

# **O Perfil da Comercialização de Produtos Ecológicos no Rio Grande do Sul: O Caso do Arroz Ecológico/Orgânico**

Autoria: Leticia Martins de Martins, Rebel Zambrano Machado, Claudine César, Simone Soares Echeveste, Daniela Callegaro, Glauco Schultz

## **Resumo**

No setor de produtos ecológicos/orgânicos o panorama internacional tem passado por alterações significativas nos últimos anos, indicando tendências de mudanças nos hábitos de compra de produtos alimentares. Os consumidores procuram por produtos mais saudáveis, pois a saúde torna-se um fator fundamental. Diante disto este artigo tem por objetivo avaliar o mercado de arroz ecológico/orgânico de Porto Alegre, Litoral Norte e Caxias do Sul. Os resultados apresentados foram obtidos junto aos varejistas que trabalham ou não com o arroz ecológico/orgânico e estão separados em quatro blocos principais, quais sejam: caracterização do perfil dos pontos de venda, relacionamento entre os participantes do canal de distribuição, mercado e distribuição, logística e sistemas de informação.

## **1. Introdução**

No mundo onde a instantaneidade e a interatividade impuseram-se ao dia-a-dia de pessoas, empresas e instituições, a informação e o conhecimento, resultante da posse e uso inteligente desta informação, passaram a constituir-se em fatores igualmente geradores de riqueza, crescimento, desenvolvimento e progresso.

Observa-se, no presente, um incessante movimento de mudanças, sejam elas inovações ou modificações naquilo que já existe. As atividades primárias e seus desdobramentos, notadamente o *agribusiness*, são exemplos cintilantes deste espectro de transformações comportamentais, sociais, industriais e, evidentemente, econômicas.

No setor de produtos ecológicos/orgânicos, em específico, o panorama internacional tem passado por alterações significativas nos últimos anos. Segundo pesquisas realizadas pela Coopers e PriceWaterhouse, existem fortes tendências de mudanças nos hábitos de compra de produtos alimentares. Os consumidores procuram por produtos mais saudáveis, pois a saúde torna-se um fator fundamental.

No quadro interno, o mercado brasileiro igualmente se viu sacudido por fatos expressivos nos anos recentes. A recente estabilização econômica propiciou que as pessoas modificassem seus hábitos alimentares, optando por alimentos que apresentam maiores valores agregados. Com base nestas constatações pode-se inferir o crescimento no consumo de produtos ecológicos/orgânicos no Brasil.

Considerando a filosofia ecológica/orgânica, este artigo tem por objetivo avaliar o papel do varejo na comercialização de arroz ecológico/orgânico de Porto Alegre, Litoral Norte e Caxias do Sul. Para atender a esse objetivo, primeiramente, aborda-se aspectos teóricos do que seja logística e sistemas de informação. Depois são abordadas questões pertinentes ao mercado consumidor de produtos orgânicos, a seguir apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados, dando seqüência descrevem-se os resultados e realizam-se algumas análises e, finalmente, são apresentadas as considerações finais e as referências bibliográficas.

## **2. Referencial Teórico**

O referencial teórico trata de questões ligadas a cadeias de suprimentos e relacionamento, logística agroindustrial e sistemas de informação.

## 2.1 Cadeias de suprimentos e relacionamentos

Cadeia de produção e cadeia de suprimentos representam conceitos diferentes, porém que podem ser ditos de complementares. Segundo Porter (1990), uma cadeia de valor é um conjunto de atividades de uma empresa que agregam valor, desde a entrada de matérias-primas até a distribuição de produtos acabados. O conceito pode também ser pensado de forma mais ampla, incluindo os fornecedores da empresa, os fornecedores dos fornecedores, os vários elos da cadeia de distribuição, parceiros subcontratados, entre outros. Já a cadeia de suprimentos é um sistema pelo qual as organizações entregam seus produtos e serviços para seus clientes mais próximos (Poirier e Reiter, 1996).

Segundo Lewis, Voehl e Stein (1998), algumas condições são necessárias para a formação de uma cadeia de suprimentos:

- a) Relacionamento - os agentes participantes de uma cadeia de suprimentos devem ter como objetivo central o melhoramento conjunto. Para tanto, deve se sustentar na confiança e na cooperação entre os parceiros.
- b) Alinhamento - todos os agentes que compõem a cadeia devem fazer um esforço de modo a obter um sistema de informações, uma contabilidade, além de padrões e normas o mais padronizados possíveis.
- c) Divisão de recursos - todos devem ter em mente que tudo em uma cadeia de suprimentos deve ser compartilhado: informações, lucros e prejuízos.

Considerando-se os objetivos deste trabalho, as análises serão focalizadas no elemento “relacionamento” na cadeia de suprimentos. As outras condições foram abordadas como formas de classificação do relacionamento, ou seja, quanto mais alinhado e maior a divisão de recursos mais próximo o relacionamento.

A criação de relação sob forma de parcerias é um fenômeno atual na formulação de estratégias das empresas. Com isto, nota-se uma mudança na maneira pela qual as empresas organizam suas atividades produtivas e seus relacionamentos com os fornecedores tanto a jusante como a montante na cadeia de suprimentos. As relações de suprimentos podem ser trabalhadas através de várias abordagens. Uma delas, proposta por Williamson (1975), a Economia dos Custos de Transação, considera duas formas extremas de relacionamento para a obtenção de insumos necessários para a produção: mercado e hierarquia. Num extremo, relações de mercado, a empresa adquire seus insumos através de relacionamentos momentâneas, não recorrentes, em que um agente tem pouca interação com o outro, no qual o preço é o principal elo de ligação entre eles. No outro extremo, está a hierarquia, na qual a empresa produz internamente suas matérias-primas. Por outro lado, muitos autores mostram que existe um *continuum* entre estes dois extremos, prevendo relações de quase-integração do tipo fornecedor preferencial, parcerias, alianças estratégicas, entre outras. Richardson (*apud* Rademakers, 1998) realça o aspecto cooperação e não-cooperação no relacionamento entre os diferentes participantes numa cadeia de suprimentos. Um dos aspectos importantes ligados ao gerenciamento da cadeia de suprimentos é a questão logística, o que será descrito melhor na próxima seção.

## 2.2 Logística Agroindustrial

Atualmente, o sistema *agribusiness* brasileiro enfrenta vários obstáculos para o seu integral desenvolvimento, sendo os dois principais (Fonseca e Silva, 1998):

- a falta de planejamento e operação de um sistema integrado de transporte e do sistema portuário para facilitar e dinamizar o escoamento das safras, entressafras e produção agroindustrial (com efeitos diretos nos custos logísticos), e;
- a falta de um Sistema de Informação, integrando todos os agentes econômicos participantes do “agribusiness” e coordenando suas ações.

Segundo Ballou (1995), a logística empresarial estuda como a administração pode promover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivos das atividades de movimentação e armazenagem, visando facilitar o fluxo de produtos. Assim como a logística empresarial, pode-se atribuir um conceito bastante semelhante à logística agroindustrial, porém, com algumas diferenças em relação ao tipo de produto fabricado. Quando se fala em produto agroindustrial, existem certas peculiaridades que devem ser apontadas, tais como a perecibilidade, o curto tempo de vida, os cuidados especiais no transporte e armazenagem dos produtos gerados por esta indústria.

Segundo Batalha (1997), a logística agroindustrial busca pôr em marcha um sistema permitindo, ao menor custo possível, dispor dos produtos no momento certo e na quantidade adequados, em diferentes lugares, orientando-se para um funcionamento com estoque mínimo necessário para atendimento às necessidades e com maior tempo de vida útil do produtos no momento da transferência de insumos entre os agentes da cadeia de abastecimento.

Os componentes logísticos são:

- Estrutura de instalações;
  - Procedimentos para processamento de pedidos e previsão de necessidades;
  - Transporte (Organização do serviço, nível do serviço, custo do serviço, modais de transporte, integração no transporte);
  - Manutenção de estoques;
  - Armazenamento e manuseio de materiais/produtos.

Ainda segundo Batalha (1997), uma plataforma logística tem por objetivo:

- Diminuir o custo de transformação e depósito nas fábricas e nos setores comerciais;
  - Otimizar as entregas aos clientes;
  - Minimizar os custos com manuseio;
  - Agilizar a recepção de mercadorias nas portas de entrega (pontos de venda a varejo), diminuindo o tempo operacional e o trabalho;
  - Otimizar os recursos utilizados;
  - Maior flexibilidade no uso de recursos.

A próxima seção aborda a questão que envolve sistemas de informação.

### *2.3 Sistemas de Informação*

Todo o processo de gerenciamento e tomada de decisão tem como ingrediente básico à informação, pois dela dependerá o sucesso do desempenho de qualquer empresa. Porém, este processo vem se tornando cada vez mais complexo, em razão do crescente número de variáveis internas e externas às firmas e das rápidas mudanças tecnológicas que vêm ocorrendo. Nesse sentido, há a necessidade de realizar esforços para viabilizar o aumento da qualidade dos dados disponíveis aos gestores, para melhorar os procedimentos usados para transformá-los em informação e para aperfeiçoar a habilidade de obter uma maior quantidade de informação. Cada firma deve trabalhar com as informações que chegam do seu consumidor final, de forma a atender suas expectativas da melhor forma possível. Para tanto, todos aqueles agentes participantes do processo produtivo deverão ter acesso às informações, de forma a agregar maior valor ao produto final. Sistemas como EDI (troca eletrônica de dados) podem aproximar de forma eficiente os agentes componentes de uma cadeia.

Avanços nas tecnologias de informação estão impactando a organização da atividade econômica em todos os setores da economia. Segundo King (1998), esta transformação da estrutura da atividade econômica é mais evidente nos sistemas alimentares dos Estados Unidos. Iniciativas como ECR (Resposta Eficiente ao Consumidor) estão remodelando as

estruturas organizacionais e as práticas dos vários agentes que participam da produção de alimentos.

Conforme observado por Bowersox *et al.* (1996), a difusão de tecnologias para troca eletrônica de dados entre empresas, permitiu diversos procedimentos do ressurgimento *Just in Time*, originados na indústria automobilística, fossem utilizados em outras cadeias de suprimentos, principalmente na de alimentos e de confecções a partir da década de 80. Neste sentido, destaca-se o Programa *Quick Response* (QR) no varejo de confecções e o Movimento ECR (*Efficient Consumer Response*) no varejo de alimentos.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos pode privilegiar várias dimensões dentro da empresa, desde a melhoria na qualidade dos produtos finais até uma maior flexibilidade. Aspectos importantes para o gerenciamento da cadeia de suprimentos como o fluxo logístico e o fluxo de informação foram tratados nesta seção. Na próxima seção, serão traçadas algumas considerações sobre as transações e contratos e como esses elementos relacionam-se ao gerenciamento da cadeia de suprimentos.

A próxima seção aborda questões específicas do mercado consumidor de produtos orgânicos

### **3. O Mercado Consumidor de Produtos Orgânicos**

A Agroecologia, respeitando a diversidade ecológica e sociocultural e, portanto, outras formas de conhecimento, propugna pela necessidade de gerar um conhecimento holístico, sistêmico, contextualizador, subjetivo e pluralista, nascido a partir de culturas locais. Assim, ela pode contribuir para o desenho de estratégias de desenvolvimento rural sustentável, dando ênfase em elementos que podem ser utilizados como orientadores para as ações. A partir do desenvolvimento local destaca-se a necessidade de construção e reconstrução desse conhecimento (Guzmán, 2001).

Se a agricultura “[...] é responsável por mais de um quarto da ocupação da força de trabalho no Rio Grande do Sul [...]” (ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO RIO GRANDE DO SUL, 2000), conforme projeções a partir do PNDA - Plano Nacional de Desenvolvimento Agrícola, e ainda, cumpre um papel privilegiado na garantia de oferta de produtos alimentares às populações urbanas, bem como, fornece insumos para as cadeias agroindustriais do estado e também é fonte de demandas para o nosso Sistema Local de Produção - SLP de máquinas agrícolas, é fundamental que apoie-se à modernização e à integração das estruturas produtivas regionais, particularmente, às de base agricultura familiar. Principalmente, porque ela tem sido responsável pela introdução de novas práticas, preocupadas com o ambiente, em harmonia com o paradigma do desenvolvimento sustentável, através da agricultura de base ecológica.

Ainda, a agricultura de base ecológica torna-se um grande atrativo para as organizações do meio rural que buscam a diferenciação de produtos. Os produtos considerados como *commodities*, os quais têm seus preços determinados no mercado, tem suas margens cada vez mais reduzidas em termos totais. A crescente demanda por produtos mais naturais, despertando o interesse de grandes agroindústrias que buscam diferenciação e maiores lucros com maiores escalas de produção. Somando-se a este fator a baixa precificação do arroz em geral torna o mercado do arroz orgânico um mercado diferenciado no qual pode-se atribuir maiores preços e, portanto, maiores ganhos, levando a uma agregação de valor, fugindo da commoditização.

Ainda, o sucesso de produtos orgânicos em outros países, principalmente Europa, leva a crer que o sucesso destes produtos está por acontecer no Brasil. Assim como o crescimento do consumo, ou ao menos do interesse por parte dos consumidores de conhecer o que seja o produto são fatores que demonstram o interesse tanto por parte dos produtores como dos consumidores finais de produtos orgânicos. Outro fator que reforça a possibilidade de

expansão de produtos orgânicos ou ecológicos é a criação de barreiras verdes em diversos países, incentivando a sua produção.

As principais tendências de consumo observáveis nos dias atuais são: busca por alimento pré-pronto, o que pode representar uma resistência em relação ao arroz orgânico, devido a sua demora de preparo; a crescente preocupação com uma vida mais saudável, o que representa uma grande vantagem para o arroz orgânico; a concentração das grandes redes, exigindo maiores escalas e espaços exclusivos para produtos ecológicos/ ecológicos.

A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para se alcançar o objetivo proposto.

#### **4. Procedimentos Metodológicos**

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos que foram empregados na pesquisa de avaliação do perfil de mercado do arroz ecológico/orgânico de Porto Alegre, Litoral Norte e Caxias do Sul.

Primeiramente, foi realizada uma pesquisa em fontes secundárias. Segundo Churchill (1995) deve-se iniciar uma pesquisa com a busca de dados em fontes secundárias e, somente quando estas forem trabalhadas, deve-se passar para o estudo através da coleta de dados em fontes primárias, utilizando-se da “bagagem” que o primeiro estudo propiciar.

O passo seguinte da pesquisa foi a identificação dos agentes responsáveis pela comercialização de produtos ecológicos/orgânicos. Essa fonte de informação é muito importante no mapeamento inicial e como subsídios que auxiliarão a condução da pesquisa na análise dos resultados das entrevistas. Para tanto, foram realizadas entrevistas em profundidade com atores em Porto Alegre, Caxias do Sul e na região do Litoral Norte.

A entrevista em profundidade é uma entrevista pessoal direta e não-estruturada na qual o entrevistado é investigado por um entrevistador capacitado a descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos implícitos a respeito de um determinado assunto (Malhotra, 1996). A investigação exaustiva é crucial para que se obtenha as informações necessárias à execução das fases seguintes da pesquisa.

Uma das vantagens da entrevista em profundidade é a possibilidade de troca direta de informações com o respondente, proporcionando, como o nome já diz, “*insights*” mais profundos em relação ao tópico investigado. Entretanto, algumas desvantagens surgem, tais como a dificuldade de dispor-se de um entrevistador capacitado, ou mesmo a possibilidade de influência deste entrevistador nas respostas, em função deste tipo de entrevista não obedecer a uma estrutura rígida.

Para realização das entrevistas utilizou-se um roteiro estruturado. Em um roteiro estruturado de entrevista, as perguntas são apresentadas pelo entrevistador sempre na mesma ordem, com as mesmas palavras e com as mesmas possibilidades de resposta (Mattar, 1994). A intenção da “padronização” é aumentar a certeza de que todos os entrevistados responderam à mesma pergunta.

A utilização de instrumento de coleta estruturado não disfarçado requer uma atenção especial do pesquisador em formular questões com possibilidades de resposta claras, de modo a não confundir o entrevistado.

A vantagem deste tipo de instrumento está na simplicidade de sua aplicação e no posterior trabalho de processamento e análise dos dados. Uma vez bem elaborado o instrumento, existe pouca necessidade de orientações, tanto ao entrevistador quanto ao entrevistado.

A partir da combinação dos dados secundários e da análise de conteúdo das entrevistas em profundidade, torna-se possível a estruturação do instrumento de coleta a ser aplicado na fase descritiva da pesquisa.

Uma vez definido o instrumento de coleta, é necessário, mais uma vez, a validação do mesmo, a fim de corrigir eventuais distorções na forma como as questões estão dispostas ou

apresentadas. Após o cumprimento da etapa de validação, e antes da redação da versão final do instrumento de coleta, o mesmo será submetido a um *pré-teste*, a fim de verificar se o questionário é “aplicável” a uma situação real ou não.

O passo seguinte da pesquisa, depois de coletados todas as informações nas entrevistas foi a análise. Para tanto optou-se pela realização de análise de conteúdo. A análise de conteúdo, ou análise léxica, conjuga processos automáticos que associam a matemática e a estatística, permitindo interpretar e fazer uma leitura adequada e dinâmica das questões abertas em entrevistas em profundidade.

Este tipo de técnica de análise de dados permite analisar qualquer tipo de texto, como: questões abertas em questionários, dados e anotações de entrevistas, mensagens, livros, textos de qualquer natureza, discursos, todos campos ou dados tipo texto de quaisquer bases de dados (Freitas, 2000).

No tratamento dos resultados, é utilizada a codificação, sendo, portanto, uma transformação – seguindo regras especificadas dos dados de um texto, procurando agrupá-los em unidades que permitam uma representação do conteúdo desse texto. A organização dessa codificação pressupõe etapas básicas, como a de determinação das unidades de registro e a de definição das categorias de análise (Bardin, 1994).

A primeira etapa da análise de conteúdo refere-se à necessidade de desagregação de uma mensagem em seus elementos constitutivos chamados unidades de registro. Existem opções para a escolha do tipo de unidade de registro. Portanto, entre as não gramaticais existe a análise temática.

Os critérios de agrupamento devem ser, preferencialmente, definidos após o levantamento e o tratamento inicial das informações coletadas, obedecendo a uma classificação progressiva dos elementos, uma vez que a análise categorial funciona por operações de desdobramento do texto em unidade, portanto em categorias através de reagrupamentos analógicos. Sugere-se não utilizar um esquema padronizado de classificação, estabelecendo-se, a partir das categorias que vão emergindo das manifestações dos sujeitos, um processo de reagrupamento temático mais amplo, confrontando-as com a teoria nos diversos estágios da análise.

A maioria das pesquisas realizadas em marketing é *conclusiva descritiva*. É um tipo de pesquisa que tem objetivos bem definidos e é formalizada em seus procedimentos, sendo ainda dirigida para a resolução de problemas ou para a escolha entre alternativas. Malhotra (1996) define a pesquisa descritiva como um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de alguma coisa, normalmente características ou funções do mercado.

De acordo com Malhotra (1996), a pesquisa descritiva pode ser utilizada para satisfazer aos seguintes propósitos: descrever características de grupos; estimar a proporção de uma população ou universo que tenha um determinado tipo de comportamento ou característica; e, verificar existência de associação entre variáveis.

A próxima seção procura apresentar a descrição dos resultados obtidos.

## **5. Descrição dos Resultados**

Os resultados apresentados a seguir foram obtidos junto aos varejistas que trabalham ou não com o arroz ecológico/orgânico. Optou-se por apresentar os resultados de forma descritivas separados por região (Litoral Norte, Caxias do Sul e Porto Alegre). Estes resultados são frutos da análise de conteúdo realizada logo após as entrevistas em profundidade, com o objetivo de compilar os resultados de todas as entrevistas realizadas com roteiro estruturado. Os resultados estão separados em quatro blocos principais, quais sejam: caracterização do perfil dos pontos de venda, relacionamento entre os participantes do canal de distribuição, mercado e distribuição, logística e sistemas de informação.

Os resultados desta pesquisa mostram-se bastante interessantes sob o ponto de vista das opiniões dos gerentes sobre o futuro do consumo de arroz ecológico/orgânico de uma forma geral.

### 5.1 Caracterização do perfil dos pontos de venda

Conhecer a caracterização do perfil do comprador de arroz ecológico/orgânico no varejo é fundamental para que se possa compreender como ocorre a escolha dos produtos, quais os principais critérios utilizados para a compra, quais são suas motivações e suas resistências de compra e avaliar o seu conhecimento acerca do produto. O comprador de arroz ecológico/orgânico influencia de maneira direta o consumo, em virtude da disponibilização dos produtos na hora, local e quantidades desejadas, ao preço que o cliente deseja.

As entrevistas possibilitaram classificar o comprador de arroz ecológico/orgânico em três perfis bastante diferenciados. Um primeiro perfil o comprador com bastante experiência comprometido com questões sociais que envolvem a agricultura ecológica. Um segundo tipo é aquele comprador apenas com alguma experiência, mas não comprometido com questões que envolvem diretamente o pequeno agricultor. Finalmente, o terceiro tipo de comprador é aquele sem envolvimento com as características fundamentais do produto, o comprador com experiência de mercado porém, sem noção do que envolve a compra do produto ecológico/orgânico, o comprador de lógica pura de mercado.

Os compradores com grande experiência e conhecimentos e envolvimento com questões sociais sobre arroz ecológico/orgânico é encontrado junto a cooperativas de consumidores de produtos ecológico/orgânicos. Percebe-se também que neste tipo de estabelecimento existe a preocupação em melhorar a relação direta com os produtores rurais, de modo que a garantir seu comprometimento com a causa ecológica. Nesse sentido, de empreendimento apresentam um grande potencial de ação, uma vez que ainda existe espaço para este tipo de iniciativa, visto o crescimento do interesse de procura por produtos alimentícios vinculados a uma vida saudável assim como o maior comprometimento com questões sociais.

O perfil dos compradores com experiência e conhecimentos em arroz orgânico/ecológico poderá ser melhor exemplificado de acordo com descrição feita a seguir. Comprador de uma grande varejista, o entrevistado afirmou: *“trabalhar na atividade de produtos ecológicos/orgânicos significa um grande prazer, por saber que quando um cliente volta a comprar um produto desta loja ele está fazendo bem tanto para si próprio assim como para os produtores rurais que nos fornecem”*.

Adicionalmente, em muitas situações, estes compradores estão em permanente contato com os produtores rurais, procurando conhecê-los pessoalmente. Sempre indicando que seus clientes visitem as propriedades rurais e comprovem que o produto que está sendo comprado é realmente ecológico/orgânico.

O grupo de compradores que possui o conhecimento está aumentando, em virtude da crescente importância que os produtos que fazem bem a saúde vêm adquirindo ultimamente. De acordo com um entrevistado: *“a empresa está tentando promover palestras e cursos em diversas partes do Brasil por solicitação de outras cooperativas e lojas. Isto é fundamental para aumentar o consumo e a conscientização dos produtos ecológicos”*. Percebe-se que existe uma grande demanda por cursos e palestras relacionados ao assunto.

O segundo tipo de comprador é aquele profissional com alguma experiência, porém pouco profissional e sem envolvimento com questões que envolvem a agricultura ecológica. Este tipo de comprador tem pouca prática gerencial, por muitas vezes deixa o arroz ecológico/orgânico falta por ineficiência administrativa. Seus pedidos são mais ocasionais, em alguns casos ele pode migrar muitas vezes do arroz ecológico/orgânico para o integral. Ele não tem muito envolvimento com o produto.

O último tipo de comprador é aquele que segue a lógica única e exclusivamente de mercado. Compra o arroz ecológico/orgânico devido à demanda de seus consumidores (*“compro esse produto pois tenho de atender às madames que vem ao meu supermercado”*) ou por comprometimento de volume com a agroindústria (*“às vezes para fazer um bom negócio é interessante comprar a cesta completa de um determinado vendedor, só para garantir um bom negócio”*). Sem vinculação com nenhuma questão da agricultura ecológica, esse tipo de comprador representa a maioria.

Esse grupo caracteriza-se por sofrer **influências** de representantes e distribuidores, principalmente com relação aos produtos da moda. Este tipo de comprador segue as tendências de mercado e prefere trabalhar com aqueles produtos de giro rápido. Identificam-se aqui os compradores de supermercados e atacados, e até mesmo os compradores de algumas lojas especializadas.

Muitos destes compradores, principalmente aqueles que trabalham com várias marcas de arroz, buscam o **preço** como principal atrativo ao cliente.

A seguir é apresentada uma breve caracterização dos empreendimentos que fizeram parte das entrevistas dessa pesquisa em cada região.

#### a) Litoral Norte (Tramandaí, Capão da Canoa e Torres)

Foram entrevistados 4 estabelecimentos de varejo (2 cooperativas de consumo de produtos ecológicos, 1 grande rede de supermercado com atuação em todo Estado e 1 pequeno varejo local).

As cooperativas entrevistadas caracterizam-se por uma atuação local, com um faturamento médio de R\$ 5.000,00 / mês. Trabalhando apenas com produtos ecológicos, as cooperativas têm um relacionamento muito próximo com os pequenos produtores fornecedores de arroz ecológico/ orgânico (*“parecem que são da família”*). O arroz ecológico/orgânico é apenas um produto entre os vários outros que as cooperativas trabalham.

O supermercado caracteriza-se por uma amplo atendimento em todo o Estado do Rio Grande do Sul. A entrevista concedida não respondeu a muitas das questões formuladas. Os principais resultados conseguidos são de que a compra de arroz ecológico se dá principalmente por se tratar de um produto que faz parte da oferta de uma indústria (Rozcato). Ainda, o entrevistado acredita no crescimento dos espaços de produtos orgânicos nas prateleiras dos supermercados, ao menos do litoral, onde há uma forte tendência de migração de pessoas mais velhas preocupadas com sua saúde. Os produtos ecológicos / orgânicos, diz o gerente, podem atender essas expectativas. Porém, atualmente o consumo ainda representa uma parcela muito pequena em relação ao arroz convencional (essa informação refere-se ao consumo em Capão da Canoa).

O pequeno estabelecimento comercial entrevistado afirma não haver interesse em comercializar produtos mais caros, no caso o arroz ecológico/orgânico, o entrevistado acredita que seus clientes habituais não comprariam o produto.

#### b) Porto Alegre

Em Porto Alegre foram entrevistadas duas lojas especializadas em produtos venda de produtos ecológicos/orgânicos (Coolméia e Ana Terra), uma central de compras (Unisuper - Ceasa), um supermercado de médio porte (Unisuper), um supermercado de grande porte (Febernatti), um restaurante que trabalha exclusivamente com produtos ecológicos/orgânicos (Pé de Alface), um restaurante convencional (Galeria Mamma Mia) e um mini mercado que não trabalha com produtos ecológico/orgânicos.

A Coolméia caracteriza-se por trabalhar com produtos tanto ecológicos/orgânicos bem como com produtos integrais. Há vários anos no mercado a Coolméia mostra-se bastante comprometida com os aspectos sociais e ambientais que dizem respeito a atividade ecológica.

A Ana Terra caracteriza-se por ser uma pequena loja especializada em produtos ecológicos/orgânicos localizada em um bairro nobre de Porto Alegre.



A Central de Compras Unisuper caracteriza-se por ter uma rede de supermercados espalhada por várias cidades do Rio Grande do Sul, incluindo o Litoral Norte. Fez parte desta pesquisa também uma loja específica do Unisuper.

O Supermercado Febernatti possui lojas em Porto Alegre e no Litoral Norte e caracteriza-se por ser uma rede de porte grande.

O restaurante Pé de Alface, localizado no mesmo prédio da loja Ana Terra, caracteriza-se por ser um dos únicos restaurantes que tem como principal enfoque trabalhar com produtos ecológicos/orgânicos.

O restaurante e o mini mercado que fizeram parte desta pesquisa não trabalham com produtos ecológicos/orgânicos.

#### c) Caxias do Sul

Em Caxias do Sul foram entrevistados 8 pontos de venda no total. Destes todos trabalham com produtos ecológicos/orgânicos.

O Comercial Cesa é um supermercado com 13 filiais e uma área de cobertura de vendas que abrange: Caxias do Sul, Gramado, Farroupilha, Flores da Cunha e Vacaria (toda a rede).

Vida Natural Produtos Naturais uma loja com área de cobertura de vendas apenas na região de Caxias do Sul.

Trigais uma loja e restaurante com uma área de cobertura de vendas que abrange a região nordeste, tendo clientes de outras cidades que vêm fazer as refeições e compram produtos.

O Ponto Ecológico que tem integração com outros pontos no litoral e Vale do Caí, principalmente em épocas de verão que diminui bastante a produção no litoral. Sua área de cobertura de vendas abrange somente Caxias do Sul. Ele é um ponto ecológico direto do produtor.

O Centro Macrobiótico Caxias Ltda. – SEIVA Produtos Integrais que tem uma área de cobertura de vendas abrangendo a região Nordeste (principais cidades) e Passo Fundo. É um distribuidor atacadista.

O Flor do Arroz uma loja e restaurante com uma área de cobertura de vendas que envolve Caxias e região próxima.

Govinda - Armazém de Produtos Naturais, Confeitaria, Padaria, Livraria e Restaurante um armazém e restaurante que tem uma área de cobertura de vendas que envolve apenas Caxias do Sul.

O Hipermercado BIG – Caxias do Sul com 36 filiais em nível de Brasil, sendo 8 no Rio Grande do Sul e 320 lojas SONAE e Nacional no sendo 86 no Rio Grande do Sul.

## 5.2 Mercado

Neste bloco buscou-se sintetizar as percepções de mercado e as principais tendências e preferências dos consumidores, sob o ponto de vista dos agentes do canal do varejo.

Inicialmente, destaca-se uma visão quase unânime quanto ao crescimento do consumo de produtos ecológicos/orgânicos de uma forma geral, com exceção de um entrevistado que observa a diminuição do consumo devido a situação economia que o país atravessa (*“há dois ou três anos atrás nós vendíamos muito mais arroz ecológico/orgânico do que hoje, a primeira coisa que as pessoas trocam são os produtos alimentares que custam mais e que se come com muita frequência, o arroz é um caso”* ). Ainda, de uma forma geral todos os entrevistados acreditam ser uma forte tendência à existência de espaços exclusivos de comercialização de produtos ecológicos/orgânicos.

O consumo se mostra um pouco sazonal, diminuindo em Porto Alegre e Caxias do Sul, nos períodos de janeiro e fevereiro, ao contrário do que acontece no Litoral Norte, que devido às férias de verão nesse período o consumo aumenta nesse mesmo período do ano. Durante o resto do ano o consumo tem a tendência de permanecer constante.

Na opinião dos entrevistados, os consumidores demonstram uma tentativa de mudança na mentalidade, envolvendo novos hábitos de consumo. O público mais consciente e preocupado com sua saúde está aumentando. A mídia também pode influenciar muito a forma de consumo de alguns produtos (*“se a rede globo mostrar algum famoso comendo arroz ecológico/orgânico eu garanto que amanhã eu não tenho arroz ecológico/orgânico suficiente, foi o que aconteceu este ano com a Clorofila que apareceu no Globo Rural”*). Outra questão que também mostra o aumento do consumo do produto é a indicação, cada vez maior, dos médicos (*“o alimento é o próprio remédio”*).

Muitos consumidores não sabem o que escolher e acabam sofrendo uma série de influências. Dentre elas, aquelas mais citadas pelos entrevistados envolvem preço, moda, mídia e influências como promoções e degustações.

Com relação ao preço, alguns entrevistados afirmaram que *“as pessoas de mais baixa renda continuam escolhendo inicialmente pelo preço, e depois pela qualidade.”* ou *“o preço conta muito na hora da escolha”*. Já aquelas pessoas de mais alta renda, que possuem maiores níveis de escolaridade parecem mais preocupadas com a saúde e percebem *“que sua saúde depende fundamentalmente de suas alimentações”*. Essas pessoas mostram maiores tendências de consumir o produto.

Quanto à moda, pode-se afirmar que está intimamente ligada a mídia, sendo que muitos consumidores são particularmente suscetíveis a este tipo de apelo. De acordo com integrantes do varejo, *“a mídia é a grande motivadora do consumo de vários produtos alimentícios. Sem dúvida a novela contribui para um aumento nas vendas”* ou *“se uma reportagem recente no Fantástico divulgar que o consumo de um produtos ecológicos/orgânicos seria bom para a saúde, esse fato contribuiria para o aumento do consumo deste produto. Além disso, se personalidades famosas comentarem sobre produtos ecológicos/orgânicos em seus programas de televisão ou nas colunas sociais e revistas afins, certamente haverá forte influência no consumo de marcas e tipos específicos de produtos ecológicos/orgânicos”*.

Com relação às promoções, os integrantes do varejo comentam que as agroindústrias poderiam oferecer mais produtos para degustação e orientações sobre os lançamentos. Isto teria um efeito muito positivo sobre as vendas, já percebido atualmente.

Muitos entrevistados percebem que existe um potencial de grande mercado para os produtos ecológicos/orgânicos porém, é necessária uma maior divulgação do produto, levando ao consumidor final mais informações acerca dos possíveis benefícios do consumo do arroz ecológico/orgânico.

### **5.3 Relacionamento entre os participantes do canal de distribuição**

Avaliando as informações obtidas no decorrer das entrevistas, sintetiza-se a seguir, alguns pontos que foram mais comentados com relação aos diversos fatores que condicionam o relacionamento dos diferentes tipos de varejos avaliados. É importante salientar que sobre o relacionamento, foram considerados quatro elementos: o atendimento, a promoção, a negociação e a atividade das importadoras.

O atendimento efetuado pelos produtores rurais, é diante de muitos entrevistados é muito bom, pessoal e cordial (*“é como se fosse alguém da própria família”*). Entretanto, a falta de capacitação geral e de conhecimento de produtos ecológicos/orgânicos especificamente, causa certo descontentamento por parte da clientela em geral.

Outro fator importante a considerar é que alguns entrevistados manifestaram sua frustração quanto à falta de informações de alguns representantes de vendas.

Com relação à promoção, a síntese é que esta, de um modo geral, é inexistente. Deveria haver um esforço de mídia maior (TV, jornal, revistas), e os materiais promocionais poderiam ser de maior quantidade e qualidade.

Outro ponto destacado foi à importância da degustação como forma promocional para incremento imediato da venda dos produtos, e o considerado descaso da indústria para esta importante atividade. Para melhor ilustrar, destaca-se uma afirmação de um dos entrevistados: *"o serviço de promoção é fundamental, quando há degustação as vendas crescem, desde que haja uma adequação dos espaços de prateleira no momento da degustação. O cliente não conhece o produto, quando lhe dão oportunidade para prová-lo, logo compra"*.

A prática de incentivo promocional junto aos agentes de venda vendedores e garçons, é de grande efeito sob ponto de vista dos entrevistados e não vem sendo praticado de forma adequada. Sua prática, sob ponto de vista dos entrevistados, proporcionaria resultados a curto prazo. A visão de muitos dos entrevistados, é de que é necessário que os vendedores/promotores de arroz ecológico/orgânico estejam mais presentes sob ponto de vista promocional.

A variável negociação apresentou relatos que podem ser resumidos como segue: os preços do arroz ecológico, principalmente quando cotejados com o arroz tradicional estão elevados.

Em relação ao atendimento, grande maioria dos entrevistados manifestou um certo grau de satisfação com entregas feitas sem atraso e nas condições que a mercadoria chega nos pontos de venda.

#### **5.4 Distribuição, Logística e Sistemas de Informação**

Neste bloco procuram-se informações sobre as características do processo logístico de distribuição do arroz ecológico/orgânico, buscando identificar aspectos de transporte, armazenagem, manuseio e movimentações de materiais, bem como a informatização sob o ponto de vista dos canais. A seguir, destacam-se alguns tópicos relevantes de cada um dos aspectos analisados.

Em relação ao transporte, constata-se que as transportadoras utilizadas vêm desempenhando a contento. Inexistem queixas em relação ao serviço das transportadoras. Na sua grande maioria dos entrevistados o transporte é realizado pelo próprio produtor rural que vai até o ponto de venda. Com exceção das grandes redes em que o transporte é realizado por caminhoneiros.

Os prazos de entrega para alguns são tidos como aceitáveis, outros consideram que o prazo é demasiado longo, obrigando a fazer a compra com muita antecedência exigindo um planejamento e controle maior. Nos pontos de venda pequenos o prazo de entrega é um fator que não preocupa em nada, principalmente devido ao baixo volume em relação ao grande varejo (*"basta telefonar e às vezes no mesmo dia o produto já está na loja"*).

Com referência a armazenagem e manuseio é importante destacar-se as práticas constatadas de acordo com os tipos de varejo. Em sua maioria o estoque é mínimo (somente o que se tem na prateleira). Em alguns casos, como na Coolméia que também é uma embaladora e distribuidora do produtos, procura-se manter o mínimo de estoque de forma a garantir a qualidade e aparência do produto. Em outros casos o problema é com a manutenção dos estoques (*"(...) o arroz ecológico/orgânico não agüenta muito por causa dos germes e os germes com a umidade do saquinho mofa e cria uma toxina, uma bactéria que prejudica a saúde (...) eles têm que ser comercializados fracionados porque eles não podem ser deixados em lugares aonde não consiga respirar, ele mofa, ele estraga muito fácil e começa a germinar"*).

As práticas de compra do varejo, funcionam de acordo com a demanda, compram à medida que as vendas ocorrem, pois trabalham com níveis de estoque muito reduzidos. Exemplificando, pode-se destacar o relato de um dos entrevistados: *"as compras são*

*realizadas à medida que as mercadorias vão saindo. Não temos espaço nem condições para estocar o produto".*

Considerando a variável informatização, encontram-se durante a realização das entrevistas junto aos canais pontos diversos e até antagônicos, com grande ênfase por parte de alguns entrevistados do grande varejo, e com certo desprezo pelo pequeno ponto de venda. Apresenta-se a seguir alguns relatos que poderão melhor esclarecer esta questão. Enquanto um dos entrevistados afirma que: *"o sistema é todo informatizado para conferência de estoque"*, outros contrapõem com a seguinte citação: *"a conferência e atualização de estoques ainda é feita de maneira bem fácil, vou até a prateleira e vejo o que ainda tenho"*.

Em relação aos sistemas de informação em sua grande maioria são bastante informais. Na maior parte das vezes o pedido é processado via telefone, principalmente nos pequenos pontos de venda. Já para os pontos maiores alguns pedidos são realizados via fax ou e-mail. Como na maior parte das vezes o próprio produtor vai fazer a entrega às informações são repassadas de maneira bastante informal.

O produtor é responsável pelo fluxo logístico nos pequenos pontos de venda *"O produtor, normalmente, traz mais de um tipo de produto, por exemplo, traz arroz, frutas, feijão"*. As encomendas são feitas por telefone, na maioria das vezes uma vez por semana, dependendo do giro da semana. As informações são trocadas com os produtores, normalmente, no momento de entrega dos produtos no ponto de venda. Todo o processo é bastante informal.

Finalmente, o Quadro 1 apresenta, de forma resumida, as principais categorias identificadas na análise de conteúdo.

<b>Categorias Intermediárias</b>	<b>Categorias Finais</b>
ARROZ ECOLÓGICO É O ÚNICO PRODUTO COMERCIALIZADO	<b>MERCADO</b>
INÍCIO DA VENDA DE ARROZ ECOLÓGICO/ORGÂNICO	
QUANTIDADE DE ARROZ ECOLÓGICO/ORGÂNICO COMERCIALIZADO DISTRIBUÍDO	
OPINIÃO SOBRE O MERCADO DE ARROZ ECOLÓGICO/ORGÂNICO	
EXISTÊNCIA DE ESPAÇO EXCLUSIVO PARA PRODUTOS ECOLÓGICOS	
CONCEPÇÃO DE ARROZ ECOLÓGICO	<b>IMAGEM</b>
COMO O ARROZ ECOLÓGICO/ORGÂNICO PODE SER DIFERENCIADO DE OUTROS TIPOS DE ARROZ	
EXPECTATIVA DE LONGO PRAZO COM O ARROZ ECOLÓGICO/ORGÂNICO	<b>RELACIONAMENTO</b>
PERSPECTIVA DE LONGO PRAZO NO RELACIONAMENTO COM OS PRODUTORES	
MOTIVO DA ESCOLHA PELO MERCADO DE ARROZ ECOLÓGICO/ORGÂNICO	<b>MOTIVAÇÃO</b>
MOTIVOS QUE O LEVARIAM A DESISTIR DE COMERCIALIZAR O ARROZ ECOLÓGICO/ORGÂNICO	
MOTIVO PELA OPÇÃO PELO ARROZ ECOLÓGICO/ORGÂNICO	
DESCRIÇÃO DO SISTEMA LOGÍSTICO DA SAÍDA DO ARROZ ECOLÓGICO/ORGÂNICO DOS PRODUTORES ATÉ CHEGAR NO CONSUMIDOR FINAL	<b>LOGÍSTICA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</b>
TIPOS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO SOBRE OS PONTOS DE VENDA	
PROBLEMAS COM OS PRODUTOS ECOLÓGICOS	<b>RESTRIÇÕES</b>

Quadro 1 – Resumo da análise de conteúdo

## 6 Análise dos Resultados

As principais conclusões obtidas quanto aos principais fatores que conduzem à motivação ou à resistência da compra dizem respeito à preocupação com uma vida mais saudável e as principais resistências são a falta de praticidade de preparo do arroz ecológico/orgânico (“o arroz agulhinha pode levar até 1 hora para ficar pronto”) e o preço (“há dois anos atrás se vendia muito mais arroz do que hoje”).

Com relação aos processos motivacionais que dirigem as atividades de compra e as preferências por produtos e marcas verificou-se que os principais fatores motivadores para a compra dizem respeito à preocupação com a saúde.

Entre os critérios de compra do atacado e varejo, o principal critério de compra do produto ecológico/orgânico diz respeito a aparência do grão, observa-se se ele não é quebrado, se não possui impurezas (“Qualidade do grão”).

Na caracterização dos empreendimentos comerciais quanto ao número de filiais, áreas de vendas, faturamento, formas e prazos de pagamento; observou-se que os empreendimentos que trabalham exclusivamente com produtos orgânicos/ecológicos (encontrados somente no Litoral Norte) são de pequeno porte, com apenas uma loja, cobrindo uma área de vendas local e com faturamento médio girando em torno de R\$ 5.000,00 / mês. As formas de pagamento são normalmente a vista e no caso de sócios 30 dias. Já nos empreendimentos de maior porte (Porto Alegre e Caxias do Sul) são poucos que trabalham exclusivamente com produtos ecológicos orgânicos.

No que tange ao relacionamento dos estabelecimentos comerciais com os fornecedores, bem como a origem e características destes verificou-se que as lojas especializadas têm um ótimo relacionamento com os fornecedores (trabalham diretamente com os produtores). Os produtores rurais são considerados peça fundamental para a credibilidade do arroz ecológico/orgânico. Portanto, sempre que possível procura-se fazer visitas às propriedades tendo como principal objetivo o incentivo para que aquele agricultor mantenha-se na atividade ecológica.

Com relação aos tipos políticas e de gestões comerciais e de estoques nos diferentes tipos de varejo percebe-se que a busca de estoque mínimo é fundamental, principalmente de forma a garantir a aparência e a qualidade do grão.

Nos sistemas e canais logísticos utilizados, bem como as tecnologias de informação adotadas os responsáveis pelo fluxo logístico são os próprios produtores e a indústria que se encarregam de entregar o produto nas lojas, supermercados e cooperativas. A informação é essencialmente repassada via telefone ou no momento em que o produtor/distribuidor faz a entrega.

Quanto ao agrupamento de varejistas e atacadistas com base nas informações levantadas percebe-se que a distribuição do arroz ecológico/orgânico ainda é muito concentrada. Existem ainda muito poucos estabelecimentos exclusivos que trabalham com produtos ecológicos/orgânicos nas três cidades estudadas.

Além dos pontos anteriormente comentados foi possível destacar algumas necessidades dos varejistas com relação aos produtos ecológicos/orgânicos: cuidados com as embalagens; acrescentar rótulos com informações gerais; mais informações, divulgação, concorrência, promoções; garantia de distribuição contínua; degustação nos pontos de venda; propaganda e preços mais competitivos.

Algumas tendências de mercado também puderam ser observadas: crescente demanda por produtos mais naturais; baixa precificação do arroz em geral; sucesso de produtos ecológicos em outros países, principalmente na Europa; agregação de valor, fugindo da commoditização; crescimento do consumo e criação de barreiras verdes em diversos países.

## 7 Considerações Finais

Os resultados gerais apresentados no presente artigo, atinentes à pesquisa executada junto ao varejo que comercializa produtos ecológicos/orgânicos são apresentados a seguir.

O varejo possui fundamentalmente três tipos de compradores, o especialista vinculado à lógica da agricultura ecológica, o comprador com alguma experiência e o comprador voltado para a lógica de mercado.

Os varejistas acreditam que no futuro próximo haverá espaços exclusivos para a comercialização de produtos ecológicos/orgânicos, assim como, hoje existe para os produtos dietéticos. De uma forma geral, mantém bom relacionamento quer seja com os produtores rurais ou com a agroindústria que faz a entrega do produto.

Para os pequenos a entrega é realizada, normalmente pelo produtor rural, já para os grandes as transportadoras são encarregadas pela entrega.

Finalmente, afirma-se a condição de essencialidade da comercialização de arroz ecológico/orgânico:

- ← Constata-se que o setor depende muito mais da garantia da palavra do produtor de que é realmente ecológico/orgânico do que os demais produtos tradicionais;
- ← Evidencia-se a existência de uma grande deficiência de informações para o varejo;
- ← O varejo escolhe o arroz de uma forma geral pela qualidade do produto (aparência do grão, cheiro, gosto);
- ← O varejo necessita de um maior volume de informações sobre o produto.

## 8 Referências Bibliográficas

- BALLOU, A. **Logística**. São Paulo: Atlas, 1995
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução por Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1994.
- BATALHA, Mário O. As cadeias de Produção Agroindustriais: Uma Perspectiva para os Estudos das Inovações Tecnológicas. **Revista de Administração**. São Paulo: USP, v. 30, . 4, p. 43-50, 1995
- BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, v. 1, 1997.
- BOWERSOX, D.J., CLOSS, D.J. **Logistical Management - The Integrated Supply Chain Process**. São Paulo: McGraw-Hill, 1996
- CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias para a redução de custos e melhoria de serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997
- CHURCHILL, Gilbert A.. **Marketing Research – Methodological Foundations**. Sixth Edition. Dryden Press, 1995.
- FONSECA, A. P.; SILVA, E. P. S. Estudo para a Implementação de um sistema de Informação Logística do Agribusiness Brasileiro. **Revista Brasileira de Agroinformática**, vol. 1, nº 1, 1998.
- FREITAS, H. As tendências em sistemas de informação com base em recentes congressos. Revista eletrônica de administração (**Read**), PPGA/UFRGS, 2000.
- GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Estratégia de desenvolvimento econômico do governo democrático e popular do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, jul., 2000.
- GUZMÁN, Eduardo Sevilla. Uma estratégia de sustentabilidade a partir da Agroecologia. **Revista Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável**, Porto Alegre, v. 2, n. 1, jan./mar., 2001.
- KING, R. P. Information and Communications Technology-Based Tools for Reengineering Interfirm Business Process: The Efficient Consumer Response Initiative. **Revista Brasileira de Agroinformática**, vol. 1, nº 1, 1998.

LEWIS, VOEHL, STEIN **Third International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry**. Wageningen: Holland, 1998

MALHOTRA, N.K. **Marketing research: an applied orientation**. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1996.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

POIRIER, C. C.; REITER, S. E. **Supply Chain Optimization: Building the strongest Total Business Network**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1996.

PORTER, M. **Estratégias competitivas. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1990

RADEMAKERS, M. F. L. *Inter-firm cooperation in Agribusiness: towards a framework for cross-national analysis*. **Third International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry**. Wageningen: Holland, 1998

RICHARDSON, R. J. et alli. **Pesquisa Social : métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

WILLIAMSON, O. E. **Market and Hierarchies: analysis and antitrust implications**. London: The free press, 1975