

## MARKETING E ECONOMIA SOLIDÁRIA: LIMITES E DESAFIOS NA PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR

**Autoria:** Cristiane Betanho, Sílvia Alberto Robeiro Melo, José Eduardo Fernandes

### Resumo

Produtos orgânicos, semiprocessados e certificados passaram a disputar espaço nas gôndolas com produtos tradicionais e sua produção é altamente atrativa para o agricultor familiar, dada a utilização intensiva de mão-de-obra, abundante nesse tipo de empreendimento. Além disso, existe a possibilidade de aumentar a parcela da renda “para dentro da porteira”, dadas as características superiores dos produtos e a crescente demanda dos consumidores por saúde e satisfação de desejos infinitos. No entanto, está o agricultor familiar preparado para deixar de “plantar” e passar a produzir – isto é, entender o que produzir, como, quando, quanto, para quem produzir? Estão preparados para entender o cliente e agregar valor? O objetivo deste trabalho é analisar os limites e os desafios apresentados nos processos de produção e comercialização de produtos da agricultura familiar. Para tanto, realizou-se um estudo exploratório comparativo de dois agrupamentos de agricultores familiares em diferentes etapas do ciclo de vida empreendedor. Os empreendimentos analisados são empreendimentos econômicos solidários, que buscam equilibrar objetivos conflitantes entre lucros, expectativas da sociedade e preservação do meio ambiente, portanto, aplicam o conceito de marketing na orientação societal. Dentro dessa ótica, desejam participar dos circuitos do comércio ético e solidário como alternativa aos canais tradicionais. O mercado solidário é promissor, no entanto, não se pode descartar os canais clássicos de distribuição, dado o tamanho do mercado tradicional e o que o mesmo significa em termos de oportunidades de crescimento para os empreendimentos. Considerando a cooperação como elemento essencial para a redução dos riscos da empreitada, os agricultores, reunidos em empreendimentos coletivos, podem compartilhar experiências e atender a mercados maiores. Os resultados apontam que as organizações estão em processo de aproximação com os clientes, provendo relativamente os atributos desejados a partir de suas ofertas, mas esse processo precisa aprofundar-se – as organizações precisam capacitar-se tanto no que diz respeito a entender “o que” o cliente quer e “como” quer, quanto “quando” e “quanto” quer, portanto, deve-se cuidar de todas as dimensões do marketing mix de forma integrada e entender a ótica de mercado, sem afastar-se da lógica societal de marketing. Redes solidárias podem tolerar frustração no processo de aprendizagem dos fornecedores, mas os compradores tradicionais não consideram, em sua esmagadora maioria, deslizes na curva de aprendizagem. O que se percebe é que os empreendimentos precisam aprofundar seu conhecimento e seu relacionamento com seus mercados, possibilitando, no limite politizar as relações com o mercado, dado que dentro da ótica da economia solidária fala-se em poder-agir sobre a economia.

## 1. Introdução

A partir da década de 1990, com a abertura de mercado, a estabilização da economia e o aumento da competição pelos mesmos espaços de mercado, empresários do setor de alimentos e produtores rurais buscaram novas alternativas para a valorização de seus produtos. Além da industrialização propriamente dita, que proporcionou o desenvolvimento de produtos prontos dos mais diversos tipos, abriu-se espaço para produtos semiprocessados, orgânicos e com certificação de origem, que passaram a disputar espaço nas gôndolas com produtos tradicionais.

Produtos orgânicos, semiprocessados e certificados são intensivos em mão-de-obra e, por força do processo, espera-se baixa produtividade, portanto, são adequados para a agricultura familiar e para nichos de mercado. No entanto, essas linhas de produção carecem do desenvolvimento de competências em organização da produção, em comercialização e sistemas de informação, muitas vezes fora do alcance dos agricultores familiares.

O objetivo deste trabalho é analisar os limites e os desafios apresentados nos processos de produção e comercialização de produtos da agricultura familiar. A legislação brasileira entende por agricultor familiar o detentor de área menor ou igual a 4 módulos fiscais, que utiliza predominantemente mão-de-obra familiar para as atividades econômicas, administrando ela própria o empreendimento e, finalmente, a renda familiar deve ser predominantemente dependente da atividade do empreendimento (BRASIL, 2006). Pela caracterização pode-se perceber o quão importante é a renda da produção para esses agricultores, dado que os mesmos tiram da terra seu sustento direto.

No entanto, a agricultura em si perde a cada ano sua importância na apropriação de parcela da renda gerada no negócio agrícola. Assumpção (2003), apontando as mudanças na retenção de valores entre os elos da cadeia produtiva desde 1950 e projetando os números até 2028, aponta que o elo a montante (insumos, máquinas e equipamentos), viu sua participação no agregado cair a metade (17,6% para 8,8%), enquanto que a produção agrícola propriamente dita teve sua participação reduzida em praticamente dois terços (de 32,4% para 9,6%).

Entende-se que a lógica de mercado impõe a esses agricultores dificuldades potencializadas em relação aos maiores, dado que não têm acesso a informações e tecnologia, portanto, estão mais sujeitos à exacerbação do poder de barganha de seus compradores. Em Betanho (2008), viu-se que aproximadamente 70% dos produtos dos agricultores familiares em assentamentos são matérias-primas de baixo valor agregado, comercializadas via atravessadores.

Retomando Assumpção (2003), o elo agregação de valor e comercialização apresentou tendência de crescimento na apropriação de parcela da renda gerada: representava 50% em 1950 e chegará a 81,6%, em 2028. Portanto, os agricultores que quiserem reter para si parte significativa da renda precisarão agregar valor e aproximar-se do cliente final.

A contribuição deste trabalho, dado o panorama apresentado, constitui-se na reflexão: estão os agricultores familiares preparados para esse desafio de deixar de “plantar” e passar a produzir – isto é, entender o que produzir, como, quando, quanto, para quem produzir? Estão preparados para entender o cliente e agregar valor?

Buscar-se-á elementos para essa reflexão a partir da comparação entre dois agrupamentos de agricultores familiares que buscaram, na cooperação, aumentar suas forças para o enfrentamento dos desafios de mercado, e mercados específicos para enfrentar o poder de barganha dos compradores organizacionais, por meio das redes de consumo solidário.

## 2. Economia Solidária

Para França Filho e Laville (2004), a vertente econômica solidária é um dos contramovimentos que questionam o *laissez-faire* na economia. Inscrita tanto na esfera social quanto econômica, a Economia Solidária funda um movimento social de empreendedores rurais e urbanos que não é movido apenas pela rentabilidade do capital investido, mas, indo além dos interesses privados, busca no espaço público um poder-agir na economia.

A partir do final da década de, 1980 no Brasil, a abrupta abertura dos mercados internos foi um dos fatores que redundaram a quebra das forças produtivas nacionais, gerando níveis alarmantes de desemprego. Com a perda dos postos de trabalho, mais e mais pessoas passaram a viver do subemprego e de práticas da economia informal, que no entanto representam um simulacro das práticas mercantis oficiais e podem dar guarida à precarização das relações de trabalho (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004). Aí se insere o estudo da Economia Solidária e seus Empreendimentos. Vieira (2006) considera a ES uma alternativa de emprego e renda que, propondo uma nova relação capital-trabalho, contribui para aumentar a produtividade, no entanto distribuindo seus ganhos de forma mais justa.

Corroborando a idéia, Singer (2003) reflete que se busca um equilíbrio entre a dimensão social e a econômica, visando a encontrar outras alternativas para os momentos de crise do que o simples repasse à sociedade de seus custos, como se observa nas empresas capitalistas. Nessa perspectiva, os princípios da economia solidária e as características dos Empreendimentos Econômicos Solidários constituem-se no caminho mais provável para se chegar a um modelo sustentável e chegar aos mercados. Nesse sentido, Peixoto (2002) afirma que, tendo em vista que tanto mercado quanto as trocas são construções sociais, e sua concretude é relacional, é possível utilizar os mercados como instrumento de apoio ao desenvolvimento sustentável, a partir da integração de políticas e experiências localizadas, fazendo valer a cooperação e a solidariedade como forças políticas e econômicas de quem produz, reconhecer o trabalho como a fonte de valor, articular a produção com o consumo.

No entanto, Taule (2001) afirma que, ao livre sabor de uma economia de mercado, não adianta tecer considerações ou juízos de valor social se tais alternativas não forem economicamente viáveis. Para o autor, se o agente econômico quer funcionar neste ambiente, deve levar em consideração os padrões socialmente necessários e socialmente aceitos de produção pela demanda.

Nas palavras de Assumpção (2003, p. 112),

(...) a estratégia a ser adotada, visando o desenvolvimento econômico, deve estar calcada na viabilidade econômica-financeira dos camponeses, o que pode se tornar exequível à medida que incorpore as agregações de valor que consubstanciam o terceiro elo da cadeia produtiva, isto é, armazenamento, processamento e distribuição. Numa época em que os camponeses estão expostos às leis de mercado, sem nenhuma política agrícola (principalmente crédito e preço mínimo) que lhes sirva de anteparo em relação às oscilações próprias dos preços dos alimentos, que possuem demanda inelástica, só nos resta utilizar as técnicas administrativas que têm gerado experiências exitosas, sob pena de se agravar o processo de exclusão ora em curso – lutar usando as armas do dominante e ocupar o mercado.

Para ocupar o mercado, deve-se conhecer marketing, assunto da próxima seção.

## 3. Marketing

Muito já se escreveu sobre as diferenças e aproximações dos termos comercialização e marketing. Para Gracioso (1997), a expressão comercialização é uma das traduções de

marketing, no entanto essa tradução não se coaduna com o caráter dinâmico que é associado ao marketing. Para o autor, a melhor tradução seria mercância, o ato de mercadejar. Já Richers (1994), recordando a “infância do marketing brasileiro”, reporta-se aos termos mercadologia para a ciência e mercadização para o processo de distribuição que a caracterizasse, criados nos anos 50 – e não aceitos pelo mercado, que adotou a expressão norteamericana marketing.

Todos esses termos significam, na prática, fazer mercado (BETANHO, 2008). A expressão marketing foi incorporada ao português e é de uso corrente. Usa-se a expressão com menos ou mais propriedade, mas as pessoas sabem o que marketing significa em seu âmago.

O que a maior parte das pessoas não apreende quando usa a expressão é que o significado de marketing muda em função da evolução da sociedade e das práticas de “fazer mercado”. Geralmente trata-se esse processo a partir das orientações de marketing: produto, produção, vendas, marketing, marketing societal, marketing holístico (KOTLER, 2000; CHURCHILL E PETER, 2000; KOTLER E KELLER, 2006).

Tendo em vista o caráter solidário e participativo dos empreendimentos pesquisados neste artigo, destaca-se a orientação societal para analisar estratégias de marketing: a busca de equilibrar objetivos conflitantes entre os grupos de *stakeholders* envolvidos no processo de produção e consumo. Esses agricultores manifestam preocupações quanto às formas de “fazer mercado” passíveis de utilização prática, conforme sintetizada por Testa (2005, p. 48-49):

(...) o conceito de marketing que usamos não é somente aquele que se preocupa em gerar lucros como a empresa capitalista faz. Usamos o conceito de que nossos produtos devem ter benefícios que atendam às necessidades do consumidor, com um produto que tenha novos valores inclusos, levando em conta principalmente o meio ambiente, o novo modelo tecnológico, a saúde dos consumidores, a relação com a sociedade, os impactos que o lançamento de um determinado produto traz, baixo preço para todos terem acesso, e uma nova forma de produzir através da cooperação.

Morgan (1996) salienta que a pujança da disciplina marketing é demonstrada no desejo constante de se rever e questionar seu domínio. A atual definição da *American Marketing Association* (2006) sugere uma tentativa de reunir as orientações de marketing: “uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seus públicos interessados” (AMA, 2006, *online*).

Os conceitos centrais de marketing focam os níveis estratégico e operacional. Cabe salientar que as duas dimensões são complementares, uma não tendo sentido sem a intervenção na outra – enquanto o nível estratégico é formado por fatores incontroláveis, que carecem de monitoramento por parte das organizações, o nível operacional trata de aproveitar as oportunidades, bem como de buscar soluções para neutralizar ou reduzir o impacto das ameaças identificadas. Na ótica societal, essas questões são refletidas à luz de considerações sobre o relacionamento ético com a sociedade.

As oportunidades são destacadas na seção a seguir, que trata do marketing aplicado ao setor industrial ao qual pertencem os agricultores analisados: o de alimentos.

#### 4. Marketing em alimentos

Dadas as características de distribuição de renda no Brasil, diversidade cultural, desequilíbrios nos níveis de informação e educação da população, além outros contrastes, as necessidades, as expectativas e os desejos dos consumidores apresentam tremendas variações, no Brasil. Isso é particularmente notável em oportunidades para o mercado de alimentos.

Silva e Batalha (2000) identificaram quatro tipos de mercado, para os quais se requerem diferentes aplicações de marketing. Quando se trata do marketing rural (entre produtores de insumos e produtores rurais), coexistem produtores artesanais, capitalistas e cooperativas, o que induz a uma miríade de possibilidades em técnicas de gestão. No marketing agrícola (entre o produtor rural e a agroindústria ou consumidores finais), o elevado número de produtores face ao baixo número de compradores e o desafio da diferenciação são questões importantes que traduzem oportunidades ou ameaças para as organizações. O marketing industrial (entre a indústria de transformação e a distribuição dos produtos), em função da demanda derivada, requer colaboração entre comprador e vendedor, normalmente bem informados. Finalmente, o marketing alimentar (relacionado ao consumidor final) deve ser analisado por duas vertentes igualmente importantes: o marketing dos produtos propriamente ditos e o marketing associado às empresas de distribuição. Entretanto, atuar em quaisquer desses mercados da cadeia de produção agroindustrial requer o enfrentamento de três desafios, comuns a todos eles: a necessidade de informação; a diversidade de interesses, necessidades e desejos dos clientes; e os novos imperativos em relacionamento.

Sobre alimentos *in natura*, frutas, legumes e, principalmente, verduras são altamente perecíveis, o que traz dificuldades para o sistema de distribuição desses produtos. Estudo realizado por Machado e Silva (2004) demonstra que sacolões e varejões de São Carlos e Araraquara (SP) prefeririam adquirir produtos diretamente dos produtores, por serem de qualidade superior e melhor preço. No entanto, os produtores familiares não conseguem volume suficiente. Os autores ressaltam a necessidade de resposta rápida dos produtores rurais familiares para as questões de falta de diversidade e regularidade de entrega, o que transformaria os hiper e supermercados em mais um canal de distribuição para os produtos, e apontam, para a resolução do problema, o caminho da associação.

No entanto, como salientam Waack e Machado Filho (1999), pela sua própria gênese, as cooperativas agroindustriais são orientadas para a produção, em dissonância à dinâmica de mercado. A atividade de marketing fica em plano inferior, circunscrita à atividade de comercialização. No entanto, dependendo da natureza do mercado, a cooperativa necessita deter conhecimentos superiores.

Segundo Nascimento (1998) o setor de alimentos, se devidamente apoiado com tecnologia, gerenciamento e marketing, poderá ser ocupado pelos pequenos produtores, utilizando-se para isso nichos específicos de mercado. Ele cita o nicho dos produtos artesanais, mas ainda existem os orgânicos, os mercados de vizinhança, entre outros, que devem ser estudados com a mesma atenção. No entanto, vale salientar a observação do autor: esses produtos devem apresentar aspectos de padrão, de embalagem, de sanidade e detalhes de marketing reconhecidos pelos clientes nos produtos do mercado tradicional.

Neves e Castro (2003), referindo-se ao comportamento do consumidor de alimentos, salientam a importância de os empreendedores do setor, buscarem entender as mudanças nos desejos e necessidades dos clientes, e adaptar suas estratégias às mudanças detectadas. Apesar de os fatores de escolha, considerados universalmente mais importantes continuarem sendo frescor, nutrição, sabor, segurança, preço e conveniência, o mercado se fragmentou.

Também houve uma sobrevalorização da embalagem (NEVES, 2003; OLIVEIRA et al, 2003) e abertura de novos canais de distribuição e a competição entre os novos e os antigos tornaram a função mais complexa; a diferenciação de preços é outra tendência que trouxe uma miríade de possibilidades.

Neves (1999), analisando novas tendências de consumo, aponta a preocupação com a sustentabilidade ambiental, que tem levado organizações produtoras de alimentos a investir em produtos para o segmento de “consumidores verdes”, que representam, de acordo com

Giodano (2003), 40% de todos os novos produtos introduzidos nos Estados Unidos. Os produtos verdes surgiram do questionamento dos sistemas de produção sob o enfoque do ambientalmente sustentável. Esses consumidores buscam, além da qualidade, e da ausência de aditivos químicos, e que seu consumo tenha baixo impacto ambiental. Apresentam preferência por produtos com denominação de origem e certificações, envasados em embalagens biodegradáveis ou recicláveis, e pagam preços mais altos por isso (GIORDANO, 2003).

Também há de se sublinhar que uma das principais preocupações do consumidor de alimentos, em um ambiente de muitas ofertas e insegurança com o conceito de transgenia, tem sido a origem e segurança.

De acordo com Souza e Alcântara (2003), além de contracorrente de desenvolvimento científico e tecnológico, a agricultura orgânica é reconhecida pelos órgãos oficiais de pesquisa como um método importante na busca da conciliação entre a produção agrícola e a preservação dos recursos naturais. A certificação é encarada como uma redutora da assimetria das informações apropriadas por consumidores e produtores, dificultando a adoção de práticas oportunistas. Apesar de já ter sido proibitiva em termos de valores, atualmente o acesso à certificação de orgânicos é mais facilitada, por meio de recursos como a certificação solidária, que acontece entre grupos de produtores de uma localidade.

Ainda, de acordo com Nantes e Leonelli (2000) cresce o mercado de frutas e vegetais minimamente processados, também um reflexo da busca do consumidor por segurança e garantia de origem, além da comodidade do pré-preparo. Machado e Silva (2004), analisando os canais de distribuição de agricultores familiares da cidade de São Carlos (SP), detectaram que empresas de refeições coletivas seriam clientes potenciais para esses produtos.

Com a mudança da composição etária da população, que tende a envelhecer, destaca-se também a preocupação com a digestibilidade e composição dos alimentos. Outra mudança demográfica que influencia o consumo e a produção de alimentos é a expansão dos lares com menor número de moradores, que demanda por produtos de fácil preparo ou prontos para consumo, e embalagens menores ou individualizadas. Em termos socioculturais, Neves (1999) também ressalta a valorização dos aspectos regionais e culturais, que têm levado à valorização de produtos típicos.

Como salientam Neves et al. (2003), não se pode esquecer a importância das organizações varejistas e atacadistas, dado que, independentemente de seu tamanho, acabam por impor alguns padrões de qualidade para os produtos e para a transação, o que pode se configurar como barreira de entrada para pequenos produtores. Ainda, o aumento do poder de barganha do canal de distribuição, na posição de coordenador da cadeia, pode trazer problemas em rendimento para os produtores. Por outro lado, a parceria com grandes redes pode trazer benefícios como o aumento do volume de vendas, redução de custos de transação e garantia de recebimento. Portanto a estratégia deve ser pesada adequadamente.

Finalmente, Neves (1999) aponta o aumento do *food service* e o *catering*, como tendências importantes de consumo, e principal substituta do varejo atual. Neves et al. (2003), citando dados da revista Distribuição, ressaltam que mercado teria aumentado 87,5%, entre 1995 e 2000, comparado com 46,5% do varejo alimentício do mesmo período. De pesquisa do IBGE em 2000, os autores destacam que, no final do século passado, as refeições fora de casa já representaram 25% do total e o número de restaurantes aumentou 89% no mesmo período.

Tendo em vista que a orientação societal de marketing foi destacada como a central para nortear a análise na seção 7, é imprescindível discorrer sobre as práticas do comércio justo, à luz dos conceitos societais. Este é o assunto da próxima seção deste artigo.

## 5. Comércio Ético e Solidário

De acordo com Catapan e Thomé (1999), quando o sistema de valores de uma sociedade confere demasiada importância ao que uma pessoa possui, desvalorizando o que uma pessoa pode e sabe fazer, a distribuição desigual da renda traduz-se em exclusão social. Os avanços tecnológicos geraram um novo modo de produção que não tem garantido melhorias de qualidade de vida, e ainda geram mais poluição e desagregação social.

Um consumo favorável ao desenvolvimento humano, que se traduzisse em um padrão diferente de consumo, menos desgastante ao meio ambiente e mais voltado às necessidades legítimas, seria ideal para a sustentabilidade, e se constitui no maior desafio a um regime democrático. As autoras afirmam que as maneiras de consumir implicam as possibilidades de exercer a cidadania.

De fato, contrapondo-se ao movimento desse consumo manipulado pela mercadoria-signo, destaca-se o consumo crítico, que tem origem nos movimentos ecológicos e de defesa do consumidor. A lógica do consumo crítico torna o consumo um ato de cumplicidade, posto que se vê a aquisição de um produto ou serviço como uma ratificação das estratégias da organização que o produziu; portanto, o ato de aquisição deve ser antecedido por uma análise crítica dos produtos em oferta sob os prismas econômico, ético e ecológico (MANCINI, 2003).

Também denominado consumo responsável (ZARBINI e PISTELLI, 2004), o movimento representa uma proposta de repensar os atos de consumo como atos de escolha que, por sua vez, devem ser desenvolvidos com consciência crítica e a partir de informações fidedignas. Resgatando as histórias do consumo responsável, enquanto manifestação política, as autoras destacam os movimentos de resistência pacífica, a não violência e o boicote como as raízes do movimento de contracultura que, sob a economia solidária e o comércio justo, pode se constituir como a alternativa concreta e pacífica à atual ordem econômica e política, que classificam como absolutamente insustentável.

O Instituto Akatu, desde 1999, realiza no Brasil uma pesquisa que tem como objetivo levantar o perfil do “consumidor responsável” e os fatores que afetam sua decisão de compra. Na edição 2005 da pesquisa (INSTITUTO AKATU, 2005), 78% das pessoas entrevistadas diziam ter muito interesse em saber como as empresas se comportavam no campo da ética, e 88% delas acreditam ser responsabilidade das empresas o ajudar a resolver problemas sociais como pobreza, criminalidade e baixa educação.

Dos entrevistados brasileiros, 82% atribuíam “total responsabilidade” às grandes empresas no que tange às garantias sobre os produtos oferecidos, sendo que 15% relataram haver deixado de comprar ou falaram mal de uma empresa como forma de puni-la, por defeitos de produtos ou por falhas éticas ou sociais (INSTITUTO AKATU, 2005). Na versão 2010 da pesquisa, além de que nove em cada dez consumidores acreditam que as empresas devem desenvolver ações além das que estão estabelecidas na legislação, ainda se percebeu que os consumidores do segmento “mais conscientes” tendem a ser mais ativos na internet e a ter um perfil de maior influência nos temas da RSE, da Sustentabilidade, do meio ambiente e da ecologia, buscando e difundindo informações para suas redes de influência e relacionamento. No entanto, 44% dos entrevistados não acreditam no que é divulgado pelas empresas (INSTITUTO AKATU, 2010), o que indica que os consumidores vêm as informações das empresas como tendenciosas, buscando outras fontes para corroborá-las ou então para fortalecer pontos de vista diferentes.

Para o FACES do Brasil – Fórum de Articulação do Comércio Ético e Solidário (2011, *online*), consumo ético, justo e solidário é

... uma forma de empoderamento dos trabalhadores assalariados, produtores e agricultores familiares, que estão em desvantagem ou marginalizados pelo sistema convencional de comércio. O comércio ético e solidário possui as seguintes características: é baseado em relações éticas, transparentes e co-responsáveis entre diversos atores da cadeia produtiva; pressupõe uma remuneração justa e contribui para a construção de relações solidárias no interior da economia, respeita as diversidades culturais e históricas, além de reconhecer o valor do conhecimento e imagem das comunidades tradicionais.

Sampaio e Flores (2002) afirmam que os primeiros registros de ações sistemáticas de comércio justo, ético e solidário são do final do século XIX, predominantemente de caráter filantrópico. Essas ações aproximavam os produtores pobres do Sul, do mundo do consumo da Europa. A partir dos anos 1960, consolida-se a ideia da formação de redes, surgindo organizações, instituições e empresas de *fair trade*. Tais organizações tomaram a si a responsabilidade do processo de realização das mercadorias.

Laforga (2005) analisou a dinâmica de certificação de produtores de suco de laranja para o comércio justo por meio da *Fairtrade Labelling Organization* (FLO), e evidenciou a melhoria da qualidade de vida dos produtores rurais, inclusive no que tange à remuneração, superior em até 150% da praticada pelas grandes indústrias que antes compravam suas matérias-primas.

Além da FLO e outras redes de comércio solidário, o processo de realização das mercadorias pode ser fomentado de dentro para fora da organização. Fernando (2002), referindo-se à experiência da Arte Baniwa, marca que identifica o artesanato produzido pelas tribos indígenas de mesmo nome, relata o processo de construção da associação e sua busca pelo mercado. Anteriormente seus cestos eram apenas trocados por roupas usadas e regatões com missionários. A partir de 1992, foi estruturado um projeto em parceria com o Instituto Socioambiental (ISA), com investimentos de agências internacionais, do Fundo Nacional do Meio Ambiente e do CNPq. Em 1997, o trabalho começou a surtir efeitos. Os Baniwa participaram de uma exposição em Holambra (SP) e conseguiram um contato com a Tok&Stok. Também já venderam cestos para a Natura, na composição de uma linha de produtos com ingredientes da Amazônia; para o Pão de Açúcar e inclusive exportaram o produto para a Holanda.

Pauli (2004) analisa a experiência da Cooperativa de Consumo Crítico e Solidário de Passo Fundo (RS), que congrega consumidores com o mesmo propósito: comprar, conjuntamente, produtos de melhor qualidade e preço, à luz do consumo crítico, solidário e coletivo, priorizando o consumo de produtos solidários. Inicialmente, somente 4% dos produtos adquiridos eram de procedência solidária, índice que, após 2 anos, passou para 46%, processo possível em função de um esforço coletivo de reeducação dos hábitos de consumo e aposta na organização coletiva para garantir o bem-viver de todos os envolvidos, de produtores a consumidores. Os maiores entraves do processo de construção e estruturação da cooperativa foi garantir o processo democrático, sem prejuízo da eficiência necessária para enfrentar o mercado; a dificuldade de infraestrutura e logística; o pouco apoio do poder público local e a dificuldade de disseminação da experiência, dada a novidade e os hábitos arraigados de consumo.

Kujawa e Botura (2004) analisaram a experiência da Cooperativa de Consumo Crítico e Solidário de Passo Fundo sob a ótica do consumidor. Os autores apontaram a ideologia como fator decisor inicial para integrarem a cooperativa, sendo que a esse fator foram adicionados, após três anos de experiência, a praticidade de receber os produtos em

casa, a possibilidade de consumir produtos agroecológicos e solidariamente produzidos, e o processo de reeducação para o consumo da família. Os autores apontam como desafios para a continuação e ampliação do consumo solidário: a) ampliar e diversificar a rede de fornecedores solidários, posto que a cadeia ainda não está completa, restando itens que obrigatoriamente têm que ser adquiridos no mercado convencional; b) ampliar a escala de consumidores envolvidos para, além de disseminar a experiência, baixar os custos, permitindo o acesso de outros; e c) relacionar o momento do consumo com a perspectiva educativa e lúdica.

Essa experiência do consumo solidário é importante *benchmark* para os empreendimentos em análise.

## 6. Procedimentos metodológicos

Em relação a abordagem, esta pesquisa foi desenvolvida como um estudo exploratório de casos. Yin (2001) afirma que o objetivo do pesquisador que utiliza o método do caso é expandir e generalizar teorias (generalização analítica), e não enumerar frequências (generalização estatística). A expansão e generalização de teorias poderão ser úteis para entender os desafios a enfrentar quanto à questão da produção e comercialização para agricultores familiares assentados em assentamentos de reforma agrária.

No caso deste artigo, são confrontados os desafios e as oportunidades de dois agrupamentos de agricultores familiares em dois estados diferentes: Rio Grande do Sul e Minas Gerais. Ambos os agrupamentos escolheram estratégias de coletivização, e ainda produzir produtos orgânicos e agregar valor, com diferentes abordagens. Portanto, compartilham desafios e oportunidades.

Além disso, os estágios de desenvolvimento e aplicação das estratégias são diferentes, o que pode trazer indicativos sobre novos rumos para o empreendimento mais novo. O caso do Rio Grande do Sul é um extrato da tese de doutorado de Betanho (2008), enquanto que o caso de Minas Gerais é descrito com dados iniciais do processo de incubação no Cieps - Centro de Incubação de Empreendimentos Populares Solidários da Universidade Federal de Uberlândia em 2008, estrutura que apoia as iniciativas produtivas autogestionárias de geração de trabalho e renda surgidas nas camadas populares, a partir da perspectiva teórico-prática da Economia Solidária.

O plano de trabalho de incubação no Cieps envolve trabalho de professores, estagiários e agentes da comunidade em três dimensões interligadas: a socioeducativa, cuja missão é contribuir para que membros e familiares do grupo cooperativo alcancem os direitos sociais necessários ao exercício da cidadania plena durante o processo de incubação de um empreendimento; a político-jurídica, cujo objetivo é capacitar dirigentes e membros da comunidade para a emancipação jurídica dos empreendimentos em relação ao processo de representação na sociedade e também quanto à sua existência como pessoa jurídica; e a dimensão da sustentabilidade econômica, que tem a finalidade de refletir sobre os riscos e os fatores que viabilizam ou inviabilizam a atividade econômica da organização, culminando na sistematização de um plano de negócios que permite visualizar o futuro do empreendimento em relação aos seus mercados e o retorno do investimento dos trabalhadores-empREENDEDORES, dentro da perspectiva solidária.

No que tange à classificação dos dados, esta pesquisa é qualitativa. Minayo (1994) afirma que a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares, preocupando-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado, tais como: motivos, aspirações,

costumes, crenças, traços culturais, valores e atitudes, que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. E, ainda, que a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas em um lado não perceptível e não passível de ser captado nas equações, médias e estatísticas.

No caso desta pesquisa, são relatados parte dos resultados das entrevistas os líderes dos dois agrupamentos de agricultores familiares para entender como os principais trabalhadores-gestores interpretavam o assunto comercialização e marketing. Assim, a amostragem selecionada foi do tipo não-probabilística intencional, que, segundo Mattar (2001), é a ideal quando o objetivo do pesquisador é obter diversidade de opiniões, mesmo que as mesmas não sejam passíveis de serem generalizadas para a população de pesquisa.

Como o objetivo era entender os limites e desafios da produção e comercialização dos produtos dos assentamentos analisados, optou-se por, primariamente, entender como as linhas de produção foram escolhidas e depois como as mesmas foram estruturadas sob a ótica do cliente. Para tanto, usou-se um extrato da abordagem sobre tendências de consumo desenvolvida por Neves e Castro (2003), por eles denominada “ABC do consumidor”, uma lista de atributos buscados por diferentes segmentos de clientes e as oportunidades que cada um representa para as organizações que desejem aproveitá-las.

Para esta pesquisa, foram usadas as dimensões para analisar a estrutura dos processos de orientação para o cliente, e, portanto, entendimento da lógica produção-comercialização na ótica do mercado:

<b>Atributos</b>	<b>Descrição das oportunidades para empresas</b>
Autenticidade	Seguir as necessidades dos clientes; respeitar o consumidor
Beleza	Cuidar da aparência dos produtos em termos de cor, embalagem e ponto de venda
Conveniência	Manuseio e canais de distribuição escolhidos do ponto de vista do cliente
Cidadania	Criação e manutenção de vínculos comunitários das organizações
Diversidade	Opções e alternativas
Envelhecimento	Produtos saudáveis
Meio ambiente, Orgânico	Sustentabilidade, Ambiente limpo

Quadro 1 – ABC do consumidor – extrato das dimensões apresentadas por Neves e Castro (2003, p. 83-84)

Os resultados da pesquisa são apresentados na seção a seguir.

## **7. Limites e desafios dos agricultores familiares estudados**

Ambos os agrupamentos de agricultores estão organizados juridicamente, os agricultores são oriundos de processos de assentamento de reforma agrária e produzem orgânicos. O empreendimento do Rio Grande do Sul, criado sob a forma de cooperativa, congrega agricultores moradores em um único assentamento. Já o empreendimento de Minas Gerais se trata de uma associação formada por agricultores oriundos de vários assentamentos na mesma cidade, unidos pelo interesse comum e por tecnologia de produção comum.

No caso do empreendimento gaúcho, a escolha da linha de produção principal – o arroz orgânico – antecedeu a análise de mercado. Os assentados estão localizados em área de

cultivo desse grão e continuaram o processo. No entanto, a troca de arroz convencional por arroz orgânico foi motivada pela oportunidade de explorar um novo mercado e também pela questão ideológica, dado que os agricultores tinham visão contrária ao uso de agrotóxicos.

Contrariamente, o empreendimento mineiro escolheu o mercado antes de começar a plantar. A associação de agricultores está ligada a uma franquia social de produção orgânica, o Projeto Mandallas, que prevê a produção sustentável de hortifrutis e ainda de permaculturas em círculos concêntricos, sendo no centro localizada uma reserva de água para irrigação (AGÊNCIA MANDALLA, 2011).

A síntese da análise situação atual dos empreendimentos em relação ao atendimento dos atributos valorizados pelos clientes está sintetizada no quadro 2.

<b>Atributos</b>	<b>Empreendimento do RS</b>	<b>Empreendimento de MG</b>
Autenticidade	Ligação com um movimento social	Ainda não firmou o atributo
Beleza	Embalagens chamativas, de beleza relativa, no entanto salientando os atributos do produto	Ainda não firmou o atributo
Conveniência	Distribuição por meio de loja do movimento social, de pontos de venda da cidade e por canais de intercooperação	Alguns agricultores firmaram contrato com supermercados da cidade e pretendem outros canais, e outros vendem em feiras livres
Cidadania	Buscam “colar” sua imagem ao movimento social e como produtores de orgânicos	Buscam o “consumo solidário” como estratégia de aproximação com o consumidor
Diversidade	Produzem, além do arroz, leite e produtos de panificio	Produzem hortifrutis
Envelhecimento	Produzem produtos orgânicos	Produzem produtos orgânicos
Meio ambiente, Orgânico	Sustentabilidade por meio das técnicas – rizipsicultura e combinação de culturas	Sustentabilidade por meio da técnica – as mandalas combinam culturas e irrigação

Quadro 2 – análise das estratégias dos empreendimentos estudados em relação aos atributos valorizados pelos clientes. Fonte: pesquisa de campo

Os atributos serão analisados de forma combinada.

No assentamento do Rio Grande do Sul, o arroz orgânico é produzido por meio da técnica da rizipsicultura, que combina a criação de peixes e o controle das pragas do arroz, e foi certificado por uma organização europeia de consumo solidário, que fica com uma parte da produção.

Os empreendedores mineiros aliaram-se a uma franquia social ligada ao cultivo de orgânicos e permaculturas em equilíbrio, que fornece a tecnologia de produção mas não se envolve nos processos de comercialização, apenas recomenda a utilização de canais diretos.

O empreendimento do Rio Grande do Sul está em estágio mais avançado no que tange à ligação entre os processos de produção e comercialização de seus produtos em relação ao empreendimento coletivo do estado de Minas Gerais. Uma das explicações para tanto está na própria conformação jurídica dos mesmos: o RS escolheu formar uma cooperativa, formato em que os agricultores, obrigatoriamente, compartilham mais profundamente os desafios e os limites dos processos de produção e comercialização, enquanto que em MG os agricultores escolheram o formato de associação, em que as decisões de produção e comercialização não são necessariamente compartilhadas. Como evidência está a análise do atributo conveniência:

alguns agricultores decidiram fornecer, por meio de atravessador, para uma rede de supermercados regional.

A parte dos associados que não aderiu ao contrato não o fez por considerá-lo absurdo em termos de remuneração, o que realmente o é. No entanto, os agricultores que aderiram consideraram a oportunidade de escoar a produção de forma segura e o pagamento dos custos de produção como interessante, mesmo que o resultado fosse soma-zero. O presidente da associação pensa em acesso direto ao cliente e canais próprios como alternativas para evitar o poder de barganha dos compradores organizacionais e dos atravessadores. Para tanto, terão de desenvolver atributos visuais e posicionamento que lhes permitam gozar legitimamente das redes de consumo solidário, como a cooperativa do RS.

A cooperativa gaúcha escoar sua produção de arroz por meio de uma loja mantida pelo movimento social ao qual está ligada, loja essa que serve como canal de distribuição para os produtos de vários assentamentos. Lá eles também vendem produtos de panificação. Além desse canal de distribuição, os assentados fornecem carne, verduras e leite para a merenda escolar do município, além de entregar uma parte da produção para a Conab, o que lhes garante, atualmente, rendimentos que permitem investir em equipamentos para melhorar a produção e ainda uma renda monetária para os cooperados. Os agricultores mineiros escoam sua produção por meio da participação em feiras livres, além do intermediário citado anteriormente.

Em relação à beleza, a cooperativa gaúcha usa embalagens para o arroz bastante chamativas, com os símbolos do movimento social e também com um destaque para a rizipiscicultura. Ainda existe um vídeo no Youtube comunicando o processo de produção do empreendimento (TERRA SOL, 2011), que liga o produtor e o consumidor, dado que este último aproxima-se do processo produtivo e o vê como autêntico. A associação mineira ainda não firmou esse atributo, posto que estão em fase inicial de trabalho. Os produtos escoados em feiras livres não são identificados, nem as barracas o são, e os produtos entregues ao atravessador perdem ligação com sua origem.

A intenção dos agricultores associados de MG é agregar valor via processamento mínimo – descasque, higienização, picagem etc. Como salientam Nantes e Leonelli (2000), o interesse dos consumidores por vegetais minimamente processados gera para o produtor a possibilidade de agregar valor ao produto, eliminar intermediários e obter preços constantes ao longo do ano sem depender de cotações sazonais. Agregado ao conceito de orgânicos, então, a vantagem duplica.

Para 59% dos consumidores entrevistados na pesquisa do Instituto Akatu (2010), “produtos que não provocam problemas de saúde” aumentam a atratividade de marcas. Em pesquisa exploratória desenvolvida por Betanho (2008) com consumidores da Loja da Reforma Agrária de Porto Alegre, manifestações dos clientes em relação à confiança nos produtos e nos produtores foram significativas. Os clientes podiam discordar da posição dos agricultores em relação ao movimento social ao qual eram ligados, no entanto, não duvidavam da seriedade e da ética dos mesmos, portanto confiavam na indicação da qualidade de orgânicos dos produtos, o que não acontecia com a produção capitalista. Essa pode também ser uma oportunidade para a associação de MG.

## **8. Considerações Finais**

Assumpção (2003), analisando o negócio agrícola, apontou a redução da participação da produção agrícola na apropriação da renda gerada no agronegócio, e o aumento expressivo

da importância do elo à jusante (agregação de valor e comercialização). Portanto, para os agricultores que quiserem reter para si parte significativa da renda, imperativamente, precisarão agregar valor à produção e aproximar-se do cliente final.

Dado o tamanho dos empreendimentos e a proximidade dos centros de consumo de vizinhança, produtos e embalagens podem ser adaptados às necessidades dos clientes, ao mesmo tempo em que o entendimento dos aspectos socioculturais, proporcionado pela vizinhança, constitui-se substrato para a adaptação dos produtos às necessidades dos nichos de mercado detectados.

Assim, embora a distinção entre marketing rural, agrícola, industrial e alimentar faça mais sentido nos complexos agroindustriais ou sistemas agroalimentares (NEVES, 2003), é importante salientar que os empreendimentos coletivos estudados neste artigo buscam organizar-se por meio da intercooperação, a fim de que os complexos cooperativos possam buscar diretamente os consumidores finais, apropriando-se dos sobrevalores a que esses elos atravessadores fariam jus, se participassem dessas cadeias.

As principais mudanças de distribuição apontadas por Neves (1999) também podem se configurar como oportunidades. Pode-se explorar o consumo do primeiro setor – fornecimento para merenda escolar, refeições hospitalares, programas de combate à fome, entre outros, o que já é feito pelo empreendimento do RS. Além disso, em mercados tradicionais, os canais habituais de escoamento da produção (como as feiras livres) são valorizados, inclusive culturalmente, assim como o relacionamento de vizinhança, que podem ser aproveitados com resultados positivos para as organizações estudadas.

Estudo realizado em 2004 pela LatinPanel e apresentado pela APAS (Associação Paulista dos Supermercados), citado por Moura (2005), mostra que, no nível nacional, uma média de 48% das compras de frutas, legumes e verduras acontecem em canais tradicionais, como as feiras. Portanto, o tamanho dos empreendimentos e desses mercados acabam por se constituir em uma combinação que os torna mais eficientes e eficazes no atendimento desses nichos, ao mesmo tempo que as possibilidades de intercooperação podem oportunizar o fornecimento de variedade e comodidade aos clientes desses mercados locais. No caso de MG, os agricultores já exploram espaços de feira cedidos pelo município, enquanto os trabalhadores-empresendedores do RS não o fazem.

Importante observar ainda que, em muitos casos, apesar dos canais oriundos da cooperação e intercooperação, a participação de canais de distribuição convencionais faz-se necessária, e não pode ser descartada, principalmente se houver um aumento da produção sem aumento de canais de distribuição alternativos, dada a capacidade dos canais tradicionais de escoar a produção e prestar serviços ao cliente. Portanto, o canal escolhido por parte dos agricultores associados em MG não deve ser simplesmente descartado, mas as negociações precisam ser repensadas, de forma a dividir entre produtor e comercializador o valor agregado da produção orgânica.

Finalmente, a questão da produção coletiva deve ser considerada. Em ambos os empreendimentos o limite para o alcance de maior capilarização nos canais de distribuição e o limite de produtividade constituem-se na capacidade de agregação de novos produtores – cooperados ou associados, independentemente do formato jurídico escolhido –, no entanto, trabalhando de forma integrada.

Atualmente, a associação dos agricultores de MG conta com 17 mandalas prontas para produzir e espera-se, em função do apoio do poder público municipal, chegar a 46 núcleos de produção. Mais agricultores, no entanto, significará compartilhar o poder de decisão com mais pessoas, nem sempre com o mesmo entendimento sobre uma realidade.

O empreendimento do RS já passou por isso. O assentamento possui 42 famílias, no entanto, apenas 22 são cooperadas atualmente. No início, eram 38 agrupamentos familiares, no entanto, desavenças sobre a forma de investir e a distribuição das sobras levaram ao abandono da cooperativa por 16 famílias, que inclusive deixaram de produzir orgânicos, rompendo com o processo produtivo.

Resumindo, os agricultores precisam se organizar para atender às demandas do mercado sem promover frustração do não-fornecimento ou da não-qualidade.

Em sua tese de doutorado, Laforga (2005) também identificou problemas da certificadora FLO em encontrar grupos de produtores qualificados a oferecer produtos que atendam às exigências colocadas pela distribuição, dificuldades essas que dizem respeito principalmente às questões de qualidade do produto, volume crescente de produção, diversificação e diferenciação, em particular quanto ao lançamento de novos produtos, portanto, compartilha-se com o pesquisador o ponto central deste trabalho.

As redes solidárias podem tolerar frustração no processo de aprendizagem dos fornecedores, mas os compradores tradicionais não consideram, em sua esmagadora maioria, deslizos na curva de aprendizagem, portanto os agricultores precisam capacitar-se tanto no que diz respeito a entender “o que” o cliente quer e “como” quer, quanto “quando” e “quanto” quer, portanto, deve-se cuidar de todas as dimensões do marketing mix de forma integrada.

Assim, o objetivo de analisar os limites e desafios da produção de orgânicos da agricultura familiar foi alcançado. Por meio da comparação de dois empreendimentos diferentes percebeu-se que os mesmos compartilham limites e desafios, alguns sintetizados nas dimensões escolhidas do “ABC do consumidor” e outros explorados nas descrições de suas realidades.

A reflexão sobre o preparo dos agricultores para o desafio de deixar de “plantar” e passar a produzir é mais do que atual e imprescindível. Conforme visto na seção 5, Kujawa e Botura (2004) apontam como desafios para a continuação e ampliação do consumo solidário: a) ampliar e diversificar a rede de fornecedores solidários; b) ampliar a escala de consumidores envolvidos; e c) relacionar o momento do consumo com a perspectiva educativa e lúdica. O que se percebe é que os empreendimentos precisam aprofundar seu conhecimento e seu relacionamento com seus mercados, possibilitando, no limite politizar as relações com o mercado (BETANHO, 2008), dado que dentro da ótica da economia solidária fala-se em poder-agir sobre a economia. No entanto, sem aprofundar suas competências em cooperação, produção e comercialização, esses esforços podem ser vãos, por isso a importância do investimento em formação e acompanhamento dos empreendimentos dentro da lógica de mercado e da economia solidária.

## REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA MANDALLA. **Site institucional.** Internet [http://www.agenciamandalla.org.br/modules.php?name=FAQ&myfaq=yes&id\\_cat=1&categories=Mandalla](http://www.agenciamandalla.org.br/modules.php?name=FAQ&myfaq=yes&id_cat=1&categories=Mandalla) acesso em 24 abr 2011.
- AMA. American Marketing Association. **Dictionary of Marketing Terms.** Internet <http://www.marketingpower.com/mg-dictionaryM.php> Acesso em 21 jul 2006.
- ASSUMPÇÃO, Roberto. **Cooperativas de Reforma Agrária: um enfoque distinto visando sua inserção no negócio agrícola.** Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Geografia Humana, São Paulo: USP, 2003. 198 p.

- BETANHO, Cristiane. **Produção e comercialização em assentamentos de reforma agrária do MST**: pesquisa participativa e pesquisa-ação em Pernambuco e no Rio Grande do Sul. 318 f. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, 2008.
- BRASIL. Secretaria da Agricultura Familiar. **Lei nº 11.326**, de 24 de julho de 2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Internet <http://comunidades.mda.gov.br/portal/saf/arquivos/view/institucional/credito/LEI%20N%2011.326,%20DE%2024%20DE%20JULHO%20DE%202006.doc> acesso em 24 abr 2011.
- CATAPAN, Araci H.; THOMÉ, Zeina R.C. **Trabalho e consumo**: para além dos parâmetros curriculares. Florianópolis: Insular, 1999. 120p.
- CHURCHILL Jr., Gilbert A. & PETER, Paul J. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.
- FACES do Brasil – Fórum de Articulação do Comércio Ético e Solidário. **Site institucional**. Internet <http://www.facesdobrasil.org.br/> acesso em 23 abr 2011.
- FERNANDO, André. A volta do tempo ao tempo real: projeto Arte Baniwa como prática local de comércio justo e solidário. In: FRANÇA, Cássio L. (org.) **Comércio Ético e Solidário**. São Paulo: Fundação Friederich Ebert / ILDES, 2002. 168p.
- FRANÇA FILHO, Genauto C. e LAVILLE, Jean-Lois. **Economia Solidária**: uma abordagem internacional. Porto Alegre: UFRGS, 2004.
- GIORDANO, Samuel R. Marketing e Meio Ambiente. In: NEVES, Marcos F.; CASTRO, Luciano T. (org.) **Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- GRACIOSO, Francisco. **Contato Imediato com Marketing**. São Paulo: Global, 1997.
- INSTITUTO AKATU; INSTITUTO ETHOS. **Pesquisa 2010 - O Consumidor Brasileiro e a Sustentabilidade**: Atitudes e Comportamentos frente ao Consumo Consciente, Percepções e Expectativas sobre a RSE. Internet [http://www.akatu.org.br/Content/Akatu/Arquivos/file/10\\_12\\_13\\_RSEpesquisa2010\\_pdf.pdf](http://www.akatu.org.br/Content/Akatu/Arquivos/file/10_12_13_RSEpesquisa2010_pdf.pdf) acesso em 24 abr 2011.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- KUJAWA, Henrique; BOTURA, Ivaníria. O Consumo Solidário na ótica do consumidor. In PAULI, Jandir; ROSA, Enéias (org.) **Consumo Crítico, Solidário e Coletivo**. Passo Fundo: Clio Livros, 2004. 148p.
- LAFORGA, Gilmar. **Dinâmica do Comércio Justo, Associativismo e Agricultura Familiar na citricultura brasileira**. Tese (Doutorado). 348 f. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, São Carlos: UFSCar, 2005.
- MACHADO, Melise D.; SILVA, Andréa L. Comercialização de produtos da agricultura familiar: uma análise exploratória do varejo. **IV JCEA - Campo Grande, MS, Brasil, 6 a 8 de outubro de 2004**.
- MANCE, Euclides A. Consumo solidário. In: CATTANI, A.D. (org.) – **A outra economia**. Porto Alegre : Veraz Editores, 2003.
- MORGAN, Robert E. Conceptual foundations of marketing and marketing theory. **Management Decision** 34/10, MCB University Press, p. 19-26, 1996.
- NANTES, José F. D.; LEONELLI, Fabiana C. V. A estruturação da cadeia produtiva de vegetais minimamente processados. Curitiba: **Revista FAE**, v. 3, n. 3, p. 61-69, set/dez 2001.

- NASCIMENTO, Edson F. Agregação de valor: perspectivas futuras. Palestra proferida durante a XXIII **Semana da Ciência e Tecnologia Agropecuária**, Jaboticabal/SP – Maio/1998.
- NEVES, Marcos F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. Tese de doutoramento. Depto de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. 1999.
- NEVES, Marcos F. Introdução ao Marketing, networks e agronegócios. In: NEVES, Marcos F.; CASTRO, Luciano T. (org.) **Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- NEVES, Marcos F.; CASTRO, Luciano T. Comportamento do consumidor e o novo consumidor de alimentos. In: NEVES, Marcos F.; CASTRO, Luciano T. (org.) **Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- NEVES, Marcos F.; CASTRO, Luciano T.; CONSOLI, Matheus A. Serviços e marketing em empresas de alimentação. In: NEVES, Marcos F.; CASTRO, Luciano T. (org.) **Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- OLIVEIRA, Cristiane L.; NEVES, Marcos F.; SCARE, Roberto F. Embalagens para alimentos com enfoque em marketing: projetos e tendências. In: NEVES, Marcos F.; CASTRO, Luciano T. (org.) **Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- PAULI, Jandir. O consumo solidário na perspectiva da estruturação de redes. In: PAULI, Jandir; ROSA, Enéias (org.) **Consumo Crítico, Solidário e Coletivo**. Passo Fundo: Clio Livros, 2004. 148p.
- PEIXOTO, Eugênio. Acesso a mercados: relações de troca e desenvolvimento sustentável. In: FRANÇA, Cássio L. (org.) **Comércio Ético e Solidário**. São Paulo: Fundação Friederich Ebert / ILDES, 2002. 168p.
- RICHERS, Raimar - Recordando a infância do marketing brasileiro – Um depoimento Revista de Administração de Empresas – **RAE CASES** – São Paulo, v.34, n.3, p26-40 – Mai/Jun.1994.
- SAMPAIO, Felipe; FLORES, Murilo. Comércio Ético e Solidário e a agricultura familiar brasileira: um outro mercado é possível? In: FRANÇA, Cássio L. (org.) **Comércio Ético e Solidário**. São Paulo: Fundação Friederich Ebert / ILDES, 2002. 168p.
- SILVA, A. L; BATALHA, M. O. Marketing & Agribusiness- repensando conceitos e metodologias. In: **Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**. SOBER. Rio de Janeiro, 2000.
- SINGER, Paul. Economia Solidária. In: CATTANI, Antônio D. (org.) – **A outra economia**. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003.
- SOUZA, Ana P.O.; ALCANTARA, Rosane L.C. Alimentos Orgânicos: estratégias para o desenvolvimento do mercado. In: NEVES, Marcos F.; CASTRO, Luciano T. (org.) **Marketing e Estratégia em Agronegócios e Alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- TAUILE, José Ricardo. Do socialismo de mercado à economia solidária. Texto submetido ao seminário internacional “Teorias do desenvolvimento no novo século”, 2001. Internet <http://www.ie.ufrj.br/prebisch/pdfs/16.pdf> Acesso em 02 set 2002.
- TESTA, Ivan. **Análise organizativa e funcional da padaria do Instituto de Educação Josué de Castro** – Veranópolis, RS. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso Técnico em Administração de Cooperativas, Veranópolis: ITERRA, 2005.
- TERRA SOL. **Marketing - Embalagem de arroz orgânico em Tapes**. Internet <http://www.youtube.com/watch?v=QuynNKvY5dY> acesso em 24 abr 2011.

- VIEIRA, Edson T. A distribuição funcional da renda e a economia solidária. Internet [http://www.unitau.br/nupes/artigos/distribuicao\\_funcional.htm](http://www.unitau.br/nupes/artigos/distribuicao_funcional.htm) Acesso em 03 dez 2006.
- WAACK, Roberto S.; MACHADO FILHO, Cláudio P. Administração estratégica em cooperativas agroindustriais. **II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares**, PENSA/FEA/USP, Ribeirão Preto, 1999.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 2.ed. 205 p.
- ZERBINI, Fabíola; PISTELLI, Renata. Um ensaio sobre a educação para o consumo responsável: reflexões, pedagogia e prática. In PAULI, Jandir; ROSA, Enéias (org.) **Consumo Crítico, Solidário e Coletivo**. Passo Fundo: Clio Livros, 2004. 148p.