

AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E COLABORATIVAS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE ALIMENTOS ORGÂNICOS

RAFAEL ANTUNES DE FREITAS
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA - PUC-RIO

DAVI FREIRE DE SOUZA

MARCOS COHEN
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA - RIO

AValiação DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E COLABORATIVAS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS DE ALIMENTOS ORGÂNICOS

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o crescente número de produtores e novos canais de distribuição e de comercialização permitiram que os alimentos orgânicos alcançassem maior número de consumidores, tornando a demanda mais regular. Ainda assim, persistem muitos desafios, como a dificuldade dos produtores em ofertar uma grande variedade dos produtos com a qualidade, quantidade e periodicidade exigidas pelas grandes redes varejistas e consumidores em geral e os custos de produção e comercialização. Estas questões são mais complexas para microempresários, em geral pequenos agricultores, pequenas e médias empresas do mercado de alimentos orgânicos. Assim sendo, esta pesquisa busca responder a seguinte pergunta: como os participantes de cadeias de suprimento de alimentos orgânicos (produtores, intermediários e varejistas) superam as barreiras existentes por meio de estratégias competitivas e colaborativas? Mais especificamente, foram objetivos dessa pesquisa: 1- identificar as principais estratégias competitivas e colaborativas dos microempreendedores e pequenas empresas dessas cadeias de suprimento; e 2- avaliar qualitativamente a contribuição dessas estratégias para o desempenho dos negócios analisados. Esta pesquisa PIBIC dá continuidade à pesquisa PIBIC sobre a cadeia de alimentos orgânicos no Estado do Rio de Janeiro e a amplia para outros estados.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Gestão Sustentável e Verde da Cadeia de Suprimentos

A cadeia de suprimentos pode ser definida como o agrupamento de abordagens que relaciona fornecedores, fabricantes, depósitos e locais comerciais, de uma maneira que um produto é gerado e distribuído nas quantidades certas, aos locais de entrega e nos prazos certos, com o objetivo de reduzir os custos do sistema, e satisfazer as necessidades do cliente perante o serviço prestado (LEVI;KAMINSKY;LEVI,2008). Tradicionalmente, a gestão da cadeia de suprimentos se concentrava na integração de processos entre colaboradores da cadeia e na análise de custo-eficiência dos fornecedores da mesma cadeia. Porém, com o crescimento das questões ambientais e sociais, associadas às discussões sobre impactos de produção e consumo, novos objetivos e práticas surgiram, por exemplo, gestão ambiental, logística reversa, cadeia de suprimento verde e cadeia de suprimento sustentável. Assim, a gestão sustentável das operações conciliou a visão tradicional de gestão de operações com as novas necessidades dos diferentes públicos das empresas (BRITO e BERARDI, 2010).

Os autores Dias, Labegalini e Csillag (2011) identificaram a presença de diversas características: design verde; plano de produção e controle para remanufatura e recuperação de produtos; e logística reversa. Para Srivastava (2007), a gestão da cadeia de suprimentos verde incorpora a lógica da gestão ambiental à gestão da cadeia de suprimentos tradicional, indo desde a concepção do produto, planejamento e gestão dos processos produtivos até a entrega do produto final para o mercado, mas também envolvendo a reciclagem, reuso e logística reversa. Podem ser encontradas na literatura uma série de vantagens relacionadas à adoção de uma gestão da cadeia de suprimento verde. Algumas delas são: a diminuição de custos operacionais, a integração de fornecedores, redução da poluição, redução dos resíduos e desperdícios, substituição de materiais e matérias-primas, redução das emissões de gases de efeito estufa, melhor utilização de recursos naturais, e o desenvolvimento mais eficiente de novos produtos (ALVARENGA, SILVA E RODRIGUEZ, 2017).

2.2. Estratégias Competitivas na Cadeia de Suprimentos Sustentável

Porter (1991) propõe que as empresas podem utilizar três estratégias genéricas para obter sucesso na atuação contra as cinco forças competitivas, a saber: liderança no custo total;

diferenciação; enfoque (em custo ou em diferenciação). Para Brito e Berardi (2010), as práticas ambientais seriam fontes de vantagem competitiva através de estratégias competitivas de baixo custo ou diferenciação de acordo com as “forças competitivas” de Porter (1991). Em Dias, Labegalini e Csillag (2011), encontramos o conceito de Gestão da Sustentabilidade da Cadeia de Suprimentos (GSCS) como uma estratégia integrada para alcançar metas econômicas, sociais e ambientais somadas a procedimentos bem monitorados para integrar os diferentes elos da cadeia.

Em geral, as estratégias competitivas usadas em cadeias sustentáveis não são diferentes daquelas usadas em cadeias tradicionais, e que focam, por exemplo, na gestão integrada das atividades dos membros da cadeia, eficiência logística, rapidez e flexibilidade para atender às mudanças na oferta e demanda, redução de custos, etc.(MANN, 2010, LEVI, KAMINSKY, LEVI, 2008). Porém, há estratégias competitivas que são fundamentais para as cadeias de suprimentos sustentáveis, por exemplo: logística reversa; aprimoramento de padrões de processos e produtos para obter certificações sustentáveis, estratégia climática que envolva o mapeamento e redução da pegada de carbono e dos impactos ambientais em geral, criação de cadeias de bioenergia e qualificação de toda a cadeia para realizar obrigações ambientais e sociais (DIAS, LABEGALINI, CSILLAG, 2011). As estratégias competitivas usadas nas cadeias sustentáveis devem ser incorporadas pelas cadeias de produção e distribuição de alimentos orgânicos, fazendo com que estas estejam alinhadas com a realidade atual das condições do meio ambiente e a proposta do alimento saudável. A produção e comercialização de alimentos orgânicos têm focado principalmente na estratégia competitiva da diferenciação.

2.3. Estratégias Colaborativas na Cadeia de Suprimento Sustentável

Segundo Romano (2011, apud Amann, 2017), em uma cadeia produtiva o relacionamento entre seus agentes (compradores,/clientes e vendedores) é visto como essencial para melhorar a gestão e o desempenho da cadeia. Autores como Bueno, Amato Neto e Catharino (2006) e Thompson, Perry e Miller (2009) conceituam a cooperação e a colaboração como sinônimas. Embora a definição de ambos os termos seja “trabalho conjunto”, a cooperação pode ser compreendida como ação conjunta dentro de um processo para atingir um propósito comum (BURTSEV; TURCHIN, 2006). Quando a cooperação sucede sem se esperar nada em troca, pode ser vista como colaboração. Segundo Polenske (2004), a colaboração é ação que gera resultados para um parceiro. Ela pode suceder vertical ou horizontalmente e não precisa prover benefícios para todos;

De acordo com Knight (2000), a colaboração pode ser constituída por três dimensões: confiança, comprometimento e trabalho em equipe. Estas dimensões são vitais para assegurar uma maior qualidade aos serviços oferecidos aos clientes. Assim, na perspectiva dele:

a) a confiança no parceiro provoca e aumenta a colaboração; b) o comprometimento contribui para a resolução dos problemas. Para que exista comprometimento, os valores e visões individuais (ou de um grupo) devem ter uma menor importância quando comparados com os valores e visões organizacionais (GRANT, 2003); c) o trabalho em equipe, que potencializa a sinergia entre pessoas, é um ótimo motivador para os membros do grupo, visto que suas ações serão comentadas e avaliadas por parceiros que constituem a mesma equipe.

Visto isso, a cooperação interorganizacional possibilitaria que os empresários elevassem o poder de negociação e competitividade, através do uso conjunto de recursos escassos. A cooperação interorganizacional também gera a ideia de sinergia, isto é, de que o conjunto das contribuições de cada ator da rede, quando agrega valor, será sempre superior a cada ação isolada (BARNARD, 1971).

Quanto às estratégias colaborativas implementadas na cadeia de suprimentos, as redes de cooperação seriam uma solução às adversidades em abrangência nacional e internacional, visto que as organizações estão pressionadas a estarem mais competitivas. (PARKER, 1999,

APUD Aranha, 2007). Segundo Aranha (2007), as oportunidades de ganho de vantagem competitiva para as organizações em rede são mais numerosas, por conta das barreiras que são compartilhadas entre elas e do maior contato e colaboração entre seus membros. Aumentar a competitividade “num mundo globalizado, onde é difícil manter uma vantagem competitiva, envolve repensar muito os conceitos estratégicos básicos” (PARKER, 1999).

Kottila e Ronni (2008) pesquisaram sobre colaboração e confiança em duas cadeias de produtos orgânicos e acharam que a qualidade da comunicação é mais relevante que a sua frequência, no crescimento da confiança que, por sua vez, é determinante para a colaboração. De acordo com os resultados da pesquisa, os produtores de orgânicos percebem que o efeito da comunicação colaborativa, entre empresa compradora e o produtor de orgânicos, é positiva para a sua relação. Para estes autores, quanto mais alto for esse nível de compromisso com a compradora, melhor é a produtividade exercida pelos produtores.

2.4. Estratégias em cadeias de suprimento de alimentos orgânicos no Brasil

Segundo a Instrução Normativa nº 007, de 17/05/99, artigo 2º, 1.1 (MAPA, 1999):

“considera-se sistema orgânico de produção agropecuária e industrial, todo aquele em que se adotam tecnologias que otimizem o uso de recursos naturais e socioeconômicos, respeitando a integridade cultural e tendo por objetivo a autosustentação no tempo e no espaço, a maximização dos benefícios sociais, a minimização da dependência de energias não renováveis e a eliminação do emprego de agrotóxicos e outros insumos artificiais tóxicos..”

Observando a cadeia de suprimento de alimentos orgânicos no Brasil, segundo pesquisa do SEBRAE (2018) com produtores orgânicos, 63% dos 845 produtores da amostra responderam que trabalham apenas com produtos orgânicos enquanto 25% trabalham essencialmente com produtos orgânicos, mas também com produtos convencionais; e 12% trabalham essencialmente com produtos convencionais e alguns orgânicos. Quanto ao setor em que o negócio se encontra, a maioria da amostra se enquadra em produção rural com 68%, seguida por agroindústria com 18%, comércio com 11% e serviço de alimentação com 3%. Dentre eles 69% participam de uma associação ou cooperativa, que são estratégias colaborativas. Já os canais de comercialização mais utilizados são a venda direta ao consumidor com 72% das 715 respostas, feiras de orgânicos com 55%, mercados de pequeno porte (delicatessen, empório, resaurante, etc.) com 43%, programas de compras públicas com 26%, supermercados com 26% e outros canais com atribuição de 24%.

A autora Kamiyama (2017) explica 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 falar com o cliente sobre seu produto gerando credibilidade na relação; melhor remuneração. No sistema longo, existe mais de um intermediário entre o agricultor e o cliente final o que gera alguns problemas como a falta de informação sobre a produção e o produto e maior custo de distribuição, que acaba aumentando o preço final.

Em relação às cadeias de suprimentos de orgânicos, algumas podem ser complexas, porque as trocas entre os diferentes agentes da cadeia podem ocasionar conflitos, em que a coordenação seria delicada. Para evitar estes conflitos, Silva (2019) menciona que 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.

A cadeia de soja orgânica analisada por Zucatto (2009) é um exemplo, em que dispõe de uma parceria com um P&D de sementes, a qual fornece para os produtores técnicos de sementes fiscalizadas. As sementes, em seguida, são disponibilizadas para distribuidores privados ou cooperativas. Os fabricantes de insumos, como fertilizantes, óleo de nim e

inseticidas, os comercializam através de distribuidores privados e cooperativas. Dessas instâncias, os insumos e as sementes são fornecidos para os produtores de soja orgânica, que a comercializam com cooperativas e *tradings*. Nessa etapa da cadeia, é crucial o suprimento de máquinas e equipamentos que, em geral, é feito por terceiros aos produtores, sem intermediários. A soja, quando está nas mãos das cooperativas, vai para o esmagamento. E quando chega nas *tradings*, tem a possibilidade de ser destinada ao mercado externo, sempre em grão. A soja esmagada, em seguida, vai para o refino, óleo bruto, e para fabricantes de derivados, lecitina e outros subprodutos. A partir desses fabricantes, pode ser comercializada no mercado nacional – distribuidor nacional ou exportador – distribuidores nas nações que importam. Destas duas ramificações, chegaria, finalmente, ao consumidor final.

3. METODOLOGIA

No primeiro ano da pesquisa, em função da substituição do bolsista anterior depois de iniciada a pesquisa (em fevereiro de 2019) e não tendo o atual pesquisador conhecimento prévio sobre o tema, foi necessário que ele lesse artigos sobre definição e certificação de alimentos orgânicos, além dos relatórios já produzidos pelo bolsista anterior, o que gerou atraso no cronograma inicial. Após esta etapa, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os seguintes temas: mercado atual de alimentos orgânicos no Brasil, cadeias de suprimento verdes e de alimentos orgânicos; estratégias competitivas e colaborativas em geral e aplicadas a cadeias de suprimento de alimentos orgânicos. Foram selecionados inicialmente 34 textos, entre artigos acadêmicos e dissertações, nas seguintes bases de dados: Scopus, Spell e Google Acadêmico. Os artigos foram organizados em pastas por subtemas, e após nova triagem, foram lidos e fichados em 22 textos, além da revisão dos relatórios PIBIC gerados anteriormente. No segundo ano da pesquisa, foi concluída a revisão da literatura sobre os aqueles temas. Foi ampliada a base de dados de negócios que produzem e /ou comercializam alimentos orgânicos no Brasil. Esta base tinha inicialmente 43 negócios associados à Rede OrganicsNet (<http://www.organicsnet.com.br/rede/>), criada pela Sociedade Nacional de Agricultura como parte das ações de estímulo ao agronegócio no Brasil. Trata-se de uma “*Rede Comunitária Para Acesso ao Mercado Pelos Produtores Orgânicos*”, funcionando na internet. Foram consultados os seguintes cadastros adicionais:

- Lista de produtores da Associação de Agricultura Orgânica (SP) – <http://aao.org.br/aao/produtores.php>, com 47 cadastrados.
- Lista de associados à Organis - Associação de Promoção dos Orgânicos. (<https://organis.org.br/>), uma rede virtual de produtores e comerciantes de orgânicos.
- Base dados da Pesquisa do primeiro bolsista PIBIC (2018) concentrada no Estado do RJ, com 91 negócios identificados.

Ao final, concentrando-se nos principais estados produtores de orgânicos (SP, RJ, RS, PR, SC e MG) e em produtos de origem agrícola, e excluindo as duplicidades, chegou-se a uma base de dados com 152 negócios. Em fevereiro de 2020 foi feita uma entrevista inicial com um especialista no tema de alimentos orgânicos para obter subsídios para a escolha de empresas a serem analisadas. A partir do final de fevereiro, foram feitas várias tentativas frustradas de contato (por telefone ou e-mail) com os gestores desses negócios para marcar entrevistas após o início da pandemia da COVID-19, os quais, na maioria das vezes alegaram não ter tempo para entrevistas ou responder perguntas por escrito por estarem muito ocupados reorganizando seus negócios e tentando sobreviver. Diante dessa restrição e tendo pouco tempo pela frente, tomou-se a decisão de selecionar 5 negócios mais conhecidos para uma análise qualitativa com base na metodologia de estudo de casos múltiplos. Tais negócios tinham mais informações disponíveis em seus sites na Internet e no Facebook ou Instagram ou ainda, nos sites da OrganicsNet, Organis e Planeta Orgânico.

Também foram analisados questionários respondidos por dois desses negócios em 2017 e 2018, durante a pesquisa PIBIC inicial e da qual essa é uma continuação. Também foram consultadas notícias em jornais e publicações especializadas em agricultura orgânica que permitiram identificar para essa amostra: barreiras à produção e/ou comercialização de alimentos orgânicos; estratégias competitivas e colaborativas usadas pelos negócios; e resultados alcançados através dessas estratégias. Os negócios analisados foram: Sítio A Boa Terra (SP); Ecobio (RS); Orgânicos Três Picos (RJ); Sítio do Moinho (RJ) e Vale das Palmeiras Orgânicos (RJ). No Anexo dessa pesquisa se encontra uma lista com os endereços na internet de sites e notícias pesquisados para cada uma dos 5 negócios.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS POR CASO

4.1. Sítio A Boa Terra (SP)

O Sítio A Boa Terra, localizado no interior de SP entre as cidades de Casa Branca e Itobi, é resultado de um sonho do casal holandês Tini Schoenmaker e Joop Stoltenborg: o de criar uma comunidade autossustentável e cultivar a terra de forma comunitária. Na década de 70, quando cultivavam flores em Holhambra-SP, o casal começou a se incomodar com a utilização de agrotóxicos, pois os mesmos provocavam a intoxicação de trabalhadores, morte de animais, além da contaminação do solo e dos rios. Além disso, também percebiam que os pequenos agricultores empobreciam cada vez mais. Quando se mudaram para outra região em SP, resolveram fazer um projeto agro-social. Em 1981, junto com mais dois casais, criaram um dos sítios pioneiros de agricultura orgânica no Brasil: o Sítio A Boa Terra. A questão ecológica foi ganhando força ao longo da história. Fizeram a experiência de uma pequena reforma agrária com 60 famílias de trabalhadores, onde cada família cultivava um hectare, sobretudo com arroz e feijão. O cultivo e a colheita eram separados, mas 10% do rendimento era colocado em um fundo gerido coletivamente. Em paralelo com a plantação de arroz e feijão, as mulheres começaram a plantar uma horta com técnicas de biodinâmica. Ao final de 1981, cerca de meio hectare estava plantado, constituindo-se no núcleo inicial do Sítio A Boa Terra. O sítio tem atualmente 10 hectares para cultivar os alimentos orgânicos e preserva 70 hectares de Reserva Natural, com o auxílio de 40 funcionários.

No site do Sítio A Boa Terra, encontram-se algumas informações sobre a missão e os valores do negócio: O propósito do Sítio é *“Alimentamos a conexão com a vida. Vida em abundância.”* Os valores compartilhados pelos seus membros são: credibilidade, através de atitudes de transparência, coerência e cuidado; eficiência e atitude positiva; conexão com a terra e com as pessoas, resultando em um resultado financeiro sustentável, *“que é a base para o desenvolvimento e crescimento das pessoas e a prosperidade da empresa.”*

A busca da sustentabilidade e de uma alimentação livre de agrotóxicos faz parte da visão de mundo dos proprietários do Sítio A Boa Terra - Joop e Tini -, e eles divulgam suas ideias não apenas através de seus produtos, mas de suas práticas diárias de produção e de palestras dadas em seminários e aos clientes que visitam o sítio. Assim, a **busca da sustentabilidade** foi incorporada à estratégia de negócio de forma muito natural. No sítio, a área de preservação é hoje bem maior que a área utilizada para a produção agrícola, como visto acima. Atualmente, o Sítio recebe por ano dezenas de turmas de alunos de escolas estaduais de Itobi, para propor dias inteiros de *“alfabetização ecológica (Site Outras palavras).*

A **qualidade** dos produtos do Sítio A Boa Terra é garantida por certificações. Em seu site eles informam que todos os orgânicos que o cliente recebe em sua cesta são orgânicos, certificados e com rastreabilidade. Além disso, eles utilizam uma câmara fria onde produtos ficam armazenados após a colheita, o que permite prolongar sua durabilidade sem usar qualquer tipo de tratamento ou aditivo químico. Com o controle rigoroso de umidade e temperatura (Site Outras palavras).

O Sítio A Boa Terra produz uma ampla **variedade** de verduras, legumes e frutas, A produção própria inclui cenoura, milho, beterraba, rabanete, cebola, abóbora brasileira, abóbora italiana, pepino caipira, alho porro, milho verde, alfaces (americana, crespa, lisa, mimosa e roxa), escarola, couve manteiga, rúcula, almeirão, cheiro verde, manjericão, orégano e hortelã, além de um pomar com laranjas, mangas, abacate. O Sítio também comercializa alimentos de produtores parceiros. O sítio vende seus produtos no estado de São Paulo, em São Paulo (capital), Ribeirão Preto, Holambra, Vargem Grande do Sul, São José do Rio Pardo, Casa Branca e Itobi, principalmente através de entrega em domicílio. Também é possível encontrar produtos do Sítio na Casa Santa Luzia, mercado de gastronomia, com apenas uma loja na cidade de São Paulo. Cerca de 75% das cestas entregues aos clientes são assim distribuídas nas regiões de São Paulo e Campinas e 16% na de Ribeirão Preto.

No site da empresa é possível realizar a compra de mais de 200 produtos orgânicos de modo simples, porém as entregas na porta de casa só são feitas em certas regiões do estado de São Paulo, identificadas no site. Os itens podem ser escolhidos individualmente ou em cestas por número de porções de frutas, legumes e verduras ou até personalizadas (foto do site). Também é possível escolher um desses pacotes, de forma mensal que é entregue semanalmente de acordo com o pacote escolhido. A ideia de privilegiar a entrega na porta de casa do comprador é escolha dos proprietários a fim de criar maior vínculo com seus clientes.

Parece que desde sua criação o Sítio A Boa Terra utiliza a colaboração como forma de se expandir. A maneira como os pequenos agricultores locais têm sido tratados gerou confiança e laços fortes de amizade e companheirismo. Além disso, o Sítio possui parcerias com outros produtores para completar e ampliar sua lista de produtos oferecendo seu canal de venda próprio a estes parceiros. Seus fornecedores (46 produtores) são autônomos, independentes ou fazem parte de associações. Todos os produtos são entregues na propriedade pelos próprios produtores e classificados no local. E em 2003, foi criado o Centro de Ecologia e Educação Ambiental, para ensinar o amor à natureza e como cuidar dela, onde recebem grupos de clientes e de estudantes e desenvolvem projetos em parcerias com escolas locais.

O único dado quantitativo encontrado sobre as vendas do Sítio A Boa Terra foi na reportagem do site Outras Palavras de 2015 informando que apenas no segundo semestre de 2014, o sítio comercializou um total de 145.439 kg de legumes e frutas (64.050 kg dos quais de produção própria) e 65.009 maços de verduras (sendo 52.251 cultivados e colhidos no local). Aparentemente o negócio continua se expandido, mas ainda tem um alcance bem regionalizado, mas que é compatível com a capacidade produtiva do sítio. As atividades educacionais também se expandiram nos últimos anos com a oferta de aulas de alfabetização ecológica a alunos da rede pública da região. No Facebook. 13892 seguidores no Instagram 45600 seguidores, número que evidenciam uma boa exposição da marca nessas plataformas digitais, principalmente entre jovens, que usam mais o Instagram.

4.2. Ecobio (RS)

A Ecobio é uma empresa familiar de produtores rurais localizada no Município de Coronel Bicaco no Rio Grande do Sul, que industrializam seu próprio produto. São produtores de alimentos orgânicos desde 1984 e começaram a se industrializar em 1999. Segundo o site da Rede Ecológica, a Ecobio possui uma fazenda de 50 hectares em Coronel Bicaco, onde também se localiza sua fábrica. A outra fazenda fica em São Borja e tem 150 hectares

A Ecobio produz grãos, massas, ervas, farinhas e fibras e vende para todo o Brasil, principalmente para São Paulo e Rio de Janeiro. No Facebook da Ecobio informam que são pioneiros na produção e orgânicos. A seguir são apresentados alguns dos produtos da Ecobio: Sal Rosa; Pipoca Orgânica; Chia Orgânica; Aveia Orgânica; Farinha de Trigo Integral Orgânica; Farinha de Soja Orgânico; Chá Mate Tostado Orgânico; Quinoa Orgânica; arroz 7 grãos orgânico (foto). As vendas são feitas em vários canais, incluindo vendas pela internet no

seu site, venda pela internet em sites de terceiros e venda em lojas e supermercados de todo o país. Um dos seus principais compradores é a rede de supermercados Pão de Açúcar.

A Ecobio informa em seu site que sua Missão é: “*Produzir, industrializar e comercializar produtos orgânicos, com alta qualidade, focados na saúde do consumidor e da natureza.*” Uma das estratégias competitivas que chamam a atenção é que eles têm toda sua **cadeia produtiva verticalizada**, isto é, eles atuam em todo o ciclo: plantação, industrialização e distribuição. Segundo o site Rede orgânica, a Ecobio produz quase todas as sementes com exceção da quinoa, importada do Peru. Além disso, a empresa têm moinhos diferenciados para alimentos sem glúten como linhaça, chia, milho, arroz e trigo sarraceno e também para as farinhas brancas e integrais. Esta estratégia permite à Ecobio vender seus produtos industrializados, que além de maior durabilidade, agregam valor aos grãos orgânicos e conseguem melhor preço no mercados. Ela também consegue vender seus produtos em mercados mais distantes e até exportar. A empresa tem grande **variedade** de produtos próprios ofertados ao mercado. No Facebook afirmam que: “*Atualmente produzimos mais de 60 itens certificados organicamente, sempre focado na saúde do Homem e da Natureza*”.

Conforme citado em seu site, a Ecobio se diferencia pela **Qualidade** dos produtos, garantida pela, experiência no ramo, controle de todo o processo produtivo e pelas auditorias da ECOCERT, uma certificadora internacional de produtos orgânicos. Mais recentemente a Ecobio anunciou em seu site a adoção do selo “Orgânico Brasil”, concedido pelo Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica – SISORG. A marca Ecobio é reconhecida nacionalmente, participando de várias feiras da indústria alimentícia. A empresa também se preocupa oferecer produtos não transgênicos. No Facebook, se encontra a seguinte informação sobre o lançamento do amido de milho: “*É o primeiro e único Amido de Milho que é NÃO TRANSGÊNICO nesta última década*”.

Outro aspecto que se destaca na Ecobio é como eles próprios afirmam no Facebook a “*busca constante de inovação e novos produtos*”. A empresa realmente está sempre lançando novos produtos orgânicos no mercado, alguns exclusivos, como são os recentes casos da pipoca orgânica para micro-ondas e amido de milho orgânico e não transgênico. Esta capacidade de inovação permite à Ecobio identificar nichos de mercado com alto potencial de lucro. É o caso da chia orgânica, lançada em 2013 após três anos de tentativas para dominar o processo, conforme se vê na reportagem abaixo da Gazeta Zero Hora (2013):

Há cinco anos, quando [Roberto Salet, dono da Ecobio] visitou uma feira nos Estados Unidos, resolveu investir na chia, semente rica em nutrientes e utilizada pelos povos antigos da América, como astecas e maias. Após plantar a semente por três anos seguidos em pequenos canteiros, de forma experimental, Salet dominou as técnicas da produção.

Em relação a sua estratégia de comercialização, a Ecobio disponibiliza seus produtos tanto em lojas físicas, através de lojas especializadas em produtos orgânicos e naturais e grandes redes de supermercados, quanto no formato de e-commerce com entrega em domicílio. Eles oferecem em seu próprio site a opção de compras online pelo cliente final ou por empresas de atacado. Mas as entregas são feitas via Sistema PAC dos Correios, o que acaba tornando o processo lento. O sistema de vendas online dá todas as explicações sobre os produtos e permite que o comprador localize a loja mais próxima de sua casa onde encontrar produtos da Ecobio. A empresa parece buscar um bom **atendimento** ao cliente via plataformas online, como Facebook, Instagram e Whatsapp, publicando sempre orientações sobre alimentação saudável, notícias e receitas com seus produtos. Mas o site da empresa divulga poucas informações sobre a história da empresa e seu processo produtivo.

As únicas informações encontradas sobre a participação da Ecobio em alguma rede de produtores orgânicos é que ela participa da OrganicsNet e fornece dados para a Rede Ecológica, que é uma rede virtual de consumidores que fazem compras coletivas. A Ecobio

também busca participar de feiras organizadas por entidades de classe ajudando a promover. Mas não foram identificadas parcerias formais com outras empresas.

Não foi possível obter dados quantitativos sobre os resultados da Ecobio, mas, as notícias sobre ela mostram uma empresa em expansão (sempre lançando novos produtos) e participando de feiras setoriais, além da crescente presença em grandes redes de supermercados. Como dito antes, a inovação permite que ela venda produtos mais caros para consumidores mais exigentes que podem pagar, o que deve elevar seu lucro.

A notícia abaixo, do Globo Rural (julho de 2020), encontrada no site da Ecobio, evidencia o crescimento do setor de orgânicos, mesmo durante a pandemia, mostrando que é um setor saudável, onde a Ecobio é um dos destaques.

Apesar da pandemia de Covid-19, o setor de alimentos orgânicos fechou o semestre com bons resultados. Alguns produtores triplicaram a produção, e a entrega de cestas mais do que duplicou com vendas on-line e delivery, informou a Associação de Promoção dos Orgânicos (Organis).

No Facebook da Ecobio, a empresa tem 19693 seguidores, e no Instagram, 28000, mostrando que a empresa é conhecida.

4.3. Orgânicos Três Picos (RJ)

A Orgânicos Três Picos é uma empresa familiar do Rio de Janeiro que produz e vende alimentos orgânicos plantados no Sítio das Águas, região de Três Picos, no município de Nova Friburgo. O negócio e o sítio pertencem à família Tartari. Em 1990, quando Giovanni Tartari mudou-se para lá, não havia energia elétrica e o terreno, após anos de queimadas e uso como pasto, era um grande samambaieiro. Atualmente, essa mesma área de pouco mais de 5 hectares, tem a terra totalmente recuperada e nela são cultivadas mais de 20 diferentes tipos de alimentos, orgânicos certificados pela ABIO (Associação de Agricultores Biológicos do Estado do Rio de Janeiro), tais como ervilha, brócolis, alface, caqui, limão, mexerica, gengibre, batata baroa, jabuticaba e diversas ervas medicinais, além de cultivos sazonais. Atualmente o negócio é tocado em conjunto com seus filhos Alan e Ananda e outros amigos (Fonte: Site da empresa). Os produtos são vendidos pela internet, no Instabuy, e entregues na cidade do Rio de Janeiro ou em cinco feiras do Circuito Carioca de Feiras Orgânica (foto), uma iniciativa da Prefeitura do Rio de Janeiro, coordenada pela própria ABIO. Foram identificadas nos sites da Orgânicos Três Picos em várias plataformas as seguintes estratégias competitivas praticadas pelo negócio:

A empresa tem grande **variedade** de produtos ofertados, a maioria de produção própria, mas também muitos produtos de terceiros, que são oferecidos em um canal de vendas no Instabuy (<https://organicostrespicos.instabuy.com.br/>) onde o cliente pode escolher e selecionar os produtos individualmente ou uma cesta de 12 itens por R\$ 80,00. Entre as categorias de opções há: Folhas e Temperos; Raízes e Legumes; Frutas; Mercearia (com alguns produtos industrializados), todos orgânicos. Os produtos comprados na internet são entregues em domicílio em dois dias da semana. Há também a opção de se comprar na barraca da empresa em cinco feiras orgânicas no Rio: às terças na Barra, Recreio e Grande Tijuca, nos horários e às quintas no Centro e Zona Sul.

Os produtos são certificados, o que aumenta a confiabilidade do consumidor em relação à marca. A **qualidade** dos produtos é certificada pela ABIO, que utiliza o Sistema Participação de Garantia (SPG), um tipo de certificação em que os próprios produtores se organizam e se fiscalizam, com monitoramento permanente da ABIO, reduzindo assim, os custos de certificação. Os feirantes pagam uma taxa à Prefeitura para poderem montar as barracas e terem o local limpos após a feira.

A Orgânicos Três Picos também procura se diferenciar pelo **atendimento dado aos seus clientes**, seja pela entrega em domicílio seja, pela comunicação bastante informal no

Facebook e no Instagram, onde a empresa dá dicas de alimentação e de produtos da estação, por meio de postagens e de vídeos Quem é responsável por estas postagens é a sócia Ananda. Além disso, ao realizar vendas em feiras, a empresa faz com que a proximidade com o cliente seja maior e, conseqüentemente, a satisfação do mesmo também.

Ao participar de 5 feiras do Circuito Carioca de Feiras orgânicas, como já foi falado, a Orgânicos Três Picos se utiliza de uma estratégia colaborativa, pois a Feira é um movimento que congrega vários pequenos agricultores que se ajudam mutuamente na produção e logística de distribuição. O Circuito Carioca de Feiras Orgânicas 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, a Rede Carioca de Agricultura Urbana e agricultores certificados. As feiras geram trabalho e renda para as famílias envolvidas, e um modo mais seguro e direto de vender os produtos orgânicos.

No questionário preenchido por Alan Tartari, para a pesquisa PIBIC de 2018, ele identificou que a existência de feiras orgânicas para venda direta do produtor ao consumidor é grande fator facilitador. Ele também indicou que as seguintes formas de parceria ajudam no sucesso da produção e venda de alimentos orgânicos: parcerias existentes entre os produtores de alimentos orgânicos; parcerias existentes entre produtores e vendedores de alimentos orgânicos; parcerias entre os vendedores de alimentos orgânicos.

Não foi possível obter dados quantitativos sobre a Orgânicos Três Picos, mas, aparentemente a empresa está se expandindo, pois o site informa que com a ajuda dos filhos Alan e Ananda, amigos e agregados, Giovanni arrendou para aumento da produção mais duas terras nas proximidades do sítio da Águas. No Facebook há 2664 seguidores do site e no Instagram este número é de 2990 indicando que a marca tem baixa exposição nesse tipo de plataforma. Como o movimento de compras pela internet aumentou muito durante a pandemia da COVID-19, estima-se que a Orgânicos três Picos também se beneficiou desse movimento.

4.4. Sítio do Moinho (RJ)

O Sítio do Moinho é uma fazenda situada em Itaipava, região serrana do Rio de Janeiro, ocupando uma área de 7 hectares de área plana, onde estão instaladas uma horta orgânica e várias estufas. O negócio começou em 1989, quando Dick e Angela Thompson, proprietários do sítio, motivados a prover para a família produtos saudáveis, isentos de pesticidas, ampliaram o plano inicial e começaram a vender cestas aos amigos, com entregas em domicílio. Em 1997, o Sítio do Moinho começou a vender para supermercados do Rio, se tornando uma marca pioneira em hortaliças orgânicas, sobretudo em lojas da cidade. Esta forma de comercialização durou até 2006, quando a empresa passou a vender somente em duas lojas próprias, uma na Barra da Tijuca, Rio, que também é uma cafeteria, e outra em Itaipava e manteve entregas em domicílio ou na própria fazenda Além disso, eles atendem a um grande número de restaurantes e hotéis no Rio (Fonte: site da empresa).

Atualmente a linha de produtos do Sítio do moinho é composta de: pães da marca Molino D'Oro, de fabricação própria ; variada linha de produtos orgânicos tais como grãos, laticínios, carnes, ovos, geleias, sucos e outros produtos industrializados, nacionais e importados, vendidos em suas lojas.

Segundo os proprietários do Sítio do Moinho, uma das maiores dificuldades enfrentadas por eles é a falta de conhecimento dos consumidores e de informação sobre alimentos orgânicos. Para eles: *“as pessoas ainda não acreditam no orgânico, você tem consumidores que acham que orgânico é conversa fiada, não é possível.”* Apesar disso, muitos produtores convencionais estão migrando para a produção de alimentos orgânicos, mas segundo eles, o número de produtores e o volume de produção ainda é muito pequeno comparado ao alimento convencional.

O custo da produção é outra dificuldade apontada pelos proprietários:

A agricultura orgânica custa mais porque você tem uma mão de obra mais intensa no metro quadrado. Quando você tem a possibilidade de jogar um veneno, você pode por metro quadrado usar menos funcionários, porque precisa de menos cuidados.

Além desse custo maior de mão de obra, ainda há o custo da certificação, De acordo com os entrevistados, o MAPA, criou exigências tão severas, “*que hoje o Brasil tem a certificação mais severa do mundo*”. Porém, eles afirmam que seu maior custo é levar o produto para a entrega domiciliar, isto é, a logística. Os entrevistados contaram que, no início, a distribuição de suas cestas de alimentos orgânicos foi bem complicada, pois, trazer o orgânico, em pouca quantidade, para a cidade, demandava custos de transporte muito altos, o que acabava encarecendo o produto. Além disso a produtividade da produção de orgânicos é menor que a convencional, mas isso depende muito de técnica, segundo Dick e Angela. “*Você tem que saber planta, resolver problemas de plantio. Tem que ter o conhecimento senão perde muita coisa.*” A falta desse conhecimento por muitos pequenos agricultores familiares é, segundo eles, um fator que dificulta a produção de orgânicos.

O Sítio do Moinho tem um grande **variedade** de produtos, a maioria de sua própria produção, o que não é comum entre produtores orgânicos, sendo esse um diferencial competitivo do negócio. Destacam-se os pães de fabricação própria. Segundo entrevista para o site da Organicos.net, em 2003, o Sítio iniciou a produção de pães orgânicos. Em 2004 inaugurou a primeira panificadora orgânica do Brasil, a Molino d’Oro, que é certificada pelo IBD. Foi um estratégia competitiva arriscada que contou com consultoria e padeiro italianos, dois engenheiros e a dedicação integral dos proprietários, além da importação de máquinas específicas para duas linhas de pães, assados e semi-assados. (Organicos.net, 2010, <http://www.organicsnet.com.br/2010/04/trilhando-o-caminho-organico-sem-desvios/>)

A **qualidade dos produtos** vendidos também é outro diferencia do Sítio do Moinho, sobretudo na montagem e entrega das cestas. Além disso, a certificação IBD é uma garantia dessa qualidade e da certeza de serem alimentos orgânicos. Segundo os donos, “*a gente vê a certificação como uma garantia, se você não tem uma certificação, qualquer um vai falar que seu produto é orgânico, a certificação é necessária. Se você não tem uma certificação, como vai separa ro joio do trigo, como vai separar o que é verdadeiramente orgânico e não.*”

Além disso, Dick vê a questão da **operação de montagem das cestas** e a **logística de entrega** como diferenciais competitivos. Eles possuem uma pequena frota de caminhões para garantir a entrega. Segundo ele:

Nós temos um diferencial na forma com a qual tratamos as nossas entregas em domicílio. Hoje nós temos competição de fornecedores de São Paulo aqui no Rio, vendendo nos supermercados, mas o nosso serviço e a forma com a qual nós o fazemos na entrega do produto é o que faz a diferença. A mesma coisa acontece em relação ao cliente domiciliar. A qualidade do produto que chega na residência das pessoas é o que mais nos preocupa..... (entrevista ao site Planeta Orgânico em 2010)

Nessa mesma entrevista, sua sócia e esposa, Angela, foca também na **dedicação da sua equipe de trabalho** como outro diferencial:

Temos uma preocupação muito grande com a qualidade dos produtos e na seleção do que chega na casa do cliente. Para isso, você precisa ter uma boa equipe, que partilhe esse cuidado e essa preocupação. Mas não é apenas isso. Os outros setores envolvidos como a captação de pedidos, a montagem propriamente dita, a cobrança, a entrega,.....têm que trabalhar integrados. (entrevista ao site Planeta Orgânico em 2010)

Outra estratégia competitiva usada atualmente é a **forma de comercialização** através de um “sistema curto”, seja entregando diretamente ao cliente (em domicílio) ou retirando-se na fazenda, seja nas duas lojas . As vendas são feitas por telefone ou whatsapp ou e-mail no site. No entanto, não há um sistema de venda online. A empresa desistiu de vender seus produtos de forma sistemática aos supermercados devido à concorrência com outros produtos de SP que vinham em grande quantidade e a preços menores. Hoje eles ainda vendem pra

alguns lojas de produtos naturais, mas o foco é na venda direta. O Sítio do Moinho também usa o **Marketing** para divulgar sua marca, seja através do Facebook e Instagram, visando um público mais jovem, seja recebendo visitantes, incluindo escolas, no sítio que queriam conhecer o modelo de negócio deles e a produção orgânica.

Na entrevista para a pesquisa PIBIC de 2017, os proprietários do Sítio do Moinho informaram que consideram as parcerias fundamentais e têm parcerias informais com produtores orgânicos locais de verduras, que ajudam a completar a produção e garantir a oferta aos clientes da fazenda.

Sim, usamos parcerias. Nós não conseguimos produzir tudo, se pensar em colher cenoura o tempo todo, não teríamos espaço suficiente, deveríamos ser uma grande fazenda. Então, nós temos parcerias, mas esses produtores são certificados e visitados, nos asseguramos por todos os lados de que, não basta chegar e falar, eu produzo sem remédio. Por exemplo, uma vez uma pessoa trouxe produtos misturados e o desligamos imediatamente, tomamos muito cuidado.

Não foi possível obter dados quantitativos sobre o Sítio do Moinho, mas pode-se observar que o negócio está em crescimento, com uma linha diversificada de produtos e muitos clientes empresariais em sua lista no site e é uma marca consolidada no mercado. Em dezembro de 2018, o Sítio do Moinho concorreu com fazendas de todo o país e recebeu o 1^a lugar no Prêmio Fazenda Sustentável pelo Globo Rural. No Facebook, há 21614 seguidores registrados e no Instagram esse número é de 10200, indicando uma boa exposição da marca.

Ainda assim, a loja que havia no Leblon, zona sul do Rio, foi fechada durante a pandemia, que agravou a situação que já não era boa, evidenciando que a manutenção de lojas próprias tem custos elevados que às vezes não são cobertos.

4.5. Vale das Palmeiras

O negócio Vale das Palmeiras surgiu a partir de um sonho do ator e empresário Marcos Palmeira de ajudar a desenvolver a fazenda de gado leiteiro de seu avô na Bahia, onde foi criado. Como isso não foi possível, acabou decidindo comprar em fevereiro de 1997 uma fazenda em Teresópolis, região serrana do Rio de Janeiro, com uma área de 200 hectares, que teve seu nome mudado para Fazenda Vale das Palmeiras. A fazenda já tinha uma produção de hortaliças e frutas no sistema convencional, que era vendida a supermercados. No início, sem muita noção do que era ser um agricultor, ele manteve o negócio funcionando como o encontrou, mas notou que ninguém da fazenda comia os alimentos ali produzidos. Ao indagar por que isso acontecia, seus funcionários disseram que era devido ao uso excessivo dos “fortificantes” (na verdade, agrotóxicos e adubos químicos) que faziam mal à saúde. A resposta fez com que ele decidisse mudar radicalmente a forma de produzir os alimentos. Assim, em dezembro de 1997 resolveu implantar o sistema orgânico, o que só conseguiu após alguns meses de queda de produção, e só depois de fazer um curso de produção orgânica e contratar a consultoria da Associação Biodinâmica. Assim, focou na recuperação da fertilidade do solo com adubação natural a base de esterco de animais e práticas naturais de controle de “pragas”, focadas no equilíbrio do ecossistema (entrevistas à OrgânicosNet e Planeta Orgânico).

Ele também apostou no aspecto social, melhorando as condições de trabalho e subvencionando tratamento dentário para os funcionários da fazenda, o que, segundo ele afirma em uma entrevista (depoimento em vídeo), aumentou a autoestima, a produtividade e o comprometimento de seus colaboradores. Aos poucos, o sonho foi se concretizando quando a fazenda iniciou a produção de leite 100% orgânico e de seus derivados, como queijo minas frescal, ricota, coalhada, queijo cottage e iogurte, que são o foco principal do negócio. Em seguida, aumentou e diversificou a produção. O negócio cresceu e Marcos Palmeira chegou a abrir uma loja na zona sul do Rio em 2013, onde vendia produtos 100% orgânicos de sua produção de produtores parceiros da região. Este movimento estratégico marcou um novo ciclo para o negócio, agora focado no relacionamento próximo com o cliente e ampliação do mix de produtos. Porém, em 2018, a loja não estava dando certo e acabou sendo fechada e a

Vale das Palmeiras migrou para uma plataforma de e-commerce, além de manter a venda para lojas e supermercados no Estado do Rio de Janeiro e em Goiás.

No site da Vale das Palmeiras encontramos a definição da Missão do negócio:

Missão: *“Elevar a oferta de alimentos orgânicos para a sociedade através de alimentos produzidos de forma econômica e ambientalmente sustentável e que reforcem o sentimento de cidadania em todos os participantes da cadeia produtiva.”* Esta missão é suportada por alguns valores também explicitados no site, que parecem ser cumpridos integral pela fazenda. São eles: espírito colaborativo, qualidade de vida, cidadania, preservação dos recursos naturais e eficiência.

Talvez a grande estratégia competitiva do Vale das Palmeiras seja a busca da sustentabilidade, baseada no tripé econômico, ambiental e social e que é fortemente influenciada pelos valores pessoais do proprietário do negócio. No aspecto ambiental, a adoção de práticas orgânicas foi desenvolvida em paralelo com a recuperação da natureza na fazenda. Segundo o site, foi elaborado um plano de recuperação que cercou e protegeu as nascentes, a reserva legal e as áreas de preservação permanente, permitindo que a vegetação nativa fosse reconstituída de forma natural. *“Hoje somos uma RPPN – Reserva Particular do Patrimônio Natural, onde o proprietário assume compromisso com a conservação da natureza”*, diz Marcos Palmeira no site. Quanto ao aspecto social, a valorização dos funcionários e sua capacitação aumentam sua motivação e produtividade e ajudam a manter a qualidade dos processos e produtos d fazenda, reduzindo perdas e ajudando a aumentar as receitas. Marcos Palmeira entende seus funcionários como parceiros no negócio.

A Vale das Palmeiras coloca em seu site uma pergunta provocadora para seus visitantes e potenciais clientes: *“A PERGUNTA É MUITO SIMPLES...O QUE VOCÊ QUER LEVAR PARA DENTRO DA SUA CASA PARA SUA FAMÍLIA?”*. Percebe-se que o foco aqui é na qualidade de vida, que pode ser alcançada em parte pelo consumo de alimentos orgânicos. Os da fazenda são certificados pelo IBD desde 1997. Segundo entrevista ao Planeta Orgânico, *“a programação de plantio do Vale das Palmeiras permite a rastreabilidade toda a produção. Temos o controle total do que sai da fazenda.*

Uma frase no site que chama a atenção quanto à preocupação do negócio com a qualidade da matéria-prima da linha de laticínios é esta: *“Aqui em nossa fazenda, as vacas são tratadas com homeopatia e não por medicamentos e antibióticos, resultando em um leite muito mais puro e saboroso! Animais felizes geram leite de maior qualidade.”* Em entrevista ao site Propmark em 2018, Marcos Palmeira revela seu foco estratégico para fazer a marca crescer: *“Meu foco foi sempre melhorar a qualidade do que produzo. Quando cheguei a um produto incrível, um queijo-minas frescal incrível, resolvi focar nos lácteos e hoje o meu foco é a produção de uma pecuária leiteira orgânica, ligada com a agroflorestal”*.

Apesar de o foco da produção da fazenda ser o leite e seus derivados orgânicos, essa linha de produtos tem bastante opções e é complementada por mel, chocolate e grãos de marca própria e verduras, legumes e frutas tanto cultivados na fazenda quanto comprados de pequenos fornecedores locais, que são parceiros.

Uma estratégia competitiva aplicada pela fazenda, que foi identificada, é a **venda por e-commerce**, que parece ser a tendência definitiva do negócio, pois reduz os custos . Eles usam aa plataforma Instabuy e Clube Orgânico para realizar as vendas de seus produtos e de parceiros, mas também disponibilizam seus produtos em outras plataformas online e em lojas especializadas e grandes redes de supermercados do Rio (Zona Sul) e São Paulo (Carrefour).

O **Marketing** e a **divulgação da marca** são bem efetivos, não apenas pelo fato de Marcos Palmeira ser um ator famoso, mas também porque ele faz questão de divulgar a causa da sustentabilidade e da alimentação saudável em entrevistas eventos, associações, aparecendo bastante em vídeos, nos quais a história da fazenda é relembra e seus

funcionários e parceiros são citados ou dão depoimentos. O site da Vale das Palmeiras e seu Instagram e Facebook também são bastante ativos mostram muitas fotos e vídeos da fazenda.

Marcos Palmeira também cita como fatores adicionais que dificultam a produção e comercialização de produtos orgânicos: a falta de apoio do governo para desenvolver o setor e a falta de união e parceria entre os produtores de orgânicos, muitos dos quais ainda têm uma visão elitista do mercado de orgânicos, segundo ele. Assim, faz-se necessário uma postura aberta à aprendizagem e à colaboração. Segundo o site da empresa, a Vale das Palmeiras também é um espaço de aprendizagem, e em vista disso, possui parceria com a Embrapa com o projeto Balde Cheio, que tem como meta a capacitação de profissionais da assistência técnica, extensão rural e pecuaristas em técnicas, práticas e processos agrícolas, zootécnicos, gerenciais e ambientais. A empresa também possui parcerias informais com produtores locais para ajudar na comercialização da produção de pequenos agricultores. Marcos Palmeira cita em uma entrevista à Propmark em 2018 uma parceria em Minas: *“Tenho parceria com produtores de leite no sul de Minas para a produção de um queijo terceirizado muito interessante, sob a nossa consultoria.”*. No site do negócio são apresentados oito parceiros da Vale das Palmeiras, mas não fica claro qual é o relacionamento com eles. Destacam-se: SEBRAE (faz capacitação de pequenos negócios), Fazenda da Toca (produtor de SP que capacita agricultores) e Projeto Balde Cheio, já citado antes. A Vale das Palmeiras também está presente em Feiras de produtores orgânicos e faz parte da Rede OrganicosNet.

Também não foi possível encontrar dados qualitativos sobre vendas e faturamento da Vale das Palmeiras, mas percebe-se pela crescente presença da marca no mercado e a ampliação da linha de produtos que os resultados devem estar sendo satisfatórios. No Facebook da empresa, há uma menção a um aumento e vendas durante a pandemia: *“A gente percebeu que, desde o início da pandemia, a procura por alimentos saudáveis aumentou. Tem muita gente interessada nos benefícios de produtos orgânicos frescos para a saúde..”*. Em entrevista recente, Marcos Palmeira estimou este crescimento em 25% no início da pandemia do COVID-19, corroborando informações dadas por outros produtores de orgânicos analisados. Em relação à exposição da marca, no Facebook há 11832 seguidores enquanto no Instagram este número chega a 35400.

5. DISCUSSÃO ENTRE CASOS E CONCLUSÕES

Nos cinco casos estudados é possível perceber que todos os proprietários estão bastante comprometidos com os valores sustentáveis da produção e alimentação orgânica. Destacam-se aqui os proprietários do Sítio A Boa Terra e Vale das Palmeiras, que buscam divulgar a causa através de palestras e educação ambiental de jovens da cidade e do campo.

Também é interessante notar que dois dos casos (Sítio do Moinho e Vale das Palmeiras) são resultado de uma decisão de mudança de vida por parte dos proprietários, que viviam na cidade, ainda que se possa dizer que Marcos Palmeira tem uma raiz no campo que o estimulou a fazer esse movimento. Nos demais casos, vemos que são pessoas vindas de famílias que já praticavam a agricultura (na Holanda e Brasil), mas que mudaram sua visão de como plantar após constatarem os problemas decorrentes da agricultura convencional que usa muitos agrotóxicos. Em relação às escolhas ligadas à produção e canais de comercialização, constatou-se uma tendência crescente do uso de canais virtuais para venda, não apenas para reduzir custos, mas para aproximar mais os clientes da marca, tornando-se uma cadeia de suprimentos curta. Apenas o Sítio do Moinho não usa ainda uma plataforma de vendas online, mas utiliza o Whatsapp e e-mails para receber pedidos. O Sítio do Moinho ainda tem lojas próprias e o Orgânicos Três Picos usa o Circuito Carioca de Feiras Orgânicas como seu ponto de venda física principal, O uso de pontos de venda de terceiros (lojas especializada e supermercados) acontece para todos os casos menos para a Orgânicos Três Picos, talvez por ser um negócio de pequenos agricultores.

Qualidade e variedade dos produtos são estratégias competitivas valorizadas por todos os cinco negócios, mas apenas um utiliza o sistema SPG, enquanto os demais usam selos de empresas certificadora, que são mais caros. Também parece ser uma preocupação dos donos, criar boas condições de trabalho para aumentar a produtividade, já que a agricultura orgânica depende de muita mão de obra.

Chama a atenção que dois dos negócios são verticalizados. A Ecobio que já atingiu um patamar de produtor nacional, produz desde a semente até o produto final em sua fábrica, terceirizando apenas as vendas em função da grande quantidade de produtos oferecidos e do alcance de mercado que tem. Já a Vale das Palmeiras também industrializa seus derivados de leite, mas em uma escala menor, o que lhe permite também alcançar mercados mais distantes.

As parcerias entre produtores (vendas de produtos parceiros em suas páginas de divulgação) também estão bem presentes em quatro dos casos, que precisam aumentar sua oferta com ajuda de pequenos produtores locais. Estas parcerias são construídas ao longo do tempo e muito baseadas na confiança, mas não abrindo mão de comprovação da procedência via certificação orgânica.

As principais estratégias competitivas utilizadas pelas empresas analisadas para superar estas barreiras são: investimento na qualidade da produção e dos produtos e na certificação de orgânico; inovação e diversificação, buscando oferecer novidades e maior variedade aos consumidores; busca de canais alternativos de vendas, via internet ou lojas próprias; capacitação de agricultores e de técnicos de assistência rural na produção orgânica;

As principais estratégias colaborativas utilizadas pelos negócios analisados são: parcerias entre produtores e comerciantes com fornecimento garantido, gerando maior confiança e eficiência na cadeia de suprimento; organização /participação de circuitos de feiras orgânicas em parceria com produtores locais e órgão de governos regionais ou locais; sistema de certificação participativa (SPG) para pequenos produtores; criação de redes de produtores/distribuidores/varejistas de alimentos orgânicos, como Organis, Organics.net ou o Grupo de Produtores Orgânicos do Brejal (RJ).

A análise dos resultados alcançados ficou comprometida, pois este tipo de informação em geral não está disponível nos sites das empresas. O que se pôde observar é que os cinco negócios analisados já estão atuando há bastante tempo no mercado e têm elevada reputação junto aos consumidores, tendo conseguido superar até o momento, as dificuldades impostas pela atual crise da COVID-19. Alguns deles relatam inclusive crescimento das vendas nesse período, pois realizam suas vendas pela internet e entregam direto na casa do cliente.

Apreendeu-se com esta pesquisa que a sustentabilidade e estratégias tanto competitivas quanto colaborativas, podem estar juntas em pequenos negócios de produção e comercialização de alimentos orgânicos, contribuindo não somente para o sucesso do negócio, mas para o de seus parceiros, atribuindo valor, princípios e consequentemente qualidade no produto e no atendimento. Também é notável que o setor de orgânicos não é um mercado fácil de se trabalhar, mas com conhecimento técnico, cooperação e confiança nos parceiros, se pode alcançar objetivos mais efetivos e maior exposição e reconhecimento da marca. Estas ações, junto com a coordenação das interações e o aprendizado, podem levar a se conseguir lucros conjuntos entre os participantes da cadeia, o que para o mercado de orgânicos é importante, devido aos altos custos envolvidos. Apesar das limitações sofridas pela pesquisa, que não teve a quantidade planejada de empresas analisadas em maior profundidade, espera-se ter contribuído com informações valiosas sobre as estratégias competitivas e colaborativas de negócios dentro da cadeia de suprimentos de alimentos orgânicos.

6. REFERÊNCIAS

ALVARENGA, T.H; SILVA, J.R.C.; RODRIGUEZ, C.M.T. Importância e benefícios da gestão verde da cadeia de suprimentos. **Anais do V Simpósio de Engenharia de Produção**, 2017.

AMANN, C. G. **Relações Inter-organizacionais dentro da Cadeia de Produção de Sete Produtos Orgânicos na Argentina**. Dissertação de Mestrado em Agroneócios. Universidade de Brasília. Brasília, 2017.

ARANHA, E.A. Análise das Características da Rede de Cooperação Empreendedora. **Anais do III 3Es**. São Paulo: ANPAD, 2007.

BARNARD, C. **As Funções do Executivo**. São Paulo, Atlas, 1971.

BRITO, R. P.; BERARDI, P.C. Vantagem Competitiva na Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos: um metaestudo. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, vol. 50, n. 2, 2010.

BURTSEV, M.; TURCHIN, P. Evolution of cooperative strategies from first principles. *Nature*, London, v. 440, n. 7087, p. 1041-1044, 2006.

CARVALHO, A.P. **Gestão Sustentável de Cadeias de Suprimento: análise da indução e implementação de práticas socioambientais por uma empresa brasileira do setor de cosméticos**. Tese de Doutorado. EAESP/FGV. São Paulo, 2011.

CISLAGHI, T.P. **Mecanismos de governança e geração de ganhos relacionais: uma análise em cadeias de suprimentos de alimentos orgânicos**. Dissertação de Mestrado. UNISINOS. Porto Alegre, 2019.

COTI-ZELATI, P. E. C.; MOORI, R. G. O Papel da Colaboração no Desempenho da Gestão da Cadeia de Suprimentos: um Estudo Sobre o Café Orgânico. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 17, n. 2, p. 195-208, 2015.

DIAS, S.L.F.G; LABEGALINI, L.; CSILLAG, J.M. Sustentabilidade e Cadeia de Suprimentos: uma perspectiva comparada de publicações nacionais e internacionais. **Produção**, v. 22, n. 3, p. 517-533, maio/ago, 2011.

GRANT, A. M. **Having yourself committed: bridging between personal projects and organizational commitment**. Cambridge: Harvard University, 2003.

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

KNIGHT, L. A. Learning to collaborate: a study of individual and organizational learning, and interorganizational relationships. United Kingdom: **Journal of Strategic Marketing**, London, v. 8, p. 121-136, 2000.

KOTTLA, M-R.; RONNI, P. Collaboration and trust in two organic food chains. **British Food Journal**. Vol. 110 No. 4/5, 2008, pp. 376-394.

LEVI, D.S.; KAMINSKY, P.; LEVI, E.S.. **Cadeia de Suprimentos Projeto e Gestão**. São Paulo: Artmed S.A.,2008.

MANN, H. et al. Drivers of Sustainable Supply Chain Management. *The IUP Journal of Operations Management*, v. 9, n. 4, 2010.

MAPA-. Instrução Normativa nº 007, de 17 de maio de 1999, Dispõe sobre normas para a produção de produtos orgânicos vegetais e animais.

POLENSKE, K. R. Competition, collaboration and cooperation: an uneasy triangle in networks of firms and regions. **Regional Studies**, London,v. 38, n. 9, p. 1029- 1043, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**, 7ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

SEBRAE. **Pesquisa com produtores orgânicos**. SEBARE Nacional, 2018. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Pesquisa%20com%20Produtores%20Org%C3%A2nicos%202018%20Sebrae_21.6.2018.pdf. Acesso em março de 2019.

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;

SRIVASTAVA, S. K. Green Supply Chain Management: A State-of-the-Art Literature Review. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 53-80, 2007. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00202>.

THOMPSON, A. M.; PERRY, J. L.; MILLER, T. K. Conceptualizing and measuring collaboration. **Journal of Public Administration, Research and Theory**, Oxford, v. 19, n. 1, p. 23-56, 2009.

ZUCATTO, L. C. **Análise de uma cadeia de suprimentos orgânica orientada para o desenvolvimento sustentável : uma visão complexa**. Porto Alegre, 2009.

SITES E LINKS DE REPORTAGENS PESQUISADOS PARA CADA NEGÓCIO

1. Sítio A Boa Terra (SP);

Site do Sítio A Boa Terra → <https://www.aboaterra.com.br/>

Facebook do negócio → <https://www.facebook.com/SitioABoaTerra/>

Instagram do negócio → <https://www.instagram.com/aboaterra/?hl=pt-br>

Reportagem no site “Outras Palavras” (2015) → <https://outraspalavras.net/sem-categoria/que-mundo-alimentamos-quando-nos-alimentamos/>

Caso de Sucesso da Organicsnet → <http://www.organicsnet.com.br/2015/06/a-historia-do-sitio-a-boa-terra/>

2. Ecobio (RS);

Site da Ecobio – página “Quem somos” → <https://www.ecobiosaude.com.br/quem-somos/>

Facebook da Ecobio → <https://www.facebook.com/ecobiosaude.com.br/>

Instagram da Ecobio → <https://www.instagram.com/ecobioprodutoorganico/?hl=pt-br>

Notícia sobre vendas de orgânicos no 1º Semestre/2020 <https://www.ecobiosaude.com.br/noticias/696/venda-de-alimentos-organicos-no-brasil-cresce-no-primeiro-semester>

Vídeo com entrevista com Robert Salet, dono da Ecobio, descrevendo o negócio (2011) → https://www.youtube.com/watch?v=JpU4I9b3_0k&feature=emb_logo

3. Orgânicos Três Picos (RJ);

Site da orgânicos Três Picos → <https://organicostrespicos.wordpress.com/>

Facebook do negócio → <https://www.facebook.com/organicostrespicos/>

Instabuy (site de vendas do negócio) → <https://organicostrespicos.instabuy.com.br/>

Instagram do negócio → <https://www.instagram.com/organicostrespicos/>

Arquivo excel com questionário preenchido pelo gestor do negócio para pesquisa PIBIC 2018

4. Sítio do Moinho(RJ);

Transcrição de entrevista com proprietários do Sítio do Moinho para a pesquisa PIBIC 2017.

Site do Sítio do Moinho → <https://sitiodomoinho.com.br/como-comprar-produtos-organicos/nossas-lojas>

Instagram do negócio → <https://www.instagram.com/sitiodomoinho/?hl=pt-br>

Facebook do negócio → <https://www.facebook.com/sitiodomoinho/>

Entrevista com a sócia – 2017 → <https://www.youtube.com/watch?v=l0-ZY7aWpOc>

Vídeo e Reportagem sobre Prêmio de “Fazenda Sustentável 2018” → <https://www.youtube.com/watch?v=6E5Q0j2A79Q>

5. Vale das Palmeiras (RJ)

Site do Vale das Palmeiras → <https://www.valedaspalmeiras.com.br/>

Facebook do negócio → <https://www.facebook.com/pages/Fazenda-Vale-Das-Palmeiras/423534637834495>

Instagram do negócio → <https://www.instagram.com/valedaspalmeirasorganicos/?hl=pt-br>

Entrevista de Marcos Palmeira ao site Popmark (maio de 2018) → <https://propmark.com.br/mercado/saiba-como-marcos-palmeira-conduz-sua-marca-de-organicos/>

Reportagem sobre a fazenda → <https://gnt.globo.com/casa-e-decoracao/noticia/ator-marcos-palmeira-abre-a-porteira-de-sua-fazenda-de-organicos.ghtml>

Vídeo da Série: importância da Pequena Empresa - Episódio 1 (Vale das Palmeiras) → <https://youtu.be/uQcTUuHlMrM>