os resultados dessa pesquisa mostraram que os produtores de orgânicos trabalham de forma colaborativa, através de parcerias principalmente em relação ao transporte das mercadorias e troca de informações acerca da produção.

A certificação do sistema participativo de garantia é ao mesmo tempo uma estratégia competitiva e colaborativa. A obrigatoriedade da certificação através desse sistema é uma estratégia competitiva porque garante ao consumidor sobre a procedência do alimento, alegando que ele respeita as normas predefinidas e distinguindo dos alimentos de plantio convencional. A certificação é um

instrumento de diferenciação dessa categoria de alimento, que possibilita o comércio do alimentos livres de agrotóxico. Ademais, é uma estratégia colaborativa porque os produtores que integram o grupo se apoiam, visitam as propriedades alheias para fiscalizar a aplicação das normas, partilham conhecimentos e trocam informações. Muitos comerciantes criam laços de confiança e de comercialização e acabam trabalhando juntos, visto que vivem próximos e distribuem para áreas em comum na cidade.

Durante a execução das feiras do Circuito Carioca, os clientes interagem com os produtores e comerciantes através do contato direto. Esse contato é rico e valioso, pois os produtores conseguem entender melhor as necessidades dos clientes, escutar as opiniões, explicar sobre o processo produtivo e sanar possíveis dúvidas ou curiosidades dos compradores. Caso o cliente tenha alguma incerteza quanto ao alimento ser orgânico ou não, ele pode imediatamente verificar o certificado obrigatório de comprovação presente na barraca. Outro aspecto positivo desse método de comercialização é a chance de seleção por parte dos clientes visto que eles podem escolher quais alimentos preferem avaliar o aspecto físico, o frescor e a qualidade do alimento. Ao comprar da *Orgânicos in Box*, via *internet*, o cliente monta a cesta, escolhe o gênero do alimento mas não consegue vê-lo in natura.

O circuito carioca de feiras é uma estratégia colaborativa que integra o estado e a iniciativa privada. A Prefeitura do Rio disponibiliza locais públicos periodicamente em praças e ruas para a realização das feiras e os feirantes são agentes privados que se reúnem para que ocorra a execução. Ademais, a Prefeitura faz parceria com a COMLURB garantindo a limpeza urbana.

Por si só, ele é uma estratégia de comercialização dos alimentos orgânicos através da venda direta haja vista que surgiu para escoar a produção dessa categoria de alimentos na cidade do Rio de Janeiro e deu visibilidade ao produto, aproximando os comerciantes do cliente final.

Quanto às perspectivas futuras, os produtores e os sócios da *Orgânicos in Box* estão satisfeitos com os resultados nos últimos anos, são otimistas e acreditam no potencial das vendas através da internet. O aumento das vendas diante do momento conjuntural que estamos vivenciando confirma a tendência positiva referente as vendas *online*. Devido ao sucesso do negócio no estado do

Rio de Janeiro, os sócios avaliam a possibilidade de expandirem as entregas para outros estados brasileiros.

Infelizmente os produtores e integrantes das feiras do circuito carioca não possuem essa perspectiva positiva haja visto que a receita diminui e um dos fatores comentados pelos mesmos foi referente ao deslocamento de canais de compra do consumidor. Muitos clientes estão optando por comprar *online* ou em supermercados devido a maior variedade de produtos, conveniência e horários amplos de funcionamento. Inicialmente, as hortaliças, frutas e verduras orgânicas eram comercializadas exclusivamente nas feiras e não concorriam com outros canais de comercialização.

Por outro lado, a maior parte dos agricultores orgânicos constituem a chamada agricultura familiar, em que há pouca formação técnica e carência de recursos para investir em técnicas de melhoria na produção e distribuição. Nesse sentido, vários dos entrevistados expuseram sua percepção sobre a necessidade de um centro de distribuição de alimentos orgânicos, cumprindo o mesmo papel da CEASA. Diante do exposto, seria interessante alguma empresa (pública ou privada) se interessar em criar um depósito de compra e revenda de alimentos agrícolas livre de agrotóxicos. A *Orgânicos in Box* está participando de práticas de crescimento e vislumbra crescer e se tornar esse centro. A questão que se coloca é se este tipo de solução é viável considerando o baixo volume de produção e a maior variedade de produtos por agricultor orgânico.

5.1. Recomendações para estudos futuros

Para um estudo futuro seria interessante comparar as estratégias de negócios adotadas por agricultores e comerciantes cariocas com agricultores de outros estados brasileiros a fim de identificar semelhanças e diferenças e como afetam os resultados obtidos.

Ademais, conforme a ideia inicial dessa pesquisa, seria interessante comparar formas de comercialização nos sistemas curtos de comercialização com uma cadeia de comercialização longa, como é o caso de uma grande rede de supermercado. Quais as vantagens e desvantagens de circuitos longos quando comparados aos circuitos curtos? Os dois modelos podem coexistir e se

desenvolver de forma harmoniosa? Pode haver colaboração entre grandes redes de supermercados e pequenos agricultores familiares?

Para suprir a oferta diante do crescimento da demanda dos alimentos orgânicos por consumidores conscientes e engajados ambientalmente se faz necessário um estudo do primeiro elo da cadeia referente aos canais de distribuição na comercialização (que consiste no produtor). Conforme mencionado em uma das entrevistas há uma falta de embasamento nos fatores relacionados à precificação dos alimentos orgânicos praticada pelos comerciantes nas feiras orgânicas. Diante disso, seria interessante realizar uma pesquisa sobre os componentes formadores dos custos da produção orgânica, visto que parece existir uma fragilidade operacional e uma lacuna acadêmica nessa área.

Como com conclusão, se entende que, apesar das limitações em termos de generalização das conclusões, impostas pela realização de apenas dois estudos de caso, os resultados indicam que o tema focado por esta pesquisa é relevante na área de administração, pois grande parte dos estudos já realizados sobre os produtos orgânicos no Brasil focam primordialmente no comportamento de consumo desses produtos, enquanto que este trabalho teve como objetivo abordar a sua oferta, suas estratégias colaborativas e seus circuitos de comercialização e de distribuição. O aprofundamento desse enfoque representa uma importante possibilidade de contribuição para o avanço do conhecimento nesse campo de estudo.

6 Referências Bibliográficas

ALTARAWNEH, M. Determine the barriers of organic agriculture implementation in Jordan. **Bulgarian Journal of Agricultural Science**, v. 22, n. 1, p. 10-15, 2016.

ANACLETO, C.A.; PALADINI, E.P. Gestão estratégica da qualidade para empresas produtoras de produtos orgânicos: diretrizes para a expansão do mercado consumidor. **Revista de Gestão e Tecnologia Navus**, vol. 5, n. 1, p. 51-64, 2015.

ARAÚJO, D. F. S.; PAIVA, M. S.; PAIVA, D.; FILGUEIRA, J. M. Orgânicos: expansão de mercado e certificação. **Holos**, Ano 23, Vol. 3, 2007.

ASAI, M.; LANGER, V.; Collaborative partnerships between organic farmers n livestock-intensive areas of Denmark. **Organic Agriculture**. 4,63–77, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s13165-014-0065-3>. Acesso em: 20 fev. 2020.

ASSIS, R. L. de; AREZZO, D. C. de y; 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, 1996.

Associação de Agricultura Orgânica. Disponível em: <http://aao.org.br/aao/quem-somos.php>. Acesso em: 20 fev. 2020.

BARROS, G. S. C. **Economia da Comercialização Agrícola**. CEPEA/LESESALQ/USP. Piracicaba, São Paulo. 221p., 2006.

BICALHO, A.M. A comercialização da produção Familiar: canais da distribuição da hortifruticultura no abastecimento urbano. In: OLIVEIRA, M.. COELHO, M.C. & CORRÊA, A. (orgs) **O Brasil, a América latina e o mundo: espacialidades contemporâneas (II)**. Rio de Janeiro: Lamparina: Faperj, Anpege, 2008.

BORGUINI, R.G.;TORRES, E.A.F.S. Alimentos Orgânicos: Qualidade Nutritiva e Segurança do Alimento. **Segurança Alimentar e Nutricional**, vol. 13, n. 2, p. 64-75, 2006.

BRASIL. Alimentos orgânicos renderam R\$ 4 bilhões a produtores brasileiros em 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/mercado-brasileiro-de-organicos-fatura-r-4-bilhoes>. Acesso em: jun. 2020.

BRASIL.Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos. <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/sustentabilidade/organicos/cadastro-nacional-produtores-organicos>.Acesso em:20 fev. 2020.

BRASIL. **Cadeia Produtiva de Produtos Orgânicos**. Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura; Coordenadores: Antonio Márcio Buainain e Mário Otávio Batalha – Brasília, 2007. Disponível em: <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7744/BVE19040053p.pdf;jsessionid=A6AB987D24D52D8ACEC843D447BFDD59?sequence=1>. Acesso em: 20 jun. 2020.

BRASIL. Decreto nº 6.323, de 27 de dezembro de 2007. Regulamenta a Lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a agricultura orgânica, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6323.htm. Acesso em: 20 jun. 2020.

BRASIL. Lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003. Dispõe sobre a agricultura orgânica e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2003/L10.831.htm. Acesso em: 20 jun. 2020.

CAMPANHOLA, C.; VALARINI, P. J. A agricultura orgânica e seu potencial para o pequeno agricultor. **Cadernos de Ciência e Tecnologia**, Brasília, v. 18, n. 3, p. 69-101, 2001.

CAPORAL, F. R.; COSTABEBER, J. A.. Segurança alimentar e agricultura sustentável: uma perspectiva agroecológica. **Ciência & ambiente**, nº 27, 2003.

CAPORAL, F. R.; COSTABEBER, J. A.. **Agroecologia e o desenvolvimento rural sustentável: perspectiva para uma nova expansão rural sustentável**, Porto Alegre, 2004. Disponível em: http://www.emater.tche.br/site/arquivos_pdf/teses/agroecologia%20e%20extensao%20rural%20contribuicoes%20para%20a%20promocao%20de%20desenvolvimento%20rural%20sustentavel.pdf. Acesso em: 28 nov. 2019.

CARVALHO, René de. Desafios para a produção orgânica do ERJ. **Cadernos do Desenvolvimento Fluminense**, Rio de Janeiro, n. 4, 2014.

CARVALHO, D. M. Cadeia produtiva e comercialização agrícola no Brasil. **Revista Geonordeste**. Ano XXIV, n.2, Edição Especial, 2013.

CEK, T.; KARTALKANAT, A. Consumer dispositions towards organic food: The example of Kahramanmaras/Turkey. **Journal of Animal and Veterinary Advances**, Paquistão, v. 9, n. 3, p. 446- 451, 2010

CÉSAR, A. da S.; BATALHA, M. O.; PIMENTA, M. L. A certificação orgânica como fator estratégico na governança das transações no mercado de alimentos. **Organizações Rurais & Industriais**, Lavras, v. 10, n. 3, p. 376-386, 2008.

CHILD, John; FAULKNER, David; TALLMAN, Stephen. **Cooperative strategy**. New York: Oxford University Press, 2005

CHOI, D. Y.; GRAY, E. R. The venture development processes of “sustainable” entrepreneurs. *Management Research News*, 31(8), 558-569, 2008 doi: 10.1108/01409170810892127

COHEN, B.; WINN, M. I. Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 29-49, 2007. doi: 10.1016/j.jbusvent.2004.12.001

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualidade, quantitativo e misto**. 3ª ed. – Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, J. A. C.; PASSADOR, J. L. Alianças estratégicas de organizações: o aprendizado institucional na formação de redes. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*. 2006.

DAROLT, M., LAMINE, C., BRANDEMBURG, A., A diversidade dos circuitos curtos de alimentos ecológicos: ensinamentos do caso brasileiro e francês. *Agriculturas*, v.10. n. 2, 2013.

FANTINI, A.; ROVER, O. J.; CHIODO, E.; ASSING, E. Agroturismo e Circuitos Curtos de Comercialização de Alimentos Orgânicos na Associação “Acolhida na Colônia” – Santa Catarina, Brasil. *Revista de Economia e Sociologia Rural*. v. 56. n.3. Brasília, 2018.

FEARNE, A. Building effective partnerships in the meat supply chain: lessons from the UK. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, v.46, p.491-518, 1998.

FERREIRA, G. C.; BARCELLOS, M. D. Vantagens e desvantagens das alianças estratégicas: uma análise sob a ótica dos agentes da cadeia produtiva da carne bovina. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v. 8, n. 1, p. 117-130, 2006. Disponível em: <https://ageconsearch.umn.edu/record/43832>. Acesso em: 20 fev. 2020.

FONSECA, A. P.; GUERRA, P. P.; SILVA, E. P. S., Planejamento de rede logística de produtos agrícolas orgânicos: agrupamento de unidades em arranjos produtivos locais como estratégia para redução do custo logístico. *Revista Transportes*, v. XVIII, n. 3, p. 51-59, 2010.

GOMES, Romeu. **A análise de dados em pesquisa qualitativa**. In MINAYO, Maria Cecília de Souza. Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 21 ed., p.74.

GLIESSMAN, S. R. Transforming food systems with agroecology. *Journal Agroecology and Sustainable Food Systems*; 40(3):187-189, 2016.

JORDÃO, C; BROEGA, A.; MARTINS, S. **O empreendedorismo sustentável e a geração de valor de reuso de tecidos do setor têxtil**. Estudo de caso do

banco de tecido de reuso de São Paulo. 12º Colóquio de Moda, 9a Edição Internacional, 3º Congresso de Iniciação Científica em Design e Moda, 2016.

HOBBS, J.E. Innovation and future direction of supply chain management in the Canadian agri-food industry. **Canadian Journal of Agricultural Economics**, v.46, p.525-537,1998.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, Síntese de Indicadores Sociais, Rio de Janeiro, 2019.

IDEC. Mapa **de feiras orgânicas**. Disponível em:<https://feirasorganicas.org.br/> . Acesso em: 10 fev.2020.

KAMIYAMA, Araci. **Produto Orgânico – Vamos falar sobre comercialização?** Rio de Janeiro, Sociedade Nacional de Agricultura, 2017.

KASEMODEL, Marcia G.; Vivian L. SILVA, SILVA, Andrea L. da. Barreiras e Facilitadores para o suprimento de alimentos orgânicos: uma revisão sistemática da literatura. **Anais do SIMPOI**, 2017.

KNY, M. A. *et al.* **Análise comparativa dos valores pessoais dos produtores e consumidores de produtos orgânicos.** In: ENCONTRO DA ANPAD, 29. 2005. Brasília. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

KRISCHKE, J. P.; TOMIELLO, N. O comportamento de compra dos consumidores de alimentos orgânicos: um estudo exploratório. **Cadernos de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas**, v. 10, n. 96. 2009.

LAZZARINI, S.; CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Integrating supply chain and network analysis: the study of netchains. **Journal of Chain and Network Science**. Wageningen Academic Publishers, v. 1, p.01-22, 2001.

LEÓN-BRAVO, V.; CANIATO, F.; CARIDI, M.; JOHNSEN, T. Collaboration for Sustainability in the Food Supply Chain: A Multi-Stage Study in Italy. **Sustainability**. July 2017. doi:10.3390/su9071253.

LOHR, L. Implications of organic certification for market structure and trade. **American Journal of Agricultural Economics**. v. 80, n. 5, p. 1125-1129, 1998.

MACIEL, W. R. E. ; OLIVEIRA, D. M. de; SANCHES, A. C.; LIMA-FILHO, D. O. Segmentação dos consumidores a respeito dos produtos orgânicos. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**, Vol. 13 n.3 – Julho/Setembro, 2015.

MARCELINO, T.; TRIERWEILLER, A.; LUCIETTI, T. Motivações para o consumo de produtos orgânicos: em busca de entendimento. **Revista Competitividade e Sustentabilidade – ComSus**, Paraná, v. 4, n. 2, p. 31-45, 2017.

MOREIRA, A.; MOUTINHO, V.; PEREIRA, J. Avaliação de uma Estratégia Colaborativa: um estudo de caso no setor do vinho do Porto. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**. v.15, n.47, pp.221-240, 2013.

NOGUEIRA, C. R.; BRASIL, S. A. Empreendedorismo sustentável: estudo de caso sobre o processo de criação de um empreendimento sustentável. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 5, n. 5, p. 172-196, Mar. 2016.

OLIVARES, J. H. L. Negociação para configurar o desenho da estrutura organizacional em rede. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, v. 9, nº 3, p. 13-26, 2002.

ORMOND, J.; PAULA, S.; FILHO, P.; DA ROCHA, L. **Agricultura orgânica: Quando o passado é futuro**, BNDES, 2002.

PADUA, J. B. **Produção e comercialização de produtos orgânicos pela agricultura familiar em Mato Grosso do Sul - Dourados – MS**. Universidade Federal da Grande Dourados. Programa de Pós-Graduação em Agronegócios. Trabalho de conclusão, 2014.

PERRY, M. L.; SENGUPTA, S.; KRAPFEL, R. Effectiveness of horizontal strategic alliances in technologically uncertain environments: are trust and commitment enough? **Journal of Business Research**, v. 57, no 9, p. 951- 956, 2004.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência Michael E. Porter : tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga: revisão técnica Jorge Garcia Gomez – 7 ed. – Rio de Janeiro : Campus, 1991

RAMESH, P.; SINGH, M.; SUBBA RAO, A. Organic farming: Its relevance to the Indian context. **Current Science**, vol. 88, n. 4, p. 561-568, 2005.

RENTING, H.; MARSDEN, T.; BANKS, J. Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. **Environment and Planning**, v.35, p.393-411, 2003.

RODRIGUES DE FARIAS E. J., SANTOS, D. C. L. e PENALVA J. V. R. **Consumo sustentável: Análise do perfil dos consumidores de produtos orgânicos no Município de São Lourenço da Mata, Brasil**, 2017.

ROTA, C.; REYNOLDS, N. ; CESARE, Z. Sustainable Food Supply Chains: The Role of Collaboration and Sustainable Relationships. **International Journal of Business and Social Science**, Vol. 4 No. 4, 2013

SANTOS, J. O. *et al.* A evolução da agricultura orgânica. **Revista Brasileira de Gestão Ambiental**, v.6, n.1, p. 35 – 41, 2012.

SCHLANGE, L. E. **What drives sustainable entrepreneurs**. Proceedings of the Applied Business and Entrepreneurship Association International (ABEAI) Conference, Kona, HI, USA, 3, 2006.

SCHULTZ, G. **Relações com o mercado e a (re)construção das identidades socioprofissionais na agricultura orgânica**. Tese (Doutorado), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Porto Alegre, 2006.

Sociedade Nacional Agrícola. Possibilidades do Agronegócio no Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.sna.agr.br/wp-content/uploads/2019/03/SeminarioSNA-AgronegocioRJ.pdf>. Acesso em 20 fev. 2020.

SOUZA, M. C. M. Certificação de produtos orgânicos. Secretaria de Agricultura e Abastecimento, Instituto de Economia Agrícola, 2001. Disponível em <<http://www.iea.sp.gov.br/out/verTexto.php?codTexto=260>>. Acesso em 20 fev. 2020.

SOUZA, R. P.; BATISTA, A. P.; CÉSAR, A. S. As tendências da certificação de orgânicos no Brasil. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v. 27, n. 1, p. 95-117, 2019.

TECHEMAYER, César Augustus. PEDROZO, Eugênio Ávila. O processo de formação e gestão de alianças estratégicas: proposta de um modelo de análise

TEIXEIRA, I. L.; GARCIA, L. A. F. Fatores determinantes da demanda de produtos orgânicos no município de Cascavel-PR. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, vol. 12, nº 23, 2013.

TERRAZZA, P.; VALARINI, P. J. Situação do mercado de produtos orgânicos e as formas de comercialização no Brasil. **Informações Econômicas**, SP, v.39, n.11, 2009.

TROIANO, J. **Da produção ao consumo: os diferentes canais de comercialização de produtos orgânicos em cidades médias do interior paulista**. 2016.

UEMATSU, Hiroki; MISHRA, Ashok K. Organic farmers or conventional farmers: Where's the money? **Ecological Economics**, v. 78, p. 55-62, 2012.

WCED - WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **The Brundtland Report - Our Common Future**. London: Oxford University Press, 1987.

WILLER, Helga e JULIA, Lernoud (Eds.): The World of Organic Agriculture. Statistics and Emergind Trends - Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), Frick, and IFOAM – Organics International, Bonn (Alemanha). 2016

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** (A. Thorell, Trad.) (4a ed.). Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANDER, K.; BESKE, P. Happy growers! Relationship quality in the German organic apple chain. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 17, n. 3, p. 205-223, 2014.

APÊNDICE A:

Roteiro Semiestruturado de Entrevista

Prezado(a) Sr.(a),

Gostaríamos de contar com sua importante participação em uma pesquisa acadêmica do Departamento de Administração / IAG da PUC-Rio, que está sendo realizada pela aluna de mestrado profissional Anna Beatriz Gasparri, com a orientação do professor desse departamento, Marcos Cohen.

A pesquisa tem por objetivos:

- 1) Identificar os fatores que facilitam e dificultam produção e comercialização de alimentos orgânicos no estado do Rio de Janeiro e como os empreendedores lidam com eles por meio de suas estratégias de negócio, sobretudo, envolvendo parcerias e redes de colaboração.
- 2) Avaliar se as estratégias empregadas têm garantido o sucesso dos negócios envolvidos nessa cadeia produtiva.

Para isso, identificamos alguns casos que serão estudados em profundidade, entre eles o do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas.

A pesquisa com sua organização será realizada mediante uma entrevista em profundidade. Acreditamos que sua contribuição será de grande valia para nossa pesquisa.

A autora da pesquisa e o IAG PUC-Rio assumem o compromisso de tratar e armazenar as informações com segurança e de forma ética. Caso seja de seu interesse que sua organização e seu nome não sejam mencionados no relatório final, favor indicar abaixo.

Estamos a sua disposição para qualquer esclarecimento que se faça necessário.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Marcos Cohen

IAG/PUC-Rio

Tel: (21) 2138-9322 e (21) 98643-0015

Pesquisadora Anna Beatriz Gasparri

IAG/PUC-Rio

Tel: (21) 97108-5269

() Desejo manter anonimato de minha organização e minha pessoa no relatório final.

() Desejo receber uma cópia dos resultados da pesquisa.

Nome: _____

Organização: _____

Questionário para os Produtores- Feirantes

1. Como e por que você começou a se dedicar a agricultura orgânica?
2. Que produtos produz? Onde produz e onde vende?
3. Por que você prefere vender nas feiras em vez de contratos com o governo?
4. O que você faz com os produtos que não são vendidos nas feiras?
5. A produção de sementes é feita na sua propriedade ou é comprada? Se comprada, de quem? Há problemas no fornecimento?
6. Como é feita a distribuição da sua produção? Para fazer essa distribuição você tem ajuda de outros produtores ou outras pessoas ou organizações?
7. Quais são as maiores dificuldades que você tem para a produção e para a comercialização dos seus produtos?
8. Como você enxerga a obrigatoriedade da certificação participativa? Ela ajuda ou dificulta suas vendas?
9. Como é sua relação com a ABIO / Essência Vital?
10. Como funciona na prática o sistema participativo de garantia? Como os agricultores realizam as inspeções e garantem que a produção seja orgânica?
11. Você tem acordos ou parcerias com outros produtores? Como funcionam? Quais os aspectos que dificultam estas parcerias?
12. Você está satisfeito com as vendas nos últimos anos e atualmente? Por quê?

13. Você acha que as vendas vão crescer nos próximos anos? Por quê?

Questionário *Orgânicos in Box*

1. Como e por que foi criado o *Orgânicos in Box*?

2. Há parcerias oficiais estabelecidas? (ONGs, produtores, fornecedores, etc.)

3. Quais são as ações para garantir que elas funcionem adequadamente? Quais os aspectos que dificultam estas parcerias?

4. Operacionalmente, como é feita a entrega dos AO pelos parceiros de vocês?

5. Como é o armazenamento e a logística?

6. Como é a cadeia de distribuição dos AO feita por vocês?

7. Quais são os fatores que mais dificultam a operacionalização e as vendas desse sistema de vendas dos AO?

- a. Ambiente contextual (legislação, economia, política, aspectos socioculturais, etc.)
- b. Ambiente operacional (qualificação de produtores e comerciantes, concorrência, comportamento dos consumidores, etc.)

8. Quais são os fatores que mais facilitam a operacionalização e as vendas desse sistema de vendas dos AO?

- a. Ambiente contextual.
- b. Ambiente operacional.

9. Como avalia os resultados da demanda e das vendas? Quais as perspectivas futuras e desafios?

10. Como você avalia o momento atual da produção orgânica e da venda de produtos alimentícios orgânicos no estado e na cidade do Rio de Janeiro? E nos últimos 5 anos em média? Como imagina que será nos próximos 5 anos?

Perguntas extras:

11. Na sua opinião quais as principais estratégias de negócio e marketing desses produtores para viabilizar esses negócios?

12. Há parcerias com produtores, comerciantes ou associações de classe?

13. Há promoção dos produtos em alguma mídia ou local?

14. A certificação é uma barreira ou um facilitador para o acesso dos produtos alimentícios orgânicos ao mercado interno? Justifique.

Questionário com a ABIO e com a Prefeitura do Rio de Janeiro

1. Como e por quê foi criado? Quais os agentes públicos e privados envolvidos?

2. Como é feita a seleção dos feirantes? E da localização física das feiras? Como é feito o diagnóstico de perfil de consumidor?

3. Existe alguma crítica por parte dos feirantes sobre as feiras?

4. Os feirantes mencionam alguma dificuldade vivenciada com a comercialização?

5. Vocês percebem que há parcerias entre os produtores e comerciantes? Há algum compartilhamento de conhecimento ou alimentos entre eles?

6. Como é realizada a gestão do Sistema Participativo de Garantia? E a relação com os produtores que participam desse Sistema?

7. Como vocês percebem a relação de confiança entre os feirantes e os consumidores?

8. Dentro da própria feira do circuito carioca também tem coletivos?

9. Vocês aqui institucionalmente acompanham os resultados das feiras e tem metas?

10. Vocês têm projetos de fortalecer e fomentar os agricultores cadastrados para ampliar a produção e comercialização de produtos orgânicos no Rio de Janeiro?

11. Quais são os fatores que mais dificultam a operacionalização do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas e de outros projetos ligados à produção e comercialização de AO?

- a. Ambiente contextual (legislação, economia, política, aspectos socioculturais, etc.)
- b. Ambiente operacional (qualificação de produtores e comerciantes, concorrência, comportamento dos consumidores, etc.)

12. Quais são os fatores que mais facilitam a operacionalização do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas e de outros projetos ligados à produção e comercialização de AO?

- a. Ambiente contextual.
- b. Ambiente operacional.

13. Há parcerias oficiais estabelecidas? (com outras esferas de governo, ONGs, produtores, etc.) Quais são as ações para garantir que elas funcionem adequadamente? Quais os aspectos que dificultam estas parcerias?

14. A certificação é uma barreira ou um facilitador para o acesso dos produtos alimentícios orgânicos ao mercado interno? Justifique.