

### OS DESAFIOS DOS PEQUENOS PRODUTORES ORGÂNICOS NA COMERCIALIZAÇÃO<sup>(1)</sup>

A decisão de iniciar uma nova atividade econômica é difícil para produtores agrícolas devido à falta de pelo menos dois tipos de informação: como usar insumos e cultivar, e como comercializar em um mercado novo. A primeira lacuna pode ser preenchida pelos agentes de extensão rural, mas a segunda é sempre mais complicada. Ela implica o conhecimento do mercado como pontos de venda, empacotamento, entrega etc., as quais estão distantes do dia-a-dia dos agentes e produtores.

Por outro lado, há uma nova conjuntura delineada pelo deslocamento da fronteira agrícola, abertura dos mercados, integração com o Mercosul, as quais implicam novas formas organizacionais nos sistemas de produção para busca de qualidade através da parceria entre produtor e agroindústria. Este processo exclui a pequena produção familiar que não possui economias de escala, não é especializada, não tem capacidade de tomar empréstimos, não trata dos dejetos e possui terras fracas, se situa em terrenos com alicive e localizadas longe das indústrias processadoras (Weydmann, 1999). Conseqüentemente, esta nova forma de organização leva à maior concentração nas cadeias produtivas.

Neste contexto, o desafio fundamental para a pequena propriedade, conforme apontado por Wilkinson (1999), é a busca de estratégias visando à agroindustrialização autônoma, à agregação de valor e à

inserção dinâmica nos mercados. Para o autor, estes desafios impostos pela nova conjuntura exigem dos acadêmicos a exploração de novas áreas de conhecimento, como a natureza dos mercados, formas eficientes de organização e gestão de empreendimentos.

O conceito de sistema de produção aplicado a um produto específico deriva do conceito de “agribusiness”, conforme Goldenberg (1968)<sup>(2)</sup>, que é uma seqüência dependente de operações e compreende “todos os atores envolvidos com a produção, processamento e distribuição de um produto”. A análise privilegia a variável preço no processo de coordenação e considera que as forças de mercado constituem o elemento central que define a forma do sistema (Zylbersztajn, 1995). Por coordenação de um sistema entende-se como “o resultado da ação de distintos mecanismos que permitem suprir as necessidades dos consumidores finais” (ibidem).

Dada a dependência dos fornecedores e dos compradores, os pequenos produtores têm dificuldade de permanecer isoladamente na atividade porque falta poder de barganha, força política e recursos financeiros. Daí não conseguem competir tendo baixa tecnologia em um mercado onde os preços tendem a cair ao longo do tempo.

Trabalhar associativamente facilita a coordenação de atividades, principalmente da produção, definindo o quê, como e quanto o grupo vai produzir, como irá ao mercado e para quem vender. A associação também permite obter economias de escala e escopo nas compras de insumos e transporte em conjunto, além de maior força política (uma coisa é um produtor pedir para arrumar a estrada, outra é a associação, que tem muitos votos, fazer o mesmo pedido). Finalmente, a associação também pode facilitar o oferecimento de cursos, palestras, viagens, compras de tecnologias e, num

(1) Texto originalmente apresentado no XXXVIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, realizado no Rio de Janeiro em agosto de 2000.

(2) Apud Zylbersztajn (1995).

segundo momento, até mesmo financiamentos. Em resumo, a associação possibilita que haja uma coordenação das atividades cujo reflexo final é a maior aproximação dos produtores com os consumidores.

Daí importa definir as funções de cada produtor participante dentro da organização da produção através do planejamento estratégico. É um processo gerencial que possibilita aos agentes estabelecer caminhos, visando a obter a melhor relação ou adaptação da empresa ou agentes com o ambiente onde atua (Lago da Silva & Batalha, 1997). As etapas do planejamento estão sintetizadas no quadro abaixo. As respostas podem resultar em um quadro de diretrizes a ser seguido pela coordenação do grupo .

Por outro lado, a certificação também reduz a assimetria dos consumidores no sentido de comprar um produto com a qualidade garantida. Este aspecto pode fazer com que o consumidor esteja disposto a pagar um preço mais elevado pela diferenciação decorrente da certificação.

Portanto, a busca da certificação orgânica é essencial para que a produção seja colocada em diferentes tipos de mercados e ao mesmo tempo possibilite que os produtores negociem preços nos níveis da concorrência.

A característica incerteza, por sua vez, não é de grande destaque porque ainda existe um grande mercado comprador em potencial para produtos orgânicos. Pelo fato

### Principais questões de um planejamento estratégico

- |  |
|--|
| <p>Questão 1. Temos consenso sobre a relevância do planejamento?</p> <p>Questão 2. Onde queremos chegar? Por quê? Em quais atividades devemos nos concentrar?</p> <p>Questão 3. Quais são os fatores de sucesso neste ramo de negócio?</p> <p>Questão 4. Quais são os pontos fortes e fracos dos fatores internos (finanças, produção, recursos humanos, estocagem etc.)?</p> <p>Questão 5. Quais são os pontos fortes e fracos dos fatores externos como mercado consumidor/cliente, competidores, da indústria e meio-ambiente?</p> <p>Questão 6. Quais são os objetivos ou resultados futuros da atividade?</p> <p>Questão 7. Quais são as metas? Quem são os responsáveis por sua obtenção?</p> <p>Questão 8. Quais são as vias alternativas para alcançar os objetivos estabelecidos?</p> <p>Questão 9. Estamos prontos para a implantação e controle das diretrizes? Estão todos comprometidos? Estamos prontos para redirecionar diretrizes caso se altere o ambiente econômico (plano econômico, desvalorização etc.)?</p> |
|--|

As questões acima estão associadas com a escolha da forma organizacional mais eficiente para comercializar, ou seja, se sozinha ou com parcerias de outros agentes que já atuam no mercado. O entendimento das características das transações pode auxiliar nesta decisão, conforme a teoria dos custos de transação de Williamson (1985) e aplicada ao "agribusiness" segundo Zylbersztajn (1995).

As transações diferem em quatro aspectos: a presença de especificidade de ativos, a incerteza sobre a ação de terceiros, a frequência em que ocorre a transação e a complexidade dos acordos.

No caso de produtos orgânicos, a especificidade é a característica mais importante porque implica somente no uso de insumos sem agrotóxicos. A certificação dos produtores por instituições públicas ou privadas evita que os compradores de atacado utilizem contratos ou gastem como monitoria para verificar o cumprimento da especificidade do uso de insumos. Isto quer dizer que a certificação reduz a assimetria do consumidor e reduz os custos de transação, que são os custos não diretamente envolvidos na transformação tecnológica do produto (Farina et alii, 1997). Mais especificamente são custos com negociação, mensuração de direitos de propriedade, monitoramento e desempenho, organização, e de ineficiência adaptativa às mudanças no ambiente (Cheung, 1990)<sup>(3)</sup>.

de o produtor quase sempre desconhecer o mercado em termos de tendência dos preços e necessidades, há sempre a suspeita de oportunismo por parte do agente que comercializa, como, por exemplo, no repasse de preços mais baixos que os pagos pelo mercado, prioridade na venda da produção de outros produtores etc. Portanto, pode haver algum custo transacional para reduzir as chances de uma ação oportunista.

Existe, por outro lado, um risco na produção associado ao uso incorreto de insumos e tratos culturais inadequados como decorrência do aprendizado de um novo processo produtivo.

Em resumo, a coordenação da organização assume papel crucial na busca da certificação na medida em que pode buscar informação e motivar os produtores para o uso adequado de insumos, sementes e tratos culturais. Estas informações também podem concorrer para reduzir o risco da produção. Finalmente, a coordenação pode adotar medidas como negociação, informação e controle para reduzir o oportunismo na comercialização. Daí, como visto, pode surgir algum custo transacional.

Conforme Porter (1986), a competição no mercado precisa ser analisada em relação a cinco fatores para avaliar as possibilidades de ganho. São elas: ameaça de entrada

(3) Apud Farina et alii, 1997.

de novas firmas, a intensidade da rivalidade entre os concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores e também dos fornecedores<sup>(4)</sup>. Procura-se demonstrar que a coordenação pode auxiliar na identificação de fatores que proporcionam vantagens competitivas.

Como visto anteriormente, a formação de uma instituição associativa permite algum poder na negociação com compradores e fornecedores. No caso dos compradores se destaca o poder dos supermercados, que comercializam produtos orgânicos recebidos sob a forma de consignação de produtores parceiros (Weydman, 1988). O controle dos custos de produção, de transação, e a certificação são importantes para conduzir estas negociações.

A ameaça dos concorrentes pode ser reduzida pela diferenciação da marca e pela busca de parcerias na comercialização, a qual pode reduzir a necessidade de investimentos como também facilitar o acesso aos mercados.

A atuação isolada ou com potenciais parceiros requer que se conheça a estrutura do mercado e a conduta dos rivais no mercado, buscando identificar possíveis sinergias e conhecer o composto de "marketing" conhecido como 4 P's: produto, preço, praça, promoção (Silva e Batalha, 1997).

Por produto entendem-se as características de qualidade, tamanho, embalagem e quantidade exigidos pelo consumidor. O preço se estabelece em função da concorrência no mercado e tendo em vista os custos de produção. As praças compõem os locais de venda onde há trocas de bens e serviços, não se restringindo a lojas mas incluindo outros espaços livres como pátios e estacionamento. A promoção trata dos instrumentos para divulgar o produto ao consumidor. Na análise do caso a seguir, estes elementos de "marketing" se tornam catalisadores da discussão uma vez equacionada a questão organizacional.

Em suma, esta sucinta base conceitual revela que o planejamento da inserção da pequena propriedade familiar no mercado exige que os produtores atuem de forma associativa, que haja um planejamento estratégico que oriente a coordenação das ações e que a produção tenha algum grau de especificidade, no caso do estudo que a produção orgânica seja certificada. Há também a necessidade de se conhecer o mercado para obter maior eficiência nas transações, e atentar para o marketing que considera preço, produto, praça e promoção.

Como exemplo, vale descrever ações para implantação da produção e estratégias de comercialização de hortigranjeiros sem agrotóxicos na localidade de Rio Pequeno, município de Rancho Queimado. As informações foram obtidas da pesquisa de mercado realizada pelos alunos da turma de Economia Agroindustrial (1999) do Curso de

Mestrado em Economia do Departamento de Ciências Econômicas da UFSC.

O município de Rancho Queimado está situado na região da grande Florianópolis e dista cerca de 60 km da capital. Participam da iniciativa cerca de 15 pequenos produtores com área média de 10 hectares, e que usam mão-de-obra familiar. A área tem declividade acentuada e as culturas de tomate e cebola são as principais atividades geradoras de renda, incluindo-se também verduras, frutas, cebola, alho e batata. De início, o objetivo é produzir organicamente hortaliças, destinando cerca de 10% da área de lavoura para esta finalidade.

Conforme visto, a formação de um grupo, o planejamento estratégico, a certificação orgânica, aliados a uma coordenação ativa são pré-requisitos de um encaminhamento com boas chances de sucesso de inserção da atividade no mercado. Portanto, estes são os pressupostos que sustentam as estratégias.

Uma questão problemática é como comercializar no mercado? Identificamos dois caminhos. Um deles é comercializar por conta própria ou fazer parceria. A primeira pode ser vista como uma verticalização das atividades dos produtores, enquanto a segunda, como uma forma mista. A primeira opção é analisada em seguida.

Verticalizar a comercialização como estratégia significa que os produtores terão que organizar a comercialização, isto é, encontrar e adequar-se às exigências dos clientes, garantir a regularidade, quantidade, qualidade e preço. Também significa encontrar e tratar com fornecedores de embalagens, máquinas, transportadores etc.

Os ganhos de se entrar no mercado individualmente provêm da autonomia para definir a estratégia de comercialização mais adequada. Pode-se negociar preços, mudar de clientes, procurar novos nichos, modificar produtos etc. Além disso, apesar da intensa concorrência, a pesquisa em supermercados concluiu que nenhuma marca ainda domina o consumidor. Ou seja, embora entrando tardiamente no mercado, ainda é possível participar do processo de seleção de fornecedores que em algum momento os consumidores começarão a fazer.

Entre os possíveis custos da atuação isolada estão a necessidade de tempo para deslocamento e de pessoas treinadas para consultar o mercado, e também de transporte da produção ao consumidor.

Outro custo é a construção de uma marca. Esta, além de servir para a promoção da produção local, possibilita também a identificação da origem do produto, que é fundamental para o comprometimento dos produtores com a qualidade do produto.

(4) Uma aplicação destes fatores no mercado de queijos finos pode ser visto em Rezende et alii, 1999.

No caso da comercialização isolada é necessário conhecer as características dos possíveis clientes como supermercados médios, condomínios e restaurantes. A próxima seção descreve rapidamente as características de cada um destes consumidores.

Os supermercados são o maior mercado para produtos orgânicos, onde o padrão de concorrência já estabeleceu as condições de comercialização e qualidade, caracterizando-se pela venda de processados com agregação de valor (embalagens a vácuo, pratos prontos, produtos cortados e picados), por técnicas de “merchandising” (uso de promotores de vendas). Há necessidade do selo ou certificado de garantia de produto orgânico na embalagem do produto, e um padrão de apresentação equivalente nos produtos processados ou superior nos produtos in natura comparativamente aos produtos convencionais.

No que se refere ao preço, dois grandes supermercados da Grande Florianópolis aceitam novos fornecedores desde que o preço seja mais baixo do que os atuais fornecedores. Ou seja, para ganhar espaço no mercado é necessário produzir com eficiência para ter condições de negociar um preço melhor que os concorrentes. Daí assume importância a assistência técnica aos produtores de maneira a reduzir os custos de produção e também a organização dos produtores no controle dos custos de transação.

Em termos de marca nenhuma se destaca até o momento. No segmento de supermercados a consolidação de uma marca a princípio poderia privilegiar técnicas de propaganda com baixo custo. Para viabilizar a área de propaganda, os produtores poderiam criar um fundo específico, em que parte do valor das vendas sustentaria o plano.

Os mercados de médio porte localizados nos bairros de classe média têm grande interesse em comercializar produtos orgânicos. Ressaltem-se, no entanto, dois fatores restritivos à venda de orgânicos neste segmento: 1) a necessidade do selo de garantia da qualidade orgânica na embalagem dos produtos ou nas prateleiras do estabelecimento de venda final; 2) margem estreita na negociação de preços devido à concorrência no mercado. A pesquisa detectou que este segmento dificilmente pagará mais do que 20% acima do preço do produto convencional.

A principal opção foi a entrega de cestas prontas diretamente na casa do cliente, especialmente em grandes condomínios. Ao possibilitar a obtenção de parte da margem do varejista, permite um ganho superior ao da venda para o supermercado. Entretanto, a pesquisa detectou que o preço da cesta deve ser igual ou inferior ao que seria praticado nos supermercados.

Este ganho, contudo, pode estar abaixo do potencial, dados os problemas de entendimento do consumidor do que seja um produto orgânico. Mais uma vez, há necessidade de a embalagem conter, além do selo de qualidade, escla-

recimento sobre o uso de insumos e preservação do meio ambiente.

A pesquisa verificou também que as cestas devem ser elaboradas com produtos prontos para o consumo pensando limpeza e processamento.

Esta opção tem dificuldades para operacionalização. Primeiro, implica consultar pessoas residentes em condomínios para descobrir o mercado. Segundo, há custos de embalagem e transporte da cesta para pontos de entrega possivelmente pulverizados na cidade. Terceiro, os moradores podem não estar em casa por ocasião da entrega, o que pode trazer perdas de produto e de receita. Uma alternativa é concentrar as vendas em locais próximos e em condomínios localizados em bairros de classe média e alta e, ainda, definir dias e horários convenientes para a entrega da cesta e procedimentos para cobrança.

Nos restaurantes, pesquisa constatou que este mercado tem grande potencial, já que todos os estabelecimentos consultados que não oferecem produtos orgânicos manifestaram intenção de fazê-lo desde que o fornecedor tenha certificação de produtor orgânico. O abastecimento deveria ser diário, pela manhã, e os produtos lavados e processados.

No que se relaciona a preço, há reduzida margem para negociação. Metade dos entrevistados não pagaria um preço maior pelo produto orgânico, e o restante pagaria entre 10% e 20% a mais. Por outro lado, o pagamento na maior parte seria feito com prazo de 15 dias.

Os produtores também podem processar (opcional) e entregar os produtos para um parceiro que se encarrega de colocar a produção no mercado. A parceria pode ser com outras associações de agricultores (que já estão estruturadas no mercado), com agentes privados (supermercados, empresas, restaurantes etc.) ou com intermediários (distribuidores, transportadores e outros).

A pesquisa buscou informações na cooperativa de produtores orgânicos de Santa Rosa de Lima, que é a maior fornecedora certificada da Grande Florianópolis. A cooperativa dispõe de caminhões frigoríficos cuja área de abrangência de coleta dista cerca de 20 km de Rio Pequeno. Dadas as boas condições rodoviárias, seria relativamente fácil incorporar à coleta a produção desta comunidade.

A condição da parceria passa pela obtenção da certificação. No médio prazo, os produtores poderiam criar uma marca própria e diferenciar seu produto, ou utilizar-se da marca do parceiro. A marca própria possibilitaria a fixação do produto no mercado, mantendo o acesso ao mercado se a parceria for desfeita. Além disso, a marca própria permite a rastreabilidade da produção e melhor divisão dos ganhos.

A parceria apresenta outras vantagens. A incerteza

do novo empreendimento pode ser reduzida pela transferência mais rápida de conhecimentos entre os parceiros, reduzindo o tempo para obtenção da certificação. Os produtores podem se ater unicamente à produção. O ingresso no mercado é facilitado porque o parceiro já possui canais de comercialização estabelecidos.

Pode haver parceria também com produtores convencionais que comercializam a produção em pontos de venda específicos com meio próprio de transporte. Se não houver a certificação da produção, os ganhos serão menores devido à assimetria do consumidor. Caso também não haja a organização dos produtores, pode haver problemas de assimetria do tipo agente principal, principalmente no que tange a preços e ganhos. Ou seja, os produtores intermediários podem suprimir informações relevantes de preços e usam seu conhecimento de mercado como poder de negociação junto aos produtores individuais. Portanto, esta forma de parceria, sem a organização e certificação dos produtores, é uma alternativa para comercialização no curto prazo, porém há sérias dúvidas quanto a sua capacidade de fortalecer a produção no longo prazo.

Em conclusão, o espaço econômico da pequena propriedade familiar no "agribusiness" é cada vez mais reduzido devido às exigências de qualidade e tamanho de produção por parte dos agentes nos sistemas de produção agrícola. Daí a importância de buscar alternativas para inserção no mercado deste segmento produtivo. Neste sentido, este trabalho evidenciou algumas estratégias de comercialização que devem ser enfrentadas por pequenos produtores para implantar a produção orgânica, as quais, grosso modo, poderiam ser aplicadas para outras experiências semelhantes.

A base de análise foi a teoria dos custos de transação aliada ao enfoque das vantagens competitivas e de "marketing" para identificar as alternativas de comercialização. Três aspectos se destacam: o trabalho associativo, a especificidade e o planejamento. A organização coletiva evidenciou a coordenação, a especificidade da produção orgânica aponta a certificação como pré-requisito fundamental da comercialização para ter acesso aos mercados e o planejamento estratégico reforça a coordenação, facilitando a identificação das vantagens competitivas e as ações em termos de "marketing" relacionados aos 4 pés. Portanto, estes três pilares sustentariam um planejamento de comercialização com grandes chances de sustentabilidade econômica no longo prazo.

As estratégias no estudo de caso se resumiram em duas: verticalizar a comercialização ou fazer parcerias. No primeiro caso é necessário criar uma marca para obter a fidelidade dos consumidores. Também é preciso conhecer os consumidores, onde as negociações são de estreitas margens

de ganho. Isto tem implicações sobre a eficiência em termos de redução dos custos de produção e transação. Também a regularidade do abastecimento se destaca, além da qualidade e padronização, remetendo novamente para o problema da coordenação.

No caso de comercializar com parceiros, a busca de outros já estabelecidos implica a correspondência de qualidade, e há necessidade de uma coordenação das atividades que controle os custos de transação decorrentes do oportunismo. A parceria com produtor intermediário tem impacto limitado nos ganhos caso a atividade se caracterize pela venda em feiras, sem marca e certificação, com difícil sustentabilidade coletiva a longo prazo.

Todas estas estratégias e desafios serão intransponíveis aos pequenos produtores sem a dinamização da assistência dos agentes de extensão e apoio de instituições como a SENAR, SEBRAE, Universidades e ainda apoio financeiro a exemplo do PRONAF, PRONAF agroindústria, PROCERA etc. Em suma, a solução do problema da inserção da pequena produção familiar no mercado não depende apenas dos pequenos produtores, mas exige um esforço orquestrado por parte das instituições governamentais para reduzir os entraves de acesso a recursos financeiros e facilitar a veiculação de informações para agregar valor e diferenciar a produção agrícola.

**Celso Leonardo Weydmann<sup>(5)</sup>**

## **BIBLIOGRAFIA**

- CHEUNG, S. *On the New Institutional Economics*. In CHEUNG, S. et alii, **Contract Economics**, pp48-75, 1990
- FARINA, Elizabeth M.M.Q.; AZEVEDO, Paulo F.; SAES, Maria S.M. **Competitividade, Estado e Organizações**. São Paulo: Singular, 1997.
- LAGO DA SILVA, Andrea & BATALHA, Mário Otávio. *Marketing Estratégico aplicado a Firms Agroindustriais*. In **Gestão Agroindustrial**: GEPAL: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais/ Coordenador Mário Otávio Batalha, São Paulo: Atlas, 1997.
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus. 1986.
- REZENDE, Daniel Carvalho; VIVAN, Antônio Marcos & ÁVILA, Mário Lúcio. *O Mercado de Queijos Finos no Brasil e sua Relação com o Comportamento Estrategista das Agroindústrias Oligopolíticas*. **Revista Brasileira de Econo-**

(5) Professor do Curso de Graduação e do Mestrado em Economia do Departamento de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina.

---

*mia e Sociologia Rural*, vol. 37, no. 2, abr/jun, p. 09-30, 1999.

WEYDMANN, Celso Leonardo. *Qualidade, Parcerias e Concentração no Futuro do Agronegócio Brasileiro*. In **(Des) Equilíbrio Econômico & Agronegócio**. Editado por Marília M. Gomes e Francisco A. Costa. Viçosa: UFV, DER, 1999.

WEYDMANN, C.L. *Contratos na Parceria Supermercado-Produtor. Um Estudo de Caso*. **Anais do I Seminário sobre Nova Economia Institucional**. (disquete). PENZA/FEA/USP. Agosto, 1998.

WILLIAMSON, Oliver. *The Economic Institution of Capitalism : Firms, Markets and Relational Contracting* . New York: The Free Press, 1985.

WILKINSON, John. *Cadeias Produtivas para Agricultura Familiar*. **Revista de Administração**. Lavras: Universidade Federal de Lavras, v.1, no.1, janeiro/junho, 1999.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: uma Aplicação da Nova Economia das Instituições**. Tese de Livre Docente. São Paulo: FEA/USP, 1995.