

## **PEQUENAS PROPRIEDADES RURAIS: DIFICULDADES E ALTERNATIVAS PARA POSICIONAMENTO NO MERCADO**

### **SMALL RURAL PROPERTIES: DIFFICULTIES AND ALTERNATIVES FOR MARKET POSITIONING**

<sup>1</sup>PIRES, A. P. P.; <sup>1</sup>CASARIN, B. R.; <sup>1</sup>SPANGENBERG, H. C.; <sup>2</sup>FOGGETTI, C.

<sup>1e2</sup>Departamento de Administração de Empresas - Faculdades Integradas de Ourinhos - FIO/FEMM

#### **RESUMO**

Este estudo tem como objetivo entender a realidade e dificuldades dos pequenos produtores rurais, buscando compreender o processo de tomada de decisão no campo e a influência da tecnologia no meio rural através do levantamento das causas que levam tais propriedades a terem dificuldades em competir no mercado, bem como propor alternativas para minimizar tal situação. As pequenas propriedades rurais são responsáveis por grande parte dos alimentos que vão para a mesa dos brasileiros, ainda assim esses empreendimentos acabam passando por dificuldades, principalmente na comercialização dos seus produtos, por não produzirem em grande escala, acabam ainda adquirindo insumos com preços elevados devido ao seu baixo poder de barganha, além de terem uma visão limitada do segmento do qual fazem parte, ignorando por muitas vezes as tendências de mercado. Portanto, nota-se a necessidade dos pequenos produtores rurais em buscar conhecer o funcionamento do sistema no qual estão inseridos, juntamente com as necessidades do setor, buscando novas alternativas para inserção de seus produtos no mercado, a exemplo da produção de alimentos orgânicos.

Palavras-chave: Pequena propriedade rural; Estratégias; Alimentos orgânicos.

#### **ABSTRACT**

This study aims to understand the reality of small farm producers, along with the difficulties faced by them, in an attempt to understand the decision making process and the influence of technology in rural areas. This paper has as its primary focus the survey of the causes that lead small properties to competition difficulties in the market, as well as proposing an alternative to minimize that situation, considering that small farms are responsible for much of the food consumed in Brazilian households. Even though, this businesses end up in trouble due to its lack on bargaining power and limited vision of the market segment they belong to, often ignoring its tendencies. Therefore, small farmers should seek to better understand the system they are inserted into, as well as the necessities of the sector, seeking new alternatives to push their products into the market, such as the production of organic foods.

Keywords: Small farm; Strategies; Organic foods.

#### **INTRODUÇÃO**

A maioria dos alimentos que vão para a mesa dos brasileiros é proveniente das pequenas propriedades rurais, pois, de acordo com Portugal (2004), a agricultura familiar, da qual fazem parte os pequenos e médios produtores rurais, contribui com aproximadamente 60% da produção dos principais alimentos da alimentação brasileira como, por exemplo, o arroz e as hortaliças.

Contudo, a sobrevivência desses empreendimentos é bastante questionável e preocupante. Observa-se que a maioria dessas propriedades são familiares, possuem pouco conhecimento de gestão, têm dificuldades na utilização de novas tecnologias e tomam decisões de maneira empírica (NANTES; SCARPELLI, 2001).

Outra dificuldade considerável é a questão do volume de produção, sendo necessária a busca de novas alternativas por parte dos pequenos produtores para sobreviverem no mercado. Uma alternativa que vem conquistando um novo segmento de mercado é a busca dos consumidores por produtos mais saudáveis, destacando os alimentos orgânicos, que por sua vez representam um produto de maior valor agregado graças a sua diferenciação no mercado (MENEGETTI, 2011).

Esta pesquisa trata da inquietude acerca dos problemas sofridos pelas pequenas propriedades rurais, considerando ainda a relevância do agronegócio na economia brasileira e o papel de destaque dessas propriedades na produção de alimentos. Com isso, cabe indagar: quais as principais dificuldades enfrentadas pelas pequenas propriedades rurais? Como elas podem superar essas dificuldades?

Este estudo trata da gestão das pequenas propriedades rurais no Brasil, através do levantamento das causas que levam tais propriedades a terem dificuldades em competir no mercado e propor alternativas para minimizar tal situação. Desta forma, este estudo se justifica pela importância que o agronegócio tem na economia brasileira, pelas dificuldades enfrentadas neste setor, principalmente pelo pequeno produtor rural que muitas vezes é pressionado por toda a cadeia do agronegócio, desde os fornecedores de matérias-primas até o consumidor final.

De acordo com Segatti e Hespanhol (2008, p. 620) “a maior dificuldade dos pequenos produtores rurais reside na comercialização dos seus produtos”.

Para a possível minimização dessas dificuldades podem-se levantar algumas hipóteses que partem do princípio de que se os pequenos produtores rurais conhecessem o mercado e suas tendências, talvez fosse mais fácil sobreviverem neste setor, pois, a maioria desses produtores possuem apenas o conhecimento técnico e não o de gestão.

Mesmo enfrentado dificuldades, os pequenos produtores possuem grande representatividade na produção de alimentos. Se suas dificuldades fossem minimizadas talvez a porcentagem de 60% mencionada por Portugal (2004) fosse ainda maior.

Para o desenvolvimento deste estudo foi realizada uma pesquisa qualitativa de natureza bibliográfica. De acordo com Haguette (1987) a pesquisa qualitativa proporciona uma maior compreensão de determinados fenômenos sociais. Lakatos e Marconi (1993) referem-se ainda que tal metodologia busca a evolução e ampliação do conhecimento. Assim, esta pesquisa tem como objetivo entender a realidade dos pequenos produtores, juntamente com as dificuldades enfrentadas por eles, buscando compreender o processo de tomada de decisão no campo e a influência da tecnologia no meio rural, bem como propor alternativas para minimizar tal situação.

### **CONTEXTUALIZAÇÃO DO AGRONEGÓCIO NO BRASIL**

Inicialmente o homem era nômade, vivendo basicamente da extração de alimento da natureza. Quando este se esgotava o grupo que ali se encontrava partia em busca de alimento novamente. Com a evolução, o homem percebeu que podia cultivar seu próprio alimento dando origem às primeiras plantações (ARAÚJO, 2010).

A partir desse momento a agricultura passa a fazer parte da história como um todo. No Brasil, o agronegócio está vinculado com o país desde o seu descobrimento.

[...] o agronegócio brasileiro deu, desde o ano de 1500, forte contribuição para a economia do país, marcando épocas de ciclos econômicos como: pau-brasil, açúcar, café, borracha, cacau, algodão, fumo, soja, sisal, frutas e derivados, carnes, couros, calçados e outros. (ARAÚJO, 2010, p. 20).

Portanto, o agronegócio esteve presente desde o princípio da humanidade, respeitando é claro as especificidades de cada período como conhecimento, tecnologia, inovação. É visível a importância do agronegócio tanto para a economia do país, quanto pra questão de sobrevivência humana, pois, ele é a base da alimentação humana.

De acordo com a lei n. 8629, de 25 de fevereiro de 1993, em seu artigo 4º “Para os efeitos desta Lei, conceituam-se [...] II - Pequena Propriedade - o imóvel rural: a) de área compreendida entre 1 (um) e 4 (quatro) módulos fiscais [...]” (BRASIL, 1993, p. 1).

Para melhor compreensão da definição de pequena propriedade rural, se faz necessário o entendimento do que é um módulo rural, a Lei nº 4.504, de 30 de novembro de 1964, em seu artigo 50 refere-se:

2º. O módulo fiscal de cada Município, expresso em hectares, será determinado levando-se em conta os seguintes fatores:

a) o tipo de exploração predominante no Município:

I – hortifrutigranjeira;

II – cultura permanente;

III – cultura temporária;

IV – pecuária;

V – florestal; [...]. (BRASIL, 2001, p. 32).

Outro fator de grande relevância é a questão do êxodo rural. É visível o inchaço das cidades brasileiras provocado pela ida do homem do campo para as cidades, “passando de 31,3% no ano de 1940 para 81,2% em 2000 a taxa de pessoas residentes no meio urbano” (ARAÚJO, 2010, p. 3).

De acordo com Nantes e Scarpelli (2001, p. 572) “uma parte significativa dos pequenos produtores rurais ignora a evolução do mercado e as alterações nos hábitos de consumo, olhando apenas a sua atividade, como se ela estivesse desvinculada dos demais segmentos da cadeia”.

Os autores acima citados, afirmam ainda que a maioria dos produtores rurais não possuem conhecimento de gestão, principalmente no que diz respeito ao planejamento, a logística, o controle da produção entre outros.

Com essa visão pouco abrangente, esses produtores rurais acabam tendo dificuldades em posicionar seus produtos no mercado pois, estão desatualizados e não acompanham as tendências de mercado.

### **ASPECTOS GERAIS DO AGRONEGÓCIO**

Assim como cada setor da economia possui suas próprias características, o agronegócio não é diferente, aliás, talvez seja um dos setores que mais possui especificidades, o que torna necessário abranger tais aspectos visando o conhecimento de toda a cadeia.

De acordo Silva e Almeida (2007, p. 29) o agronegócio pode ser definido:

Como um sistema integrado: uma cadeia de negócios, pesquisa, estudos, ciência, tecnologia, etc., desde a origem vegetal/animal até produtos finais com valor agregado, no setor de alimentos, fibras, energia, têxtil, bebidas, couro e outros, englobando também as atividades de prestação de serviços no meio rural.

Segundo Araújo (2010), as divisões que formam a cadeia do agronegócio podem ser: segmentos antes da porteira, segmentos dentro da porteira e segmentos depois da porteira.

O segmento antes da porteira está relacionado com os recursos necessários para a produção no campo “fazem parte deste segmento máquinas, equipamentos, fertilizantes, componentes químicos, medicamentos veterinários, vacinas, compostos orgânicos, melhoramento genético, sementes, rações e implementos” (CALLADO; CALLADO, 2011, p. 5).

Acredita-se que este segmento seja um dos mais críticos para o agronegócio, principalmente para os pequenos produtores, pois, tal seguimento é formado [...] “por poucas e grandes empresas que, atuando em conjunto ou isoladamente, são capazes de influir nos preços e nas quantidades dos produtos ofertados, além de ter acessos políticos” (ARAÚJO, 2010, p. 33).

Desta forma, tais empresas exercem forte pressão nos produtores rurais, que muitas vezes sem opção de escolha acabam adquirindo insumos com valores elevados.

O segmento dentro da porteira “significa dentro das fazendas, desde as atividades iniciais de preparação para começar a produção até a obtenção dos produtos agropecuários *in natura* prontos para a comercialização” (ARAÚJO, 2010, p. 41).

O processo para se chegar ao consumidor final denomina-se depois da porteira, no qual “o segmento depois da porteira abrange todas as atividades relacionadas à distribuição e comercialização dos produtos agroindustriais até que eles atinjam os consumidores finais [...]” (CALLADO; CALLADO, 2011, p. 10).

“Os produtos agropecuários seguem por diversos caminhos até chegar aos consumidores, tanto na forma *in natura*, como beneficiados, processados ou transformados” (ARAÚJO, 2010, p. 72).

Sendo assim, é importante que o pequeno produtor rural conheça os elos da cadeia da qual faz parte para que possa dentre as possíveis alternativas escolher a mais adequada as suas necessidades.

### **CARACTERÍSTICAS DOS PRODUTOS AGROPECUÁRIOS**

Os bens produzidos no campo possuem características específicas, Zuin e Queiros (2006), classificam os produtos produzidos no campo em *commodities* e bens especiais agroalimentares.

De acordo com Azevedo (2001, p. 71) para que uma mercadoria seja classificada como *commodity* é necessário que:

[...] ela atenda a pelo menos três requisitos mínimos: (a) padronização em um contexto internacional, (b) possibilidade de entrega nas datas acordadas entre comprador e vendedor e (c) possibilidade de armazenagem ou de venda em unidades padronizadas.

Já os bens especiais agroalimentares são os produtos que sofrem algum tipo de transformação ou recebem algum tipo de certificação que os diferenciem dos produtos convencionais (ZUIN et al. *apud* ZUIN; QUEIROZ, 2006).

Além disso, existem alguns fatores que interferem diretamente na produção de tais bens, Araújo (2010) classifica esses fatores em sazonalidade da produção, influência de fatores biológicos e perecibilidade rápida.

A sazonalidade da produção agrícola está fortemente relacionada com o clima, o que permite que determinadas culturas sejam cultivadas em determinadas épocas do ano, além da questão da sazonalidade o fator climático torna-se uma variável de risco para a produção no campo, pois, o clima é um fator incontornável e muitas vezes imprevisível, principalmente pelas mudanças causadas pelo aquecimento global (RIBEMBOIM, 2011).

A produção no campo também sofre influência de fatores biológicos como pragas e doenças, diminuindo a produtividade, com o aparecimento de tais problemas ocorre a necessidade de combatê-los e isso geralmente é feito através de agrotóxicos, mas essa prática acaba encarecendo o custo de produção, diminuindo os lucros, gerando riscos para o meio ambiente e para quem manuseia esses defensivos, além de possível contaminação dos produtos produzidos (ARAÚJO, 2010).

A maioria dos alimentos produzidos no campo se deteriora de forma rápida, ou seja, não permitem a estocagem por muito tempo, a utilização de tecnologias de armazenamento pode prolongar a vida desses produtos (RIBEMBOIM, 2011).

## **TOMADA DE DECISÃO E IMPACTO DA TECNOLOGIA NA PEQUENA PROPRIEDADE RURAL**

Existem vários fatores que interferem diretamente na eficiência de uma empresa, como capital, tecnologia, conhecimento, mercado, entre outros. No campo não é diferente.

Segundo Barros (2011, p. 122):

O meio rural, face às suas inúmeras atividades e volume financeiro das transações (compra, venda, contratação de serviço, produção etc.),

constitui-se numa empresa, mesmo não estando sempre formalmente assim denominado e estruturado.

Considerando que uma propriedade rural é como uma empresa, deve-se destacar a tomada de decisão como um fator de grande importância e impacto.

“A tomada de decisões dentro do âmbito empresarial consiste na escolha da opção dentre cursos alternativos que melhor se enquadre em seus interesses” (CALLADO; MORAES FILHO, 2011, p. 25).

Para se tomar a decisão mais sábia é necessário analisar as alternativas e escolher a mais adequada dependendo de cada necessidade. Porém, isso não é tarefa fácil, pois, exige conhecimento de mercado, antecipação de tendências, estudo do capital envolvido e etc. Infelizmente isso não acontece no campo, pois, muitas vezes “as decisões são estritamente empíricas, sujeitas a alto grau de incerteza (NANTES; SCARPELLI, 2001, p. 563).

Segundo Araújo (2010, p. 9):

A compreensão do agronegócio, em todos os seus componentes e inter-relações, é uma ferramenta indispensável a todos os tomadores de decisão, sejam autoridades públicas ou agentes econômicos privados, para que formulem políticas e estratégias com maior previsão e máxima eficiência.

É importante que o pequeno produtor rural tenha essa visão holística do agronegócio, dessa maneira ele consegue acompanhar mais facilmente as mudanças ocorridas no ambiente em que está inserido e o processo de tomada de decisão torna-se mais preciso.

Dentre tantas decisões que o pequeno produtor rural deve tomar, destaca-se a questão da busca e posteriormente da inclusão ou não de novas tecnologias. A tecnologia é responsável pelo aumento da produtividade no campo, isso ocorre através de maquinário mais moderno, novas técnicas de manejo, defensivos, fertilizantes entre outros.

A automação dos processos de limpeza, classificação, embalagem e armazenamento tem contribuído de maneira significativa para o crescimento da produtividade da agricultura, maximizando o uso de recursos disponíveis e aumentando a capacidade de geração de renda e divisas externas. (CALLADO; CALLADO, 2011, p. 7).

Infelizmente a tecnologia não tem chegado a todos os produtores rurais, seja por questões financeiras ou por falta de informação e conhecimento, muitos deles

principalmente os pequenos ainda utilizam técnicas rudimentares, que reduzem a eficiência de suas propriedades (NANTES; SCARPELLI, 2001).

O ritmo intenso da atualização tecnológica no campo tem requerido a atualização de informações e a adoção de mecanismos de aprendizagem e de formação profissional e empresarial dos produtores rurais, o que tem penalizado muitos pequenos produtores rurais, os quais têm sido sistematicamente desalojados do ambiente em que estão inseridos dada a necessidade de se produzir em grande quantidade, com elevado padrão de qualidade e a preços competitivos. (SEGATTI; HESPANHOL, 2008, p. 616).

Observa-se que uma das dificuldades dos pequenos produtores rurais é produzir em grande quantidade, ou seja, em larga escala, com isso acabam perdendo competitividade, segundo Nogueira e Schmukler (2011), a perda da competitividade ocorre principalmente por causa de atividades que exigem economia de escala, ou seja, o grande volume produzido acaba diluindo os custos de produção, que é o caso de grande parte dos produtos agrícolas.

### **ESTRATÉGIAS PARA A PEQUENA PROPRIEDADE RURAL**

Para melhorar a eficiência e minimizar as dificuldades das pequenas propriedades rurais se faz necessário a utilização de estratégias por parte dos pequenos produtores rurais, [...] “das quais destacam-se o associativismo, a agregação de valor e diferenciação de produtos” (NANTES; SCARPELLI, 2001, p. 572).

De acordo com Oliveira (1991, p. 26), “o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa ao seu ambiente. E, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida”.

Uma das estratégias relacionadas acima é o associativismo, os pequenos produtores podem criar parcerias, esse sistema de parceria permite entre outras coisas que os produtores rurais ganhem em nível de escala, já que juntos passam a comprar em maior quantidade e conseguem melhores preços. Além disso, ganham vantagens na comercialização de seus produtos (NANTES; SCARPELLI, 2001).

Segundo Escola e Laforga (s/d, p. 13):

Na comercialização, as vantagens do associativismo são bastante evidentes. A reunião de produtores em cooperativas ou associações é uma maneira de coordenar a produção e superar os problemas de fragmentação e descontinuidade de suprimento. A união dos produtores torna-os capazes de garantir a oferta e aumentar o seu poder de barganha [...].



O pequeno produtor pode optar por agregar valor no seu produto “a agregação de valor significa a elevação de preços de um produto em decorrência de alguma alteração em sua forma de apresentação, tanto do produto *in natura* como agroindustrializado [...]” (ARAÚJO, 2010, p. 117).

A agregação de valor pode acontecer de várias maneiras, pois, “o produtor rural pode agregar valor aos seus produtos classificando-os de acordo com uma norma estabelecida, utilizando embalagens adequadas, industrializando a produção e desenvolvimento de uma marca para seu produto” (VILCKAS; NANTES, 2006, p. 176).

Segundo Azevedo (2000, p. 74) [...] “a diferenciação é um processo de busca de elementos que distinguem o produto de uma empresa das demais marcas concorrentes”.

Considerando que as pequenas propriedades rurais geralmente possuem baixa escala de produção o que dificulta a comercialização, principalmente dos produtos considerados *commodities*, os pequenos produtores devem investir na produção de produtos diferenciados, como plantas medicinais, produtos orgânicos, entre outros (NANTES; SCARPELLI, 2001).

### **A PRODUÇÃO DE ALIMENTOS ORGÂNICOS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO**

Uma das dificuldades das pequenas propriedades está relacionada com o volume de produção, geralmente esses produtores não conseguem competir em nível de escala, se o pequeno produtor tem dificuldades em competir em nível de escala ele deve buscar alternativas viáveis no mercado.

De acordo com Meneghetti (2011) a crescente preocupação com uma alimentação mais saudável fez com que aumentasse a procura por produtos de origem orgânica. Isso permitiu que muitos pequenos produtores investissem na produção de alimentos diferenciados, aumentando suas receitas.

Segundo Souza e Alcântara (2007, p. 334), “o aumento da demanda por esses produtos vem criando um mercado com crescimento da ordem de 25% ao ano no Brasil e 20% nos países europeus”.

Conforme Ehlers (*apud* SOUZA, 2000) a agricultura alternativa da qual faz parte a agricultura orgânica teve início na década de 1920 e se agrupou em quatro vertentes, são elas a agricultura biodinâmica, a agricultura orgânica, a agricultura

biológica e a agricultura natural. A base da agricultura orgânica foi desenvolvida na Inglaterra em 1925 e posteriormente na década de 1940 foi difundida nos Estados Unidos.

Souza e Alcântara (2007, p. 332) afirmam que:

A agricultura orgânica é um sistema de produção agrícola que engloba práticas alternativas de produção em relação à agricultura convencional, excluindo-se o uso de fertilizantes químicos solúveis e defensivos sintéticos, conhecidos como agrotóxicos.

Segundo o SEBRAE/NA (s/d) – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, “o Brasil está se consolidando como um grande produtor e exportador de alimentos orgânicos, com mais de 15 mil propriedades certificadas e em processo de transição - 75% pertencentes a agricultores familiares”.

Conforme Farina (*apud* SOUZA; AMATO NETO, 2006, p. 404), “certificação compreende a definição de atributos de um produto, processo ou serviço e a garantia de que eles se enquadram em normas predefinidas, bem como a utilização de sistemas de exclusão para os agentes que não seguirem as regras”.

Existem vários selos que garante a certificação dos produtos orgânicos, entre eles estão ABIO (Associação de Agricultores Biológicos do Estado do Rio de Janeiro), COOLMEIA (Cooperativa Ecológica) e IBD (Instituto Biodinâmico) (PLANETA..., s/d).

Segundo Terrazzan e Valarini (2009), mais de 70% da produção orgânica brasileira destina-se ao mercado externo, dentre os principais membros importadores estão EUA, Europa e Japão, já no mercado interno são as redes varejistas as principais responsáveis pelas vendas dos produtos orgânicos, destacando-se os grandes supermercados que viram nesse segmento uma oportunidade de negócio.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De acordo com o estudo realizado percebeu-se que os pequenos produtores rurais são pressionados por toda a cadeia, tornando-os vulneráveis no que tange o poder de negociação antes e depois da porteira. As principais dificuldades encontradas nas pequenas propriedades rurais estão relacionadas ao baixo poder de barganha no preço dos insumos agropecuários, ausência de uma visão holística acerca das necessidades mercadológicas, restrições de acesso à tecnologia e a

técnicas de gestão atualizadas. Tais fatores interferem na diferenciação e consequentemente na agregação de valor ao produto, explicando também a empiricidade do processo decisório, que por muitas vezes compromete a maximização da sua qualidade.

Verificou-se ainda que a baixa escala de produção compromete a comercialização dos bens produzidos o que justificaria a utilização de estratégias como o associativismo, agregação de valor e a diferenciação de produtos.

Portanto, os pequenos produtores rurais devem buscar conhecer o funcionamento do sistema no qual estão inseridos, juntamente com as necessidades de mercado, buscando novas alternativas para inserção de seus produtos no mercado consumidor, a exemplo da produção de alimentos orgânicos.

### REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de agronegócios**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

AZEVEDO, P. F. Comercialização de produtos agroindustriais. In: BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial**. 2. ed. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 2001. p. 64-99.

AZEVEDO, P. F. Concorrência no agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 61-79.

BARROS, I. O. Auditoria na empresa rural. In: CALLADO, A. A. C. **Agronegócio**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 120-132.

BRASIL. (2001). Lei nº 4.504, de 30 de novembro de 1964. **Estatuto da terra**. Dispõe sobre o Estatuto da terra, e dá outras providências. Organizado por Ozéias J. Santos. São Paulo: Lawbook, 2001.

BRASIL. (1993). Lei n. 8.629, de 25 de fevereiro de 1993. Documento eletrônico. Dispõe sobre a regulamentação dos dispositivos constitucionais relativos à reforma agrária, previstos no Capítulo III, Título VII, da Constituição Federal. Disponível em: <<http://www.pge.sp.gov.br/centrodeestudos/bibliotecavirtual/dh/volume%20i/prolei8629.htm>>. Acesso em: 05 ago. 2011.

CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C. C. Sistemas agroindustriais. In: CALLADO, A. A. C. **Agronegócio**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 1-19.

CALLADO, A. A. C.; MORAES FILHO, R. A. Gestão empresarial no agronegócio. In: CALLADO, A. A. C. **Agronegócio**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 20-29.

ESCOLA, R.; LAFORGA, G. (s/d). O Mercado de produtos orgânicos: Abordagem da produção orgânica no município de Itápolis. Documento eletrônico. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/6/127.pdf>>. Acesso em: 05 ago. 2011.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias Qualitativas na sociologia**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1987.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Informe científico. In: **Fundamentos de metodológica científica**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1993.

MENEGHETTI, G. Brotos que geram renda e orgulho. **O Brasil agrícola**. Ano 67, n. 750, p. 64-65, jun. 2011.

NANTES, J. F. D.; SCARPELLI, M. Gestão da produção no agronegócio. In: BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial**. 2. ed. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 2001. p. 556-584.

NOGUEIRA, A. C. L.; SCHUKLER, A. (2011). Os pequenos produtores rurais e a sustentabilidade. Documento eletrônico. Disponível em: <<http://www.portaldoagronegocio.com.br/conteudo.php?id=52315>>. Acesso em: 16 ago. 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial: Uma abordagem empreendedora**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PLANETA orgânico. (s/d). Quem certifica. Documento eletrônico. Disponível em: <<http://www.planetaorganico.com.br/qcertif.htm>>. Acesso em: 12 ago. 2011.

PORTUGAL, A. D. (2004). O desafio da agricultura familiar. Embrapa. Disponível em: <<http://www.embrapa.br/imprensa/artigos/2002/artigo.2004-12-07.2590963189/>>. Acesso em: 02 ago. 2011.

RIBEMBOIM, J. A. Produtos agrícolas e mercados no agronegócio. In: CALLADO, A. A. C. **Agronegócio**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 58-73.

SEBRAE/NA. (s/d). O que é agricultura orgânica. Documento eletrônico. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/setor/horticultura/agricultura-organica/o-que-e/integra\\_bia?ident\\_unico=1211](http://www.sebrae.com.br/setor/horticultura/agricultura-organica/o-que-e/integra_bia?ident_unico=1211)>. Acesso em: 10 ago. 2011.

SEGATTI, S.; HESPANHOL, A. N. Alternativas para geração de renda em pequenas propriedades rurais. ENCONTRO NACIONAL DE GRUPOS DE PESQUISA - ENGRUP, 4. São Paulo, p. 615-631, 2008. Disponível em: <[http://w3.ufsm.br/gpet/engrup/ivengrup/pdf/segatti\\_e\\_hespanhol.pdf](http://w3.ufsm.br/gpet/engrup/ivengrup/pdf/segatti_e_hespanhol.pdf)>. Acesso em: 07 jul. 2011.

SILVA, A. R. P.; ALMEIDA, M. G. O Agronegócio e o estado do Tocantins: O atual estágio de consolidação. Revista Caminhos da Geografia. Uberlândia, v. 8, n. 21, p. 28-45, jun. 2007. Disponível em: <[http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:2TvU94p7d4kJ:scholar.google.com/+agronegocio+dentro+da+porteira&hl=pt-BR&as\\_sdt=0,5](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:2TvU94p7d4kJ:scholar.google.com/+agronegocio+dentro+da+porteira&hl=pt-BR&as_sdt=0,5)>. Acesso em: 11 ago. 2011.

SOUZA, A. P. O.; ALCÂNTARA, R. L. C. Alimentos orgânicos: Estratégias para o

desenvolvimento do mercado. In: NEVES, M. F.; CASTRO, L.T. **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 332-347.

SOUZA, M. C. M. Produtos orgânicos. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 385-401.

SOUZA, R. C.; AMATO NETO, J. Exportações brasileiras de frutas certificadas: Oportunidades de negócios para o empresário rural. In: ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. **Agronegócios: Gestão e inovação**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 395-430.

TERRAZZAN, P.; VALARINI, P. J. Situação do mercado de produtos orgânicos e as formas de comercialização no Brasil. *Informações Econômicas*, v. 39, n. 11, 2009. Disponível em: <<http://ftp://ftp.sp.gov.br/ftpiea/publicacoes/ie/2009/tec3-1109.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2011.

VILCKAS, M.; NANTES, J. F. D. Planejamento e agregação de valor nos empreendimentos rurais. In: ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. **Agronegócios: Gestão e inovação**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 167-188.

ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. Gestão e inovação nos agronegócios. In: ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. **Agronegócios: Gestão e inovação**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 1-19.