

AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E COLABORATIVAS EM CIRCUITOS CURTOS DE COMERCIALIZAÇÃO DE ALIMENTOS ORGÂNICOS NO RIO DE JANEIRO

ANNA BEATRIZ JANNUZZI GASPARRI
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA - PUC-RIO

MARCOS COHEN
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA - RIO

AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E COLABORATIVAS EM CIRCUITOS CURTOS DE COMERCIALIZAÇÃO DE ALIMENTOS ORGÂNICOS NO RIO DE JANEIRO

1. INTRODUÇÃO

A crescente preocupação dos consumidores com a saúde, qualidade nutricional e sabor dos alimentos e questões relacionadas ao meio ambiente fez com que aumentasse de forma substancial a demanda por alimentos orgânicos. Para suprir esse aumento os produtores têm investido cada vez mais nesse tipo de produção para oferecer produtos saudáveis aos consumidores ao mesmo tempo em que respeitam o meio ambiente e a biodiversidade. Assim, o número de produtores brasileiros cadastrados no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) cresceu consideravelmente nos anos recentes e o faturamento no setor alimentício de produção orgânica foi de R\$ 4 bilhões no ano de 2018. O que diferencia a cadeia produtiva dos alimentos orgânicos dos alimentos produzidos tradicionalmente é a obrigatoriedade da certificação de “alimento orgânico”.

Mesmo diante do cenário positivo, existem diversos gargalos enfrentados pelos pequenos produtores para atender a esse mercado, dentre eles: falta de coordenação da produção orgânica, carência de uma logística de distribuição, falta de informação sobre os benefícios para a saúde do consumidor, suporte incipiente vindo de órgãos públicos e de secretarias estaduais para incentivar o pequeno/médio agricultor do estado do RJ a se dedicar a agricultura, a falta de certificação de vendedores dentre outros. Para superar essas barreiras, os produtores se unem e adotam estratégias colaborativas para escoarem a produção na cidade do Rio de Janeiro. Fatores como a confiança dos consumidores, contato direto- vínculo entre o produtor e o consumidor, parcerias entre fornecedores, a adoção de certificação SPG por produtores e a venda de produtos certificados são estratégias competitivas que aparecem como relevantes são vistos de forma positiva.

1.1. Problema de Pesquisa e Objetivo

Nesse contexto, este trabalho tem como objetivos identificar os fatores que facilitam ou dificultam a produção e comercialização de alimentos orgânicos no estado e na cidade do Rio de Janeiro; analisar as estratégias competitivas e colaborativas utilizadas pelos membros dessa cadeia de suprimento para superar as barreiras e aproveitar as oportunidades; e avaliar se as estratégias competitivas e colaborativas empregadas têm garantido o sucesso dos negócios envolvidos, na percepção dos membros da cadeia. O foco desse trabalho são as cadeias de suprimento que envolvem produção, distribuição e comercialização de alimentos in natura, como hortifrutigranjeiros em circuitos curtos de comercialização, ou seja, com pouco ou nenhum intermediário entre produtor e cliente final. Espera-se assim contribuir para um melhor entendimento pela Academia dessa importante e cada vez mais necessária cadeia de suprimento e auxiliar os produtores e comerciantes de alimentos orgânicos a aprimorarem suas estratégias de distribuição e comercialização.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Produção de Alimentos Orgânicos mundial e a produção no Brasil

A conscientização dos consumidores sobre os malefícios oriundos do uso excessivo de agrotóxicos na agricultura tradicional gerou um aumento considerável na demanda de produtos orgânicos sobretudo, devido à quantidade de produtos químicos utilizados no método agrícola de produção convencional, que causam efeitos negativos para a saúde e denigrem o meio ambiente (CICEK; KARTALKANAT, 2010). Ormond *et al.* (2002) apresentam a agricultura orgânica como uma atividade que retoma a utilização de práticas agrícolas antigas somadas ao uso de modernas tecnologias de produção agropecuária. Os autores acreditam que essa junção

de técnicas gera um aumento na produtividade e interfere minimamente nos ecossistemas locais, além de ser uma das possibilidades para tornar viável o trabalho de pequenos agricultores

Conforme apontado no Decreto nº 6.323/2007 (BRASIL, 2007), define-se alimento orgânico como aquele *“cuja produção otimiza o uso dos recursos naturais, visando à sustentabilidade ambiental e econômica e respeitando o meio ambiente e as comunidades sociais regionais”*. O decreto prevê algumas exigências para que o produto seja considerado orgânico, dentre elas as de que o produtor de alimentos orgânicos deve contribuir com o desenvolvimento local, social e econômico sustentáveis, que todo o processo deve incluir práticas sustentáveis, entre elas o manejo dos sistemas de produção e dos resíduos gerados. Além da isenção de agrotóxicos nos produtos agrícolas, os alimentos orgânicos possuem uma qualidade nutricional superior à dos oriundos da agricultura tradicional em critérios como valor biológico, teor de açúcares, vitaminas (IBGE, 2019). Ideia de que agricultura orgânica reúne todos os elementos da produção sustentável

O Censo Agropecuário 2017 do IBGE divulgou que o Centro-Oeste é a região brasileira com maior número de propriedades que produzem alimentos orgânicos, seguida das regiões Sudeste, Sul, Norte e Nordeste. A porcentagem de estabelecimentos agropecuários no Brasil que adotaram o sistema de cultivo orgânico é de 1,35% do total de propriedades que se dedicam a atividades do setor agrícola. Diante da demanda crescente por produtos orgânicos, entre 2012 e 2019 o número desses produtores brasileiros cadastrados cresceu vertiginosamente.

2.2. Certificação dos alimentos orgânicos

O que diferencia a cadeia produtiva dos alimentos orgânicos para a cadeia produtiva dos alimentos de origem convencional é a certificação. Na visão de Terrazan; Valarini (2009), um fator fundamental para a expansão da produção e comercialização de alimentos orgânicos é o processo de certificação, que assegura aos consumidores a procedência e o atributo orgânico do alimento, evitando enganar ou golpes quanto às suas características. Por outro lado, permite ao agricultor diferenciar e expor os atributos do seu produto, reduzindo ou eliminando assimetrias informacionais. Para que o alimento receba o certificado de orgânico é necessário que se obedeça às cláusulas previstas no Decreto nº 6.323/2007, que definem a certificação como um *“conjunto de regras e procedimentos adotados por uma entidade certificadora, que, por meio de auditoria, avalia a conformidade de um produto, processo ou serviço, objetivando a sua certificação”* (BRASIL, 2007). Para os produtores comercializarem seus produtos orgânicos, é necessário que eles regularizem a produção com a obtenção da certificação. No Brasil estão previstas três modalidades de certificação: certificação por auditoria, sistemas participativos de garantia e Controle Social para a Venda Direta sem Certificação.

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

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

A instituição que cadastra e certifica mais produtores de alimentos orgânicos no estado do Rio de Janeiro é a Associação de Agricultores Biológicos do Estado do Rio de Janeiro (ABIO). Quanto ao controle social para a venda direta sem certificação, o produtor apenas pode vender diretamente com o cliente final, seja em feiras ou para o Governo.

2.3. A Cadeia Produtiva e os circuitos de comercialização dos Alimentos Orgânicos

Para Schultz (2006), a cadeia produtiva de produtos agrícolas se diferencia do método de produção tradicional e implica diferenças quanto às técnicas, às formas de produção e às relações entre os membros da cadeia. Ormond (2002) define que a cadeia de alimentos orgânicos é composta por diferentes etapas, dentre elas: a de produção de insumos, a de produção agropecuária, a do processamento primário e a do secundário. Alguns dos membros dessa cadeia sofrem influências diretas da certificação. Schultz (2006) afirma que a certificação no setor de alimentos orgânicos é o que distingue as categorias de produto visto que a certificação é obrigatória para a comercialização dos alimentos. Assim, elas garantem aos distribuidores e consumidores a proveniência do produto oferecido e lhes passam credibilidade e confiança. Tal convicção é compartilhada por Terrazzan e Valarini (2009).

Na perspectiva de Barros (2006), é muito importante entender a atividade de comercialização e toda a sua cadeia, pois, só assim, é possível visualizar, amplamente, seu funcionamento, seus gargalos, seus pontos fortes, além de analisar cada agente, individualmente, que atua na estrutura da cadeia, auxiliando-o caso venha ocorrer algum problema. É mencionado pela autora que a lógica de produção orgânica beneficia os produtores e todo o contexto (seja ele ambiental ou social) no qual ela está inserida. Mais recentemente, Santos (2014), afirma que o modelo de produção agrícola orgânica é uma opção viável e muito vantajosa para a entrada dos pequenos agricultores no mercado.

Kamiyama (2017) alega que no caso de venda direta ao consumidor final, a transação logística é denominada “sistema curto” enquanto a distribuição que envolve mais de um intermediário é denominada de “sistema longo”. No primeiro caso, não há intermediários entre o produtor e o cliente final e essa situação proporciona vantagens, dentre elas: o produtor pode contar sua história e valorizar seu produto gerando credibilidade na relação, maior controle sobre a gestão do negócio e remuneração e é mais sustentável ambientalmente visto menor gasto com transporte. No segundo caso, existe mais de um intermediário entre o agricultor e o cliente final o que gera algumas consequências, dentre elas: falta de informação sobre a produção obrigando que o produto tenha um rótulo claro e contenha todos os dados sobre a origem e a qualidade do produto. A grande vantagem dos sistemas longos é a ampla oferta de produtos, pois não é necessário que o produto tenha sido produzido na localidade.

Já Carvalho (2014) menciona que existem dois canais de comercialização dos produtos orgânicos. O primeiro é voltado aos clientes que já sabem sobre as vantagens dos alimentos orgânicos e que consomem regularmente (esse canal seria representado pelas cestas entregues em domicílio, feiras orgânicas e lojas especializadas). Já o segundo, diz respeito às redes varejistas que são frequentadas pela maioria dos consumidores. O mesmo autor ainda afirma que as vendas realizadas em supermercados foi uma estratégia competitiva utilizada para consolidar o setor de alimentos orgânicos. Nos últimos vinte anos, os supermercados surgiram como uma opção para o aumento do comércio dos orgânicos, visto que, além de oferecerem ao consumidor uma grande variedade de produtos, são locais frequentados pelos consumidores (ARAÚJO; PAIVA, 2007; SANTOS *et al.*, 2012). Por outro lado, uma nova tendência de mercado são as lojas virtuais de produtos orgânicos/agroecológicos, principalmente nas regiões metropolitanas, visto que são práticas e convenientes ao consumidor, o horário de funcionamento não é limitado, ainda promovem comodidade nas entregas ao consumidor e preços inferiores aos supermercados (TROIANO, 2017).

2.4. Estratégias competitivas e colaborativas na cadeia de alimentos orgânicos

Para Porter (1991), estratégias competitivas são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição favorável numa indústria, a fim de enfrentar, com sucesso, as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento. O autor também afirma que a estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa.

Porter (1991) propõe que as empresas podem utilizar três estratégias genéricas, que podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada, para obter sucesso na atuação contra as cinco forças competitivas, a saber: liderança no custo total; diferenciação; enfoque (em custo ou em diferenciação). O objetivo da diferenciação é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único na indústria. Os métodos para essa diferenciação podem estar relacionados à qualidade do produto ou serviço, imagem da marca, tecnologia, serviços customizados, rede de fornecedores ou outros. Nesse caso, a estratégia de diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, mas eles não são o foco principal. Entende-se que a comercialização de alimentos orgânicos têm focado sobretudo na estratégia competitiva da diferenciação.

Porém estratégias colaborativas também são fundamentais para viabilizar a produção e comercialização de alimentos orgânicos (SILVA, 2019). Para obter redução dos custos e para competir no mercado, diversas empresas estão associando suas cadeias produtivas e fazendo alianças até mesmo com seus concorrentes, com o intuito de adquirirem vantagem competitiva. Muitas vezes, para atingir tais objetivos, as organizações também formam parcerias com outras empresas por meio de redes informais ou cooperativas, nas quais as empresas colaboram entre si, buscando vantagens para todos os comprometidos (CUNHA; PASSADOR, 2006). Um dos aspectos importantes e pouco considerados na produção orgânica é o da logística e da distribuição, segundo Kasemodel, Silva e da Silva (2017). Para melhorar essas atividades, eles afirmam que existem estratégias que podem ser adotadas através de cadeias colaborativas.

Para Child, Faulkner e Tallman (2005), a estratégia colaborativa é utilizada pelas empresas a qual ajuda na execução dos objetivos com a cooperação de outras organizações em vez de competir com elas. Para os autores, essa estratégia é vantajosa porque une as empresas possibilitando a entrada em novos mercados, a complementariedade de habilidades, a troca de informações e conhecimento, além do compartilhamento de recursos. Na visão de Silva (2019), existem estratégias colaborativas que ajudam na distribuição e na logística dos alimentos orgânicos. Uma delas é a formação de parcerias entre os agricultores, o que possibilita uma periodicidade e no abastecimento e na entrega, além de gerar uma redução dos custos. Perry, Sengupta e Krappel (2004) também afirmam que a confiança é fundamental na construção das alianças, visto que garante o comprometimento entre as empresas que pactuaram. Caso umas das partes descumpram o combinado, a confiança é instantaneamente influenciada assim como as incertezas tecnológicas adotadas pelo parceiro.

3. METODOLOGIA

Para atingir os objetivos da pesquisa foram realizados estudos de casos em dois modelos de circuitos curtos de comercialização de alimentos orgânicos: o Circuito Carioca de Feiras Orgânicas e o negócio digital da Orgânicos in Box. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em artigos acadêmicos encontrados em bases como *Google Acadêmico* e *Scopus* em matérias publicadas em jornais e revistas; e, em dissertações e teses acadêmicas com a finalidade de conhecer o tema em profundidade e permitir selecionar os casos a serem estudados. O método de pesquisa utilizado foi o de estudos de caso múltiplos. Para Yin (2010, p.39), o estudo de caso “*é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade em seu contexto na vida real*”. O objetivo do estudo de caso é compreender o fenômeno que está sendo estudado e o que difere de outros métodos é a “*capacidade de lidar com a ampla variedade de evidências- documentos, artefatos, entrevistas e observações*” (YIN, 2001, p.27).

Seguindo a premissa da triangulação de dados, isto é, o uso de múltiplas fontes de evidências proposta por Yin (2010), a pesquisa de campo foi realizada entre os meses de janeiro e maio de 2020 por meio de onze entrevistas semiestruturadas com gestores, *stakeholders* e um especialista do setor e análise de relatórios disponibilizados pelos entrevistados ou acessados

através da internet (sites especializados e das organizações envolvidas, e da mídia em geral). No Quadro 1, são apresentadas as listas de entrevistados separadas em Caso 1 e 2.

Uma limitação do método é que a amostra do estudo não permite generalização estatística, ainda que possam ser identificados padrões, que possibilitem generalizações teóricas a serem testadas (Yin, 2001). Creswell (2007) também menciona que uma das limitações desse método de pesquisa é a subjetividade do entrevistador, que pode interpretar de maneira errônea o depoimento do entrevistado.

Quadro 1: Entrevistados do Caso 1 e Caso 2

Código do Entrevistado	Organização	Cargo
Caso 1		
E1	Prefeitura – Secretaria Municipal de Desenvolvimento, Emprego e Inovação (SMDEI)	Responsável pela Subsecretaria de desenvolvimento econômico, planejamento e desenvolvimento
E2	Associação de Agricultores Biológicos do Estado do Rio de Janeiro (ABIO)	Coordenadora executiva da ABIO
E3	Planeta Orgânico – Portal de informações orgânicas e consultoria do setor	Gerente de negócios e sócio
E4	Participante do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas	Produtor de alimentos orgânicos e feirante
E5	Participante do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas	Produtor de alimentos orgânicos e feirante
E6	Não aplicável	Consumidora de alimentos orgânicos no Circuito Carioca de Feiras Orgânicas
Caso 2		
E7	Orgânicos in Box	Proprietários (entrevista conjunta)
E8	Fornecedor Orgânicos in Box e associado da ABIO	Produtor e representante comercial
E9	Fornecedor Orgânicos in Box e associado da ABIO	Produtor e representante comercial
E10	Fornecedor Orgânicos in Box e associado da ABIO	Produtor e representante comercial
E11	Não aplicável	Consumidora de alimentos orgânicos

Fonte: Elaboração própria a partir das entrevistas.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS CASOS

4.1. Caso 1: Circuito Carioca de Feiras Orgânicas

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

4.1.1. Fatores que dificultam a produção e comercialização dos produtos

Mesmo sendo um canal pioneiro do comércio de hortifrutos orgânicos este canal curto enfrenta fatores que dificultam a comercialização dos produtos, dentre eles: persistência entre muitos consumidores da incerteza sobre a garantia do produto, questões logísticas, estradas

precárias, preço alto quando comparado aos não orgânicos assistência técnica precária e falta de fomento ao pequeno produtor e falta de investimento, e até mesmo a incerteza sobre a continuidade dessa iniciativa pela Prefeitura.

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

(E2) afirma que no início da luta para ganhar visibilidade da produção orgânica muitos agricultores se frustraram com a dificuldade da comercialização e consideravam essa etapa uma barreira. Ela cita que os fornecedores conseguiam produzir e percebiam a demanda por parte dos consumidores, porém não conseguiam escoar devido ao custo elevado e a insuficiência da questão logística. Um feirante (E4) também percebe a comercialização como um gargalo e afirma que a falta de estimativa correta da produção traz dificuldades porque *“quando se produz muito, acaba tendo um excedente de oferta e quando se produz pouco a demanda pelos produtos livres de toxinas aumenta”*.

O representante do portal *Planeta Orgânico* (E3) menciona a falta de investimento na produção orgânica e cita que o Estado do Rio de Janeiro não é um *player* no mercado do agronegócio, faltando investimentos em infraestrutura, principalmente nas estradas vivinais, que são precárias. Para driblar e minimizar essas questões logísticas ele sugere a formação de parcerias e associações comerciais para dividirem os custos referentes à produção e às questões logísticas.

Já a representante da prefeitura (E1) menciona que um dos gargalos na comercialização de alimentos orgânicos é a falta de assistência técnica. Ela afirma que o Ministério da Agricultura não fomenta os pequenos produtores e alega que a produção deles é insuficiente para abastecer a cidade. Todas as ações de promoção técnica são voltadas aos grandes produtores. Ela defende o pequeno agricultor e reintera: *“O pequeno agricultor precisa de fomento, ele precisa de apoio. É uma galera que cuida da terra, cuida da água, do seu entorno, mas não tem assistência como deveria, não tem apoio, não tem fomento, não tem incentivo.”*

A representante da ABIO (E2) e a representante da prefeitura (E1) concordam que a principal barreira é a carência de assistência técnica. Como medida de solução, E2 acredita que é necessária a troca de conhecimentos, fornecimento de informação aos agricultores no campo por parte das instituições de pesquisa e o aperfeiçoamento da produção do ponto de vista da tecnologia. Para tal, ela menciona que a ABIO possui parcerias com a EMBRAPA, a Empresa de Pesquisa Agropecuária do Estado do Rio de Janeiro (PESAGRO) e com a Universidade Federal Rural, que são entidades de pesquisa. Ademais, ela menciona que é desejável que um dos membros dos grupos do SPG tenha formação técnica para dinamizar essas trocas de conhecimento, levar informações e ensinar seus companheiros de grupo.

Um comerciante de alimentos orgânicos do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas, (E5), relata que o preço ainda é uma dificuldade para o consumidor, mas a barreira maior é a falta de hábito por parte dos clientes. *“Se ele vier na feira vai ver que não é tão caro.”* Com relação ao preço, para os consumidores frequentes dessa categoria de alimento, ele não é uma barreira, porém para as pessoas que não consomem orgânicos, pode ser proibitivo porque, para determinados alimentos, é bem mais caro que a versão não orgânica. A responsável pela Subsecretaria de Desenvolvimento Econômico, Planejamento e Desenvolvimento (E1) acredita que o preço ainda é uma dificuldade para comercialização, mas que o consumidor deve se atentar à qualidade do produto e ao valor nutricional do alimento. Ela menciona que em

determinados produtos, como na alface e na rúcula a diferença de preço não é tão grande frente ao alimento convencional.

Outro fator (no nível político) citado por (E2) é o temor de muitos feirantes de que um futuro decreto municipal possa suspender as feiras. Como medida preventiva, foi retomada a ideia da criação de lei que institucionalize o Circuito Carioca de férias Orgânicas e garanta a segurança das feiras. Foi mencionado durante uma das entrevistas que já estava em pauta a discussão dessa Lei, mas que foi adiada em virtude da pandemia da Covid-19.

4.1.2. Fatores que facilitam a produção e comercialização dos produtos

Embora existam os fatores negativos que dificultam a comercialização dos alimentos orgânicos, também existem muitos fatores facilitadores, dentre eles: a colaboração estratégica entre os membros da cadeia, a certificação, o Sistema Participativo de Garantia, a qualidade do produto e a consciência do consumidor sobre os benefícios do consumo de orgânicos.

Na percepção da representante da Prefeitura (E1), um fator facilitador diz respeito à Prefeitura do Rio de Janeiro disponibilizar espaços públicos para a comercialização. Já a coordenadora da ABIO (E2) menciona a integração entre o produtor e o cliente “*a confiança dos consumidores é um ponto positivo. Esse contato direto do consumidor com os agricultores é muito positivo. A gente faz excursões todo ano em julho.*”. Também afirma que “*a gente ouve muito: Nossa! É longe! Agora que eu estou entendendo a dificuldade que é.*” Mesmo diante da expansão dos canais de escoamento, o agricultor (E4) confirma o pensamento mencionado por (E2) e conta que prefere vender seus produtos nas feiras porque consegue estabelecer uma relação direta com o consumidor final e percebe que esse circuito curto de comercialização fortalece a agricultura. A representante da Prefeitura (E1) também enxerga de maneira positiva a relação entre os agricultores e os clientes e acredita que as vendas diretas nas feiras fortalecem a agricultura familiar, a agricultura orgânica e os pequenos produtores. Ela menciona que os agricultores escolhem esse estilo de vida, se dedicam com amor à produção orgânica e afirma que a “*identificação do agricultor com o local, com o público, a recompensa que ele tem que não é só financeira.*”

Para Silva (2019) e Kamiyama (2017), esse vínculo criado entre os feirantes e os consumidores, as informações trocadas durante o momento da compra e os espaços ao ar livre são fatores relevantes para os clientes preferirem comprar nas feiras orgânicas a comprar em mercados ou redes de entregas *online*. A confiança entre as partes é de extrema importância nesse setor visto que existe um vínculo criado entre o produtor e o cliente. Ademais, a responsável pela ABIO (E2) analisa a parceria da ABIO com a Secretaria Municipal de Desenvolvimento, Emprego e Inovação (SMDEI) como um fator externo que ajuda atualmente o Circuito Carioca. Outra parceria relevante que auxilia na comercialização e na produção alimentos orgânicos é com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) que auxilia na manipulação dos alimentos nas feiras e fornece recomendações.

Por outro lado, Fantini *et al.* (2018) mencionam que o incentivo ao desenvolvimento local e à economia são objetivos dos circuitos curtos de comercialização. Corroborando essa afirmação, o gerente de negócios e sócio do Portal *Planeta Orgânico* (E3), acredita que a proximidade entre o mercado consumidor e a área produtiva é uma vantagem para o crescimento dos negócios de produção e venda de alimentos orgânicos no Rio de Janeiro. Ele acredita no potencial de aumento desses negócios, visto que o Rio de Janeiro tem o segundo maior mercado consumidor do país.

Outro fator positivo citado por todos os entrevistados é a certificação que consolidou o mercado de orgânicos e permitiu ao consumidor ter a garantia sobre a procedência do alimento. Terrazzan e Valarini (2009), Anacleto e Paladini (2015) mencionam que a certificação promoveu a expansão da produção e a comercialização dos alimentos sem aditivos químicos, sobretudo após a criação do SPG para produtores com recursos financeiros limitados

(ORMOND *et al.*, 2002). Esse sistema apresenta práticas colaborativas, custos menores e permite a entrada de mais agricultores orgânicos nesse setor, corroborado por (E2) da ABIO.

Outro aspecto que facilita a comercialização é a difusão de informações sobre alimentos orgânicos. A representante da Prefeitura (E1) afirma que os principais fatores para a inclusão desses alimentos na cesta alimentícia do carioca são a consciência, a informação e o poder aquisitivo. Quando questionado a respeito da inclusão da venda de alimentos orgânicos em outros canais de distribuição, o feirante (E4) afirmou que vê de forma positiva porque é uma maneira de expandir informações sobre essa categoria de alimentos (visto que hoje ela representa um percentual pequeno na agricultura).

A representante da prefeitura, (E1) também não enxerga as outras formas de escoamento da produção orgânica até o cliente final como concorrência. Para ela, se é mais conveniente para o consumidor, é melhor que ele compre os alimentos sem agrotóxicos em outros pontos de comercialização e que consuma o alimento oriundo da agricultura convencional. “*A gente vem incentivando que eles criem outros formatos de comercialização e que criem uma rede.*” E afirma ainda que “*a expansão dos canais é uma coisa positiva. A gente não dá conta de abastecer uma cidade como o Rio de Janeiro com feira*”. O feirante (E5) também não acredita que a inserção dos alimentos orgânicos nas cadeias de supermercados dificulta a operacionalização das feiras, pois os clientes gostam de frequentar as feiras e já possuem o hábito de comprar diretamente.

4.1.3. Estratégias competitivas utilizadas

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

Embora o preço seja considerado uma dificuldade de comercialização quando comparado ao produto não orgânico, para os consumidores dessa categoria ele não é visto como empecilho, pois enxergam valor no alimento e são clientes menos sensíveis ao preço. A consumidora (E6) mencionou que antes de começar a consumir alimentos livres de agrotóxicos ela achava que era mais caro, mas depois mudou o pensamento optando por alimentos mais saudáveis e benéficos para o seu bem-estar. Além disso, ela acredita que se aumentar o número de compradores o preço de venda pode diminuir.

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

4.1.4. Estratégias colaborativas utilizadas

Ao ser questionado sobre as estratégias colaborativas adotadas com outros produtores, o produtor (E4) contou que tem responsabilidade sobre a parte logística de colher e comercializar a produção. Afirmou ainda que no Brejal (distrito de Petrópolis-RJ) comercializa a produção do seu sítio e a de outros produtores que trabalham no sistema cooperado. Dezenas de produtores autônomos participam da associação do Brejal e centralizam a produção em um galpão. A partir da concentração de toda a produção, eles separam o destino de cada alimento, seja para ser vendido nas feiras ou em restaurantes. Ele acredita que a colaboração entre os produtores é primordial para as feiras, pois eles compartilham produtos e dividem e compram

coletivamente. *“Trabalhar junto fortalece muito mais o trabalho. Esse foi um dos fatores que o Brejal cresceu muito, por essa união por esse trabalho cooperado assim”*

O produtor (E4) menciona ainda que tudo que ocorre nas feiras precisa passar pelo coletivo, até mesmo a entrada de outro produtor. *“Tudo que fizemos desde o início até hoje é assim....e quem assim não faz... não consegue dar continuidade no trabalho da feira. O individual na feira, ele passa muita dificuldade”*. Já a representante da ABIO (E2) diz que a instituição sempre estimulou os produtores a se organizarem em grupos de comercialização solidária. Os integrantes desses grupos podem pertencer a grupos de SPG diferentes e se formam apenas com o objetivo de comercializa. Além disso, recebem prioridade para ocupar os espaços nas feiras. Os membros se unem através dos critérios geográficos (possuem áreas produtivas próximas e vendem na mesma feira) e de diversificação de produtos, para compor uma maior oferta de produtos, com uma banca mais variada. O feirante (E5) também afirma que os pequenos produtores realizam parcerias para participarem das feiras e para aumentarem a oferta de produtos a serem vendidos. Ressalta, porém, que nas feiras é necessário apresentar o romaneio para comprovar a origem dos produtos. Fato curioso foi mencionado por (E1), durante a entrevista, que ressaltou que muitos agricultores têm dificuldades de fazer o romaneio e por isso ela os auxilia na contagem dos produtos.

Para o produtor rural (E5), o sistema participativo de garantia (SPG) funciona como estratégia colaborativa, pois os membros se ajudam e trocam diversas informações sobre a produção e se fiscalizam periodicamente. A coordenadora da ABIO (E2) relata que os membros do grupo são fixos e a entrada de um novo integrante é, previamente, pensada e realizado um processo. *“Eles não se juntam só para ir para a feira e vender o produto, eles têm que ter um vínculo de responsabilidade solidária pela qualidade do produto. E tem que ser solidária mesmo, porque se um dançar, dança todo mundo”*.

Além disso, para comercializar nas feiras, todos os produtores necessitam de um formulário de rastreabilidade, que é uma declaração dos produtos que else vão ofertar na feira, seja um produtor individual ou um grupo. Segundo (E2), antes da criação do SPG não havia nenhuma norma, consenso ou legislação brasileira que estabelecesse o que podia ou não ser vendido nas feiras. A ABIO se baseou na Federação Internacional de Agricultura Orgânica, IFOAM, sigla em inglês e adaptou as normas para orientar os critérios que podiam ser aceitos para a comercialização. O sistema de SPG consiste na formação de um grupo em que os produtores se apoiam, visitam as propriedades dos outros membros para fiscalizar a aplicação das normas e verificar as unidades de produção (muitas das visitas são sem aviso prévio). É necessário o desenvolvimento de uma ata de reunião e posteriormente o relatório das visitas. O feirante (E4) cita algumas tarefas que são realizadas nas reuniões mensais do SPG, dentre elas: verificação da água e do esgoto, destino do lixo doméstico, rotação de culturas, preservação das nascentes fluviais dentro da propriedade, dentre outros requisitos previstos na legislação.

Conclui-se que, apesar dos diversos gargalos mencionados, os produtores do Circuito Carioca de Feiras Orgânicas estão sendo bem sucedidos e adotam estratégias colaborativas para minimizar os problemas e conseguem comercializar os alimentos orgânicos. Por exemplo, em relação às questões logísticas, os pequenos produtores se unem para comercializar seus produtos, gerando redução dos custos. Quanto à falta de certeza sobre a garantia do produto comercializado nessa feiras, uma estratégia competitiva, ao mesmo tempo colaborativa, eficaz é a certificação SPG, que legitima e garante credibilidade junto ao consumidor.

4.2. Caso 2: Orgânicos in Box

A Orgânicos in Box é uma empresa de comercialização de alimentos orgânicos que utiliza a internet como meio para divulgar e vender os produtos adquiridos de seus fornecedores, sendo também considerado um circuito curto. De acordo com o próprio site, a empresa Orgânicos in Box, localizada no Rio de Janeiro, foi criada em 2014 a partir da percepção dos sócios de uma demanda dos amigos, que rapidamente começaram a encomendar as cestas por

eles oferecidas. Os produtos comercializados são sazonais e os clientes podem montar e alterar a composição das cestas, caso não gostem de algum alimento. O galpão com os produtos a serem entregues pela empresa é sediado no bairro de São Cristóvão, mas a empresa foca no serviço de entregas em domicílio, não recebendo clientes no local. Os clientes que optam pelas cestas possuem descontos, quando comparados com as compras avulsas, e podem realizar os pedidos três vezes por semana. A empresa possui uma marca estabelecida no mercado por ser um modelo de negócio online que entrega por toda a cidade do Rio de Janeiro. Desde a criação da Orgânicos in Box até hoje, os pedidos sempre aumentaram, principalmente nesses dois últimos anos. A sócia da empresa (E7) mencionou que o único período de queda enfrentado foi pós Olimpíadas, devido à crise econômica no Rio. Na visão de (E7) o crescimento de pedidos é oriundo de um estilo de vida adotado, principalmente, por pessoas mais jovens, que se preocupam com o consumo, optando por compras responsáveis. Com o aumento no número de pedidos, ela menciona que necessita ampliar a rede de fornecedores e recorrer às feiras. *“No fim das contas, a feira pode não estar indo muito bem, mas o produtor que está na feira tem a possibilidade de vender para outros compradores que não existiriam se só tivesse a feira”* (E7). Quanto às perspectivas futuras, os produtores e os sócios da Orgânicos in Box estão satisfeitos com os resultados nos últimos anos e acreditam no potencial das vendas através da internet.

4.2.1. Fatores que dificultam a produção e comercialização dos produtos

Diante do cenário de incorporação desses alimentos na dieta do consumidor carioca, existem diversos desafios e dificuldades para sua comercialização. No caso da Orgânicos in Box, foram identificados alguns deles, discutidos a seguir.

A sócia da Orgânicos in Box (E7) menciona que a falta de um comprador garantido faz com que o produtor de alimentos orgânicos não tenha escala de produção, o que torna os produtos orgânicos mais caros. Além disso, o tempo de produção é maior e existem custos referentes à certificação. Para os consumidores dessa categoria de alimentos, o preço elevado não chega a ser um problema, pois eles priorizam a saúde, a qualidade do alimento, o bem-estar e têm consciência socioambiental. Porém para os consumidores dos alimentos de origem tradicional que buscam a alternativa orgânica, o preço é ainda visto como um fator impeditivo ao consumo. Na perspectiva do consumo, uma cliente da Orgânicos in Box (E11) mencionou que além do preço, as questões relacionadas à rotina familiar também são uma barreira porque seus familiares consomem alimentos derivados da agricultura tradicional e ela é a única que valoriza alimentos livres de agrotóxicos. *“Acaba dificultando um pouco porque eu que tenho que ir (comprar). Não é uma coisa tão comum dentro do meu ambiente.”*

Ainda segundo os sócios da empresa, outro fator que dificulta o produtor rural que fornece para a Orgânicos in Box é a questão logística relacionada ao mercado consumidor e uma falta de sincronia entre a demanda e a quantidade produzida, o que muitas vezes gera excedente de produção. A questão logística também está relacionada com a precariedade das estradas, visto que o escoamento da produção é através das rodovias e a malha rodoviária no estado do Rio de Janeiro é deficiente e as condições não são boas (E8).

Outro ponto observado por um dos fornecedores (E10) é que a dificuldade de comercialização dos alimentos orgânicos não é apenas referente à produção, mas também relacionada à falta de qualidade técnica e de profissionalismo do negócio.

4.2.2. Fatores que facilitam a produção e comercialização dos produtos

Por sua vez, também existem fatores que facilitam a comercialização de alimentos orgânicos no circuito em que a Orgânicos in Box participa: colaboração estratégica, certificação, sistema participativo de garantia, consciência sobre o consumo de alimentos saudáveis, inserção do alimento orgânico em outros canais, feiras ajudam o modelo de negócio e nos dias de entrega. Diante das dificuldades e para superar os pontos negativos, os produtores se unem em cooperativas, associações e praticam estratégias colaborativas, onde as atividades são realizadas em conjunto e um produtor auxilia o outro, trocando informações e

conhecimento, técnicas de plantio, verificando as propriedades e diversificando a gama de produtos a serem ofertados (E8 e E10).

Segundo o fornecedor (E8), a certificação viabilizou a comercialização de alimentos orgânicos e foi uma grande conquista, garantindo o mercado de orgânicos e criando confiança por parte dos consumidores. O sistema participativo de garantia é uma forma de obter a certificação gerenciada pela ABIO e através desses grupos os produtores criam relações de confiança e ajuda mútua. Esse sistema, além de servir como ferramenta de fiscalização entre os membros também é uma estratégia colaborativa adotada.

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

O produtor (E9) cita que, dentre todos os mecanismos em conformidade com a lei de produção orgânica, a certificação participativa é a que possui um custo inferior, quando comparada às demais. Ele explica que o sistema funciona com vistorias periódicas, em que os membros do grupo fiscalizam as outras propriedades. Caso algum integrante infrinja uma regra, todos devem relatar à ABIO para que a instituição tome alguma atitude. Caso contrário, quando um membro é condenado e os outros não relatam a infração, todos os demais tornam-se coniventes e são punidos. Ele acredita que quando esses grupos são bem formados, a fiscalização é efetiva e o índice de fraude é pequeno, o que evita o corporativismo, situação na qual um membro evitaria prejudicar o outro.

Para o fornecedor (E8), a certificação participativa é fundamental, necessária e importante, pois o mercado de orgânicos precisa ser controlado e regularizado. Ele acredita que, por meio dos grupos formados no SPG, exista uma troca de experiências intensa e os agricultores se tornam responsáveis pela garantia dos produtos alheios e nos grupos ainda surgem oportunidades de negócios. (E10) também afirma que o sistema participativo é mais eficaz que o sistema de auditoria porque cria uma rede entre os produtores, que se monitoram constantemente durante os encontros enquanto. Por outro lado, na auditoria, os auditores realizam visitas anuais. Ele relata que conheceu muitos produtores durante os grupos, o que é benéfico, pois os associados trocam experiências, conhecem fornecedores de insumos, comercializam os produtos dos outros membros e realizam mutirões por vontade própria para auxiliarem uns aos outros. Essas práticas reforçam os laços criados entre os membros e facilitam a fiscalização. Com o sistema participativo, os produtores seguem algumas normas que são definidas pelo MAPA. A ABIO analisa e adapta as diretrizes e questiona aos agricultores sobre o método produtivo, a plantação e como ela é feita e os tipos de técnicas que são adotadas.

4.2.3 Estratégias competitivas utilizadas

Fazendo um paralelo com as estratégias competitivas de Porter (1991), a empresa possui uma marca estabelecida no mercado e desenvolve uma política de canal, criando ações e conteúdo para seus clientes por meio das redes sociais e do *site* da empresa. Além disso, a empresa preza pela qualidade dos produtos vendidos, certificando-se da sua qualidade, de forma que possa comprová-la para os clientes. Outro aspecto diz respeito ao atendimento, visto que os colaboradores são solícitos, atenciosos e “*trabalham com amor*” (E7), oferecendo um bom serviço e ajuda aos clientes. Diante das dificuldades logísticas, a estratégia utilizada pela *Orgânicos in Box* foi a de montar o negócio e planejar os dias de entrega, baseando-se nas feiras, para, dessa forma, aproveitar o deslocamento do feirante, que também é seu fornecedor eventual. Quanto ao posicionamento competitivo dos sócios da *Orgânicos in Box*, eles não enxergam as feiras como uma ameaça. Na verdade, eles acreditam que as feiras ajudam o seu modelo de negócio, visto que, nos dias de entrega, os sócios visitam as feiras para completar os produtos que serão entregues aos clientes.

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

Uma das principais estratégias competitivas da empresa é comercializar seus produtos via internet, assumindo o papel de intermediário entre o produtor e o cliente final, pois, as vendas *online* propiciam conveniência, comodidade e praticidade para os consumidores, que não perdem tempo em deslocamento e conseguem selecionar os produtos de qualquer lugar e em qualquer horário, podendo ser considerado um importante fator de diferenciação.

4.2.4 Estratégias colaborativas utilizadas

Ao ser indagada sobre quais as principais estratégias de negócio e marketing adotadas pelos produtores para viabilizar os negócios, a sócia da Orgânicos in Box (E7) mencionou que uma maneira eficaz seria expandir os canais de distribuição, porque as feiras são deficientes e não conseguem escoar toda a produção orgânica carioca. Nesse sentido, a Orgânicos in Box tem parcerias com fornecedores, porém a maioria deles não são exclusivos. Alguns têm clientes particulares de *delivery* e outros participam das feiras orgânicas espalhadas pela cidade.

(E9), fornecedor de alimentos, menciona que realiza parcerias e as separa em duas categorias: a de nível comercial (mais comum) e a de nível técnico. A primeira possui duas finalidades distintas: a de complementar a produção e atender um volume maior de pedidos, além de oferecer ao cliente um maior *mix* de produtos. Além disso, a parceria comercial se faz presente no dia a dia. O produtor (E10) menciona que, no setor agrícola, é comum os agricultores realizarem parcerias, principalmente com outros agricultores que produzam em locais cujo clima seja diferente. Já a parceria de nível técnico se dá com menor frequência. Como exemplo, (E9) usa o caso ocorrido com a associação a qual ele pertence que, juntamente, com a Danone, o SEBRAE e um instituto internacional desenvolveram um projeto chamado “Caruanas”. A Danone entrou como investidora e gestora do processo e o SEBRAE, como a parte de consultoria técnica e mercado. “*A assistência técnica se dá muito mais na elaboração do plantio, na aplicação em si do plantio e manutenções periódicas, que ocorre uma vez a cada dois meses. Caso a assistência seja bem feita, a segunda etapa é uma mão de obra qualificada para realizar a parte operacional e a manutenção do sistema de plantio.*”

Ao ser questionado sobre qual canal de distribuição elegeria para escoar sua produção, o produtor (E8) respondeu que prefere empresas com o perfil da Orgânicos in Box, visto o viés comercial desse tipo de negócio. As empresas com esse perfil desenvolvem parcerias, escutam os produtores, trocam experiências e se preocupam com o agricultor, gerando uma relação de confiança, como preconizam Perry, Sengupta e Krappel (2004), enquanto as grandes redes se dedicam apenas às relações comerciais, desconsiderando que por trás da produção existe uma família. “*Para esse tipo do mercado do orgânico, as empresas realmente precisam ter o perfil de parceria, não só falar no slogan da empresa, mas fazer esse papel. E empresas como a Orgânicos in Box são muito importantes para que o mercado de orgânico possa avançar.*”

4.3. Análise conjunta dos casos

É possível perceber que existem fatores comuns que dificultam a comercialização dos produtos orgânicos em ambos os casos. No Quadro 2 é possível perceber quais os fatores que dificultam a comercialização dos alimentos orgânicos em ambos os casos.

A logística foi um fator que apareceu em ambos os casos. Foi apontado pelos entrevistados que a logística é um gargalo porque é cara e inclui questões como: manutenção do caminhão, combustível e forma de acomodar o produto. Esses aspectos repercutem no preço de venda do alimento orgânico, pois tais custos acabam sendo embutidos no preço do produto. Durante as entrevistas, apenas um agricultor mencionou que não enxergava a logística como

um problema para a distribuição dos produtos. Um ponto interessante a ser observado diz respeito à distribuição. Uma barreira mencionada pelos produtores da *Orgânicos in Box* é a falta de um comprador certo para a produção orgânica. Para não gerar sobras, os agricultores não produzem o máximo possível devido à incerteza sobre a demanda. Outro fator comum que limita os produtores é a falta de assistência técnica e investimentos públicos no setor. Os pequenos produtores que se dedicam à atividade orgânica não possuem conhecimentos e carecem de instruções acerca de como produzir

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

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

Fonte: Elaboração própria a partir das entrevistas.

É possível perceber que a comercialização é um grande gargalo. A sócia da *Orgânicos in Box* (E7) mencionou que expandir os canais de distribuição seria uma medida eficaz porque as feiras são deficientes e não conseguem escoar toda a produção orgânica carioca. Ela acredita que a Prefeitura do Rio não dá o suporte necessário e não promove o crescimento das feiras. Por outro lado, na entrevista com as representantes da SMDEI- Secretaria Municipal de Desenvolvimento, Emprego e Inovação, (E1) informou que o planejamento da Prefeitura era, para esse período de possível mudança, consolidar o ambiente institucional com a criação de um projeto de lei para consolidar a economia solidária, visto que não é respeitada por todos os políticos. No âmbito político, é grande o receio quanto à operação das feiras do circuito. Ademais, as gestoras das feiras temem perder o controle sobre esse evento. Diante dessa incerteza, a criação de lei que garante segurança ao circuito é vista como medida preventiva.

No que diz respeito à concorrência entre as feiras orgânicas, os representantes da Prefeitura enxergam os outros canais como complementares e essenciais para a disseminação da categoria orgânica, e acreditam que estão abrindo o mercado junto, o que vai ao encontro da percepção dos sócios da *Orgânicos in Box*, que não enxergam as feiras como ameaça ao modelo de negócio, pelo contrário, eles as incentivam e se consideram um canal complementar, mencionando que compram alguns alimentos das feiras, para completarem os pedidos e que alguns fornecedores são feirantes. Apontam ainda que, a relação entre a feira e o *delivery* é muito próxima e é a primeira opção ao se pensar em expansão, para conhecer o mercado e os fornecedores. Com a inclusão do comércio de orgânicos em outros canais, o faturamento das feiras diminuiu, pois, inicialmente, eram comercializados, exclusivamente, nelas. Mesmo diante disso, a expansão é vista de forma positiva, pois somente as feiras não seriam capazes de abastecer toda a cidade. Embora defenda e acredite na relevância das feiras, a sócia da *Orgânicos in Box* (E7) afirma que este é um canal de comercialização muito restrito,

verticalizado e que não consegue escoar todo o volume de produção, gerando, muitas vezes, desperdício. Ela também acredita que há influência política quanto à seleção dos feirantes e que muitos são marginalizados. Percebe-se que o preço continua sendo uma questão, mas que os consumidores não deixam de consumir alimentos orgânicos por esse fator. Eles percebem a diferenciação do produto e valorizam os benefícios que essa categoria de alimentos oferece, sempre associado à saúde, ao bem-estar e ao cuidado com o meio ambiente e ecossistemas. Um fator que impede maior consumo refere-se à falta de consciência e informação da população, porém caberia aos feirantes o dever de promoverem o marketing do negócio, de serem atenciosos e abertos para esclarecerem e auxiliarem os clientes na seleção dos produtos.

No quadro 3 é possível perceber quais os fatores que facilitam a comercialização dos alimentos orgânicos em ambos os casos.

Quadro 3: Fatores que facilitam a comercialização de orgânicos – Casos 1 e 2

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

Fonte: Elaboração própria a partir das entrevistas.

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

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

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

Foi identificada nos dois casos a formação de parcerias em dois tipos: a comercial, para aumentar a diversidade dos produtos e complementar a produção; e a técnica, que promove assistência e consultoria. Ademais, de acordo com o produtor e feirante (E4), os produtores se unem para comprar coletivamente. A representante da ABIO (E1) mencionou que a instituição incentiva os comerciantes a participarem de grupos de comercialização solidária para que os integrantes troquem e compartilhem conhecimentos, experiências, sucessos e fracassos.

Diante dos depoimentos, é nítido que os pequenos agricultores orgânicos se organizam em grupos e praticam atividades de colaboração para conseguirem continuar no mercado. Um

produtor maior compra produtos do menor e realiza o transporte e a venda nas feiras da cidade. Percebe-se que as estratégias colaborativas estão, fundamentalmente, relacionadas ao transporte da mercadoria e ao compartilhamento de informações e conhecimento. Elas são simples e escolhidas por critérios geográficos de proximidade entre os membros.

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

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

5. CONCLUSÃO

Embora a demanda pelos alimentos orgânicos esteja cada vez maior, os pequenos produtores enfrentam dificuldades relacionadas a comercialização, distribuição, produção. Existem muitos pontos positivos que facilitam o consumo, dentre eles a confiança dos consumidores, a certificação que possibilita o comércio desses alimentos e as parcerias realizadas pelos produtores. Ficou evidenciado nos dois casos estudados que os agricultores praticam estratégias colaborativas para superarem as barreiras.

Comparando os dois sistemas curtos de comercialização é possível perceber uma grande diferença entre eles. Ao comprar na feira orgânica o cliente tem a possibilidade de decidir o que quer comprar selecionando os produtos no momento da compra. O produtor não tem planejamento, escala de produção e a quantidade ofertada é baseada nos meses anteriores. Já na Orgânicos in Box existe uma padronização e é possível planejar a produção, visto que há uma previsibilidade de colheita, fazendo com que os sócios criem relações e contratem produtores suficientes para abastecerem os determinados pedidos. Outro ponto observado nos dois casos é que a dificuldade de comercialização dos alimentos orgânicos não é apenas referente à produção, mas também relacionada à falta de uma gestão mais profissional pelos produtores, sobretudo na forma de vender seus produtos. Para solucionar tal limitação é necessário investimento tecnológico e parcerias com instituições como o SEBRAE para fomentar e apoiar os pequenos produtores no Estado do Rio de Janeiro.

Em estudos futuros seria relevante comparar as estratégias de negócios adotadas por agricultores e comerciantes cariocas com agricultores de outros estados brasileiros a fim de identificar semelhanças e diferenças e como afetam os resultados obtidos. Ademais, seria interessante comparar formas de comercialização nos sistemas curtos de comercialização com circuitos longos (redes de supermercados) a fim de responder perguntas como: Quais as vantagens e desvantagens de circuitos longos quando comparados aos circuitos curtos? Os dois modelos podem coexistir e se desenvolver de forma harmoniosa? São questões importantes e que podem ajudar a encontrar caminhos para consolidar a tendência de crescimento do consumo de alimentos orgânicos por meio de uma oferta de produtos de qualidade e de forma eficiente.

6. REFERÊNCIAS

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

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

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

BRASIL. Decreto nº 6.323, de 27 de dezembro de 2007. Regulamenta a Lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a agricultura orgânica.

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

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

CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. **Cooperative strategy**. New York: Oxford University Press, 2005

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

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

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

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

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

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

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

SANTOS, J. O.; SANTOS, R.; BORGES, M; FERREIRA, R.; ET AL. A evolução da agricultura orgânica. **Revista Brasileira de Gestão Ambiental**, v.6, n.1, p. 35 – 41, 2012

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

SILVA, A. S. **Uma Análise da Cadeia Produtiva e Canais de Comercialização de Alimentos Orgânicos**. Monografia de Bacharelado. Instituto de Economia, UFRJ. Abril de 2019;

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

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

TROIANO, J. A. **Impactos nas escolhas e estratégias produtivas de pequenos e médios produtores orgânicos do interior paulista**. Dissertação de Mestrado. UNESP- Universidade Estadual Paulista, Araraquara. 2017.

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