

UFRRJ

INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

DISSERTAÇÃO

**Varejo alimentar e Alimentos orgânicos:
Estratégias do Pão de Açúcar para Frutas, Verduras e Legumes Orgânicos
na Cidade do Rio de Janeiro.**

URSULA LEITE RIBEIRO

2012



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
EM NEGÓCIOS**

**VAREJO ALIMENTAR E ALIMENTOS ORGÂNICOS:
ESTRATÉGIAS DO GRUPO PÃO DE AÇÚCAR PARA FRUTAS,
VERDURAS E LEGUMES ORGÂNICOS NA CIDADE DO RIO DE
JANEIRO.**

URSULA LEITE RIBEIRO

Sob a Orientação do Professor.

Renato Linhares de Assis

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Estratégia em Negócios.

Seropédica, RJ
Abril, 2012.

381.1
R484v
T

Ribeiro, Ursula Leite, 1982-

Varejo alimentar e alimentos orgânicos: estratégias do Grupo Pão de Açúcar para frutas, verduras e legumes orgânicos na cidade do Rio de Janeiro / Ursula Leite Ribeiro - 2012.

124 f. : il.

Orientador: Renato Linhares de Assis.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios.

Bibliografia: f. 115-122.

1. Comércio varejista - Teses. 2. Alimentos naturais - Teses. 3. Alimentos - Consumo - Teses. 4. Gestão de negócios - Teses. I. Assis, Renato Linhares de, 1963-. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios. III. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM
NEGÓCIOS.**

URSULA LEITE RIBEIRO

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, área de concentração em Gestão e Estratégia em Negócios.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 05/04/2012

Renato Linhares de Assis. (Dr.) UFRRJ
(Orientador)

Maria de Fátima Ferreira Portilho. (Ph.D.) UFRRJ

Maria Fernanda de Albuquerque Costa Fonseca. (Ph.D.) PESAGRO/ CEPH

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Professor Dr. Renato Linhares de Assis, por acreditar em mim e por ser um exemplo como pesquisador, profissional e pessoa.

À Profa. Dra. Maria Fátima Portilho e Profa. Dra. Maria Fernanda Fonseca pela ajuda e recomendações na qualificação.

À minha família, pelo apoio incondicional em todos os momentos da minha vida. Aos meus avós e aos meus pais por investirem e valorizarem a educação acima de tudo. Aos meus irmãos, Mahyra, Thais e Tarso pelo amor e incentivo.

Aos meus eternos mestres e amigos, Gustavo Costa, Carmem Migueles e Eduardo Halpern, pela inspiração e por me incentivarem logo desde o primeiro ano de graduação a me embrenhar pelos caminhos da pesquisa acadêmica, inicialmente pelo Núcleo de Pesquisas da ESPM e posteriormente incentivando meu ingresso no mestrado na UFRRJ.

À Ludmila Alves, da secretaria do PPGEN, pela atenção e paciência dispensada nos momentos de maior aflição. Agradeço pelo carinho com que sempre respondeu às minhas solicitações e por ter se dedicado a ajudar muito além de suas funções profissionais.

Ao Marcelo Nascimento Gambi, pela amizade e paciência.

Aos meus amigos, por ouvirem minhas aflições e dividirem meus momentos de alegria.

RESUMO

RIBEIRO, Ursula Leite. **Varejo alimentar e Alimentos orgânicos: Estratégias do Pão de Açúcar para Frutas, Verduras e Legumes Orgânicos na Cidade do Rio de Janeiro.** 2012, 124p Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégica em Negócios). Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2012.

Atualmente, o mercado mundial de alimentos orgânicos movimentava cerca de 30 bilhões de dólares ano. O consumo desses alimentos vem aumentando cada vez mais, especialmente a partir da década de 1990. Para acompanhar a crescente demanda, os países passam a produzir cada vez mais produtos que atendam as exigências desses mercados. O Brasil se destaca neste contexto como um dos principais países produtores de alimentos orgânicos, apresentando um crescimento de 30% ao ano. Paralelamente, os supermercados ganham cada vez mais destaque na comercialização de frutas, legumes e verduras e se consolidam como um dos principais canais de distribuição de alimentos orgânicos no mundo. Nos últimos anos, é possível observar o desenvolvimento de ações mercadológicas das grandes redes varejistas, especialmente nos grandes centros urbanos, no sentido de associar suas organizações a uma postura mais sustentável. Diante disso, a pesquisa procura analisar as estratégias utilizadas para frutas, legumes e verduras orgânicos do grande varejo no município do Rio de Janeiro. Para atingir esse propósito, utilizou-se uma metodologia de análise que possibilitasse a organização dos dados coletados no campo de pesquisa, através de critérios advindos marketing, sem deixar de lado as contribuições de outras áreas do conhecimento, como a Sociologia do Consumo e Antropologia, para posterior análise levando-se em conta a realidade do mercado varejista brasileiro e suas especificidades.

Palavras-chave: Estratégias de supermercados, Alimentos Orgânicos, Consumo Alimentar.

ABSTRACT

RIBEIRO, Ursula Leite. **Retail food and organic food: Strategies from Pão de Açúcar Group for organic fruits, greens and vegetables in the city of Rio de Janeiro.** 2012, 124p Dissertation (Professional Master in Management and Strategie in Business). Institute of Human and Social Ciencies, Departament of Administrative Sciences and Acconting. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2012.

Nowadays, the global market for organic food moves about 30 billion a year. The consumption of these foods is increasing more and more, especially since the 1990s. To keep up with growing demand, countries are producing more products that satisfy the requirements of these markets. Brazil stands out in this context as a major producer of organic food, an increase of 30% per year. Meanwhile, supermarkets are gaining more prominence in the marketing of fruit and vegetables and consolidated as a major distribution channels for organic foods in the world. In recent years, it is possible to observe the development of marketing actions of large retail chains, especially in major urban centers, to join their organizations to a more sustainable attitude. Therefore, the research seeks to analyze the strategies used for fruits and vegetables high in organic retailing in the city of Rio de Janeiro. To achieve this purpose, we used an analysis method that enabled the organization of data collected in the field of research, using criteria arising from marketing, without neglecting the contributions of other areas of knowledge such as the sociology of consumption and anthropology for later analysis taking into account the reality of the Brazilian retail market and its specificities.

Key Word: Supermarkets strategies, Organic Food, Food Consumption

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1- Variáveis de diferenciação | 65 |
| Tabela 2- Composto varejista – os 6 P's | 75 |
| Tabela 3- Evolução do autosserviço alimentar brasileiro..... | 77 |
| Tabela 4- Faturamento de orgânicos - GPA 2011 | 92 |
| Tabela 5- Evolução FLV Orgânico no GPA e Pão de Açúcar | 93 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1- Desenvolvimento da produção agrícola orgânica mundial: 1999-2009..... | 38 |
| Gráfico 2 - Distribuição das terras agrícolas orgânicas por região..... | 40 |
| Gráfico 3- Ranking dos países com maior área orgânica. | 41 |
| Gráfico 4- Número de estabelecimentos orgânicos certificados e não certificados no Brasil | 42 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 - Mecanismos de controle e informação da qualidade orgânica | 32 |
| Figura 2 - Exemplo de selo SISORG | 34 |
| Figura 3 - Estabelecimentos orgânicos - Agricultura familiar X Não familiar por estado | 43 |
| Figura 4 - Estratégias Genéricas de competição..... | 64 |
| Figura 5 - Os 4 P's do mix de marketing | 69 |
| Figura 6 - Relação entre 4 Ps e 4 Cs do marketing | 70 |
| Figura 7 - Formato e tipos de lojas do varejo alimentício | 73 |
| Figura 8 - Selo TAEQ | 91 |
| Figura 9 - Missão, Visão e Valores do PA | 95 |
| Figura 10 - Ciclo de Vida do Produto | 100 |
| Figura 11 - Exemplo de ponto de venda de alimentos orgânicos..... | 102 |
| Figura 12 - E-commerce para produtos orgânicos..... | 103 |
| Figura 13 - Exemplos de promoção dos alimentos orgânicos | 106 |

LISTA DE ABREVIACÕES E SÍMBOLOS

ABIO - Associação de Agricultores Biológicos do Estado do Rio de Janeiro.

CONSEPA - Conselho Nacional dos Sistemas Estaduais de Pesquisa Agropecuária

COONATURA- Cooperativa de Consumidores de Produtos Naturais.

EBAA- Encontros Brasileiros de Agricultura Alternativa

FiBL - Research Institute of Organic Agriculture / Instituto de Pesquisa de Orgânicos

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IFOAM - International Federation of Organic Agriculture Movements/ Federação

Internacional dos Movimentos da Agricultura Orgânica.

IPD - Instituto de Promoção do Desenvolvimento

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

OAC - Organismo de Avaliação da Conformidade.

OCS - Organização de Controle Social

ONG - Organização Não- Governamental

ONU - Organização das Nações Unidas.

OPAC - Organismo Participativo de Avaliação da Conformidade

SFA - Superintendências Federais de Agricultura

SIC - Sistema Interno de Controle.

SISORG - Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica.

SOEL - Foundation Ecology & Agriculture / Fundação Ecologia e Agricultura

SPG - Sistemas Participativos de Garantia.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| Introdução | 12 |
| Capítulo I-Agricultura Orgânica e Sustentabilidade: uma abordagem conceitual | 15 |
| 1.1 A emergência do discurso da sustentabilidade | 17 |
| 1.2 Breve histórico da agricultura orgânica | 20 |
| 1.3 A agricultura orgânica como movimento alternativo à Revolução Verde | 21 |
| 1.4 Ação local e principais desafios da agricultura orgânica | 25 |
| Capítulo II - Contexto atual da produção orgânica | 29 |
| 2.1 Marco legal brasileiro da agricultura orgânica | 30 |
| 2.2 As novas regras de avaliação da conformidade da produção orgânica | 31 |
| 2.2.1 Venda direta | 33 |
| 2.2.2 Sistemas Participativos de Garantia | 35 |
| 2.3 Panorama da agricultura orgânica mundial | 37 |
| 2.3.1 Mercado brasileiro | 41 |
| 2.3.2 Produção de alimentos orgânicos no estado do Rio de Janeiro | 43 |
| Capítulo III - O consumo na sociedade moderna | 46 |
| 3.1 O surgimento da sociedade do consumo | 47 |
| 3.2 O consumidor moderno | 49 |
| 3.3 A importância do olhar etnográfico sobre o consumo | 52 |
| 3.4 O consumidor verde | 55 |
| 3.5 O surgimento do marketing verde | 58 |
| Capítulo IV - Estratégia de marketing do grande varejo para os alimentos orgânicos | 61 |
| 4.1 Estratégia empresarial | 62 |
| 4.2 Tipologia da estratégia no nível de negócio | 63 |
| 4.3 Mercado-alvo | 67 |
| 4.4 Posicionamento | 67 |
| 4.5 Missão, visão e objetivos | 67 |
| 4.6 Mix de marketing | 68 |
| 4.7 O varejo alimentar | 70 |
| 4.8 Mix varejista | 74 |
| 4.9 Estratégias dos supermercados na venda de FLV orgânicos | 75 |
| 4.9.1 Marketing estratégico para alimentos orgânicos em supermercados | 78 |
| Capítulo V - Estudo de caso: a atuação da empresa Pão de Açúcar no mercado de FLV orgânicos | 84 |
| 5.1 Metodologia utilizada | 85 |
| 5.2 Histórico do Grupo Pão de Açúcar | 88 |
| 5.2.1 Alguns marcos relativos às marcas próprias | 90 |
| 5.3 Principais concorrentes | 93 |
| 5.3.1 Carrefour | 93 |
| 5.3.1 Walmart | 94 |
| 5.4 Missão, Visão e Valores do Pão de Açúcar | 94 |
| 5.5 Objetivos | 96 |

| | |
|---|------------|
| 5.6 Análise da atuação do Grupo Pão de Açúcar no mercado de frutas, verduras e legumes orgânicos | 96 |
| 5.6.1 Estratégia encontrada na bandeira Pão de Açúcar | 97 |
| 5.6.2 Posicionamento | 97 |
| 5.6.3 Definição do público-alvo..... | 98 |
| 5.6.4 Análise do mix de marketing (4 P's) | 99 |
| 5.6.5 Estratégia orgânica do Pão de Açúcar | 107 |
| 5.6.6 Conclusão da análise..... | 109 |
| | |
| Considerações Finais | 112 |
| | |
| Referências | 115 |
| | |
| Anexo I..... | 123 |

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o mundo presenciou o avanço da crise ambiental, com conseqüências visíveis sobre o meio ambiente, como escândalos alimentares (por exemplo, o "Mal da Vaca Louca") e o aquecimento global. As discussões sobre o tema se disseminaram principalmente a partir dos anos 1960, quando um número considerável de países, recentemente emancipados da condição de colônias, ingressou no Conselho Econômico e Social da ONU, que começava a discutir o desenvolvimento econômico das regiões e o "futuro" do mundo. Na década de 1970, a questão ambiental ganhou visibilidade pública a partir da Conferência de Estocolmo. Nos anos 1980, o Relatório Brundland inseriu o conceito de Desenvolvimento Sustentável e uma lista de ações e metas a serem seguidas por Estados e instituições. Mas foi a partir dos anos 1990, quando ocorreu a Rio-92, que o discurso da sustentabilidade se disseminou para as esferas das organizações e do consumo.

Desde então, verificou-se transformações sociais que influenciaram os consumidores no sentido de adotarem uma posição mais crítica e consciente em relação aos produtos que adquirem. A Sociologia e a Antropologia são disciplinas das áreas das Ciências Sociais que procuram entender essas transformações, auxiliando na compreensão do impacto de mudanças no estilo de vida da nossa sociedade, como o aumento da preocupação relacionada com saúde e bem-estar no modo de vida contemporâneo.

Assim, este novo padrão de consumo vem acompanhado de um grande fluxo de informações e de novas opções de produtos que possam atender o padrão de qualidade e segurança exigido por esse público. Na indústria de alimentos, isso tem sido demonstrado através da crescente preocupação com a procedência dos alimentos, já que os consumidores atuais buscam cada vez mais consumir alimentos seguros, nutritivos e saudáveis. Em função disto, procuram alimentos produzidos segundo determinadas normas que assegurem a qualidade desejada, quando compram nos supermercados, feiras livres e em outros canais de distribuição, bem como quando consomem diretamente em restaurantes.

A decisão sobre aquilo que se pretende consumir envolve questões que vão além da esfera meramente individual e racional. Ao contrário, ela articula questões sociais maiores,

envolvendo preocupações que ultrapassam as necessidades humanas básicas, para trazer consigo uma justificativa moral para o ato do consumo. (PORTILHO, 2005)

Por outro lado, as organizações têm procurado adotar discursos e ações para se adequar às novas exigências do mercado. Atualmente elas precisam se adaptar rapidamente para atender às necessidades e desejos deste novo consumidor. Um exemplo nítido disso acontece na indústria de alimentos, onde a demanda por alimentos orgânicos vem crescendo vertiginosamente.

Atualmente, os supermercados são considerados o principal canal de distribuição de alimentos do país. Além disso, pesquisas demonstram que a oferta de alimentos orgânicos nas prateleiras dos supermercados tem crescido de forma equivalente à taxa de crescimento do consumo deste tipo de alimento no mundo.

Desta forma o **objetivo de pesquisa** da dissertação se constitui em analisar as estratégias do grande varejo no município do Rio de Janeiro utilizadas para frutas, legumes e verduras orgânicos, cuja produção e consumo são fortemente caracterizados por valores sociais e ambientais. Constitui-se num estudo de caso onde será investigada a atuação da empresa Pão de Açúcar na comercialização desses produtos orgânicos.

Desta maneira, esta dissertação procura também elucidar algumas questões acerca das estratégias utilizadas pelo setor supermercadista na venda de alimentos orgânicos, auxiliando na compreensão destas estratégias para produtos "verdes". Para tanto, a metodologia utilizada para a coleta dos dados de campo tem como base critérios advindos do marketing e do estudo do consumidor, além do auxílio do aporte teórico de outras áreas do conhecimento, com destaque para a antropologia e sociologia do consumo.

Para isso, foram analisados os dados coletados em campo, além de as diversas referências bibliográficas, desde publicações do setor supermercadista, passando por materiais institucionais a relatórios de agências, com atuação nacional e internacional. Houve também a utilização de ferramentas de marketing para análise das estratégias do supermercado em questão. O método escolhido foi o estudo de caso e sua análise será detalhada no último capítulo deste trabalho.

As hipóteses investigadas foram:

- Hipótese 1: A empresa Pão de Açúcar enxerga o mercado de produtos orgânicos como estratégico.
- Hipótese 2: O Pão de Açúcar assume uma postura pró-ativa para a atração e fidelização de consumidores de produtos orgânicos.
- Hipótese 3: O discurso da empresa se mostra coerente com suas ações estratégicas em relação aos alimentos orgânicos no Rio de Janeiro.

A dissertação será composta por cinco capítulos definidos a seguir: O primeiro capítulo trata do surgimento dos conceitos de sustentabilidade e de agricultura orgânica. O capítulo dois, por sua vez, descreve o contexto atual da produção orgânica, traçando seu panorama no nível mundial e regional, aponta os principais marcos legais e discute os sistemas de avaliação da conformidade de alimentos orgânicos utilizados atualmente no Brasil. O terceiro capítulo utiliza-se de contribuições de diversas áreas do conhecimento como antropologia e sociologia para analisar o consumo na sociedade moderna. O capítulo seguinte analisa o viés do mercado de alimentos orgânicos e descreve suas estratégias de marketing. No quinto capítulo, é apresentado um estudo de caso da empresa Pão de Açúcar no mercado de frutas, legumes e verduras orgânicos na cidade do Rio de Janeiro. Por último, serão apresentadas as considerações finais do trabalho.

CAPÍTULO I - AGRICULTURA ORGÂNICA E SUSTENTABILIDADE: UMA ABORDAGEM CONCEITUAL

Em uma sociedade marcada pela constante tentativa de maximização dos lucros e intensificação nos processos produtivos em curto prazo, o desenvolvimento sustentável foi visto por um longo tempo, não como uma fonte viável e alternativa para o crescimento econômico e o desenvolvimento, mas sim, como empecilho para o progresso e para a expansão do capitalismo.

Porém, o conceito de desenvolvimento sustentável vem se mostrando cada vez mais como uma busca por um modelo viável e pragmático para o mundo atual. Ele surge como proposta para atingir o crescimento econômico e ao mesmo tempo amenizar seus impactos no meio ambiente, destacando sua função como uma proposição conciliadora, onde se reconhece que o progresso técnico efetivamente relativiza os limites ambientais, mas não os elimina e que o crescimento econômico é condição necessária, mas não suficiente para a eliminação da pobreza e das disparidades sociais. (ROMEIRO, 2001)

Para Jacobi (2002), a questão da sustentabilidade surge da necessidade de se definir uma limitação nas possibilidades de crescimento e criação de iniciativas que promovam práticas educativas e diálogos com os diversos atores e interlocutores envolvidos, reforçando assim um processo de co-responsabilização e de construção de valores éticos. Para isso, deve-se levar em consideração as diversas variáveis que afetam as políticas de ação em direção do desenvolvimento sustentável, como as dimensões culturais, relações de poder e o reconhecimento dos limites da natureza.

Paralelamente a isso, a agricultura passou a sofrer diversas modificações de modo a atender às novas exigências e demandas sociais. O modelo de produção baseado em tecnologias difundidas a partir da Revolução Verde, marcado pela valorização da alta produtividade, já vinha recebendo críticas devido aos dando sinais de esgotamento como exclusão social e aumento da degradação ambiental determinando elevação dos custos de produção, o que fez impulsionar o desenvolvimento de uma forma alternativa para produzir alimentos, como foi o caso da agricultura orgânica. (ASSIS, 2002)

A origem da agricultura orgânica remonta ao início do século 20 como uma forma de produzir alimentos sem a utilização de insumos químicos. A partir da década de 1980, quando surge o conceito de agroecologia, a agricultura orgânica se firma como uma importante forma alternativa para produzir alimentos com o objetivo de conservação dos recursos naturais para a viabilização de um futuro mais sustentável para as próximas gerações, através da produção de alimentos que não trouxessem tantos prejuízos à sociedade, que agisse com menor exclusão social e que fossem menos nocivos à saúde humana e ao meio ambiente, sem a utilização de insumos químicos sintéticos.

Neste capítulo, vamos abordar a emergência do discurso da sustentabilidade, focalizando seus principais marcos históricos, cujo ápice aconteceu em 1987, através do documento Nosso Futuro Comum, que trouxe à tona o conceito de desenvolvimento sustentável. Depois faremos um breve histórico da agricultura contemporânea, destacando a importância da Revolução Verde, época marcada pela utilização de fontes exógenas de energia e simplificação do processo produtivo como imperativo de sobrevivência. Apresentaremos então a agricultura orgânica como movimento alternativo à Revolução Verde e por último discutiremos a questão da ação local e principais desafios da agricultura orgânica.

1.1 A emergência do discurso da sustentabilidade

A preocupação com o meio ambiente começou a se tornar foco de discussões mundiais principalmente a partir da década de 1960, quando o Conselho Econômico e Social da ONU marcou reunião para discutir o "futuro" do mundo. Como centro global para construção de consensos, a ONU definiu prioridades e metas para a cooperação internacional na ajuda aos esforços de desenvolvimento e na promoção de uma economia global mais justa. Devido ao seu importante papel na construção de consensos internacionais para o desenvolvimento, essa Assembleia Geral ajudou no estabelecimento de Estratégias Internacionais de Desenvolvimento, com prioridades e metas a serem atingidas com duração de dez anos cada.

Durante a Conferência de Estocolmo, em 1972, estabeleceu-se uma Declaração de Interesses do Meio Ambiente, que contém um Plano de Ações Gerais da ONU para o meio ambiente a serem seguidos por países desenvolvidos e não desenvolvidos para conservar os recursos naturais para as gerações futuras. O meio ambiente foi definido então como uma "Questão Global", e as discussões sobre um futuro comum serviu de base para a posterior introdução do conceito de Desenvolvimento Sustentável.

Em 1987, o documento Our Common Future (Nosso Futuro Comum) ou Relatório Brundtland, como ficou conhecido, apresentou um novo olhar sobre o desenvolvimento, inserindo o conceito de Desenvolvimento Sustentável, que seria "aquele que atende as necessidades do presente, sem comprometer as demandas das gerações futuras". Este relatório apresentou uma lista de ações a serem tomadas pelos Estados, assim como definiu metas para instituições multilaterais de nível internacional. Segundo este relatório, o Desenvolvimento Sustentável visa promover a harmonia entre os seres humanos e entre a humanidade e a natureza, levando-se em consideração as necessidades dos mais pobres e as limitações que traz a atual tecnologia e organização social.

Em termos de política internacional, o Relatório Brundtland contribuiu para o conceito do termo, introduzindo a noção de equidade no que se refere aos grupos sociais (ricos e pobres), países (desenvolvidos e em desenvolvimento) e gerações (atuais e futuras). Esse conceito foi definido com base em princípios básicos da sustentabilidade: equidade, democracia, precaução, integração política e planejamento. O princípio da democracia levanta a importância de se resolver os problemas ambientais de forma democrática, incentivando a

participação como forma efetiva de inclusão dos diferentes setores da comunidade, incluindo as questões relativas aos setores mais pobres ou desprivilegiados da sociedade no planejamento político e tomada de decisão. O princípio da precaução diz que a proteção ambiental e a utilização de medidas preventivas em relação ao meio ambiente não depende de comprovação científica para que possa acontecer, considerando que a necessidade de amenizar ao máximo as consequências das ações do homem sobre o meio ambiente, já que muitas vezes esses danos mostram-se irreversíveis. Os princípios de integração política e planejamento se relacionam com a ideia de integração econômica, social e ambiental. Integração política envolve a criação de novas estruturas, a adequação das instituições já existentes e a reforma dos processos políticos atuais.

Esta discussão se tornou mais acirrada a partir dos anos 1990. Em 1992, reconheceu-se a importância da sustentabilidade, não só como uma definição normativa, mas para programas e atividades de desenvolvimento na Conferência das Nações Unidas, realizada no Rio de Janeiro, o Rio 92. A Conferência apresentou uma perspectiva de conciliação das atividades econômicas com a necessidade de proteger o planeta e oferecer um futuro sustentável para todos os povos. Uma série de convenções, acordos e protocolos foram firmados durante a conferência. O mais importante deles, a chamada Agenda 21, traduziu em projetos o conceito de desenvolvimento sustentável e comprometia as nações signatárias a adotar métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica, criando um Fundo para o Meio Ambiente, oferecendo então o suporte financeiro das metas fixadas.

Desde então, o modelo de desenvolvimento em curso defronta-se com o desafio de conciliar progresso e preocupação com a degradação do meio ambiente. Para Jacobi (1997) a sustentabilidade serviria como um tipo de orientação que integra ideias de crescimento econômico e preocupação com desenvolvimento social e proteção ambiental. Segundo o autor, o desenvolvimento sustentável somente pode ser entendido como um processo onde, de um lado, as restrições mais relevantes estão relacionadas com a exploração dos recursos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e o marco institucional. De outro, ele deve enfatizar aspectos relativos com a equidade, a utilização de recursos e a geração de resíduos. Além disso, o autor destaca a importância da superação dos déficits sociais nas necessidades básicas e na alteração de padrões de consumo. Assim, a grande questão seria como superar as contradições e verificar o alcance de propostas alternativas no atual cenário mundial.

Segundo o autor, para se alcançar o desenvolvimento sustentável seria necessário:

- Um sistema econômico capaz de gerar excedentes e conhecimentos técnicos em bases sustentáveis;
- Um sistema de tecnológico que busque constantemente novas soluções;
- Um sistema de produção que respeite a necessidade de preservar a base ecológica do desenvolvimento;
- Um sistema político que assegure a participação efetiva da sociedade no processo decisório;
- Um sistema social que possa resolver as tensões geradas pelo desenvolvimento não equilibrado;
- Um sistema internacional que estimule padrões sustentáveis de comércio e financiamento;
- Um sistema administrativo flexível capaz de se auto-corrigir.

De acordo com Assis (2002), para que o conceito de desenvolvimento sustentável seja implementado é necessário que haja harmonia e racionalidade não somente entre o homem e a natureza, mas principalmente entre os seres humanos. As pessoas devem ser sujeito no processo de desenvolvimento, o qual deve ser visto não como fim em si mesmo, mas como meio de se obter, respeitando-se as características étnico-culturais, melhoria na qualidade de vida para diferentes populações, especialmente as mais pobres.

Neste contexto, a agricultura enfrentou e continua enfrentando diversos obstáculos para alcançar um novo modelo de desenvolvimento rural sustentável. Por isso, é necessário entender o crescimento da agricultura orgânica e a importância dos sistemas alternativos de produção que surgem como defensores da recuperação e a conservação dos recursos naturais no âmbito das unidades familiares de produção.

1.2 Breve histórico da agricultura contemporânea

A dinâmica da agricultura sofreu diversas transformações ao longo dos tempos – desde a Era Antiga, até as etapas de formação e consolidação da civilização industrial- aprimorando e desenvolvendo novas técnicas, seja no cultivo ou mesmo em sua comercialização.

A agricultura moderna tem início nos séculos XVIII e XIX com um intensivo processo de mudança tecnológicas, sociais e econômicas em várias regiões da Europa, teve um papel chave na decomposição do feudalismo e advento do capitalismo e o desenvolvimento do modo industrial de produção.

A produção de alimentos está ligada com descobertas realizadas ainda no século XIX, como por exemplo, a Lei do mínimo de Liebig (1840). Nela, o crescimento das plantas é determinado pelo elemento presente no solo na mínima quantidade adequada, de maneira mais simples. Isso quer dizer que as plantas crescem de acordo com os elementos encontrados no solo. A partir disso foi fácil concluir que era só adicionar os nutrientes na forma em que efetivamente as plantas os absorvem para que estes se desenvolvessem adequadamente. Essa conclusão foi o mote principal para o estabelecimento da indústria de fertilizantes químicos.

No que tange ao período moderno, o ápice destas transformações ocorre durante a segunda metade do século XX, época que ficou conhecida como a Revolução Verde, caracterizada pelo modelo técnico produtivista, que visava o aumento da produtividade da terra e do trabalho, sem deixar de lado, o enfoque da sua comercialização, visando ao mesmo tempo também, a diminuição dos custos de produção para a maximização dos lucros.

Este modelo utilizou-se de algumas ferramentas e inovações para obter uma melhoria na produtividade. A primeira consistia no aprimoramento da relação ciência e agricultura, utilizando-se da análise do material genético dos cultivos, resultando no melhoramento e na padronização dos produtos agrícolas. A segunda foi a substituição do trabalho manual pela motomecanização, acarretando numa maximização dos lucros a partir do aprimoramento e utilização de novas máquinas. Em terceiro, ocorreu a introdução de adubos químicos e agrotóxicos em substituição ao esterco e ao controle natural de doenças e pragas, gerando assim, uma maior produtividade e um maior controle sobre as pragas que assolam determinados cultivos.

A padronização dos processos aliada à utilização de novas tecnologias, favoreceu o aumento da produtividade, além do aumento de excedentes e facilitou a supervisão e controle dos processos de trabalho. Por outro lado, a intensificação da modernização da agricultura provocou o surgimento de problemas relacionados ao meio ambiente e sociais, que anteriormente não eram percebidos ou não tinham recebido a devida importância. Até então as discussões sobre problemas ambientais limitavam-se às esferas urbanas, industriais e ecológicas, deixando de lado assim a preocupação da relação da agricultura com o meio ambiente. (GRAZIANO NETO, 1982; BILLAUD, 1995)

Esta época, marcada pela utilização de fontes exógenas de energia e simplificação do processo produtivo como imperativo de sobrevivência, ignorava os conhecimentos e experiências adquiridos anteriormente pelas sociedades agrícolas, tendo produzido problemas sociais e ambientais, além de escândalos alimentares. (ROMEIRO, 1998; ASSIS, 2003)

Ocorreu então a crise do padrão técnico produtivista da agricultura e necessidade de revisão de suas técnicas, fazendo com que iniciasse um questionamento sobre a agricultura como um todo. As práticas ecológicas alternativas, que já vinham sendo desenvolvidas desde a década de 1920, ganharam força a partir da década de 1960, quando as atenções sobre a questão ecológica começaram a apresentar um contorno mundial.

1.3 A agricultura orgânica como movimento alternativo à Revolução Verde

Desde o início do século XX, surgiram diversas correntes advindas da agricultura não industrial. Os movimentos alternativos que se desenvolveram como um contraponto à Revolução Verde, objetivavam o desenvolvimento de uma agricultura ecologicamente equilibrada e socialmente justa, ao mesmo tempo em que se mostrasse economicamente viável. Visavam a redução do uso de produtos químicos e a valorização de processos biológicos e vegetativos em seus sistemas produtivos. Para isso, buscava-se estimular a utilização de práticas como adubação orgânica de origem animal e vegetal, plantio consorciado, rotação de culturas e controle biológico de pragas. (EHLERS, 1996)

Na década de 1920 surgiram alguns movimentos contrários à adubação química e que valorizavam a utilização de matéria orgânica e de outras práticas favoráveis aos processos

biológicos. Esses movimentos podem ser divididos em quatro vertentes. Na Europa surgiram as vertentes biodinâmica, iniciada por Rudolf Steiner em 1924, a agricultura orgânica, cujos princípios foram fundamentados entre os anos de 1925 e 1930 pelo inglês Sir Albert Howard e a agricultura biológica, inspirada nas idéias do Suíço Hans Peter Muller e mais tarde difundida na França por Claude Aubert. No Japão surge, a partir de 1935, outra vertente, a agricultura natural, baseada nas idéias de Mokiti Okada (EHLERS, 1996).

Muito hostilizados, esses movimentos rebeldes se mantiveram à margem da produção agrícola mundial e da comunidade científica agrônoma. A partir dos anos 1950, todas as práticas dissidentes desses movimentos da agricultura eram consideradas retrógradas e sem validade científica. Aliado a isso, a partir da década de 1960, o sistema tradicional de agricultura começou a dar sinais de desgastamento, trazendo à tona diversas críticas referentes a disseminação no setor agrícola do modelo industrial de produção, como causadora de danos ambientais. Dentre as constatações que marcaram esse questionamento, uma delas teve papel preponderante: o lançamento do livro *Silent Spring* (Primavera Silenciosa), da bióloga americana Rachel Carson, que chama atenção para os danos provocados pelos novos tipos de agrotóxicos, que denunciava os perigos da ingestão dessas substâncias pelo consumidor. A publicação desta obra foi um marco histórico, iniciando processo de sensibilização da opinião pública sobre os efeitos dos praguicidas sobre o meio ambiente.

Nos anos 1970, as evidências dos efeitos adversos provocados pelo padrão predominante - que passava a ser chamado de agricultura convencional - fortaleceram um conjunto de propostas rebeldes que passaram a ser conhecidas como alternativas. O movimento alternativo também teve desdobramentos no Brasil e, a partir desse período, durante o auge da modernização agrícola, chegaram ao país as principais vertentes internacionais. Nos anos 1980 já haviam dezenas de organizações não-governamentais que criticavam os efeitos adversos do padrão convencional e divulgavam as propostas alternativas. A ação dessas entidades contribuiu para que alguns ideais alternativos penetrassem em certas esferas do poder público, aumentando o interesse para pesquisa e desenvolvimento de sistemas alternativos de agricultura. (EHLERS, 1996)

Surge então, durante a década de 1980, a agroecologia como uma ciência que busca estabelecer base teórica para esses movimentos alternativos à agricultura industrial. A agroecologia, mais do que simplesmente tratar sobre o manejo ecologicamente responsável

dos recursos naturais, constitui-se em um campo do conhecimento científico que, partindo de um enfoque holístico e de uma abordagem sistêmica, pretende contribuir para que as sociedades possam redirecionar o curso alterado da coevolução social e ecológica, nas suas mais diferentes inter-relações e mútua influência (CAPORAL; COSTABEBER, 2007). Ela articula diferentes áreas do conhecimento, de distintas disciplinas e campos da ciência, para conformar um novo paradigma do reino da complexidade, da integração do conhecimento técnico científico e deste com o saber popular. A agroecologia precisa ser entendida como um enfoque científico, uma ciência ou um conjunto de conhecimentos que nos ajuda tanto para a análise crítica da agricultura convencional (no sentido da compreensão das razões da insustentabilidade da agricultura da Revolução Verde), como também para orientar o correto redesenho e o adequado manejo de agroecossistemas, na perspectiva da sustentabilidade (CAPORAL; COSTABEBER, 2001).

Os primeiros objetivos da transação agroecológica não são a maximização da produção de uma atividade particular, mas sim a otimização do equilíbrio do agroecossistema como um todo, o que significa a necessidade de uma maior ênfase no conhecimento, na análise e na interpretação das complexas relações existentes entre as pessoas, os cultivos, o solo, a água e os animais (CAPORAL; COSTABEBER, 2002). São relações complexas deste tipo que alimentam a moderna noção de sustentabilidade, constituindo o que o que Caporal e Costabeber (2001) afirmam ser uma "revolução paradigmática" que busca reorientar o curso alterado da coevolução sociedade-natureza do paradigma tradicional da agricultura para o paradigma da sustentabilidade.

Na busca de agrossistemas sustentáveis, ela adota como princípios básicos a menor dependência possível de insumos externos e a conservação dos recursos naturais. Para isso, ela se utiliza do conhecimento e dos recursos advindos da biodiversidade dos sistemas agrícolas como forma de produzir auto-regulação. Mais do que isso, ela resgata esses conhecimentos desprezados pela agricultura moderna e procura utilizar o que há de mais avançado em termos de ciência e tecnologia para criar esses agroecossistemas sustentáveis e de alta produtividade, que apresentem características mais semelhantes quanto seja possível às dos ecossistemas naturais. (ASSIS, 2005)

Para Penteadó (2000), a agroecologia é uma ciência, com limites teóricos bem definidos, que procura interrelacionar o saber de diferentes áreas do conhecimento, com o

objetivo de propor um encaminhamento para a agricultura que respeite as condicionantes ambientais impostas pela natureza a esta atividade econômica.

A transição agroecológica é baseada na transformação gradual das bases produtivas e sociais da agricultura. Ela passa por diversas etapas, internamente e externamente ao sistema de produção, dependendo da sua proximidade com os preceitos da sustentabilidade. Um autor que bem sintetizou os passos da transição agroecológica foi Gliessman (2000):

Transição Interna ao Sistema Produtivo:

- Redução e racionalização do uso de insumos produtivos e de práticas nocivas ao meio ambiente e ao homem;
- Substituição de insumos químicos por biológicos;
- Manejo da biodiversidade e redesenho dos sistemas produtivos.

Transição Externa ao Sistema Produtivo:

- A organização dos mercados e infra-estruturas;
- As mudanças institucionais na pesquisa, ensino e extensão;
- Formulação de políticas públicas com enfoque agroecológico;
- As inovações referentes à legislação ambiental.

Apesar da origem imbricada, agroecologia e agricultura orgânica não devem ser vistas como sinônimos, diferente da ciência agroecológica, a agricultura orgânica, é uma prática agrícola que, construída socialmente, apresenta alguns vieses expressos em diferentes formas de encaminhamento tecnológico e de inserção no mercado, onde em função de como esta ocorre, os limites teóricos da agroecologia são respeitados em maior ou menor grau. (ASSIS; ROMEIRO, 2002)

Quando se estabelece junto ao mercado a noção de produto orgânico, a diferença básica entre a produção orgânica e a convencional passa a estar relacionada a não utilização de adubos químicos e agrotóxicos, assim como reguladores de crescimento, fertilizantes sintéticos de alta solubilidade. Constrói-se assim, uma noção de agricultura orgânica com base no que pode ou não ser utilizado, de forma diferente ao definido por Penteadó (2000), que apresenta como princípio da agricultura orgânica estabelecer sistemas de produção que tenham como base tecnologias de processo, ou seja, um conjunto de procedimentos que envolvam a planta, o solo e as condições climáticas, com o objetivo de produzir um alimento sadio e com suas características e sabor originais, que atenda as expectativas do consumidor.

Assim, se tomarmos por base a noção original de agricultura orgânica, na qual o termo orgânico está relacionado com todas atividades da unidade de produção (olericultura, fruticultura , criações, etc.) que seriam partes de um corpo dinâmico, interagindo entre si, verificamos que diferente do padrão técnico produtivista que favorece o estabelecimento de grandes áreas de monocultura e exclui os agricultores familiares, a agricultura orgânica favorece um padrão diversificado, qualitativista e de dinâmica evolucionista concorrencial, que favorece o desenvolvimento sustentável.

Por outro lado, se ao mesmo tempo que a prática da agricultura orgânica se adéqua à ideia do desenvolvimento sustentável, verifica-se que grande parte dos agricultores familiares enfrenta dificuldades para se adequar aos padrões de qualidade e exigências do mercado de produtos orgânicos, que requer um nível mínimo de organização e controle, restringindo a entrada de parte dos agricultores (ASSIS, 2002).

1.4 Ação local e principais desafios da agricultura orgânica

Assis (2002) destaca a importância de entender o mercado orgânico como meio e não como objetivo principal do processo de desenvolvimento sustentável. Para isso, é necessário definir o contexto social em que se insere a prática da agricultura orgânica, considerando o tipo de agricultor envolvido, seu estrato social e sua interação com o mercado.

A agricultura orgânica procura estabelecer sistemas de produção com base em tecnologias de processos, ou seja, um conjunto de procedimentos que envolvam a planta, o solo e as condições climáticas, que tem como objetivo a produção de um alimento sadio, com características e sabor originais, mas que atenda às expectativas do consumidor, que não degrade o meio ambiente e que traga contribuições positivas para a vida dos agricultores. (PENTEADO, 2000)

Para Wilkinson (2002), a agricultura resistiu à passagem do tempo e à incorporação do fordismo nos hábitos alimentares e adotou uma forma cada vez mais organizada com base em grupos comprometidos com um estilo de vida em que a produção e o consumo formam um circuito integrado.

São os sistemas familiares de produção¹ que estão melhor posicionados para implementar estas novas práticas agrícolas, na medida em que estes possuem estruturas de produção diversificadas, a um nível de complexidade desejado, passíveis de supervisão e controle do processo de trabalho. Esses sistemas familiares se inserem em um contexto de intensificação da ação local. Tenório (2007) discute como o fracasso das abordagens macroestruturais (planos de desenvolvimento nacional ou regional) em romper com a desigualdade, a concentração de poder e com insuficiência dos mecanismos e processos da democracia representativa, fez com o tema Desenvolvimento Local entrasse para a agenda de discussões acerca da questão político-econômico-social e cultural. Esse desenvolvimento com caráter endógeno pôde então ser definido como:

(...) um processo interno de ampliação contínua da capacidade de agregação de valor sobre a produção, bem como de capacidade de absorção da região, cujo desdobramento é a retenção do excedente econômico gerado pela economia local e/ou a atração de excedentes provenientes de outras regiões, e consequentemente a ampliação do emprego, do produto e da renda. (AMARAL FILHO. 1999, p. 37)

Para Buarque (2002), neste contexto é importante elevar as oportunidades sociais, explorando as potencialidades locais e a competitividade da economia local, ao mesmo tempo em que assegura a conservação de seus recursos naturais. Para isso, torna-se necessário um movimento de organização e mobilização da sociedade local.

¹ Segundo a abordagem de Silva Neto e Basso (2005), a categoria social pode ser definida, fundamentalmente, segundo as relações de produção (familiares, assalariados, patronais, etc.), de propriedade (arrendatários, meeiros, proprietários, etc.) e de troca (relação com o mercado).

Ou seja, é importante que haja uma formação de redes de cooperação entre os produtores, de modo que eles possam promover troca de informações, ao mesmo tempo em que competem e cooperam entre si para que consigam ter um maior poder de barganha quando precisarem negociar com as empresas. Essa dinâmica de integração econômica faz com que seja possível aproveitar as potencialidades de uma determinada região demográfica.

Tenório (2007) destaca a participação como meio de se alcançar o desenvolvimento local com cidadania, auxiliando o indivíduo na construção democrática do seu próprio destino, já que estes conquistam o poder de decidir sob uma esfera pública o bem-estar de uma comunidade. Ele destaca a vinculação da participação ao processo de descentralização com o objetivo da cidadania ativa, deliberativa.

Para atingir a meta do desenvolvimento sustentável a partir da ação local, é necessário que haja um investimento na competência técnica de seus habitantes, competência essa que deve ser desenvolvida visando os interesses locais.

Porém, a escala local possui uma série de limites que devem ser levados em consideração. Brandão (2006) destaca a importância da hegemonia e do poder político na questão local e aponta para o problema do que ele chama de "visão da endogenia exagerada", que deposita na sociedade civil a responsabilidade da superação do subdesenvolvimento, das desigualdades e dos conflitos. Segundo o autor, ao contrário do que é defendido pelo discurso neoliberal, é necessário que exista o fortalecimento das capacidades do Estado, tanto na esfera federal, como estadual e municipal, e dos atores sociais coletivos, de modo a se promover a articulação de todos os envolvidos.

Outro grande desafio dos agricultores familiares de alimentos orgânicos se refere à profissionalização dos agentes da cadeia de produção aliada aos processos de certificação e normatização. Atualmente, a principal maneira de atestar a autenticidade do produto orgânico é através do Sistema de Avaliação da Conformidade Orgânica (SISORG) ou por controle social. O processo de avaliação da conformidade da produção orgânica, quer seja através de sistemas participativos de garantia quer seja por certificação, oferece vantagens aos produtores no sentido que consolida uma identidade sociocultural entre os atores envolvidos, fazendo com que os consumidores possam reconhecer com facilidade que as características e a qualidade do produto estão asseguradas. Esse assunto será tratado no próximo capítulo, que

contextualiza a produção orgânica nos dias de hoje, destaca a importância da legislação e do mecanismo de avaliação da conformidade para o reconhecimento dos produtos que passaram por processos orgânicos de produção.

Pudemos observar ao longo do primeiro capítulo que, mais que conceituar o desenvolvimento sustentável, é importante entendermos as dimensões ecológicas, ambientais, sociais e econômicas que permitem o desenvolvimento de processos toleráveis de exploração da natureza, compatíveis com as exigências da reprodução social da agricultura familiar em seus diversos segmentos (CAPORAL; COSTABEBER, 2001). Em outras palavras, meio ambiente e sociedade constituem os pilares básicos na construção de uma agricultura promotora da recuperação e da conservação dos recursos naturais no âmbito das unidades familiares de produção, implicando em uma busca permanente de contextos de sustentabilidade.

O ideal de sustentabilidade está relacionado ao tipo de propriedade mais adequada aos seus princípios. Em diversos países, incluindo no Brasil, as propriedades patronais foram consideradas mais adequadas para a modernização. Porém, quando tratamos de sistemas sustentáveis, é mais provável que a produção familiar se torne vantajosa, por sua escala - geralmente menor - por sua capacidade gerencial, pela mão-de-obra mais qualificada, pela diversificação de culturas e especialmente por sua flexibilidade (ROMEIRO, 1994). O desafio da sustentabilidade assume um papel central na reflexão em torno das dimensões de desenvolvimento e das alternativas de desenvolvimento que incorpore questões relativas às dimensões globais, ao mesmo tempo que adquira um viés local. A organização democrática do poder local assume um importante papel no que se refere à questão ambiental, principalmente no papel de integradora entre atores e políticas (JACOBI, 1997). Neste sentido, a ação local tem grande importância neste contexto, no sentido em que possibilita o desenvolvimento das potencialidades dos sistemas familiares de produção, para que possam competir no mercado de produtos agrícolas, respeitando os preceitos da sustentabilidade.

CAPÍTULO II - CONTEXTO ATUAL DA PRODUÇÃO ORGÂNICA

O mercado de produtos orgânicos mostra-se muito promissor em termos de crescimento, reflexo do aumento da preocupação do consumidor atual em relação à saúde e à proteção do meio ambiente. Prova disso é o consenso existente entre pesquisadores e técnicos da área de que a demanda por este tipo de produto se mostra maior do que a oferta atual. O valor de mercado de produtos orgânicos certificados tem sustentado um crescimento anual constante por duas décadas, tendo aumentado em 10% em 2009, apesar da crise financeira global. O cultivo tem crescido em nível mundial. Nos países da comunidade europeia, a área certificada com produção orgânica cresceu em dez anos, aproximadamente 900%. Por ser a maior economia da América Latina, a agricultura orgânica mostra-se promissora também no Brasil, que possui um grande mercado consumidor e com grande potencial para os produtos orgânicos.

No Brasil, a produção da agricultura orgânica vem crescendo vertiginosamente. Ela começou a despontar a partir do início dos anos 1980. O aumento do mercado orgânico, que vinha subindo desde a década de 1990, com cerca de 10 % ao ano, cresceu entre 40 a 50% na virada do milênio em termos de volume de produtos comercializados. (ARAÚJO; FONSECA, 2004)

Mesmo assim, o mercado de produtos orgânicos está sendo cada vez mais pesquisado no Brasil, seja no nível de produção, comercialização e consumo. Uma das razões que ajuda a entender a antiga carência de informações e trabalhos sobre o setor se deve ao fato de que este se mostrava em processo de organização. A legislação no Brasil é recente e passou nos últimos anos por muitas modificações, obrigando agricultores e empresas a se adequarem a todo o momento às novas exigências do mercado. Por isso, todo esforço no sentido de prover informações mostra-se de grande valia, tanto para a área acadêmica quanto para o mercado.

No presente capítulo, iremos contextualizar a produção orgânica em termos de marcos legais no Brasil, com destaque para as novas regras de avaliação da conformidade, para depois traçar um panorama mundial da produção orgânica e finalmente apresentar um enfoque regional da questão.

2.1 Marco legal brasileiro da agricultura orgânica

Em 1972 é fundada em Versalhes, na França, a *International Federation of Organic Agriculture* (IFOAM), entidade que representa o movimento mundial de agricultura orgânica e serve como plataforma de intercâmbio e cooperação internacional, determinando os delineamentos básicos para este tipo de sistema produtivo. Logo após o primeiro ano de sua fundação, a federação já agregava cerca de 400 entidades "agro-ambientalistas". Atualmente, seu trabalho de certificação assim como harmonização das normas técnicas internacionais e troca de informações continua de grande importância dentro do cenário mundial. (PLANETA ORGÂNICO, 2010)

No Brasil, embora tenha havido movimentos de contestação do modelo predominante de agricultura, foi a partir da década de 1980 que o movimento da agricultura não industrial ganhou força. Segundo o site Planeta Orgânico (2010), durante esta década surgiram várias ONGs voltadas para a agricultura alternativa no país e foram realizados quatro Encontros Brasileiros de Agricultura Alternativa (EBAAs), onde foram debatidos os impactos causados pelo modelo agrícola industrial, tanto no meio ambiente como nos aspectos sociais da produção.

A partir da década de 1990 a comercialização de orgânicos foi regulamentada pela legislação de inúmeros países da Europa e nos Estados Unidos. No Brasil, aconteceram dois eventos de destaque mundial: a Conferência Mundial ECO 92, no Rio de Janeiro, e a 9ª Conferência Científica da Federação Internacional dos Movimentos da Agricultura Orgânica (IFOAM). No fim desta década, o Ministério da Agricultura e do Abastecimento criou a primeira norma de produção orgânica, a Instrução Normativa de 19 de maio de 1999 que tinha como objetivo a criação do Colegiado Nacional e dos Colegiados Estaduais, cuja função principal era regularizar as ações das entidades certificadoras.

A representação social dos alimentos orgânicos varia entre países no que se refere às conceituações legais. No Brasil a cultura e comercialização dos produtos orgânicos foram aprovadas pela lei 10.831 de 23 de dezembro de 2003, que é a referência legal para os produtos orgânicos:

Art. 1º: Considera-se sistema orgânico de produção agropecuária todo aquele em que se adotam técnicas específicas, mediante a otimização do uso dos recursos naturais e socioeconômicos disponíveis e o respeito à integridade cultural das comunidades rurais, tendo por objetivo a sustentabilidade econômica e ecológica, a maximização dos benefícios sociais, a minimização da dependência de energia não-renovável, empregando, sempre que possível, métodos culturais, biológicos e mecânicos, em contraposição ao uso de materiais sintéticos, a eliminação do uso de organismos geneticamente modificados e radiações ionizantes, em qualquer fase do processo de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização, e a proteção do meio ambiente. (LEI FEDERAL 10.831)

Para Fonseca (2005), o processo de regulamentação da lei n. 10.831 teve como contexto as tensões dos movimentos sociais entre aceitar uma normatização construída e imposta por padrões externos, com a certificação como única forma de garantia de conformidade dos produtos orgânicos, ou estabelecer padrões nacionais de produção e transmissão de confiança aos consumidores, baseados em processos históricos mais adequados aos pequenos produtores dos países de baixa renda, com pouca, ou nenhuma infraestrutura de apoio governamental ou privado.

Sendo assim, a regulamentação ocorreu em 27 de dezembro de 2007 com a publicação do Decreto Nº 6.323. Este decreto, além de incrementar a lei n. 10.831, estabeleceu o selo de certificação oficial do SISORG, com objetivo de ordenar e padronizar a referência de qualidade dos produtos orgânicos.

2.2 As novas regras de avaliação da conformidade da produção orgânica

A caracterização legal oferece vantagens aos produtores orgânicos, pois consolida uma identidade sociocultural entre os atores envolvidos, fazendo com que os consumidores reconheçam as características e a qualidade do produto. No mercado, torna os produtos orgânicos mais competitivos, ao mesmo tempo que incentiva o aperfeiçoamento dos trabalhadores e atrai compradores.

Segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), existem dois conceitos fundamentais na produção orgânica: a relação de confiança entre produtor e consumidor e o controle de qualidade. Atualmente, a legislação brasileira admite três

maneiras diferentes de atestar a qualidade orgânica: o Controle Social para a Venda Direta sem Certificação, a Certificação e os Sistemas Participativos de Garantia (SPG).

O primeiro é formado por agricultores familiares que realizam vendas diretas, que devem ser membros de uma Organização de Controle Social (OCS). Os outros dois deverão atender aos requisitos estabelecidos pelo Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica (SISORG). O SISORG é integrado por órgãos e organizações da administração pública federal e pelos organismos de avaliação da conformidade (OAC) credenciados pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA. (Figura 1)

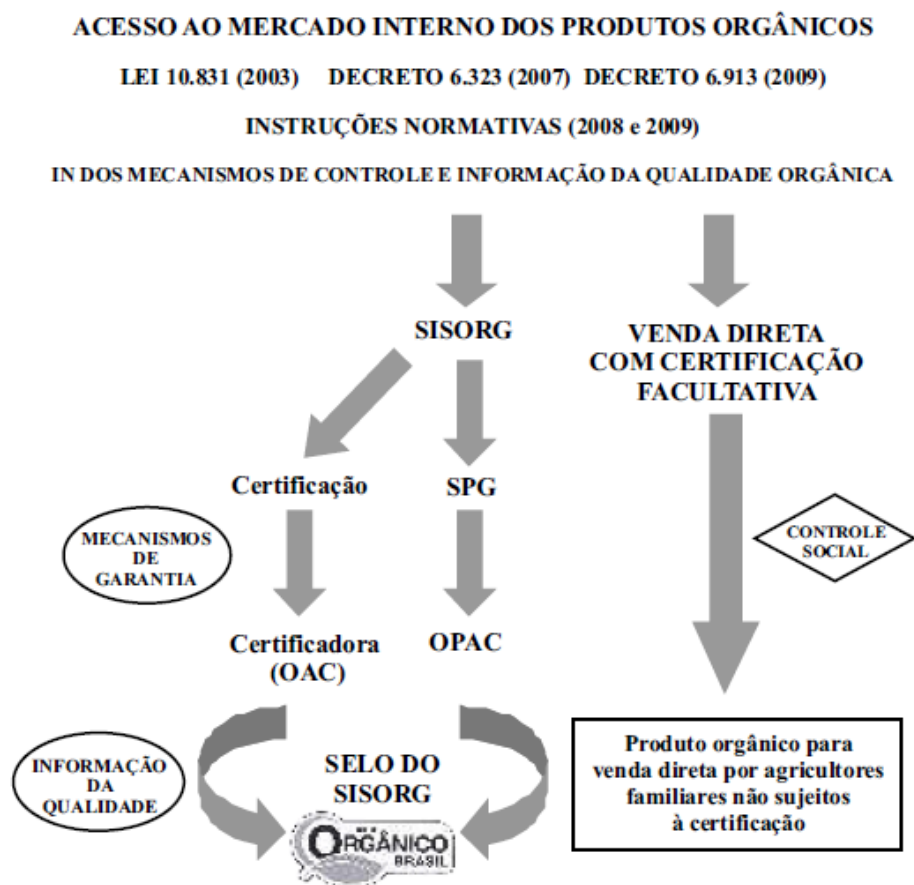


Figura 1 - Mecanismos de controle e informação da qualidade orgânica

Fonte : Fonseca (2009, p. 47)

2.2.1 Venda direta

A venda direta pode ser realizada pelo próprio agricultor familiar ou por um membro da estrutura organizacional em que está inserido, já que a garantia para o consumidor será através do controle social. A venda direta, como o próprio nome diz, deve ser realizada apenas para a pessoa física ou jurídica que vai consumir o produto. Os possíveis canais de venda direta são formados por: feiras, entregas aos consumidores, vendas na propriedade, mercados institucionais privados sem revendas, compras governamentais, lojas e restaurantes de agricultores.

Os agricultores familiares são os únicos autorizados a realizar vendas diretas ao consumidor sem a vinculação a um organismo avaliador da conformidade de sua produção, desde que integrem alguma organização de controle social cadastrada nos órgãos fiscalizadores. A garantia de conformidade da produção, de acordo com os regulamentos técnicos da agricultura orgânica se dá, nesse caso, pela relação direta com os consumidores, não sendo necessária uma terceira parte para garantir a qualidade orgânica, como é o caso da certificação. Para isso, os produtores devem dispor dos seguintes documentos afim de garantir a conformidade dos produtos orgânicos: Declaração de Cadastro de Produtor vinculado à Organização de Controle Social; Termo de Compromisso com a Garantia da Qualidade Orgânica, preenchido e assinado por todos os membros da OCS comprometendo-se a cumprir as regulamentações técnicas da agricultura orgânica; e Declaração de Cadastramento da OCS no MAPA ou em órgão fiscalizador conveniado (estadual ou federal). Os órgãos fiscalizadores responsáveis pelo cadastramento e acompanhamento das OCS são as Superintendências Federais de Agricultura - SFAs nas Unidades da Federação ou mediante convênio com outros órgãos da esfera federal, estadual ou distrital. (Fonseca, 2009, p. 50)

Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica

A certificação, juntamente com os SPG, compõem o chamado SISORG. É possível obter o selo SISORG das seguintes maneiras: através de uma Certificação por Auditoria ou por um Sistema Participativo de Garantia (Figura 2). O próprio selo atesta o tipo de normatização utilizada pelo produtor.



Figura 2 - Exemplo de selo SISORG

Fonte: MAPA (2011)

O consumidor pode se informar sobre a forma de garantia da conformidade da produção orgânica, seja por auditoria ou por SPG, já que o selo oficial na embalagem informa por qual dos dois órgãos foi realizada a avaliação da conformidade. Ele tem o direito também de pedir a apresentação de credencial que garanta seu cadastramento junto ao Mapa e ter acesso à propriedade em questão para se certificar que ela é mesmo orgânica.

Certificação

Para que haja o estabelecimento do sistema de avaliação da conformidade, cada país é responsável pela implantação do mecanismo de acreditação de organismos de certificação, laboratórios, auditores etc. Esse mecanismo é responsável por garantir a independência, objetividade, imparcialidade e segurança das atividades de avaliação da conformidade feito pelas certificadoras. (FONSECA, 2009)

A avaliação de conformidade dos alimentos orgânicos é uma forma de assegurar ao consumidor que o produto foi produzido a partir de um processo orgânico, respeitando os limites da natureza e sem a utilização de agrotóxicos, sendo a certificação uma de suas principais ferramentas.

Certificar um produto significa assegurar que as características e benefícios relacionados a determinado produto seja verdadeiro. A certificação compreende um processo que contém de modo a garantir ao consumidor o atendimento às normas de confiabilidade, de atendimento às características básicas e de proteção à saúde e ao meio ambiente. (NEVES e CASTRO, 2003)

Para Fonseca (2009), a certificação serve como uma importante ferramenta para a criação de confiança em circuitos longos de comercialização, na medida que: facilita o planejamento e eficiência da unidade de produção, facilita o desenvolvimento de pesquisas e do mercado, torna as informações mais transparentes sobre a procedência do alimento, aumenta a credibilidade da agricultura orgânica, auxilia na definição de grupos que necessitam de créditos ou subsídios. Darolt (2005) conceitua a certificação da seguinte maneira:

A certificação é um processo de inspeção das propriedades agrícolas, realizado com uma periodicidade que varia de dois a seis meses, para verificar se o alimento orgânico está sendo cultivado e processado de acordo com as normas de produção orgânicas. O foco da inspeção não é o produto, mas a terra e o processo de produção. Assim, uma vez credenciada, a propriedade pode gerar vários produtos certificados, que irão receber um selo de qualidade. (DAROLT 2005, p.4)

As instituições certificadoras têm importante papel nessa cadeia produtiva, já que a sua credibilidade é determinante da confiança que distribuidores e consumidores devotam ao produto oferecido.

2.2.2 Sistemas Participativos de Garantia

O SPG é formado pelos Membros do Sistema, constituído por fornecedores e colaboradores, e pelo Organismo Participativo de Avaliação da Conformidade (OPAC), que corresponde à certificadora no Sistema de Avaliação por Auditoria. As certificadoras avaliam, verificam e atestam que os produtos ou estabelecimentos produtores ou comerciais atendem as exigências do regulamento da produção orgânica.

Para os OPACs atuarem legalmente, eles precisam estar credenciados no MAPA. Esse credenciamento autoriza a atuação dos OPACs no Sistema Brasileiro de Avaliação da Conformidade Orgânica – SISORG. (MAPA, 2008)

Depois de credenciado, o OPAC tem como função autorizar os fornecedores por ele controlados a utilizar o selo do SISORG. O objetivo desse selo é facilitar a identificação dos produtos orgânicos em conformidade com os regulamentos e normas técnicas da produção orgânica por parte do consumidor. A utilização deste selo é necessária desde 2010, quando os produtores passam a ser obrigados a cumprir a nova regulamentação.

Quando o fornecedor tem a conformidade de sua unidade de produção aprovada, recebe do Organismo Participativo de Avaliação da Conformidade o Atestado de Conformidade Orgânica. Este documento tem validade de um ano a partir da data de emissão.

Ou seja, os grupos de produtores podem se organizar em associações para avaliar a qualidade do plantio de todo o grupo. Os produtores fiscalizam as plantações dos associados e assim a garantia da conformidade da produção orgânica fica nas mãos dos próprios produtores. Os organismos criados também devem se credenciar junto ao MAPA e seguir as regras do decreto.

O Sistema Participativo de Garantia congrega diversas redes de produtores, além de contribuir para a geração e a disseminação de tecnologias adequadas a agricultura orgânica, ao interagir com entidades de governo e de organizações não-governamentais. Além dos produtores, o SPG pode possibilitar que comerciantes e processadores de produtos orgânicos utilizem o Selo do SISORG nas suas embalagens, desde que efetivamente integrados a um grupo ligado ao sistema.

O SPG se diferencia da certificação em grupo na medida que o SPG oferece também assistência técnica e troca de conhecimento, contribuindo para a construção do saber agroecológico e para a correção das não conformidades durante o processo de verificação da conformidade.

Tenório (2007) destaca a participação como meio de se alcançar o desenvolvimento local com cidadania, auxiliando o indivíduo na construção democrática do seu próprio destino, já que estes conquistam o poder de decidir sob uma esfera pública o bem-estar de uma comunidade. Ele destaca a vinculação da participação ao processo de descentralização com o objetivo da cidadania ativa, deliberativa.

O SPG portanto, representa um meio pelo qual os atores envolvidos podem se organizar de modo que haja uma mobilização da cidadania no processo de desenvolvimento local.

Segundo Bandeira (1999), o desenvolvimento local constitui uma dinâmica de integração socioeconômica, um modelo de desenvolvimento que se baseia nas potencialidades de uma determinada ou delimitada região demográfica.

Pode-se afirmar então que o SPG possui esse caráter endógeno, voltado para as questões locais, utilizando a cooperação e reciprocidade como forma de relacionamento, de organização e como forma de fazer negócios. Os atores envolvidos possuem essa ferramenta como meio para se organizarem, assim como para atingir o mercado de consumidores de alimentos orgânicos e para competir com grandes empresas.

Essas ferramentas e os mecanismos de avaliações da conformidade dos alimentos orgânicos oferecem vantagens aos produtores, pois consolidam uma identidade sociocultural entre o atores envolvidos, fazendo com que os consumidores reconheçam as características e a qualidade do produto. No mercado, torna os produtos orgânicos mais competitivos, ao mesmo tempo que incentiva o aperfeiçoamento dos trabalhadores e atração de compradores.

A profissionalização dos agentes da cadeia de produção de alimentos orgânicos aliada aos processos de normatização e certificação e disponibilidade de informações proporciona maior segurança para o comprador em relação ao alimento que se pretende consumir.

2.3 Panorama da agricultura orgânica mundial

De acordo com a empresa de consultoria Organic Monitor (2009), responsável pela divulgação de relatórios sobre produção e venda de alimentos e bebidas orgânicos no mundo, atualmente a agricultura orgânica é praticada em 154 países, ocupando uma área de cerca de 37 milhões de hectares, que representa mais que o triplo daquela ocupada pela agricultura orgânica em 1999, correspondente a 11 milhões de hectares (Gráfico 1). A produção de alimentos orgânicos vem mostrando crescimento sobretudo nos países em desenvolvimento.

O quadro abaixo demonstra a evolução da produção e o potencial cada vez maior para produção e comercialização de alimentos orgânicos no mundo. Este estudo foi realizado pelo Instituto de Pesquisa de Produtos Orgânicos (FiBL), juntamente com a Federação Internacional de Movimentos da Agricultura Orgânica (IFOAM) e Fundação Ecologia e Agricultura (SOEL).

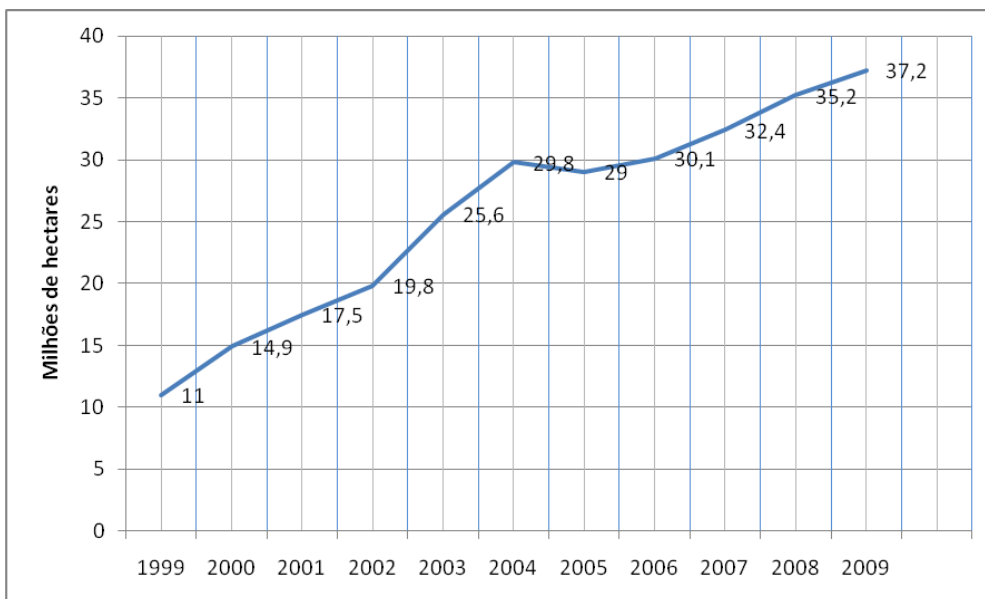


Gráfico 1- Desenvolvimento da produção agrícola orgânica mundial: 1999-2009

Fonte: Adaptada de FiBL, IFOAM e SOEL 2000-2011

A última pesquisa sobre panorama mundial da agricultura orgânica, realizada pela IFOAM e pelo FiBL, mostra que 35 milhões de hectares de terras agrícolas orgânicas são geridas por quase 1,48 milhão de produtores (Gráfico 2). A nível global, a área da agricultura orgânica aumentou cerca de 9%. Aproximadamente um terço da terra sob manejo orgânico agrícola do mundo pertence aos países em desenvolvimento, que representa 12 milhões de hectares.

Desde 1998, a Oceania é a região que apresenta a maior quantidade de terras agrícolas orgânicas do mundo, com participação de 32%. Contudo, esta grande área é concentrada por poucos produtores, que possuem vastas extensões de terra para a produção pecuária. A maior parte desta produção orgânica está concentrada na Austrália, país que possui a maior área de produção orgânica do mundo. Apesar da Oceania se destacar no cenário mundial, sua importância é relativa, já que grande parte dessas áreas são destinadas a pastagens. O mesmo acontece com a Argentina e mais recentemente com o Brasil, que passou a considerar como orgânicas, algumas áreas de pastagens da região centro-oeste e de extrativismo da região norte do País.

A Europa e América Latina apresentam tamanho de área agrícola orgânica similares (23%), assim como número de produtores, que somados representam 35% dos produtores orgânicos mundiais.

Vários países europeus desenvolveram políticas agrícolas específicas com o objetivo de converter a agricultura tradicional em agricultura orgânica. Por isso, a maior parte dos países que possuem as maiores áreas de produção orgânica per capita no mundo se encontram nesse continente.

Juntas, Ásia e África possuem pouco menos de 12% da área orgânica mundial. Porém, possuem o equivalente a 63% dos produtores orgânicos do mundo, representando uma média per capita de 5 hectares por produtor, enquanto a média mundial é de 25 hectares por produtor.

Na Ásia, o mercado de alimentos orgânicos está concentrado no Japão. O país possui um grande número de consumidores orgânicos. Hong Kong, Tawan, Filipinas e China demonstram grande potencial para exportação e seus mercados internos demonstram um aumento da demanda.

A África possui mais de um terço (34%) dos produtores orgânicos. Os países com o maior número de produtores são a Índia com 340 mil produtores, Uganda com 180 mil e México, 130 mil.

Já a parte da América do Norte referente aos EUA e Canadá, apresenta a segunda menor área orgânica do mundo e apenas 1% dos produtores orgânicos do mundo.

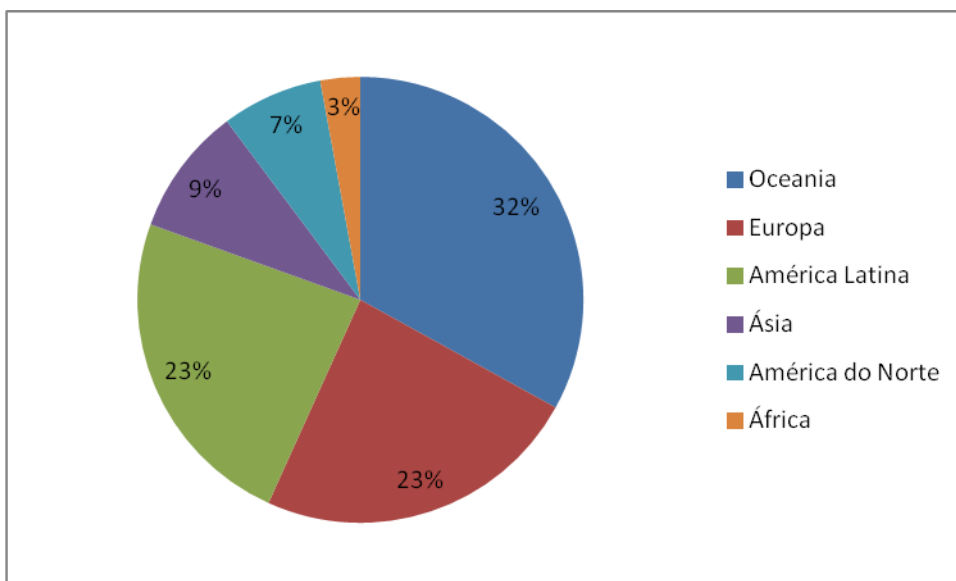


Gráfico 2 - Distribuição das terras agrícolas orgânicas por região geográfica (total 35 milhões de ha)

Fonte: FiBL & IFOAM (2010)

A demanda por este tipo de alimento, por sua vez, encontra-se concentrada nos países ricos. Juntos, América do Norte e Europa representam mais de 90% do consumo mundial de produtos orgânicos. A Europa enfrentou nos últimos anos uma crise financeira, o que afetou o mercado de produtos orgânicos, atingindo diretamente as grandes redes varejistas. Porém, este mercado ainda mostra-se promissor, com destaque para Alemanha que movimentou cerca de 6 milhões de euros e França com 3 milhões de euros em 2009.

Já a América do Norte movimentou sozinha 18 milhões de euros em 2009 e chegou a superar o mercado europeu em 2010, tornando-se então o maior mercado doméstico de produtos orgânicos. Interessante ressaltar que esta região possui a segunda menor área destinada a agricultura orgânica do mundo, necessitando então importar seus produtos de diversas partes do mundo. Os países que apresentam maior consumo per capita são Dinamarca, seguida de Suíça e Áustria, com valores que superam 100 euros por ano cada uma.

De acordo com o estudo realizado pelo FiBL em parceria com o IFOAM (2010) o Brasil posiciona-se como a quarta maior área orgânica do mundo, com 1,8 milhões de hectares. Porém, dados levantados pelo Censo Agropecuário 2006 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) projetam o Brasil como a segunda maior área destinada ao

cultivo orgânico do mundo, com 4,9 milhões de hectares, considerando a área certificada e não certificada (Gráfico 3).

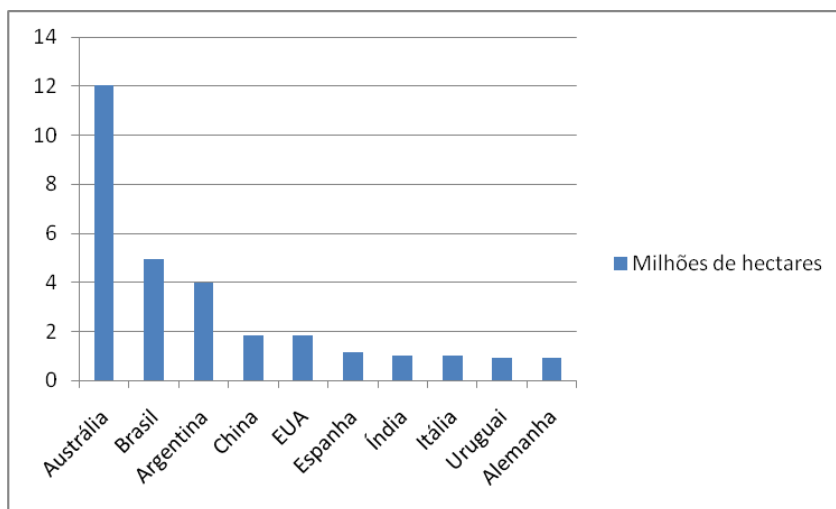


Gráfico 3- Ranking dos países com maior área orgânica.
Fonte: Censo Agropecuário, IBGE (2006).

2.3.1 Produção de alimentos orgânicos no Brasil

No Brasil, o mercado de produtos orgânicos cresceu em torno de 40 a 50% na virada do milênio, face especialmente ao incremento do consumo brasileiro. O mercado interno foi fortalecido através de políticas públicas e aumento do conhecimento dos consumidores sobre este tipo de produto, ao mesmo tempo em que houve uma redução da área voltada para exportação. O mercado brasileiro para produtos orgânicos cresceu e a moeda valorizada atraiu mais a comercialização interna. Contudo, outros problemas podem também ser apontados: a redução nas importações de vários países por problemas cambiais decorrentes da valorização do real; e a diferença no valor da certificação internacional em relação a nacional, de 30 a 40% mais cara. (ORGANICS BRASIL, 2012)

Essa produção encontra-se concentrada nos estados do Sul e do Sudeste que representam junto mais de 80% da produção brasileira. Segundo o projeto OrganicsBrasil (IPD/ Apex-Brasil), a maior parte desta produção é exportada, principalmente para Europa, Estados Unidos e Japão.

Estima-se que as exportações de produtos orgânicos brasileiros em 2010 girou em 250 milhões de dólares. Nos últimos 5 anos, o crescimento estimado foi de 20% ao ano, o que representa um período de expansão e consolidação da atividade no Brasil, ganhando assim importância econômica no mercado externo e também interno.

O Censo Agropecuário de 2006 aponta que a área da agropecuária brasileira abrange 333,7 milhões de hectares, sendo que desses 1,5% se destinavam a produção orgânica, representando 4,9 milhões de hectares, sendo que apenas 10,5% desse total era certificada.

Dos 5.175.636 estabelecimentos computados, 90.498 (17%) são estabelecimentos orgânicos. Destes, 5.106 (5,6%) possuíam certificação de produção orgânica e 85.392 (94,4%) não possuíam. (Gráfico 4)

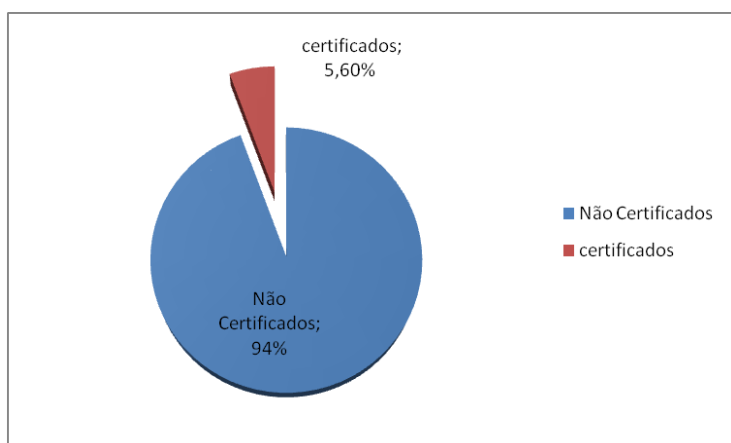


Gráfico 4 - Número de estabelecimentos orgânicos certificados e não certificados no Brasil.

Fonte: Censo Agropecuário, IBGE (2006)

Vale destacar que a pesquisa foi realizada anteriormente às novas regras de avaliação de conformidade. Esses dados serão interessantes de serem confrontados com os próximos dados a serem divulgados pelo IBGE, quando poderemos ter uma ideia melhor da organização da produção orgânica brasileira em termos de normatização e licenciamento.

Um dado interessante refere-se a agricultura familiar que é caracterizada como forma de organização social da produção de maior parte dos estabelecimentos rurais brasileiros, porém somente 25% das áreas agrícolas está nas mãos da agricultura familiar. (IBGE, 2006)

2.3.2 Produção de alimentos orgânicos no estado do Rio de Janeiro

Os principais estados brasileiros em números de estabelecimentos orgânicos são: Bahia, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Paraná. De acordo com o Censo Agropecuário de 2006, o estado do Rio de Janeiro ocupa a vigésima primeira posição em termos de estabelecimentos orgânicos no Brasil, sendo predominantemente ocupado por agricultura familiar, acompanhando a tendência do país (Figura 3).

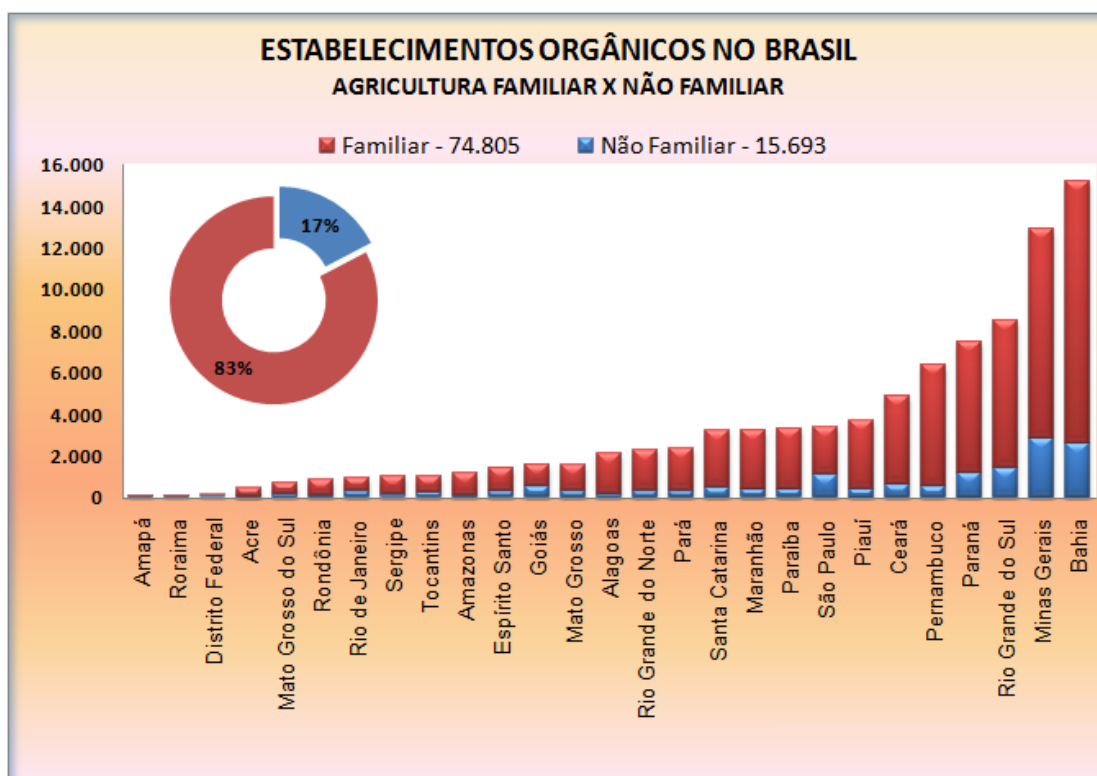


Figura 3 - Estabelecimentos orgânicos - Agricultura familiar X Não familiar por estado

Fonte: Censo Agropecuário, IBGE (2006).

Para Assis (2003), a agricultura familiar se mostra como espaço ideal para a prática dos princípios agroecológicos, que têm sido cada vez mais aceitos e respaldados pela comunidade científica como opção para garantir a segurança alimentar, combater a pobreza e a conservação ambiental.

O caráter familiar da agricultura no Estado do Rio de Janeiro tem suas raízes no século XIX, quando sofreu a influência do processo de imigração e colonização europeia, garantindo um espaço significativo para a pequena propriedade. Esta ajudou no

estabelecimento de lavouras voltadas predominantemente ao mercado interno, principalmente da região serrana e metropolitana.

No estado do Rio de Janeiro, a agricultura orgânica destaca-se principalmente nas regiões serrana e centro-sul fluminense. Dentre estas regiões produtoras é possível citar Petrópolis, Teresópolis e Nova Friburgo como principais produtores de alimentos orgânicos. A Região Serrana conhecida como "cinturão verde" responde por maior parte da produção interna de verduras, legumes e frutas.

Atualmente, a grande maioria dos agricultores orgânicos fluminenses estão vinculados à Associação de Agricultores Biológicos do Estado do Rio de Janeiro (ABIO), criada em 1984, e que garante desde então, a conformidade da produção orgânica de seus associados, sendo que desde 2010 através de Sistema Participativo de Garantia.

O início da comercialização de produtos orgânicos no estado do Rio de Janeiro ocorreu em 1979, quando a Cooperativa de Consumidores de Produtos Naturais (COONATURA) começou a ofertar produtos. Posteriormente, as feiras orgânicas foram conquistando seu espaço no mercado carioca até que, a partir de 1996, os produtos orgânicos passaram a ser comercializados também em supermercados. A rede de supermercados Zona Sul foi a pioneira no estado a comercializar produtos orgânicos, por iniciativa de duas produtoras do município de Nova Friburgo apoiadas pela Pesagro-Rio (FONSECA; CAMPOS, 1999). A partir de então, os alimentos orgânicos vêm conquistando cada vez mais espaço nas prateleiras das grandes redes varejistas, que perceberam as potencialidades deste mercado. Abordaremos o aumento da importância dos supermercados a partir da década de 1990 no Capítulo 4.

Vale destacar que o mercado de produtos orgânicos no Brasil é formado em grande parte por pequenos e médios produtores que voltam suas atividades para atender principalmente o mercado interno. A comercialização desses produtos orgânicos pode ser através de venda direta ao consumidor final por meio de entrega em domicílios (cestas orgânicas do produtor) e em feiras de produtores. Enquanto isso, os grandes produtores são mais voltados para a exportação, sendo que seus produtos são comercializados através de empresas no exterior, como: exportadoras atacadistas, processadoras e redes de supermercados.

O processamento dos produtos orgânicos no país é realizado predominantemente por grandes empresas, sendo a distribuição realizada por diversos agentes intermediários, entre eles: lojas especializadas em produtos orgânicos, lojas de produtos naturais, varejões que revendem hortigranjeiros em geral, feiras livres convencionais e redes de supermercados. As vendas também se realizam para empresas de *food service* (restaurantes, lanchonetes, cozinhas industriais e redes de *foods*) e a mercados institucionais (hospitais públicos e merenda escolar). Outra distribuição a ser considerado é aquela realizada por atacadistas, cujos principais clientes são as empresas distribuidoras exclusivas de produtos orgânicos que vendem seus produtos principalmente a grandes redes de supermercados.

A seguir, após discutirmos os alimentos orgânicos pelo viés da produção, através conceituação da agricultura orgânica, sua relação com o desenvolvimento sustentável e caracterização do mercado de produtos orgânicos, será apresentada uma nova discussão, agora sob a perspectiva do consumo na sociedade moderna.

CAPÍTULO III - O CONSUMO NA SOCIEDADE MODERNA

Depois de apresentar, nos dois primeiros capítulos, a evolução da agricultura orgânica, assim como a emergência do discurso sobre sustentabilidade no mundo e a caracterização atual da produção de produtos orgânicos, esse terceiro capítulo abordará o viés do consumo na sociedade moderna. Para isso, irá utilizar-se-á da contribuição de duas correntes advindas das ciências sociais: a sociologia do consumo e a antropologia.

A perspectiva adotada neste capítulo é pensar questões de mercado, produtos e consumidores a partir da dimensão cultural que atravessa essas práticas. Com isso, será possível articular pesquisa em marketing com teoria e métodos oferecidos pelas tradições sociológicas e antropológicas para um melhor entendimento do universo do consumo. A proposta é trazer aporte teórico e articular temas do consumo como referência para pensar a sociedade contemporânea e sua importância para as estratégias adotadas pelas empresas dos diversos setores, em especial do setor alimentício.

A importância do estudo do consumidor é primordial para o entendimento das mudanças ocorridas na humanidade, principalmente no período que tange a pós revolução industrial. Para Portilho:

A percepção do impacto ambiental dos atuais padrões de consumo e a recente emergência e crescente centralidade desse discurso dentro do *mainstream* do ambientalismo internacional trazem novas perspectivas e argumentos sobre o consumismo. PORTILHO (2005, p. 25)

A mudança no padrão de compra de produtos, em especial no segmento alimentício vem cada vez mais provocando mudanças nos posicionamentos das empresas. Os consumidores atuais assumiram um posicionamento crítico em relação à sua segurança alimentar e à origem dos produtos, o que tem sido responsável pela construção de novas atitudes e comportamentos em relação ao consumo.

3.1 O surgimento da sociedade do consumo

O período compreendido como modernidade tem como destaque a expansão capitalista no mundo e a revolução industrial. Nesse período o consumo se firma como eixo-central da sociedade e da economia, caracterizando novas tendências para a produção e comercialização de alimentos, em função das mudanças ocorridas nos hábitos e estilos de vida contemporâneo.

O senso comum sempre tratou o consumo como algo intimamente associado à exaustão e/ou à aquisição de algo. Estas oposições, advindas de construções sociais, demonstram a ambiguidade do termo desde sua origem. A palavra consumo em latim é *consumere*, que significa usar até a exaustão e possui conotação negativa. Em inglês a palavra é *consumation*, com sentido positivo de somar, adicionar. Trentmann (2006) destaca três abordagens dominantes que tendem a minimizar o contingente histórico envolvendo a evolução da identidade do consumidor.

A primeira mostra o consumidor como uma categoria econômica universal. O indivíduo aqui é visto meramente como "demanda", a ênfase maior era na produção. Nesta primeira abordagem, o consumidor realiza suas escolhas a partir de maneira totalmente racional e buscando atender necessidades individuais, não levando em consideração a subjetividade e outros aspectos do consumo.

A segunda, que se expandiu desde o século dezoito, trata do consumidor como um produto natural da cultura de *commodity*. Os estudos sobre consumo se desenvolveram pela ênfase do "consumo de massa", pela criatura passiva criada pela indústria cultural e pela publicidade. Essa abordagem desconsidera os significados culturais que estão intrínsecos ao consumo de determinados objetos.

Já o terceiro vê o "consumidor ativo" ou "consumidor cidadão", como produto da pós-modernidade. Este se mostra um ser criativo e racional, capaz de agregar identidade pessoal, sem deixar de lado o interesse público. Ele constrói sua identidade através dos bens.

Estas três abordagens tendem a simplificar e não levar em consideração a complexidade histórica dos estudos sobre consumo. Iremos aqui mostrar uma breve genealogia do consumo a partir das contribuições deste autor e de outros estudiosos.

O marco do consumo no século XVIII se dá pela capacidade de maior número de pessoas poderem adquirir certos bens que antes era privilégio de classes mais favorecidas, pela implantação no lugar do artesanal de produção industrial. Durante os primórdios da Revolução Industrial surge também a chamada Revolução Cultural na Inglaterra, influenciada por diversas transformações sociais, que estimularam o consumo de produtos considerados de luxo. A prática do ascetismo puritano, foi sendo gradualmente substituída por uma postura mais hedonista, com incentivo à produção e prosperidade. Esses novos valores, embora enfrentando constantemente oposições morais, possuía diversos defensores, constituídos principalmente por filósofos e economistas, que reforçavam a valorização das ambições materiais em detrimento dos antigos preceitos de pobreza e humildade. (CAMPBELL, 2001)

Essa Revolução Cultural fez com que o debate sobre os valores e atitudes morais em relação à aquisição de mercadorias saísse gradualmente da teoria econômica tradicional para o contexto das ciências sociais e marcou para sempre a história que se arrasta até nossos dias e serve como pano de fundo para o surgimento do que hoje chamamos de cultura do consumo.

Porém, Trentmann (2006) argumenta que, apesar do surgimento da cultura do consumo e da importância das transformações neste período, a ideia do consumidor como identidade social está ausente na literatura do século XVIII. O surgimento e amadurecimento do consumidor é um produto do século XIX e XX, quando se começa a discutir o consumo de massa, a afluência, e quando se desenvolve a propaganda e o marketing. Segundo o autor, no final do século XX, passa-se a enxergar o consumidor como uma categoria de identidade tanto coletiva quanto individual.

A partir de então, os estudos de estilo de vida passam a ter mais atenção para a auto-reflexão individual. Finalmente, a ideia da criatura passiva que se encontra à mercê do mercado começa a ser substituída pela ideia do "consumidor cidadão", com potencial argumentativo e político. A partir daí, acrescenta-se um aumento da preocupação com a origem dos produtos e as consequências do consumo sobre o meio ambiente e a sociedade, como veremos no próximo item.

3.2 O consumidor moderno

Historicamente, a ideia de consumo vem permeada por uma série de discursos moralizantes, o que dificultava a análise e crítica do fenômeno do consumo na sociedade contemporânea, que fuja às premissas de tratar-se de um processo essencialmente individualista e alienante.

Bourdieu (1998) é um dos autores que traz contribuições preponderantes para o ramo da Sociologia do Consumo, auxiliando o entendimento dos processos do consumo. Segundo este autor, as práticas de consumo reproduzem e reforçam a estrutura hierárquica da sociedade. Para ele, o gosto é algo socialmente construído e os bens que adquirimos ajudam a nos definir. O campo da produção de símbolos gerada pela aquisição de bens faz com que o indivíduo demonstre seu pertencimento ou seu desejo de pertencer ao grupo. Os grupos dominantes são legitimados através das suas escolhas de consumo e utilização dos bens para gerar distinção social. Ao realizar uma escolha a partir do seu gosto, o indivíduo define os bens adequados à sua posição social, que determina sua classe e seu estilo de vida.

Douglas e Isherwood (1996) corroboram com a ideia da produção de símbolos gerada pelo consumo e afirmam que "as mercadorias servem para pensar". É por meio do ritual do consumo que os grupos dão sentidos aos acontecimentos de suas vidas. Os bens que pertencem a uma pessoa são carregados de significados que ajudam a construir seu universo de valores e suas posições hierárquicas. O homem, como ser social, necessita então de bens para comunicar-se e para entender o que se passa à sua volta.

Campbell (2001) acrescenta a ideia do espírito do consumismo moderno como proveniente da imaginação do consumidor e sua busca insaciável pelo "novo". Este ciclo de desejo e aquisição é constantemente renovado por novos desejos que surgem alimentando as fantasias e devaneios do consumidor.

Enquanto o devaneio opera para gerar as experiências imaginativas agradáveis de que o desejo é criado, necessitar também gera essa insatisfação com a realidade que facilita a especulação imaginativa a respeito da satisfação que os novos produtos podiam trazer (CAMPBELL, 2001, p. 139).

Esses autores enxergam o consumo sob o prisma do simbólico em detrimento da interpretação meramente utilitária, refutando a ideia do consumo com o mero objetivo de satisfação de necessidade. A partir da perspectiva de Campbell, podemos observar que lógica

da sociedade capitalista moderna é marcada pela insaciabilidade, sendo que a busca pelo novo é uma constante. As empresas se vêem então com o desafio de oferecer novidades, de modo a atrair a atenção dos consumidores. A diferenciação surge então como uma importante ferramenta que serve para alimentar essa insaciabilidade moderna. Esse processo de diferenciação é renovado constantemente de modo a gerar novos signos distintivos, que serve também como meio de distinção social, já que o que importa aqui não é mais a utilidade ou as características do produto, e sim a percepção de valor por parte de seus consumidores. É interessante também ressaltar que esse processo de significação e de comunicação (como no caso do discurso moralizante) podem ser utilizados também como elemento de classificação e diferenciação social.

Este espírito do consumismo moderno envolve também uma preocupação com nossos sistemas de valores, aquilo que é considerável moralmente aceito e "de bom-grado" pela sociedade. Barbosa (2009) discute então esta moralidade que envolve o processo de consumo. Assim, em nossa sociedade não são necessários apenas dinheiro e disponibilidade para realizar o ato da compra, é preciso também justificar socialmente e para nós mesmos cada ato de consumo. Por isso, o ato do consumo, além de carregado de significados sociais, pode comunicar também um significado político, como acontece no caso da escolha por compra de produtos que não agridam o meio ambiente ou que tenham passado por um processo considerado mais justo em termos de comercialização com produtores.

Alguns autores colocam o consumo como uma forma de ativismo político e cidadania. A ideia do consumo vinculado à questão da cidadania contrapõe-se a muitas das ideias defendidas por parte das abordagens das ciências sociais e difundidas pelo senso comum, que costuma julgar os consumidores como seres manipulados e alienados. Porém, autores como Canclini (1996) afirmam que a aquisição de bens e serviços reflete uma variedade de significados e posições sociais. Se anteriormente as formas de participação na vida pública mostravam-se mais claras quando relacionadas diretamente com o Estado, hoje em dia o mercado e o consumidor podem expressar sua cidadania através do consumo. Prova disso é a crescente preocupação com a questão ecológica e social relativas aos bens que se deseja adquirir.

A aproximação da cidadania, da comunicação de massa e do consumo tem, entre outros fins, de reconhecer estes novos cenários de constituição do público e mostrar que para viver em sociedades democráticas é indispensável admitir que o mercado de opiniões cidadãs inclui tanta variedade e dissonância quanto o mercado de moda, do entretenimento. Lembrar que nós cidadãos também somos consumidores leva a descobrir na diversificação dos gostos uma das bases estéticas que justificam a concepção democrática de cidadania. (CANCLINI,1996, p. 58)

Aliado a isso, existe uma preocupação cada vez maior em relação à segurança dos produtos, em especial na indústria de alimentos. As contribuições de Giddens (2005) em relação ao que ele chama de sociedade reflexiva, nos ajuda a entender o aumento das preocupações do consumidor em relação à origem dos produtos. O aumento da preocupação com a saúde e bem-estar, juntamente com os avanços nos sistemas modernos de saúde, fez com que mudasse também o estilo de vida de nossa sociedade, ocorrendo então uma politização do consumo, fazendo com que as pessoas se tornassem mais conscientes dos riscos no consumo de alimentos potencialmente maléficos ao organismo. Por isso, um dos atributos considerados de maior importância por parte dos consumidores de alimentos diz respeito à confiabilidade. As empresas modernas vêm procurando então adotar medidas que atestem a seguridade de seus produtos, como pudemos ver pela importância da normatização e da certificação por parte dos produtores para atestar a qualidade e características do alimento orgânico, abordado no capítulo anterior.

A lógica convencional do consumo contrapõe-se ao novo discurso que reconhece os limites do planeta, e leva em consideração os hábitos de consumo e estilo de vida relacionados à idéia de uma sociedade equitativa e sustentável. A partir da década de 1990, o debate sobre a problemática ambiental deixa de ser atrelada somente ao aumento da população e desenvolvimento de novas tecnologias, e passa a se relacionar também, e principalmente, com os impactos decorridos do estilo de vida e padrões de consumo, em especial nos países do Norte. (PORTILHO, 2005)

Portilho (2005), alerta porém, para os desafios que enfrentamos rumo a uma sociedade sustentável, reconhecendo acima de tudo os limites de nosso planeta. O consumo é analisado então como campo de luta política e simbólica, levando-se em consideração os limites e possibilidades do consumo sustentável. Segundo a autora:

A ambivalência das políticas de consumo nos leva a reforçar a asserção de que ações individuais não seriam a estratégia mais adequada para o enfrentamento dos problemas ambientais. Ao contrário, as mudanças mais profundas devem ser produzidas através de ações políticas elaboradas por organizações sociais e instituições eleitas democraticamente. (PORTILHO, 2005, p.223)

O consumo sustentável, por sua vez, implica numa politização do consumo, no sentido que transcende as preocupações meramente individuais, articulando assim questões privadas e públicas. O consumo sustentável articula temas como ética, defesa do meio ambiente e cidadania, priorizando ações coletivas em sua dimensão política.

3.3 A importância do olhar etnográfico sobre o consumo

Além do auxílio do aporte teórico da Sociologia, a Antropologia pode trazer contribuições significativas, especialmente no que se refere ao trabalho de campo. Dentro dela, a etnografia se destaca como método de trabalho para o recorte analítico do grupo social que se pretende estudar. Mais do que uma metodologia, a etnografia surge como um modo de olhar o objeto de estudo. O pesquisador que vai a campo deve treinar esse tipo de olhar, de modo a poder ter maior consciência do contato inter-subjetivo inerente à relação pesquisador-pesquisado.

Para Geertz (1978), a etnografia é a prática que define a disciplina antropológica. Segundo ele, se desejamos compreender o que é uma ciência, devemos olhar, em primeiro lugar, não para suas teorias ou descobertas, nem para o que seus apologistas dizem sobre ela, mas sim para o que os seus praticantes fazem.

Vale destacar que o presente trabalho não usa como metodologia principal a etnografia. Esse método serve aqui para aprimorar o trabalho em campo e, principalmente, auxiliar o pesquisador em suas observações, para que estas não sejam meramente pautadas em pressupostos ou conclusões precipitadas. Essas observações são importantes no sentido de que podem trazer dados ricos sobre o que o pesquisador viu e viveu, o que ouviu no campo, o relato dos outros sobre sua própria experiência.

Malinowski foi pioneiro a utilizar a pesquisa etnográfica como uma atividade de trabalho de campo intensivo que envolve a experiência pessoal do etnógrafo. Para isso ele traz

a contribuição da observação participante, que se contrapõe a atitude de observação distanciada antes utilizada pela maioria dos estudiosos.

Para ele o trabalho etnográfico deve, por um lado, demonstrar os resultados da observação direta, da interpretação e declarações do objeto estudado e, por outro, deve representar as percepções do autor, baseadas em suas conclusões pautadas no bom-senso e intuição psicológica. (MALINOWSKI, 1978)

Em sua obra *Argonautas do Pacífico Ocidental*, o autor destaca a incapacidade do nativo em entender como a instituição coletiva surge de seus próprios atos enquanto nativo, necessitando então de um observador que não faça parte do todo para ser capaz de enxergar este todo. Parte do papel da etnografia seria então a interpretação de rituais e códigos que muitas vezes fogem à compreensão de seu objeto de estudo, partindo-se do pressuposto de que muitas vezes “os nativos obedecem às ordens e à força do código tribal, mas não as entendem.” (MALINOWSKI, 1978, p.72)

Geertz traz grande contribuição para a etnografia quando destaca o processo subjetivo pelo que passa o pesquisador quando analisa uma cultura. A tarefa do etnógrafo é, acima de tudo, interpretativa e complexa:

É como tentar ler um manuscrito estranho, desbotado, cheio de elipses, incoerências, emendas suspeitas e comentários tendenciosos, escrito não com os sinais convencionais do som, mas com exemplos transitórios de comportamento modelado. (GEERTZ, 1978, p. 20)

Um exemplo da etnografia de Geertz (1978) é sua análise sobre a briga de galos em Bali. Neste texto, ele demonstra sua proposição interpretativista, explicitando a realidade e a simbologia de uma cultura tão diferente. O nativo não tem voz neste sentido, quem decifra os códigos e as experiências coletivas é o pesquisador. O autor tenta entender e externar algo que não pertence ao seu meio natural de convivência. A cultura estudada seria então "um conjunto de textos, eles mesmos conjuntos, que o antropólogo tenta ler por sobre os ombros daqueles a quem eles pertencem." (GEERTZ, 1978, p. 321)

O estruturalismo de Levi-Strauss contribui em diversos sentidos para o campo da etnografia, através da análise do caráter sistêmico das variações e transformações. Ele destaca

a importância da perspectiva histórica antes da ida à campo, que auxilia o pesquisador a entender os elementos do presente.

O pesquisador de campo depende então, de inspirações geradas pelo seu aporte teórico. Desta maneira, ele terá maior facilidade de moldar suas teorias em relação aos fatos e a verificar a relevância das informações coletadas de acordo com as teorias existentes. A partir daí, será possível ir bem equipado para o trabalho de pesquisa, de modo a apresentar de uma maneira mais confiável a anatomia da cultura e a descrição de sua constituição social.

Os pesquisadores brasileiros demonstraram esta tendência principalmente partir dos anos 70, quando começaram a surgir diversas obras que utilizavam-se do intermédio de pessoas que faziam parte da rede de relacionamentos destes pesquisadores. A utilização da rede de relações e escolha de sua própria cidade como campo de estudo vem se mostrando um importante meio de pesquisa.

Para Velho (1987, p. 18): "o multipertecimento, fenômeno típico da sociedade atual, permite ao antropólogo ter maior facilidade em escolher algum tipo de atividade em que tenha algum tipo de envolvimento como objeto de estudo."

Porém, esse grau de familiaridade pode ser um fator negativo caso o pesquisador não tenha a preocupação de desconstruir sua concepção acerca deste grupo, já que seu conhecimento pode estar relacionado aos estereótipos criados em sua mente e por suas vivências. O que acontece é que o pesquisador, por mais que se aproxime do seu objeto de estudo, precisa entender os princípios e mecanismos que o organizam. Um dos grandes desafios consiste em conseguir estranhar o familiar, que só é possível quando confrontamos intelectualmente as diferentes versões e interpretações a respeito dos fatos e situações. (Velho, 1987)

As conversações entre estranhos na cidade também possuem características próprias. Isto pode ser observado no ambiente público. Através da observação das conversações que acontecem nos ambientes público, parece existir uma "fricção da palavra contra a palavra". Caiafa (2007, p. 100) afirma que "Quanto mais estranheza, mais a 'fricção da palavra contra a palavra' vai criar novas formas porque as situações que se armam têm sempre algum

ineditismo e não sabemos bem o que esperar." Ou seja, é importante que as manifestações espontâneas das pessoas no ambiente pesquisado também seja levado em consideração.

3.4 O consumidor verde

A partir da década de 1990, acentua-se a percepção sobre os impactos ambientais da Sociedade do Consumo. A questão ambiental começa a ser redefinida, não mais a partir dos problemas relacionados à produção, mas agora a partir do viés do consumo, relacionando-se com as consequências do alto padrão de consumo e estilo de vida a ele associados. Essa redefinição da crise ambiental como um problema relacionado aos estilos de vida fez com que se desenvolvessem diversos estudos e surgimento de expressões como "consumo verde" e "consumo sustentável" (PORTILHO, 2005).

Apenas recentemente, surgiram pesquisas associando Sociedade do Consumo aos estudos ambientais, especialmente através da contribuição de diferentes sub-áreas das Ciências Sociais, como Antropologia e Sociologia.

Isso se explica devido à mudança de paradigma da própria sociedade em termos de estrutura e organização, ocorrendo então um deslocamento do discurso, passando do impacto da produção para o impacto do consumo (GIDDENS, 1991; CANCLINI, 1996; PORTILHO, 2005).

O consumo relacionado ao meio ambiente é definido por Dobscha (1993) como uma exibição da responsabilidade no mercado por consumidores que: escolhem por produtos e serviços considerados seguros ambientalmente; evitam produtos e serviços não seguros para o meio ambiente e descartam produtos apropriadamente.

Já o conceito de consumidor verde, ou ecologicamente consciente, é definido por Ottman (1994) como aquele indivíduo que busca para consumo apenas produtos que causam o menor, ou nenhum dano ao meio ambiente. Assim, os consumidores “verdes” são “aqueles que buscam conscientemente produzir, através do seu comportamento de consumo, um efeito nulo ou favorável sobre o meio ambiente e à sociedade como um todo” (LAGES; NETO, 2002, p. 02).

Desta forma o consumidor verde procura adotar atitudes e comportamentos de compra coerentes com a conservação dos ecossistemas. Este indivíduo ambientalmente orientado acabará se tornando uma parte permanente da cultura. Farão seus valores serem sentidos, acrescentando pressões internas e externas relativas ao esverdeamento dos negócios, e acima de tudo, relativas a desempenho ético. (OTTMAN, 1994)

Porém, da mesma maneira com que acontece a chamada visão da endogenia exagerada, que deposita na sociedade civil a responsabilidade da superação do subdesenvolvimento, das desigualdades e dos conflitos, assim ocorre quando acontece o deslocamento da questão ambiental da produção para o consumo. Como afirma Portilho (2005 ,p. 164), seja através da chamada estratégia de consumo verde ou de consumo sustentável, os consumidores passaram a ser vistos como principais atores desse processo, alternando seus papéis vistos ora como vilões ora como agentes de salvação do meio ambiente. Porém, é importante entender que o meio para se alcançar a sustentabilidade passa pela necessidade de ampliação do diálogo, por todas as esferas desde a produção, passando pela comercialização e terminando no consumo e posterior descarte do produto.

Desde o século 19, o mercado de alimentos enfrenta diversas modificações refletindo as mudanças nos hábitos dos consumidores de alimentos. A partir da década de 1970, as atitudes e comportamento dos consumidores de frutas, legumes e verduras passou a refletir cada vez mais a valorização da categoria qualidade em detrimento da eficiência em custos e preço. A tendência mundial por alimentos qualificados como mais saudáveis iniciou-se pelas classes de maior renda, fenômeno esse comumente associado aos segmentos de produtos com maior valor agregado. Atualmente, essa tendência vem se tornando cada vez mais visível também pelos estratos sociais de menor poder aquisitivo. (SUPERHIPER, 2011)

Na categoria de alimentos saudáveis estão incluídos os chamados alimentos funcionais, que são aqueles produtos que possuem ingredientes capazes de ajudar a prevenir ou minimizar determinados problemas no organismo, como é o caso de alguns iogurtes que auxiliam na regulação do fluxo intestinal. Também estão incluídos o mercado de alimentos *diet e light*, que mostra-se em constante crescimento, assim como o mercado de orgânicos e alimentos destinado a um público específico, que apresenta restrição a determinado tipo de alimento. Um estudo realizado pelo Instituto Euromonitor mostra que as vendas no varejo

para esse tipo de produto tenderá a continuar crescendo e prevê um aumento de 39% de aumento nas vendas até 2014, quando movimentará cerca de U\$ 21,5 bilhões no Brasil. (REVISTA SUPERHIPER, 2011)

Porém, tanto as motivações, quanto atitudes e comportamento dos consumidores variam de acordo com o local de compra. Enquanto as pessoas que buscam feiras especializadas e compram cestas em domicílio já estão direcionadas a procurar o produto orgânico, os consumidores de alimentos orgânicos no supermercado possuem um portfólio de produtos maior à sua disposição e cujo perfil também se mostra mais difuso. Esta demanda crescente por produtos mais saudáveis em supermercados é chamado estilo de vida “ego-trip”, que se contrapõe ao estilo de vida “ecológico-trip”, que caracteriza os consumidores de feiras especializadas e de cestas em domicílio. O estilo de vida está associado a um conjunto de práticas que uma pessoa adota em seu cotidiano. (GUILLON & WILLIQUET apud GUIVANT, 2003)

O consumidor com estilo de vida *ego-trip* é formado pelos consumidores de supermercados. Utiliza o consumo de produtos orgânicos como parte de uma atitude assumida frente ao meio ambiente ou de responsabilidade social. Estes podem ser os considerados consumidores verdes, sustentáveis ou socialmente responsáveis, que procurariam incentivar as formas alternativas de produção de alimentos. O consumo de produtos orgânicos pode ser ocasional, e apenas uma entre outras práticas consideradas saudáveis. o consumidor com estilo de vida *ego-trip* está mais preocupado com seu prazer e bem-estar, da sua vida saudável e de uma relação de respeito com a natureza.

Já os consumidores *ecológico-trip* se diferenciam pelo seu maior envolvimento com os valores do movimento de agricultura orgânica, que se traduziria um consumo mais sistemático de produtos naturais junto a atividades e esportes que caracterizam maior contato com a natureza. Seriam basicamente os consumidores de feira orgânica.

4.6 O surgimento do marketing verde

O marketing possui uma rica variedade de conceitos e ferramentas. Começaremos com a definição de marketing por dois de seus principais estudiosos, Kotler e Drucker, depois iremos descrever algumas de suas principais ferramentas, formadas pelo *mix* de marketing.

Kotler (2000, p. 30) diz que "Marketing é um processo por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros."

O objetivo de qualquer negócio é produzir um consumidor satisfeito. O Marketing é um dos meios para conhecer profundamente o consumidor que se busca atingir, de modo a criar respostas para suas necessidades e desejos. (DRUCKER, 1998)

Para Dias (2007), o marketing era inicialmente associado ao consumo exagerado, sendo muitas vezes mal utilizado e mal interpretado por induzir o aumento da extração de recursos naturais e geração de resíduos.

A partir de então, o conceito de marketing evoluiu. Uma nova postura por parte dos consumidores fez com que os administradores de negócios se adequassem às novas exigências do mercado, buscando assim traçar novas estratégias para atender às necessidades da demanda. Surgiram então os conceitos de "Marketing Verde" ou marketing ambiental.

Também denominado de marketing ambiental, marketing ecológico, marketing sustentável, novo marketing e Eco-marketing, o *green* marketing ou marketing verde surgiu com o objetivo de viabilizar a sustentabilidade entre organizações e ambiente físico.

Polonski e Rosenberger (2001) explicam que o "marketing ambiental, ou verde, consiste em todas as atividades desenhadas para gerar e facilitar trocas de forma a satisfazer os desejos e necessidades humanas, resultando um impacto mínimo sobre o meio ambiente".

OTTMANN (1994) define o marketing verde como "oportunidade única para profissionais de marketing, esverdearem, seus produtos, processos e descobrir não só uma potente vantagem competitiva, como também uma recompensa pessoal".

Um conceito que resume bem a ideia de Marketing “verde” é dado por Ken Pettie (1992), que o classifica como sendo a priorização de aspectos ambientais nas decisões de Marketing. Segundo Pettie (1992), Marketing verde é o processo gerencial responsável por identificar, antecipar e satisfazer as exigências dos consumidores e da sociedade de uma forma rentável e sustentável.

Dessa forma, as organizações que consideram a possibilidade de adotar uma estratégia de posicionamento baseada em questões ecológicas devem examinar cuidadosamente os impactos de diferentes práticas ambientais sobre o meio ambiente. Além disso, em função da crescente importância e consequente projeção do tema no mundo dos negócios, pressões sociais e legais podem tornar improvável o sucesso de iniciativas que não observarem um nível mínimo de responsabilidade ambiental.

Uma empresa verdadeiramente responsável ambientalmente realiza diversas ações que podem diminuir o impacto negativo sobre o meio ambiente, inclusive dentro do seu processo produtivo. A empresa “verde” minimiza o consumo de recursos não-renováveis, maximiza a utilização dos insumos pela diminuição de desperdício, reciclagem e uso alternativo de refugos de produção; reduz o gasto energético, utiliza insumos alternativos a poluentes ou grandes consumidores de energia. Essas iniciativas preservam o meio ambiente e podem trazer ganhos financeiros de curto prazo às empresas, pela diminuição dos custos de produção. (BACKER, 1995)

Assim, as empresas ambientalmente responsáveis, principalmente as de maior porte econômico, pautam suas atividades em modelos de desenvolvimento sustentáveis, incluindo ações estratégicas e de comunicação que os profissionais de marketing procuram para se desenvolver, objetivando o consumidor envolvido com as questões ambientais (OTTMAN, 1994). Desta forma, o marketing verde atua como fator de diferenciação entre as organizações, em um processo de agregação de valor à marca. O consumidor cada vez mais esclarecido sente-se seduzido pela imagem que transparece ao se engajar em produtos e serviços cujo processo é ambientalmente correto, desejando assim ser parceiro nesta escolha. (OTTMAN, 1994; PETTIE, 2001)

Dessa forma, as organizações que consideram a possibilidade de adotar uma estratégia de posicionamento baseada em questões ecológicas devem examinar cuidadosamente os

impactos de diferentes práticas ambientais sobre o meio ambiente. Além disso, em função da crescente importância e consequente projeção do tema no mundo dos negócios, pressões sociais e legais podem tornar improvável o sucesso de iniciativas que não observarem um nível mínimo de responsabilidade ambiental.

De acordo com Peattie (1999, 2001), a discussão sobre a adoção de uma postura mais “verde” e seu consequente impacto no desempenho das empresas deve ser conduzida em um nível muito mais profundo. O autor afirma que há uma incompatibilidade entre os conceitos de sustentabilidade e do marketing convencional, e coloca a necessidade da reformulação da tradicional teoria de marketing. Isso porque hoje em dia as organizações com atuação ambiental tendem a desenvolver estratégias que enfatizam os aspectos ecológicos de algumas de suas atividades, geralmente relacionadas com o desenvolvimento de novos produtos e comunicação, sem que haja uma real preocupação no desenvolvimento de atividades plenamente sustentáveis.

CAPÍTULO IV - ESTRATÉGIAS DE MARKETING DO GRANDE VAREJO PARA OS ALIMENTOS ORGÂNICOS

Vive-se hoje um tempo caracterizado por constantes mudanças na vida e nas atitudes, nos valores e hábitos das pessoas, o que se reflete também nas relações entre empresas e consumidores. A expansão de seminários, debates, produção bibliográfica e campanhas institucionais de empresas sugere que o tema da sustentabilidade tem ganhado cada vez mais importância. Assim, se anteriormente o empresariado concebia a atuação de suas corporações restrita ao objetivo da geração de lucros, considerando no máximo seu impacto na oferta de bens e no nível de emprego da economia. Hoje a visão dos negócios ultrapassa esse limite, tendo a virada do milênio presenciado uma transição no modo das empresas definirem comportamentos, estratégias e missões no mercado brasileiro.

O aumento da importância do conceito de sustentabilidade influencia diretamente o posicionamento das empresas, já que estas começam a ser pressionadas a incluir em seus discursos e práticas a questão da preocupação com problemas sociais e ambientais. Esta mudança afeta de forma intensa todas as atividades da empresa, criando novas diretrizes e limitações para que ela possa operar de modo a atingir maior lucratividade, porém sem deixar de levar em consideração as questões socioambientais. Isso se refletiu em vários setores do mercado, com destaque para o setor do grande varejo alimentar. O setor varejista brasileiro é altamente competitivo e caracterizado por um alto giro de estoques. Segundo a Associação Brasileira de Supermercados, ou ABRAS, o setor varejista de alimentos no Brasil registrou receita bruta de R\$ 177 bilhões em 2009, e cerca de 5,6% do PIB brasileiro, representando um aumento de 14,3% em relação a 2008 (ABRAS, 2010).

O setor varejista de alimentos no Brasil possui características que seguem a tendência mundial. É um mercado altamente fragmentado, sendo que as três maiores redes de supermercados representaram, em 2009, 40,4% do setor varejista de alimentos. A maior parte das grandes empresas deste setor são controladas por sociedades sediadas no exterior. A presença estrangeira no setor varejista de alimentos brasileiro começou com a rede varejista líder na França, o Carrefour, que inaugurou seu primeiro hipermercado em 1975. Nos anos

1990, a rede internacional Walmart ingressou também no mercado brasileiro, especialmente por meio da aquisição de redes domésticas de varejo de alimentos, e a competição no setor intensificou-se. Porém, o nível de penetração de lojas no Brasil, em termos de número de supermercados em relação à população e área total, é estimado ser menor que os níveis dos Estados Unidos da América e de muitos países da Europa Ocidental, tais como França, e de alguns países sul-americanos, como o Chile.

Neste capítulo iremos descrever as diferentes estratégias que podem ser encontradas nas organizações, em especial no grande varejo alimentar. Depois, entraremos em uma discussão sobre o "esverdeamento" do mercado. A seguir, falaremos sobre marketing, focalizando o composto de marketing, com destaque para o setor de varejo. Adentraremos no mercado supermercadista, destacaremos alguns dados sobre o setor e falaremos sobre sua importância para o setor de alimentos orgânicos. E para finalizar avançaremos com um estudo sobre as ferramentas de marketing a serem utilizadas em posterior análise da empresa estudada.

4.1 Estratégia empresarial

A estratégia de uma empresa é uma teoria que se desenvolve a partir de uma suposição de como a competição pode se desenvolver e de como isso pode ser explorado para que se obtenha uma vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007). Porém, a maior parte das vantagens competitivas dura pouco. Por isso, as empresas precisam repensar constantemente novas características e benefícios para oferecer aos seus clientes. Conseqüentemente, as empresas devem analisar constantemente suas estratégias, tendo em vista seu posicionamento e o objetivo que se pretende alcançar.

Para definir corretamente as ferramentas necessárias para analisar a organização, é necessário termos uma visão ampla dos níveis de estratégias que podem ser encontrados e da tipologia de liderança que podem existir na mesma. Barney e Hesterly (2007) destacam dois tipos principais de estratégias: corporativas e de negócio.

As **estratégias no nível corporativo** são ações realizadas pela empresa para ter ou conquistar vantagens competitivas em diversos setores simultaneamente. Como o próprio nome diz, são decisões que afetam a corporação como um todo, determinando em qual setor a empresa deverá operar, e normalmente são definidos pelos cargos mais altos da organização. Estão incluídos neste item decisões sobre integração vertical, alianças estratégicas, diversificações, fusões e aquisições.

Já as **estratégias no nível de negócio**, que serão contempladas dentro desse trabalho, são ações empenhadas pela empresa para conseguir vantagem competitiva em um único negócio ou setor. Envolve esforços de diferentes áreas da organização como produção, finanças, recursos humanos, marketing, vendas e logística.

4.2 Tipologia da estratégia no nível de negócio

Uma das questões-chave para a formulação da estratégia no nível do negócio é a compreensão do relacionamento da empresa com o ambiente, como explicitado por Michael Porter em seu modelo das cinco forças. Neste modelo, são avaliadas a ameaça à entrada, ameaça de rivalidade, ameaça de substitutos, compradores e fornecedores. Os *stakeholders* teriam, nesse contexto, grande importância para a avaliação da empresa.

Neste caso, as regras de competição são influenciadas pela estrutura da indústria, por isso a importância de se estudar o ambiente em que uma empresa atua. As cinco forças determinam a concorrência na indústria e influenciam o retorno sobre investimento, o que demonstra sua importância para o processo de definição de estratégias. As empresas influenciam e são influenciadas pelas forças, sendo que a compreensão da importância e origem de cada força pode fazer com que esta possa influenciar favoravelmente a empresa.

Porter (1980) destaca três abordagens genéricas principais, dentro do nível de negócio, que podem ser utilizadas pela empresa com o intuito de se obter vantagem competitiva em um determinado setor: **liderança no custo total**, **diferenciação** e **enfoque** (Figura 4). Para o autor, as empresas que conseguem focar seus esforços em apenas uma das três abordagens

terão maior probabilidade de apresentar um melhor desempenho competitivo e que valem como ponto de partida para o desenvolvimento do pensamento estratégico.

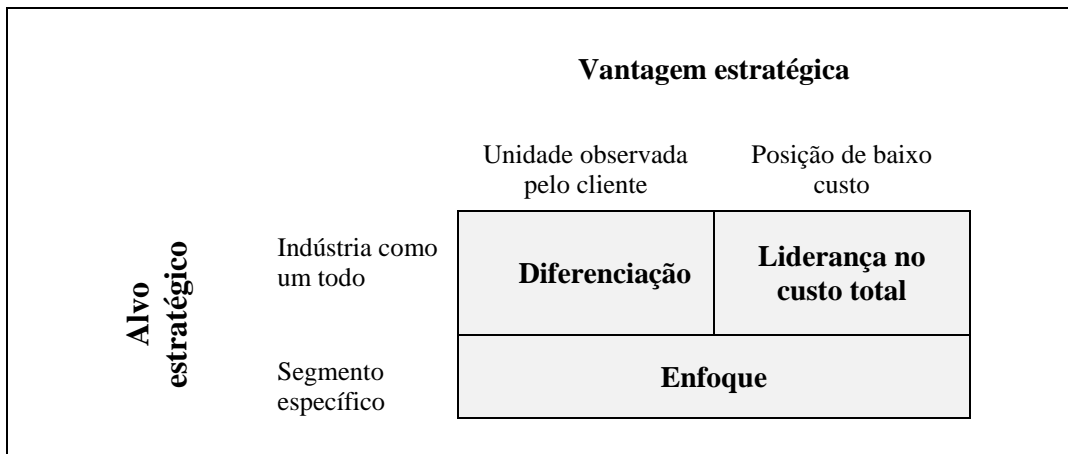


Figura 4 - Estratégias Genéricas de competição

Fonte: Porter (1980, p.53)

Na **estratégia competitiva de liderança em custo**, o ponto central é o baixo custo em relação às empresas concorrentes. Uma empresa pode atingir essa vantagem competitiva através do controle dos fatores de custo e reconfiguração da cadeia de valor, de modo a destacar-se dos concorrentes e conquistar maior participação no mercado. A liderança no custo total exige que a empresa disponha de ampla capacidade instalada para atender grandes demandas, o que possibilita economias de escala e reduções de custo em função da experiência adquirida.

A liderança no custo total estabelece barreiras de entrada na forma de economias de escala e vantagens de custos, além de defender a empresa contra compradores e fornecedores poderosos. O custo mais baixo funciona como mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade de seus concorrentes, especialmente no tocante à guerra de preços e assim acaba por proteger a empresa contra as outras forças competitivas (produtos substitutos, clientes, novos entrantes e fornecedores) pois a negociação é limitada ao ponto em que os lucros do concorrente mais eficiente são eliminados. Nesse caso, as pressões competitivas atingem primeiramente os concorrentes menos eficientes. Para este tipo de estratégia, a empresa não precisa possuir tantas habilidades em marketing, assim como necessita de um bom

desempenho nas áreas de engenharia, compras, fabricação e distribuição física. (BARNEY; HERSTERLY, 2008)

A **estratégia de diferenciação** visa caracterizar a oferta da empresa pelo estabelecimento de diferenciais competitivos e criação de valores para os compradores. A palavra diferenciação relaciona-se ao ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa da oferta da concorrência (KOTLER, 2000, p. 309).

Ainda que o foco desta estratégia seja a diferenciação, a empresa não deve desconsiderar os custos, porém deve preocupar-se mais em oferecer um desempenho superior de modo a gerar maiores benefícios para o cliente. Para o autor, a adoção da estratégia de diferenciação conflita com o interesse de aumentar a participação relativa de mercado, pois quanto maior a parcela de mercado, menor será a exclusividade, implicando em um *trade-off* com a posição de baixo custo, uma vez que a empresa precisa desempenhar atividades mais onerosas para buscar a posição de diferenciação.

Segundo Kotler (2000), uma empresa pode diferenciar sua oferta ao mercado através de cinco dimensões, que podem abranger aspectos tangíveis e intangíveis: diferenciação por produto, serviços, pessoal, canal e imagem. (Tabela 1)

Tabela 1- Variáveis de diferenciação

| Produto | Serviços | Pessoal | Canal | Imagem |
|----------------------|------------------------|------------------------|---------------|---------------|
| Forma | Facilidade de pedido | Competência | Cobertura | Símbolos |
| Características | Entrega | Cortesia | Especialidade | Mídia |
| Desempenho | Instalação | Credibilidade | Desempenho | Atmosfera |
| Conformidade | Treinamento do cliente | Confiabilidade | | Eventos |
| Durabilidade | Orientação ao cliente | Capacidade de resposta | | |
| Confiabilidade | Manutenção e reparo | Comunicação | | |
| Facilidade de reparo | Serviços diversos | | | |
| Estilo | | | | |
| Design | | | | |

Fonte: Kotler (2000, p. 310)

Outros autores como Barney e Hersterly (2008, p. 156) reconhecem apenas a diferenciação de produto, porém subdividem-na em outros tipos de categorias Para os autores as bases de diferenciação do produto incluem:

1. atributos dos produtos ou serviços que uma empresa vende: inclui característica do produto, complexidade do produto, timing do lançamento do produto e localização;
2. relação entre uma empresa e seus clientes: incluindo customização do produto, marketing de consumo e reputação;
3. associações internas ou entre empresas: formadas por associações entre funções, associações com outras empresas, o mix do produto de uma empresa, seu sistema de distribuição e seu nível de atendimento e suporte.

Os supermercados Pão de Açúcar adotam a estratégia de diferenciação. Mais à frente, iremos nos utilizar das categorias de análise propostas por Barney e Esterly neste item para a análise da estratégia encontrada na empresa pesquisada, devido a maior proximidade com o caso em questão. Enquanto as cinco dimensões propostas por Kotler se mostram adequadas para a indústria em geral, as categorias de diferenciação de produto se mostram mais aplicáveis à realidade dos supermercados. É claro que nem todas essas variáveis citadas se aplicam à análise das estratégias relacionadas aos produtos orgânicos nos supermercados. No capítulo 5 teremos um detalhamento dos itens a serem analisados que possuem maior proximidade com o estudo em questão.

Já a estratégia de enfoque busca atender de maneira mais eficaz o seu alvo estratégico que os seus concorrentes. Esse alvo, ou escopo estratégico, deve ser o mais preciso possível de modo a permitir que a empresa possa atendê-lo de modo a destacar-se dos demais. Este pode ser definido sob diversas dimensões: tipos de clientes, linha de produtos, variedade do canal de distribuição, área geográfica. Este alvo pode ser alcançado através de uma posição de custo baixo ou de diferenciação, mesmo que a organização não seja capaz de manter uma destas posições em relação aos concorrentes.

4.3 Mercado-alvo

Uma empresa raramente consegue agradar a todos os tipos de público. Nem todos possuem os mesmos gostos, os mesmos estilos de vidas, condições financeiras ou as mesmas crenças. Para que a empresa não gaste seus esforços em todos os sentidos, os profissionais de marketing começam pela segmentação de mercado. Os segmentos de mercado podem ser identificados pela análise das diferenças demográficas, psicográficas e comportamentais existente entre os compradores (KOTLER, 2000, p. 30). Para que a empresa atinja esse mercado-alvo ela deve criar um posicionamento de modo a gerar um benefício na mente do consumidor que se relacione com seu perfil.

4.4 Posicionamento

O posicionamento deve representar o desejo que a empresa quer que os consumidores sintam acerca do produto. Para que isso ocorra, a empresa deve levar em consideração fatores como diferenciação frente ao concorrente e importância do benefício comunicado para o consumidor. Esta diferenciação deve estar relacionada a todas as características da empresa, deve ser difícil de ser imitada pela concorrência, além de ser passível de gerar rentabilidade. Deve ser facilmente comunicada e visivelmente reconhecida pelo seu consumidor. Uma das maneiras de comunicar o posicionamento da empresa é através de seu *slogan*.

4.5 Missão, visão e objetivos

O processo da administração parte da definição da missão e posteriormente da visão e dos valores da empresa. A missão vai mostrar o que a empresa pretende ser no longo prazo e o que pretende evitar nesse ínterim. Mesmo que não seja explicitamente declarada, todas as empresas cumprem certa missão. Pode-se dizer que a missão é o propósito central da empresa, sua razão de ser. Segundo DRUCKER (1973, p. 65), para que a empresa possa definir sua missão, ela deve responder às seguintes questões: qual o negócio da nossa empresa? Quem são nossos clientes? O que o consumidor valoriza? Para onde a empresa está caminhando? Para onde ela deveria estar caminhando e como ela deveria ser no futuro?

Para Kotler (2000, p. 66), uma boa declaração de missão estimula e assegura que a filosofia empresarial seja praticada de forma independente, porém com consistência e uniformidade, visando atingir os objetivos da empresa.

A visão relaciona-se diretamente com a missão, porém são mais voltadas a objetivos mensuráveis, como por exemplo maior participação no mercado. Seria como um sonho ou um ideal que se deseja realizar nos próximos 10 a 20 anos.

Já o objetivo emerge como parte do planejamento estratégico. Os objetivos podem ser definidos como marcos mensuráveis que as empresas usam para avaliar se estão ou não alcançando sua missão. Com a análise externa, a empresa identifica as principais oportunidades e ameaças em seu ambiente competitivo e a análise interna identifica suas forças e fraquezas organizacionais. Essas análises auxiliam a empresa em sua escolha estratégica.

4.7 Mix de marketing

É possível utilizar diversas ferramentas para obter as respostas desejadas do seu público-alvo. Essa ferramentas constituem o *mix* de marketing (ou composto de marketing). McCarthy classificou essas ferramentas em quatro grupos, denominados 4 P's de marketing: produto, preço, promoção e praça (ou ponto de venda). Sua origem vem do inglês *product*, *price*, *place* e *promotion*.

Segundo Kotler (2000), este *mix* de marketing tem por intuito exercer influência sobre os canais comerciais, assim como sobre seus consumidores finais. Esse conjunto de variáveis pode ser controlado pela empresa de modo a influenciar o mercado alvo que se deseja alcançar. Para obter maior eficácia no alcance dos objetivos da empresa e mostrar-se consistente com seu posicionamento no mercado, as empresas precisam fazer com que essas estratégias interajam entre si, de modo a se tornarem coerentes umas com as outras e com a estratégia da empresa como um todo. A Figura 5 demonstra uma empresa ofertando um *mix* de produtos, serviços, preços e pontos-de-venda, assim como uma variedade de tipos de promoção, como promoção de vendas, publicidade, relações públicas e marketing direto.



Figura 5 - Os 4 P's do mix de marketing

Fonte: KOTLER (2000, p.37)

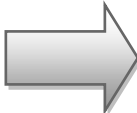
Geralmente, uma empresa pode alterar seu preço e suas despesas com promoções no curto prazo. Porém decisões acerca de características do produto ou mudança no canal de distribuição acontecem no longo prazo.

Segundo Kotler (2000), uma das principais maneiras de uma empresa alcançar seus objetivos de *marketing* de modo a atingir seu mercado-alvo, é através de ferramentas como o *mix de marketing* (ou composto de marketing). Para obter maior eficácia no alcance dos objetivos da empresa e mostrar-se consistente com seu posicionamento no mercado, as empresas precisam fazer com que essas estratégias interajam entre si, de modo a se tornarem coerentes umas com as outras.

A partir disso, foram desenvolvidos outros compostos de marketing. Durante a década de 1980, foi desenvolvido o novo composto de marketing, levando em consideração o ponto de vista do consumidor. Os 4C's são formados, respectivamente por: *customers needs and wants*, *cost to the consumer*, *convenience* e *communication*, ou seja, necessidades e desejos do

consumidor, custo para o consumidor (custo total para o cliente), conveniência (forma da empresa receber e ir até o cliente) e comunicação (forma de falar para e ouvir o cliente). Para Kotler (1999), os "quatro Cs" estão diretamente relacionados aos "quatro Ps", já que esses itens abrangem as questões aparentemente esquecidas nos seus Os, conforme demonstrado na Figura 6, que apresenta a relação entre os "4 Ps" e os "4Cs":

Figura 6 - Relação entre 4 Ps e 4 Cs do marketing

| Quatro Ps | | Quatro Cs |
|------------------|---|----------------------|
| Produto |  | Valor para o cliente |
| Preço | | Menos custo |
| Praça | | Conveniência |
| Promoção | | Comunicação |

Fonte: Kotler (1999, p. 126)

A seguir falaremos sobre o varejo para então mostrar o chamado composto de marketing varejista, desenvolvido por Parente.

4.8 O varejo alimentar

Após analisarmos a aplicação das ferramentas de marketing, é necessário destacar um tema que contribui para esse diálogo proposto neste trabalho: o setor de varejo. Segundo Henry Richter (1954, p.53): “Varejo é o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final”.

Porém, a definição mais utilizada é a fornecida pela American Marketing Association, que diz que o varejo é definido como uma unidade de negócios que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e, eventualmente, a outros consumidores.

Quando falamos de varejo é necessário entender a amplitude do termo e as diferentes classificações que podem ser encontradas dependendo dos critérios adotados. Para Parente (2000 p. 25), as instituições varejistas podem ser subdivididas em três categorias:

1. Classificação de acordo com a propriedade: formadas por independentes, redes, franquias, departamentos alugados e Sistemas Verticais de Marketing;
2. Varejo com lojas: formadas por alimentícias, não alimentícias e de serviços.
3. Varejo sem lojas: marketing direto, vendas diretas, máquinas de vendas e varejo virtual.

Para o presente trabalho, vale destacar a classificação de acordo com a propriedade. para entendê-la melhor, vamos fazer uma explicação de cada item que a compõe:

- a. Independentes: formadas normalmente por um único estabelecimento e administradas familiarmente. Apresentam vantagens como flexibilidade e agilidade em responder às flutuações e variações do mercado. Por outro lado, possuem as desvantagens das limitações de recursos e de poder de barganha com fornecedores, por não apresentarem condições de atuação em larga escala de negociações. A integração entre as atividades de compra e venda pode fazer com que o relacionamento com o cliente seja mais rápido e personalizado.
- b. Redes: operam com mais de uma loja sob a mesma administração. Atuam como indústria varejista independente, possuindo vantagens no que se refere a facilidade no controle de operações, flexibilidade e adequação a cada unidade de negócio. Por outro lado, apresentam maior poder de barganha com seus fornecedores, aumentando as economias de escala, ou seja, seu poder de compra e obtendo custos menores de produtos e serviços, permitindo também um aumento nos investimentos em outras áreas.
- c. Franquias: segundo Parente (2000, p.64), trata-se de “um sistema contínuo e integrado de relacionamento entre franqueador e fraqueado, que permite ao fraqueado conduzir um certo tipo de negócio de acordo com um padrão de procedimentos e marca definidos pelo franqueador”.

- d. Sistema de departamento alugado: normalmente utiliza-se de um departamentos dentro de outra empresa varejista, um franqueado ou, até mesmo, um fabricante ou representante de fábrica para serem operados e gerenciados por outra empresa;
- e. Sistemas Verticais de Marketing: para Parente (2000, p.86), nestes sistemas, todos os membros do canal de marketing e distribuição trabalham como um conjunto integrado, otimizando os resultados do canal.

Outra classificação importante para o trabalho em questão se refere às lojas do segmento alimentício. Uma primeira classificação baseia-se no agrupamento em lojas independentes e cadeias de lojas. As cadeias de lojas são formadas por redes de algumas ou diversas lojas, cujo controle encontra-se centralizado oferecendo um maior poder de barganha com seus fornecedores e clientes em relação aos seus concorrentes, porém demonstrando baixa flexibilidade quanto a prestação de serviços, preços e promoções. Atualmente, muitas cadeias operam com o sistema de *franchise*, ou seja, permitem que terceiros utilizem de marcas, produtos e serviços padronizados, mediante remuneração, sendo que a operação das lojas normalmente é realizada pelo franquiado.

Dias (2003) oferece uma forma de classificação dos varejos com loja, baseada nas categorias de produtos comercializadas: varejistas de alimentos; de mercadorias em geral e de serviços. Os varejistas de alimentos subdividem-se em supermercados; empórios e mercearias; superlojas; lojas de conveniência; padarias e lojas de desconto. Como exemplo de varejo alimentar temos os mercados, supermercados e hipermercados, que possuem áreas distintas formadas por departamentos e células que funcionam muitas vezes como pequenas empresas dentro de uma mesma empresa.² Por sua vez, a introdução do conceito de *megastores*, formada por lojas especializadas construídas em grandes áreas, vem provocando impactos no comércio varejista tradicional. O tamanho das lojas influencia sua segmentação de modo a atingir diferentes públicos ou diferentes tipos de compras. Estudos conduzidos pelas empresas ACNielsen e pela ABRAS, oferecem uma classificação dos vários formatos e tipo de lojas alimentícias (Figura 7)

² Podemos citar caso do supermercado Zona Sul, que possui uma pizzaria dentro do seu ponto de venda.

Figura 7 – Formato e tipos de lojas do varejo alimentício

| Formato de loja | Área de venda/m2 | Nº médio de itens | % de vendas não alimento | Nº de checkouts | Seções |
|---------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------------------|------------------------|---|
| Bares | 20-50 | 300 | 1 | * | Mercearias, lanches e bebidas |
| Mercearias | 20-50 | 500 | 3 | * | Mercearia, frios, laticínios e bazar |
| Padarias | 50-100 | 1000 | 1 | * | Padaria, mercearia, frios, laticínios, lanches |
| Minimercados | 50-100 | 1000 | 3 | 1 | Mercearia, frios, laticínios e bazar |
| Loja de conveniência | 50-250 | 1000 | 3 | 1-2 | Mercearia, frios, laticínios, bazar e lanches |
| Supermercado compacto | 300-700 | 4000 | 3 | 2-6 | Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar |
| Supermercado convencional | 700-2500 | 9000 | 6 | 7-20 | Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, bazar |
| Superloja | 3000-5000 | 14000 | 12 | 25-36 | Mercearia, padaria, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, bazar, têxtil, eletrônicos |
| Hipermercado | 7000-16000 | 45000 | 30 | 55-90 | Mercearia, padaria, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, bazar, têxtil, eletrônicos |
| Clube atacadista | 5000-12000 | 5000 | 35 | 25-35 | Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, bazar, têxtil, eletrônicos |

Fonte: Adaptado de estudos coordenados pela Abras *apud* Parente (2000).

No varejo alimentar, os principais formatos, encontrados no país, são os supermercados e hipermercados. Esses formatos são os que apresentam similaridade ou semelhança com os conceitos utilizados pelas grandes cadeias internacionais e onde têm se concentrado as grandes mudanças estratégicas, a nível mundial, embora, com reflexos em todos os demais segmentos do varejo alimentar. Os supermercados compactos vêm ganhando cada vez mais espaço, principalmente em grandes centros urbanos como o Rio de Janeiro. Isso se explica em parte graças a uma mudança no perfil do consumidor. Pesquisas realizadas pela Abras (2011) demonstram que os consumidores desses grandes centros apresentam uma frequência cada vez maior de idas ao supermercado, buscando praticidade e conveniência em suas compras. A localização é uma importante característica para a escolha do supermercado, visto que esses consumidores não estão dispostos a se deslocarem muito para fazer suas compras.

Estudiosos sobre o tema, além de oferecer conceituações e delimitações do varejo alimentar, trazem contribuições no que se refere às ferramentas de análise do marketing varejista: o composto varejista.

4.9 Mix varejista

O "composto de marketing do varejista", "composto varejista" ou simplesmente o "mix varejista" é formado por um conjunto de variáveis controláveis que são articuladas de acordo com a estratégia da organização com o objetivo de atingir as necessidades do mercado consumidor. Mas qual é a diferença entre o composto de marketing e o composto de marketing varejista?

Parente (2000) considera que o composto varejista, formado pelos 6 P's do varejo, é a ferramenta sob controle do varejista para conquistar a preferência do consumidor. Ele é formado pelos 4 P's de marketing (produto, preço, promoção e ponto) acrescido dos itens apresentação e pessoal. A Tabela 2 relaciona essas variáveis a alguns itens que podem influenciar as decisões que o varejista toma para diferenciar-se no mercado.

Tabela 2 - Composto varejista – os 6 P's

| Variáveis do composto varejista | Exemplo de decisões |
|------------------------------------|---|
| P – <i>Mix</i> de P rodutos | Variedade da linha, Qualidade, Serviços |
| P – P reços | Preços, Crédito, Benefício/Custo |
| P – P romoção | Propaganda, Ofertas, Sinalização |
| P – a Presentação | Loja, Departamentalização, Planograma |
| P – P essoal | Atendimento, Rapidez, Serviços |
| P – P onto | Localização, Acesso, Visibilidade |

Fonte: PARENTE (2000, p. 61)

Além dos atributos considerados na avaliação varejista, alguns atores fornecem evidências empíricas entre a relação de satisfação do consumidor com variáveis como ambiente agradável. Nos supermercados, por exemplo, foi verificado que os ritmos de músicas afetam o tempo médio e os gastos médios dos compradores nas lojas, assim como o layout físico pode facilitar ou dificultar determinado tipo de compra. (SUPERMERCADO MODERNO, 2001)

Apesar da grande contribuição do composto varejista para a análise das estratégias do setor supermercadista, o presente trabalho utilizou-se das ferramentas do composto de marketing, formado pelos 4 P's, para que fosse analisada a estratégia relacionada a agricultura orgânica dos supermercado através da metodologia de análise desenvolvida por Richter e adaptado por Guivant, e que será melhor explicitada no item *Marketing estratégico para alimentos orgânicos em supermercados*.

4.9 Estratégias dos supermercados na venda de FLV orgânicos

Uma das grandes controvérsias entre pesquisadores, associações de produtores e ONGs que se relacionam com o movimento orgânico no Brasil e um dos grandes entraves enfrentados pelos agricultores diz respeito às formas de comercialização dos produtos orgânicos. Estes produtos possuem características próprias que os diferenciam dos demais e

por isso necessitam utilizar-se de canais de distribuição compatíveis com a valorização de suas características diferenciadas e de seus atributos.

Entre as formas de comercialização de alimentos orgânicos estão as feiras orgânicas, lojas especializadas, entregas de cestas em domicílio e supermercados. A maior parte da produção orgânica é vendida para empresas de beneficiamento e distribuição, que por sua vez, vendem esses produtos para supermercados, atacadistas, restaurantes, lojas, distribuidores de cestas domiciliares ou diretamente para distribuidores independentes.

Os supermercados estão assumindo um papel cada vez mais importante no cotidiano dos consumidores de alimentos. A partir da década de 1990, quando a discussão sobre a importância da sustentabilidade nas organizações se tornou cada vez mais acirrada, os supermercados buscaram responder as demandas criadas neste sentido acerca dos alimentos, no que os produtos orgânicos passaram a ter destaque importante no cenário mundial. Além disso, as grandes redes de varejo se mostram como agentes centrais de transformação alimentar, já que a partir de então o varejo começou a oferecer estratégias fragmentadas de micro-marketing para alimentos como frutas, legumes e verduras (FLV), laticínios e carne. (OOSTERVEER ET AL. 2010)

É possível observar que o principal canal de comercialização dos produtos orgânicos nos países que apresentam maior participação neste segmento de mercado se encontra nos supermercados. (WILLER; YUSSEF, 2004; GUIVANT et al., 2010)

O setor de supermercados vende grande número de produtos, mas em algumas categorias em especial, seu papel como ponto de venda se torna preponderante. O volume total de vendas de produtos de elevado consumo, formado por alimento, higiene e limpeza representa mais de 85% do setor. Dentro desta perspectiva, o setor de varejo se apresenta como um importante meio para a expansão do mercado de produtos orgânicos. Dados estatísticos mostram que cerca de 70% da produção mundial de produtos orgânicos é comercializada por supermercados. (SUPERHIPER, 2011)

Porém, existem pontos de estrangulamentos para o produtor comercializar neste canal: descontinuidade na quantidade e na qualidade ofertada; baixo volume de produção; fraca infraestrutura de produção e comercialização; baixa disponibilidade de capital e mão de obra;

pouca organização por parte dos pequenos produtores rurais; baixa remuneração pelo produto orgânico para os agricultores, baixa promoção das características e benefícios dos alimentos orgânicos. (GUIVANT et al., 2003)

Pelos dados do Ranking Abras-Nielsen 2010, o setor de autosserviço alimentar brasileiro (formado basicamente por supermercados, supermercados compactos, hipermercados, etc.) ultrapassou 78,3 mil lojas em 2009, aumentando o número de unidades de venda em 3,4%. Em números de check-outs (ou "caixas" dos supermercados), a expansão foi de 3% em 2009, levando o setor de autosserviço a contabilizar mais de 192,5 mil pontos de venda. Em termos de faturamento, o setor apresentou um resultado de R\$ 177 bilhões, contrastando com os R\$ 70 bilhões conquistados em 1999.

Tabela 3: Evolução do autosserviço alimentar brasileiro

| O autosserviço alimentar brasileiro | | | | | | | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
| Nº de lojas (total autosserviço) | 53,40 | 61,35 | 69,49 | 69,01 | 71,49 | 72,10 | 73,05 | 73,69 | 74,60 | 75,72 | 78,31 |
| Taxa de variação | - | 14,9 | 13,3 | -0,7 | 3,6 | 0,9 | 1,3 | 0,9 | 1,2 | 1,5 | 3,4 |
| Faturamento Anual (em R\$ bilhões nominais) | 70,0 | 78,7 | 84,3 | 92,7 | 101,4 | 112,4 | 118,5 | 124,1 | 136,3 | 158,5 | 177 |
| Taxa de variação | - | 12,5 | 7,1 | 9,9 | 9,4 | 10,8 | 5,4 | 4,8 | 9,8 | 16,3 | 11,7 |
| Área de vendas (em m² milhões) | 13,3 | 14,5 | 15,5 | 16,1 | 16,2 | 18,4 | 18,7 | 18,9 | 18,8 | 18,8 | 19,2 |
| Taxa de variação | - | 9,0 | 6,9 | 3,9 | 12,5 | 1,3 | 1,7 | 1,0 | -0,4 | 0,0 | 2,2 |
| Nº check outs | 137,79 | 145,66 | 158,06 | 159,63 | 165,73 | 169,74 | 173,40 | 175,62 | 180,92 | 185,88 | 191,51 |
| Taxa de variação | - | 5,7 | 8,5 | 1,0 | 3,8 | 2,4 | 2,2 | 1,3 | 3,0 | 2,7 | 3,0 |

Fonte: Ranking Abras edição 2010.

Como podemos observar, esse setor se expande continuamente e as empresas de grande porte do setor vêm acompanhando esse movimento que ganha cada vez mais relevância econômica. Nos últimos cinco anos, as cinco maiores empresas do país aumentaram seu faturamento em 75%, tendo passado de R\$ 43,5 bilhões em 2005, para R\$ 76 bilhões em 2009. (RANKING ABRAS - NIELSEN, 2010)

4.9.1 Marketing estratégico para alimentos orgânicos em supermercados

Para o estudo dos alimentos orgânicos nos supermercados, este trabalho se utilizará principalmente das contribuições de dois autores, que auxiliarão tanto no que tange à fundamentação teórica quanto à parte prática de coleta de dados e posterior análise. São eles: Richter e Guivant. Este modelo utiliza-se de ferramentas advindas do marketing formado pelo composto de marketing.

Richter et al. apud Guivant (2005) identificam três estratégias de vendas de produtos orgânicos a partir de pesquisas realizadas em supermercados nos Estados Unidos e Europa: estratégia mínima, estratégia básica e estratégia máxima, que variam de acordo com análise da valorização oferecida a produtos deste tipo em cada estabelecimento.

Na estratégia mínima, o supermercado possui uma quantidade limitada de produtos orgânicos. Não existe destaque visual que distinga os alimentos orgânicos dos alimentos convencionais, sendo que estes podem se encontrar misturados com produtos de outros tipos como hidropônicos. A empresa não demonstra propósito explícito em associar sua imagem a um perfil ambientalista.

A segunda estratégia, a estratégia básica, envolve um número maior de produtos. A empresa comunica seu comprometimento aos seus consumidores e atrela seu posicionamento a preocupação ambiental, buscando agregar valor à imagem organizacional por meio da comercialização de produtos orgânicos.

Estratégia máxima implica que a empresa destaca os produtos orgânicos em relação aos demais. Existe bom relacionamento e apoio com os produtores para aumentar e manter a

oferta. Existe maior preocupação com treinamento dos funcionários para que possam orientar os consumidores sobre os benefícios do consumo desses produtos.

Diante do conjunto de ferramentas que formam este composto, serão analisadas algumas delas para auxiliar na definição das estratégias adotadas pelos supermercados na venda de alimentos orgânicos. São elas:

Produto

Serão considerados produtos todos os FLV orgânicos dispostos na área de venda do supermercado. Dentro deste item, será analisada a profundidade (quantidade de itens) e a quantidade de marcas, tanto para alimentos orgânicos processados quanto para os perecíveis.

A sessão de FLV tem a terceira maior participação nas vendas do setor de supermercados, 8,4%, abaixo apenas da mercearia de alto giro (19,7%) e açougue (12,4%). O ponto negativo são os altos índices de perdas. (Supermercado Moderno, 2010)

Os alimentos orgânicos são os únicos FLV que necessitam de certificação. O selo, expedido por empresas certificadas privadas, oferecem a garantia que foram adotadas medidas que asseguram o uso responsável dos recursos naturais inerentes à produção e à comercialização desses produtos, além do respeito aos aspectos sociais e culturais.

Ponto de venda ou praça

A segunda ferramenta é o ponto ou praça, que refere-se à própria loja, neste caso o local onde se encontram os produtos. Aqui será analisado se existe espaço exclusivo ou específico destinado aos alimentos orgânicos ou se eles encontram-se misturados com os demais.

Pesquisas anteriores destacam a importância do estudo deste item para produtos orgânicos. É possível observar que normalmente existe um local específico para este tipo de produto, porém muitas vezes os FLV orgânicos encontram-se muito próximos a outros FLV,

principalmente aos hidropônicos, o que pode gerar confusão no consumidor. No que tange aos produtos processados, muitas vezes estes se encontram próximos a outros do tipo *diet* ou *light*.

Para Neves e Castro (2003), a cadeia produtiva do alimento orgânico pode ser afetada por diversos problemas no que se refere ao canal de distribuição: seja misturando outros tipos de produto, podendo assim confundir o consumidor no momento da compra ou através da oferta de produtos sem garantias de qualidade, como selo que assegure a avaliação da conformidade do processo produtivo.

O fluxo de reposição também deve ser considerado para a pesquisa, visto que é muitas vezes utilizado como razão para oferecer um preço alto, já que existiria uma necessidade de manter a prateleira cheia por parte do supermercado.

Diante dos padrões encontrados em supermercados de diversas capitais do país, Guivant (2010, p. 140) divide-os da seguinte maneira:

- Supermercados sem espaço destinado aos alimentos orgânicos, misturando-os com os demais e dificultando a visibilidade por parte do consumidor;
- Supermercados que, apesar de destinarem espaço para os alimentos orgânicos, não separam todos os produtos, deixando itens de produtos orgânicos misturados com os demais;
- Supermercados que destinam espaço exclusivo aos alimentos orgânicos e tornam claro ao consumidor se estão ou não comprando alimentos orgânicos.

Promoção

Neste item serão analisados dois instrumentos relacionados com o local de compra: comunicação de ponto de venda e promoção de vendas. O primeiro refere-se aos materiais visuais colocados no ponto de venda, como pôsteres, quadros e cartões e o segundo inclui ofertas e promoções em geral

Considerando estes dois instrumentos de promoção no ponto de venda, os supermercados podem ser divididos desde aqueles que desconsideram estes recursos até aqueles que utilizam peças de comunicação eficientes, comunicando e sinalizando claramente a sessão de produtos orgânicos, muitas vezes utilizando-se de funcionários para a função de expositores dos produtos. Guivant (2010) divide os supermercados da seguinte maneira em relação à promoção:

- Lojas que desconsideram totalmente a promoção no ponto de venda;
- Lojas com peças no ponto de venda, porém com problemas no que tange a sinalização e comunicação;
- Lojas que utilizam ferramentas de promoção e conseguem sinalizar o consumidor quanto à presença de alimentos orgânicos;
- Lojas com peças de comunicação eficientes que, além de sinalizar, comunicam o consumidor a respeito de algo específico no que se refere aos produtos orgânicos.

Os princípios da alimentação orgânica estão diretamente relacionados com sua forma de produção e comercialização, transcendendo assim os aspectos puramente funcionais de seus produtos. Os significados atribuídos pelos consumidores ajudam a construir uma imagem diferenciada, contrapondo-se à lógica do consumo apenas para satisfazer as necessidades humanas mais primárias de saciedade.

A origem do produto tem grande importância dentro deste contexto. Assim, os supermercados oferecem uma área destinada às FLV's comunicando que os produtos vêm diretamente dos locais de produção.

Preço

A política de preços é a responsável pelo equilíbrio operacional e dos resultados finais da empresa, sendo derivada de estratégias mercadológicas, tributárias e financeiras. De todas as variáveis do composto de marketing, a decisão de preço é aquela que afeta a empresa mais diretamente em um curto espaço de tempo. Essa decisão repercute diretamente na

lucratividade, competitividade, no volume de vendas e nas margens, podendo estas ser alteradas em curtíssimo prazo.

A sensibilidade do consumidor ao preço praticado pela empresa é um item importante a ser avaliado quando falamos em alimentos orgânicos. Diversas pesquisas mostram que um dos maiores obstáculos para que as pessoas possam comprar alimentos orgânicos em supermercados decorre do fato desses produtos apresentarem um preço de venda superior aos produtos convencionais. Isso faz com que o seu público se restrinja a pessoas que possuem renda acima da média brasileira.

No mercado de produtos orgânicos não existe um parâmetro definido para o estabelecimento de preços. O estabelecimento de preço desses produtos varia bastante de acordo com seu meio de comercialização. O preço praticado nas feiras de produtos orgânicos, por exemplo, mostra-se muito mais reduzido quando comparamos com o mesmo tipo de produto vendido nas grandes redes varejistas, onde o sobrepreço cobrado em relação aos produtos convencionais mostra-se muito mais elevado. Isso demonstra custos e/ou estratégias de comercialização diferenciados para esse tipo de produto nos diferentes canais de venda. Em outras palavras, essa diferença pode ser devida ao tamanho da cadeia de comercialização e/ou a estratégias de vulgarização de mercado.

Para Darolt (2000), a formação dos preços dos alimentos orgânicos está condicionada a fatores relacionados ao processo de produção, tipo de produto e ponto de venda. Entre os componentes da precificação dos produtos orgânicos, Alcântara e Souza (2005) citam:

- A demanda maior que a oferta;
- Variação dos riscos de perda de produção, em razão de fatores relacionados à experimentação do produtor;
- Grau de dificuldade de cultivo do produto no sistema orgânico;
- Posicionamento do produto no ponto de venda (quanto ao preço, sortimento, variedade e segmento de mercado).

Pode-se dizer que o sistema de produção orgânico já embute um processo de agregação de valor aos produtos agrícolas. Um dos grandes desafios das grandes redes de

supermercado é propiciar aos produtores o recebimento de preços justos sobre seus produtos e aos consumidores preços compatíveis com o poder aquisitivo da população, respeitando então os pressupostos teóricos da agroecologia de equilíbrio entre os parâmetros ecológicos, agronômicos, econômicos e sociais.

Portanto, os produtos orgânicos em contraposição aos produtos convencionais, já possuem um valor agregado, não podendo ser comparados linearmente com produtos da agricultura convencional, nem em qualidade, nem em preço. Essa controvérsia sobre os preços dos orgânicos deverá continuar a girar em torno do comportamento dos preços dos produtos agrícolas orgânicos no grande mercado interno através das cadeias de supermercados, da permanência ou intensificação da disposição dos consumidores para continuarem a pagar mais por produtos de melhor qualidade. Ela depende também do maior acesso dos agricultores orgânicos ao mercado externo, do estabelecimento de políticas públicas para a agricultura, especialmente o estímulo ao estabelecimento e ampliação de formas de comercialização alternativas às do grande mercado.

CAPÍTULO V - ESTUDO DE CASO: A ATUAÇÃO DA EMPRESA PÃO DE AÇÚCAR NO MERCADO DE FLV ORGÂNICOS

O Grupo Pão de Açúcar foi pioneiro no varejo nacional ao reconhecer o potencial do mercado de produtos orgânicos há mais de 15 anos, quando foi iniciado um trabalho de parceria com vários fornecedores. Essa ação contribuiu com a maior oferta e sortimento de produtos e do consumo. Em 2011, a rede divulgou o "Compromisso com a Natureza", contendo as seis ações de maior impacto para promoção da gestão e operação sustentável da rede e que devem ser cumpridos até o final de 2012. Uma das iniciativas diz respeito a produtos orgânicos. Até o final de 2012 todas as lojas Pão de Açúcar pretende contar com aumento de 30% no sortimento da categoria. A rede já é a maior do setor em comercialização de produtos sem agrotóxico com mais de 750 produtos em linha.

A tradição de 63 anos do Grupo Pão de Açúcar é um fator estratégico que fortalece a imagem da companhia, sendo importante em seu processo de expansão. Aliado a isso, somam-se as diversas marcas que compõem o portfólio do Grupo, cada uma com participação significativa em seus respectivos segmentos de atuação: Pão de Açúcar (supermercado de vizinhança, com foco nas classes A/B), Extra (marca guarda-chuva que abrange diversos formatos e tipos de negócios), Assaí (atacarejo), Ponto Frio (lojas de eletroeletrônicos para as classes A/B) e Casas Bahia (lojas de eletroeletrônicos para as classes C/D).

Nesse capítulo é realizada uma análise da atuação da empresa Pão de Açúcar, com destaque para os supermercados sob a bandeira Pão de Açúcar, através das estratégias encontradas para frutas, legumes e verduras orgânicos na cidade do Rio de Janeiro. A escolha desta empresa se deve ao fato de ela ser líder no ranking nacional de varejo de alimentos, além de ser pioneira no comércio de alimentos orgânicos pelas grandes redes supermercadistas do Brasil. Seu público, formado majoritariamente por pessoas das classes A e B, mostra-se de acordo com o perfil dos consumidores de alimentos orgânicos. O recorte espacial da pesquisa é a Zona Sul do Rio de Janeiro, onde se encontra a maioria das lojas da rede, sendo que foram visitadas nove lojas por um período correspondente a quatro meses. O questionário aplicado nas entrevistas com o gerente e com os líderes de sessão consistiu em quatro itens principais:

1. Posicionamento;
2. Mercado-alvo;
3. Composto de marketing (formado por ponto, preço, ponto e promoção);
4. Estratégia do Pão de Açúcar.

A análise da empresa foi realizada com base nas ferramentas advindas do marketing e na metodologia desenvolvida por Richter apud Guivant (2005) para estratégia dos supermercados para alimentos orgânicos. Além disso, foram levados em conta diversos materiais institucionais do Grupo Pão de Açúcar para melhorar a compreensão dos discursos e práticas empresariais.

O estudo de caso começará com uma explicação da metodologia aplicada nessa pesquisa. Depois será descrito um histórico da organização, falaremos brevemente sobre seus principais concorrentes, depois serão descritos a missão, visão, valores e objetivos da empresa para finalmente analisarmos sua atuação no mercado de alimentos orgânicos. A partir daí será analisado seu mercado-alvo, posicionamento e os 4 Ps do composto de marketing. Ao final, será realizada uma análise da estratégia encontrada no Pão de Açúcar para finalmente chegar às conclusões do capítulo.

5.1 Metodologia utilizada

De acordo com a tipologia proposta por Roesch (2009, p. 127) para projetos em administração, o propósito deste trabalho se enquadra na classificação de pesquisa-diagnóstico, que procura explorar o ambiente organizacional e de mercado, além de levantar e definir problemas. Visa o diagnóstico interno ou do ambiente que circunda a organização. Esse tipo de pesquisa não prevê, a princípio, qualquer proposição a partir do que foi diagnosticado. Via de regra, os diagnósticos possibilitam referenciais de excelência, comparação com os competidores, avaliação dos pontos fracos e fortes inerentes à empresa.

O método de pesquisa escolhido foi do estudo de caso tratando-se, portanto de uma pesquisa empírica qualitativa. A definição do método decorreu da necessidade de um conhecimento mais profundo dessa organização. O critério inicial para a definição dos entrevistados foi centrada nos objetivos do estudo.

Para Yin (1981), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto. Como crítica, o autor levanta a falta de um esquema conceitual rígido na análise dos resultados. Para isso, Roesh (2009) destaca a importância de analisar a organização a partir de suposições, questões ou atividades.

A técnica de coleta de dados foi a aplicação de questionários semi-estruturados com: entrevistas por e-mail com o **gerente da categoria de produtos orgânicos** e o **gerente de marketing regional**, que forneceram principalmente materiais internos da empresa estudada; entrevistas pessoais com **um gerente de loja** - localizada em Copacabana - e **três líderes da sessão de FLV**. Soma-se a isso, entrevistas informais com consumidores de produtos orgânicos, além de observação de campo acerca do dia-a-dia da sessão de FLV orgânicos nas lojas. Para o trabalho de campo, foram visitadas nove lojas na Zona Sul da cidade do Rio de Janeiro, sendo que a maior parte delas se encontrava no bairro de Copacabana e adjacências.

Em relação ao material institucional avaliado, pode-se dizer que o levantamento dos documentos da organização é uma das fontes mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em administração, é constituída por documentos como relatórios anuais da organização, materiais utilizados em relações públicas, declarações sobre sua missão, políticas de marketing e de recursos humanos, documentos legais, etc. (ROESCH, 2009, p. 165) Esses documentos foram analisados em conjunto com as entrevistas realizadas. Para esta etapa da pesquisa também foi utilizado material institucional formado por site, revistas do setor, além do material fornecido pela gerência de marketing do Rio de Janeiro e gerente da categoria do Pão de Açúcar.

A escolha dos gerentes e dos líderes de sessão decorre do fato de que esses são importantes fontes de informação sobre as estratégias e ações realizadas pela empresa. Segundo King et al. (2002), o gerente de nível intermediário desempenha um papel essencial, embora muitas vezes desvalorizado, no desenvolvimento de estratégias de sucesso. As experiências de gerentes de nível intermediário em decisões relacionadas à implementação e seus resultados constituem excelente base para a avaliação das competências. Os gerentes de nível intermediário têm uma percepção mais aguçada das competências que os gerentes de alto escalão, além do fato de que ocupam uma posição excelente para identificar as lacunas nas competências no que diz respeito aos produtos, à tecnologia ou aos mercados. Além disso, os líderes de sessão têm contato direto e diário com o consumidor e com a gerência, o que o coloca em um importante papel dentro da organização. Através de seu discurso e das

observações de campo, é possível observar se o que está sendo elaborado pela alta gerência e o que faz parte do discurso da empresa está realmente sendo implementado.

De acordo com ROESCH (2009), as entrevistas semi-estruturadas requerem muita habilidade do pesquisador e buscam entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e contextos específicos. Ela auxilia na compreensão dos constructos utilizados pelo entrevistado que servem como base para suas opiniões e crenças sobre a questão proposta. Ao contrário do que acontece numa pesquisa quantitativa, a perspectiva do entrevistador não é predeterminada por uma seleção prévia de questões fechadas, abrindo possibilidades para novas contribuições por parte do pesquisado.

EASTERBY-SMITH et al. (1999), reforça essa ideia quando dizem que entre as situações em que esse instrumento é indicado estão as pesquisas em que é preciso compreender as elaborações que o entrevistado usa como base para suas opiniões e crenças sobre um determinado assunto ou situação, quando a lógica de uma situação não está muito clara. O estudo deve contar com uma estrutura suficientemente consistente para contribuir com uma direção à entrevista, que parta de alguns pressupostos, sem perder a riqueza das impressões mais profundas dos entrevistados sobre o universo pesquisado. Assim serão afastados os riscos de simplificação da realidade e de perda do foco.

Como técnica de análise, foi realizada uma análise do discurso. A análise de discurso focaliza a linguagem como é usada em textos sociais, escritos ou falada, incluindo aí, outros materiais pertinentes à pesquisa. Dois aspectos são exaltados nessa técnica: a perspectiva que é adotada em relação a linguagem e a unidade de análise. O interesse central da análise está em verificar quando e como a variação no discurso emerge e a que propósito ela serve. (ROESH, 2009)

Vale ressaltar a dificuldade enfrentada em obter informações dos gerentes de alto escalão. Primeiramente as perguntas precisaram passar por um crivo do departamento de marketing da empresa para que os gerentes fossem autorizados a respondê-las. A maior parte das respostas dos gerentes pareceu padronizada e de acordo com o material institucional da empresa, o que foi posteriormente utilizado neste trabalho como auxílio para o material institucional. Já as entrevistas com o gerente de loja e líderes do setor de FLV, trouxeram

dados interessantes, já que esses se mostraram mais abertos e sinceros em suas respostas, trazendo contribuições importantes para o presente trabalho.

5.2 Histórico do Grupo Pão de Açúcar

A história do Pão de Açúcar começa em 1929, quando o imigrante português Valentim dos Santos Diniz veio pro Brasil a navio com o sonho de começar uma vida nova na América. A partir de uma discreta padaria, o jovem lusitano ergueu, em 1948, um estabelecimento que se tornou ponto de encontro das madames paulistas na época: a doceria Pão de Açúcar, inaugurada 7 de setembro, na Av. Brigadeiro Luiz Antônio 3138. Era o início de um dos maiores grupos empresariais brasileiros.

Os negócios se expandiram e em 1959 foi inaugurado o primeiro supermercado na cidade de São Paulo, ao lado da doceria, no bairro do Jardim Paulista, em 1959. A partir daí “pioneirismo” seria a palavra chave na expansão da empresa. Em 1963 inaugurou sua segunda loja de supermercados, no bairro de Higienópolis. Três anos mais tarde, na cidade de Santos foi inaugurado o 12º supermercado, o primeiro fora da capital paulista. Em 1966 abriu o primeiro supermercado dentro de um shopping center no Brasil, localizado no Shopping Iguatemi, em São Paulo, e inaugurou, em 1969, o primeiro supermercado 24 horas do país, também na capital paulista. Nesta época o Pão de Açúcar já tinha 55 supermercados.

Com Abílio Diniz, filho do fundador, à frente do negócio o grupo tornou-se um dos maiores conglomerados do Brasil e abriu filiais em Portugal. Na década de 1970 diversificou seus negócios, inaugurando, em 1971, em Santo André, o JUMBO, primeiro hipermercado do Brasil, além de adquirir várias redes de supermercados, no Ceará, Pará, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Santa Catarina e São Paulo.

Em 1989, inaugurou uma nova geração de hipermercados com a marca Extra. O grupo cresceu orientado por três pilares centrais: responsabilidade, respeito ao cliente e inesgotável capacidade de inovação. Porém o crescimento do Grupo Pão de Açúcar foi interrompido no final da década de 1980. A empresa entrou em crise devido a conjunturas econômicas e problemas pessoais.

Sob a liderança do empresário Abílio Diniz, o Grupo Pão de Açúcar driblou essa crise, reposicionando a empresa de modo que ela se tornasse cada vez mais voltada para a fidelização de seus consumidores. Essa preocupação com a satisfação dos clientes conduziu diversas inovações nas operações da empresa como a criação do cargo de ombudsman, e em 1995, ao criar o Pão de Açúcar Delivery, se tornando o primeiro supermercado a usar o CD-ROM e a Internet comercialmente. Atualmente o serviço conta mais de 15 mil itens à disposição do cliente, como produtos de limpeza a frutas, verduras, legumes frescos, vinhos selecionados com fotos e informações nutricionais.

Em 1998 foi inaugurado em São Paulo o Pão de Açúcar Kids: primeiro supermercado educacional do mundo. No início do século 21, manteve permanente a postura de inovação e renovação. Já em 2000 lançou o Pão de Açúcar Mais, um programa de relacionamento com promoções, ofertas exclusivas e acúmulo de pontos, uma maneira de retribuir a preferência e mostrar o quanto o cliente é especial para a marca. A partir de 2006, o Grupo Pão de Açúcar iniciou um enorme processo de reestruturação para se tornar mais competitivo no mercado brasileiro.

Atualmente, o Grupo Pão de Açúcar é a maior empresa varejista do Brasil. Com a recente aquisição das Casas Bahia, o Grupo Pão de Açúcar passou a ter mais de 136 mil colaboradores, se tornando o maior empregador privado do País, com 1800 lojas espalhadas por 19 estados, e Distrito Federal. Em 2009, a empresa faturou R\$ 26,22 bilhões, tornando-se a líder do setor de autosserviços, seguida pelas concorrentes Carrefour e Walmart. (ABRAS, 2011)

Para atender aos diferentes segmentos de públicos, a empresa mantém um multiformato no varejo de alimentos, formado por supermercados (bandeiras Pão de Açúcar, Extra, CompreBem e Sendas), hipermercado (Extra), loja de bens duráveis (Ponto Frio, Casas Bahia e Extra-Eleto), conveniência (Extra-Fácil) e atacarejo (marca Assai), além do mercado de entregas de produtos via comércio eletrônico.

É importante destacar que o Grupo Pão de Açúcar (GPA) passou por uma reformulação em toda a sua estrutura a partir da aquisição do Sendas, em 2010. Desde então, as lojas da rede fluminense se converteram a bandeira CompreBem e posteriormente se transformaram em Extra.

O Pão de Açúcar possui alguns planos relativos à questão da sustentabilidade. É possível citar a título de exemplo, como planos de sustentabilidade desta rede de supermercado, as “Lojas Verdes”, construídas para o consumo consciente. O programa “Qualidade desde a origem” foi implantado no ano de 2008, tendo como uma de suas metas a adequação da cadeia produtiva para atender às exigências do mercado, servindo de conector entre o fornecedor de produtos orgânicos – frutas, verduras e legumes – com o consumidor, demonstrando a origem e o conhecimento da região produtora de tais produtos. Este controle se inicia no campo, na implantação e monitoramento das “boas práticas agrícolas” (BPA), visando o controle do uso de agrotóxicos e finaliza com o controle das condições físicas e visuais dos produtos. (PÃO DE AÇÚCAR, 2010)

A iniciativa para a implantação deste programa, teve como participação/parceria órgãos como a Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) e a ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), elaborando assim, um banco de dados de consulta online contendo variadas informações acerca do produto consumido, tais como, procedência, data da colheita, identificação do produtor, local da colheita entre outras. Tal programa é considerado piloto na área de rastreabilidade no Brasil, para produtos deste gênero.

As marcas próprias também têm grande importância para o Pão de Açúcar. Em 2010, foram lançados mais de 400 produtos nas marcas exclusivas do Grupo como Taeq, Qualitá, Casino e Club des Sommeliers, entre outras. Em 2010, as vendas de marcas exclusivas representaram 6,9% do total das vendas das operações de supermercados e hipermercados do Grupo. (PÃO DE AÇÚCAR, 2011)

5.2.1 Alguns marcos relativos às marcas próprias

1971

- Lançamento do primeiro produto de marca própria, o detergente biodegradável em pó ALV.

1984

- Entram em funcionamento dois laboratórios de controle de qualidade. Um para os produtos Marca Própria e outro para produtos perecíveis.

2000

- Lançamento da linha GOODLIGHT, com produtos saudáveis criados por Lucília Diniz, autora dos livros “*O prazer de viver light*” e “*O prazer da cozinha light*”, que propõe um novo estilo de vida, um modo de cuidar do corpo e da mente, com uma alimentação nutritiva e de baixa caloria.

2006

- Lançamento no mês de setembro da TAEQ, uma marca de produtos considerados "de bem-estar" que atua nos segmentos nutrição, orgânico, casa, esporte e beleza (Figura 8). Hoje o portfólio de TAEQ inclui mais de 1.500 itens e está presente em todas as bandeiras do grupo. O sortimento disponível varia de acordo com o posicionamento, perfil e disponibilidade de cada loja. Além dos produtos, a marca avançou também na criação de espaços exclusivos de venda do produto e já conta com mais de 13 lojas exclusivas TAEQ, sendo nove em São Paulo, uma em Fortaleza, duas no Rio de Janeiro e outra em Brasília.



Figura 8: Selo TAEQ

2008

- Lançamento da marca própria QUALITÁ, com produtos básicos, como arroz, feijão, café, ovos, frutas, verduras e legumes. O grupo pretende lançar cerca de 800 produtos com a marca, desde alimentos e utilidades domésticas até itens de higiene e limpeza. A marca utiliza o slogan "*Sua escolha inteligente*".

O Grupo começou a trabalhar com orgânicos há mais de 20 anos e nos últimos anos vem reforçando seu investimento no setor, com projetos de adequação de lojas para atender

esse mercado, especialmente nas cidades de São Paulo e Brasília. De acordo com informações fornecidas pelos gerentes, a rede Pão de Açúcar é a maior do setor em comercialização de produtos orgânicos com mais de 750 itens em seu portfólio, sendo cerca de 300 produtos entre frutas, verduras, legumes e processados, outros 300 de mercearia e mais 150 itens entre Padaria, Rotisserie, congelados, Carnes/ Aves, Frios e Laticínios e é responsável por 68% das vendas de produtos orgânicos do grupo. Nos últimos cinco anos, os preços dos produtos desse segmento caíram entre 30 e 40% em várias categorias na rede varejista. As lojas mais adequadas a venda deste tipo de produto estão localizadas em São Paulo e Brasília, cujas lojas que por exemplo agrupam a categoria em gôndolas únicas com direito a material de comunicação exclusivo atualizado semanalmente sobre as ofertas e novidades. Neste formato, as vendas de produtos orgânicos aumentam, em média, 30%. No ano passado o Grupo Pão de Açúcar (GPA) faturou cerca de R\$ 67 milhões com esses produtos, sendo que o setor de FLV gerou uma receita de mais de R\$ 40 milhões.

Tabela 4: Faturamento de orgânicos do GPA com produtos orgânicos em 2011

| | |
|--|-------------------|
| FLV | 40.730.000 |
| Mercearia | 19.321.000 |
| Demais (padaria/ carnes/ iogurtes) | 7.049.000 |
| Total GPA | 67.100.000 |

Fonte: Pão de Açúcar, 2011.

Os produtos orgânicos representam hoje cerca de 3% do faturamento de FLV do GPA, porém seu intuito é aumentar cada vez mais esta participação. Podemos perceber que a categoria de frutas, legumes e verduras orgânicos teve um crescimento de 667%, em 9 anos no Grupo Pão de Açúcar (Tabela 5). Os supermercados sob a bandeira Pão de Açúcar (PA) são responsáveis por maior parte dessas vendas, sendo que no ano de 2010 suas vendas corresponderam a 70% das vendas de FLV orgânicos do Grupo, demonstrando a importância dos supermercados sob esta bandeira para a comercialização de produtos orgânicos.

Tabela 5: Evolução dos FLV Orgânicos no GPA e nos supermercados PA

| Vendas | FLV GPA | FLV PA |
|--------|-------------|-------------|
| 2002 | 6.000.000 | |
| 2003 | 12.000.000 | |
| 2004 | 16.300.000 | |
| 2005 | 18.400.000 | |
| 2006 | 20.500.000 | |
| 2007 | 23.100.000 | |
| 2008 | 28.500.000 | |
| 2009 | 39.000.000 | |
| 2010 | 46.100.000 | 32.270.000 |
| 2011* | 40.730.000* | 29.325.000* |

2011* = faturamento GPA realizado jan-out/11

Fonte: Pão de Açúcar, 2011.

Para uma melhor análise do mercado onde a empresa se insere, traçaremos um perfil das principais concorrentes do Grupo Pão de Açúcar, para em seguida analisarmos as estratégias encontradas neste grupo empresarial em questão.

5.3 Principais concorrentes

De acordo com o Ranking Abras 2010, os principais concorrentes são Carrefour e Walmart.

5.3.1 Carrefour

Segunda colocada no *ranking* da ABRAS (2009) com cerca de R\$25,61 bilhões em faturamento, a empresa de origem francesa perdeu mercado mundialmente nos últimos cinco anos, porém continua mostrando bons resultados no mercado brasileiro. Ela possui cerca de 600 lojas em 20 estados e Distrito Federal. Possui as seguintes bandeiras: Carrefour Hiper (114 hipermercados), Carrefour Bairro (49 supermercados), Atacadão (70 atacarejos) e Dia% (390 lojas *hard discount* localizadas no estado de São Paulo). (ABRAS, 2011)

O Carrefour, que possuía uma presença tímida de produtos orgânicos em suas prateleiras resolveu aderir à onda verde e lançou a linha “Viver Orgânicos”, com 90 novos

produtos entre 2005 e 2006. Desde então, o Carrefour vem registrando um crescimento de 25% na venda de produtos orgânicos. Atualmente estão disponíveis mais de 200 itens com essa identificação nas prateleiras das lojas do grupo.

5.3.2 Walmart

Walmart, apesar de sua liderança global, encontra-se distante das concorrentes com a terceira posição e um faturamento de R\$ 19,7 bilhões em 2009. Esta empresa também se encontra em um momento de mudanças, com a reformulação em sua política de preços e descontos e assuntos operacionais. (ABRAS, 2011)

O grupo opera cerca de 464 lojas de rede, presentes em 18 estados das Regiões Sul, Sudeste, Nordeste, Centro-Oeste e Distrito Federal. Para atender aos diferentes públicos, a rede utiliza as seguintes bandeiras: Walmart (47 unidades), BIG (33), Hiper Bompreço (34), Nacional (71), Mercadorama (23), Bompreço (34), TodoDia (119), Maxxi Atacado (48), Sam's Club (24), além das vendas via site.

O Walmart passou por uma campanha negativa no que se refere aos alimentos orgânicos nos Estados Unidos. Isso porque ela estaria vendendo óleos convencionais agrícolas com selo com a palavra "orgânico" e selo certificador. Atualmente a rede tem investido nos produtos orgânicos no Brasil com o objetivo de diversificar seu público e melhorar sua imagem. A empresa vende produtos orgânicos desde a sua chegada ao País, em 1995. O grupo vem investindo no Nordeste, principalmente após a aquisição, em 2004, da rede Bompreço, porém seu objetivo é expandir aos poucos sua atuação para a região Sudeste.

5.4 Missão, Visão e Valores do PA

Depois de entender o mercado onde se insere, conhecer seus diferenciais e estabelecer um posicionamento, é importante que a empresa estipule sua missão, visão e muitas vezes os valores que devem ser seguidos por todos os funcionários da empresa em questão. De acordo

com o material institucional, o Pão de Açúcar definiu sua visão, missão e valores conforme é apresentado na Figura 9:

| |
|---|
| <p>MISSÃO</p> <p>Garantir a melhor experiência de compra para todos os nossos clientes, em cada uma de nossas lojas.</p> <p>VISÃO</p> <p>O Grupo Pão de Açúcar almeja ampliar a participação no mercado brasileiro de varejo e tornar-se a empresa mais admirada por sua rentabilidade, inovação, eficiência, sustentabilidade e contribuição para o desenvolvimento do Brasil.</p> <p>VALORES</p> <ul style="list-style-type: none">• Humildade <p>Estar sempre aberto para ouvir, para aprender e para buscar, cada vez mais, níveis de excelência na gestão da Companhia.</p> <ul style="list-style-type: none">• Disciplina <p>Capacidade de garantir os resultados planejados, nos prazos estipulados, mesmo diante da velocidade característica do varejo.</p> <ul style="list-style-type: none">• Determinação e garra <p>Parte integrante do DNA da Companhia, auxilia na superação dos desafios e obstáculos do dia a dia do negócio.</p> <ul style="list-style-type: none">• Equilíbrio emocional <p>Habilidade em trabalhar os momentos bons e ruins, com o mesmo nível de alegria e motivação.</p> |
|---|

Figura 9: Missão, Visão e Valores do PA

Fonte: PÃO DE AÇÚCAR (2011)

5.5 Objetivos

Em relação aos objetivos, a empresa comunica o seguinte:

- No que se refere ao varejo alimentar, o GPA busca ampliar a participação de alimentos no portfólio do grupo e manter a liderança do Ranking da ABRAS.
- Busca adotar uma estratégia de diversificação integrada, investindo em negócios de não alimentos para alavancar de forma sinérgica, o varejo alimentar.
- Nos canais virtuais, pretende liderar o negócio de comércio eletrônico.
- E finalmente, ser reconhecido como agente transformador na educação brasileira em questões de sustentabilidade.

5.6 Análise da atuação do Grupo Pão de Açúcar no mercado de frutas, verduras e legumes orgânicos

5.6.1 - Estratégia encontrada na bandeira Pão de Açúcar

Como citado no capítulo 4, a estratégia encontrada nos supermercados PA é a estratégia de diferenciação de produto. Essa estratégia é valiosa na medida que permite que a empresa defina um preço mais alto do que as concorrentes.

Para atender os padrões de qualidade requerido por seu público, além de oferecer produtos de qualidade, a marca Pão de Açúcar propõe em sua identidade aspectos físicos como ambiente com transparência e luminosidade, que remetem ao conceito do frescor de seus produtos, e ao calor humano que ela pretende oferecer aos seus clientes. Em suas lojas, todos os aspectos tendem a traduzir o conforto e a proximidade que a marca pretende oferecer, com linhas e cores aconchegantes. A entrada remete ao espaço de casa, com flores e produtos frescos.

5.6.2 Posicionamento

O Pão de Açúcar possui o seguinte *slogan*: "Lugar de gente feliz!". Isso demonstra que o posicionamento do GPA é um posicionamento por usuário do produto, já que ele comunica a suposta característica do seu consumidor, assim como remete indiretamente a um ambiente agradável que reforçaria essa condição de "felicidade".

Segundo o material institucional da empresa, "o Pão de Açúcar é um supermercado de vizinhança que oferece o melhor atendimento, serviço, qualidade e variedade de produtos, num ambiente prático e aconchegante. Valoriza o relacionamento com os clientes, incentiva a prática do consumo consciente e um estilo de vida saudável".

Dito isso e através da análise de suas ações de marketing, podemos concluir que o supermercado Pão de Açúcar está posicionado no mercado como varejo de vizinhança, próximo de seus consumidores, pertencentes às classes A e B, e prioritariamente mais maduros (acima de 35 anos). Seu portfólio de produtos destaca itens perecíveis frescos, com um espaço diferencialmente dedicado a eles, assim como uma diversidade grande de itens industrializados importados para atender ao estilo de vida de seu público-alvo. Oferece ainda diversas opções de mercearia, alimentos prontos, apresentados como pratos minimamente processados (congelados ou frescos) ou industrializados, o que reflete a preocupação de seu público por praticidade e conveniência.

5.6.3 - Definição do mercado-alvo

A empresa acredita que o Pão de Açúcar tem o perfil em consonância com o mercado de produtos orgânicos, pois seu público-alvo é formado por pessoas com o perfil do consumidor de produtos orgânicos em supermercados de grandes centros. Nas entrevistas realizadas com os gerentes de lojas, eles afirmam que esse público é formado principalmente por mulheres, entre 35 e 50 anos. Segundo os líderes de sessão de FLV, grande parte desse público é fiel e que já possui o hábito de comprar produtos orgânicos, optando muitas vezes por não comprar as alternativas convencionais no caso de falta do produto. Isso foi verificado também através da observação de campo, onde foi possível observar várias situações onde o consumidor procurava diretamente a gôndola onde se encontravam os produtos orgânicos e

diante da ausência de alguns produtos, buscavam informações com os funcionários e optavam por não comprar os FLV's convencionais. Nas palavras do líder da sessão:

"Quando a gente tá começando a gente perde, porque o cliente não está habituado a encontrar, mas eles compram. Quando o cliente percebe que tem orgânico, aí ele sabe e então a gente vai vender mais. No início você perde um pouco, depois não. Mas tem época que tem bastante, que eles tão pedindo pra gente ter variedade, eles já sabem."

Segundo os gerentes entrevistados, o Pão de Açúcar busca aumentar cada vez mais a variedades de produto à disposição do cliente, ao mesmo tempo tenta adequar suas estratégias ao perfil encontrado nos diferentes tipos de lojas. Para isso, eles vêm estudando fornecedores diferentes para que possam atender melhor à demanda de seus consumidores.

5.6.4- Análise do mix de marketing (4 P's)

Produto

O supermercado Pão de Açúcar conta com um sortimento de mais de 150 itens diferentes por quinzena, porém os supermercados visitados possuíam pouca variedade de produtos orgânicos dependendo do dia. Os responsáveis pelo setor afirmam que uma das principais dificuldades está em receber a variedade pedida. Esses produtores vem principalmente de fazendas no interior do estado de São Paulo e todos os seus produtos são rastreados. Os pedidos são enviados, porém não chegam todos eles. Os fornecedores não conseguem suprir a quantidade de produtos que é demandada, enviando muitas vezes apenas uma parte do que é pedido. Para o responsável pela sessão de uma das lojas pesquisada:

"O problema é não ter a variedade que eu peço, eu peço 100%, eu tenho uma tela de orgânicos, o computador lá tem uma tela de orgânicos, eu peço 100%, do que tem, do que tem na tela. Vem 50%, 40%."

Para os entrevistados, uma das explicações para isso vem da sazonalidade dos produtos, que é muito mais rigorosa no sistema orgânico de produção, que não se utiliza de insumos sintéticos para que seja produzido durante todo o ano. Outra explicação é a falta de

organização e controle por falta dos fornecedores. Outro líder de sessão destaca esse problema:

"O problema é a falta de variedade, entendeu? Às vezes a gente tenta trabalhar com os dois fornecedores, mas os produtos são os mesmos, então eles escolhem pela qualidade. Tem época que tem variedade. Hoje tem variedade, mas olha -mostra as hortaliças- tudo murcho. "

Sobre o tipo de controle de qualidade dos produtos e a relação dos líderes de sessão com os produtores ele afirma:

"Tem rastreamento de todos os produtos. Tem que visitar eles, todos os fornecedores, além deles virem e cobram se tem alguma irregularidade nos produtos do fornecedor. A gente, encarregado, a gente vai lá também visitar eles."

A maior parte dos produtos orgânicos carrega a marca própria do Pão de Açúcar, a TAEQ. Alguns poucos produtos carregam outras marcas como é o caso dos tomates do Sítio do Lago e dos alhos da marca Famo, além dos importados. Os importados perecíveis, como cereja e maçã, fazem parte de uma estratégia de diferenciação da empresa para se destacar da concorrência.

A preocupação do grande varejo em aliar consciência social e ambiental a uma melhor qualidade de vida para o consumidor tem estimulado o investimento em marcas próprias e na divulgação dos benefícios desses alimentos, dando visibilidade a produtores de frutas e hortaliças. Porém, a utilização das marcas próprias, como é o caso do que é utilizado no PA acaba por ofuscar a importância do fornecedor.

Além do mais, foi observado que as embalagens se mostram mais confusas por conta das marcas próprias. As embalagens são parecidas entre elas e a etiqueta TAEQ define diversos tipos de produtos considerados saudáveis. A TAEQ conta com uma linha de produtos dividida em cinco pilares: Nutrição, Orgânico, Esporte, Casa e Beleza. Isso faz com que haja confusão dos alimentos orgânicos em relação aos demais, já que eles diferenciam-se apenas através da cor da etiqueta.

Segundo os gerentes, todos os produtos orgânicos da rede Pão de Açúcar possuem o selo SISORG (Sistema Brasileiro de Avaliação de Conformidade Orgânica), que passou a ser obrigatório e está presente em todos os produtos dessa categoria desde o lançamento da medida pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) há dois anos, e a empresa vem atuando em parceria com seus fornecedores para que esses estejam de acordo com as normas.

Ciclo de vida do produto

As instituições varejistas sofrem, como quaisquer outros organismos, a influência do ciclo de vida do produto, que desenvolve-se em quatro estágios básicos (Figura 10):

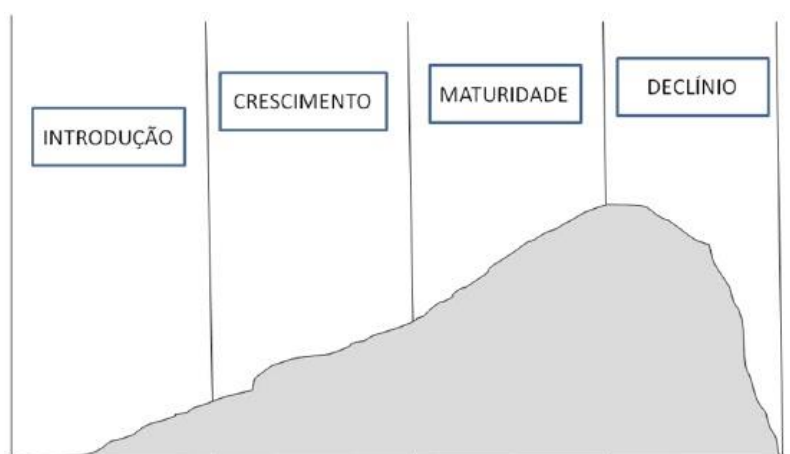


Figura 10 : Ciclo de Vida do Produto

Fonte: Kotler (2000, p. 326)

1. Introdução : crescimento lento; grandes despesas em promoção, preços altos e margens altas para compensar os baixos volumes;
2. Crescimento: as vendas crescem, despesas promocionais continuam altas, mas proporcionalmente menores ao estágio anterior. Os lucros totais crescem rapidamente. Esforços de propaganda podem ser diminuídos;
3. Maturidade: taxas de crescimento de vendas diminuem, não há condições de manutenção de altas margens unitárias, despesas com propagandas são contidas;

4. Declínio: perda de participação no mercado, momento para se pensar em reformulações.

Os FLV orgânicos do Pão de Açúcar se encontram no estágio de crescimento. Isto porque este mercado demonstra constante crescimento de mercado e aumento no lucro da empresa. Neste estágio, à medida que os consumidores vão adotando o hábito de consumir este produto, a aceitação do produto pelo mercado vai aumentando e os concorrentes começam a investir neste tipo de produto. Cresce a produção. A tendência neste período é que o preço do produto comece a baixar e inicia-se uma disputa de preços tanto pelo fornecedor quanto entre os supermercados concorrentes.

Ponto de venda ou praça

O ponto analisado foi a sessão de FLV dos supermercados analisados. Constatou-se que normalmente existe um local específico para este tipo de produto, porém muitas vezes os FLV orgânicos encontram-se muito próximos a outros FLV, principalmente aos hidropônicos (Figura 11), o que pode gerar confusão no consumidor. No que tange aos produtos processados, muitas vezes estes se encontram próximos a outros do tipo *diet* ou *light*.

O fluxo de reposição foi observado como sendo um dos problemas da empresa, sendo que é muitas vezes utilizado como razão para oferecer um preço alto, já que existiria uma necessidade de manter a prateleira cheia por parte do supermercado.

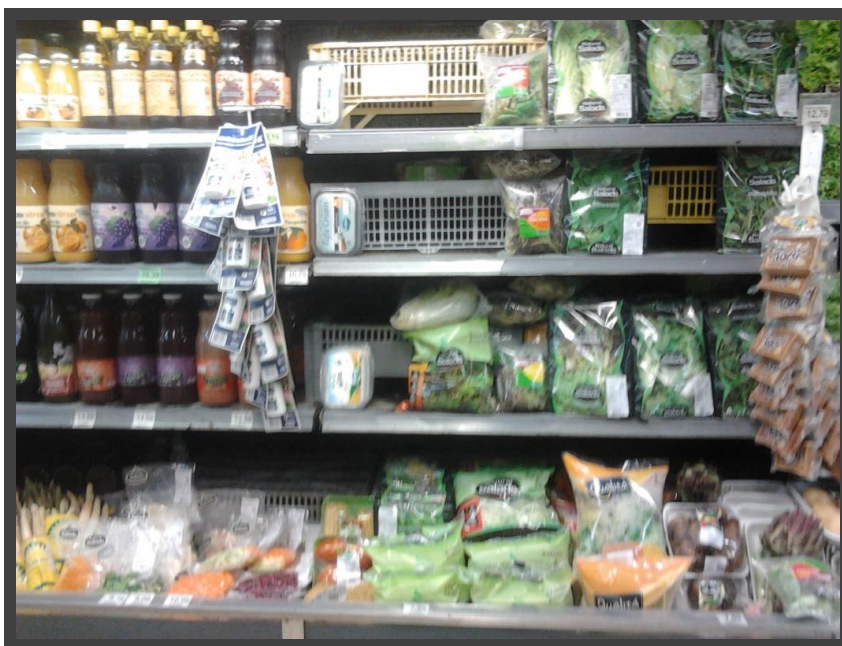


Figura 11 : Exemplo de ponto de venda de alimentos orgânicos

Além do ponto de venda físico, existe também o sistema de *delivery* feito por telefone ou internet. O meio eletrônico tem ganhado cada vez mais importância no contexto atual, em que comodidade e praticidade são dois importantes quesitos procurados pelos consumidores. O e-commerce aparece como opção para entrega de orgânicos, que muitas vezes faltam nas prateleiras dos supermercados. Se por um lado, a compra diretamente feita pelo mercado tem uma atuação restrita à especializados de pequeno porte (com limitações logísticas de abastecimento e entrega), o sistema *delivery* oferece maior variedade e constância do mercado e melhor logística de entrega (no caso dos estados das regiões atendidas – SP/RJ/DF), com prazo de entrega/média de 24 horas. Além disso, oferece listas pré-prontas de produtos orgânicos via e-commerce segmentada de acordo com os tipo de produto e mercado-alvo destinado a ele. São seis listas prontas formadas pelas seguintes opções: produtos para bebê, mercearia, básica - formada principalmente por frutas legumes e verduras, frutas da estação - e família (Figura 12).

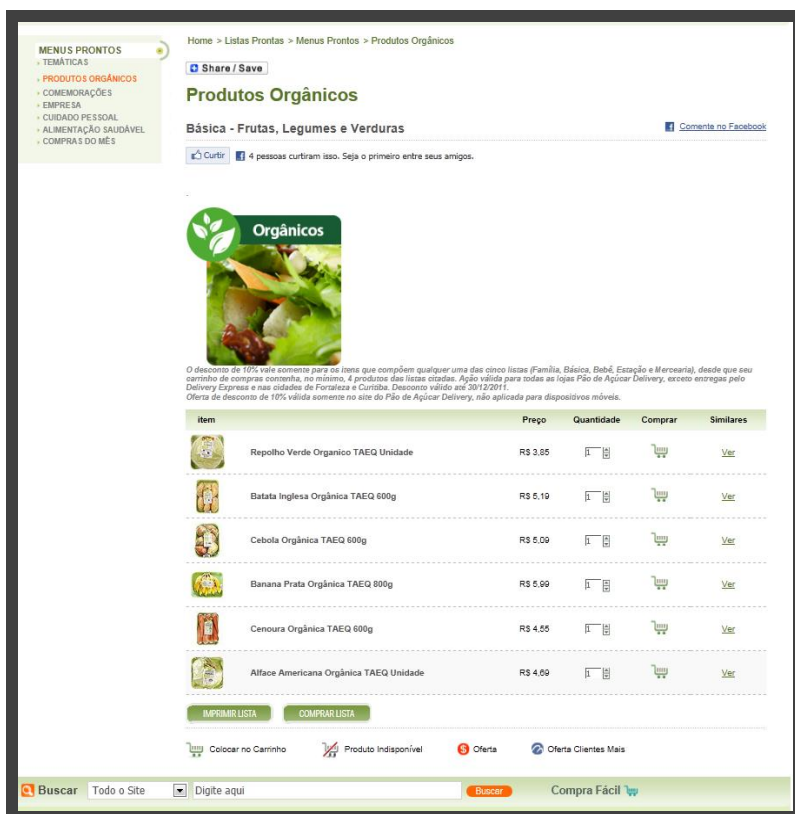


Figura 12: E-commerce para produtos orgânicos

Fonte: Pão de Açúcar (2011)

Preço

A política utilizada pelos varejistas para determinar seus preços está baseada em seus objetivos e visam manter a empresa em um nível satisfatório de lucratividade, competitividade e vendas (PARENTE, 2000, p. 162). A seguir, foram analisados três objetivos do Pão de Açúcar em relação aos FLV orgânicos: o primeiro diz respeito ao objetivo de venda, o segundo ao objetivo de imagem de preço e o terceiro ao objetivo de lucro.

Em relação aos objetivos de venda, o Pão de Açúcar se mostra mais preocupado em aumentar seu volume de vendas do que em aumentar sua fatia de mercado. Isso representa que a empresa define um volume de vendas de alimentos orgânicos a serem atingidos em determinado período de tempo para que suas lojas e departamento pressionem e motivem suas equipes para alcançá-los.

A marcação de preços é norteada principalmente através da paridade em preço. Os gerentes de lojas realizam visitas periódicas aos concorrentes e observam o estabelecimento de preços. No caso dos produtos orgânicos, não há uma preocupação tão grande em relação à liderança em preço, como pode ser observado em outros setores do supermercado, mas sim em manter o preço praticado pelo mercado.

A otimização dos lucros é um dos principais objetivos de qualquer empresa varejista. Neste item é importante ressaltar os objetivos do supermercado para a margem sobre a venda. O preço praticado pelo Pão de Açúcar é norteado pela margem de lucro que se pretende alcançar. Nos supermercados, os produtos orgânicos muitas vezes são vendidos como produto diferenciado, com uma margem de lucro alta.

Um dos principais aspectos a serem considerados para a definição da política de preços é em relação ao mercado consumidor. Através de entrevistas e da observação de campo, foi possível observar que os consumidores de FLV orgânicos são mais orientados para os benefícios desse produto do que para seu custo. Nas palavras de um responsável pela sessão de FLV:

"Os clientes não reclamam de preço. Nunca reclamaram. Acho que tá certo, quer produto bom, tem que pagar caro."

A qualidade orgânica é plenamente reconhecida pelo consumidor que se dispõe a pagar um preço mais elevado para esse tipo de produto. A diferença é que o processo de agregação de valor na agricultura orgânica acontece durante o processo de produção, enquanto nos produtos convencionais isso acontece principalmente na etapa posterior a produção, quando acontece seleção, embalagem, processamento. Isso repercute em todos os outros P's do composto de marketing, afetando diretamente a estratégia da empresa.

Segundo dados fornecidos pelo gerente de produtos orgânicos, o preço desses produtos vêm caindo nos últimos tempos, reflexo da melhoria no relacionamento entre empresa e fornecedores. Para o gerente entrevistado, a tendência é que o preço dos produtos orgânicos diminua cada vez mais.

Promoção

Em geral, os supermercados Pão de Açúcar possuem ferramentas de promoção e conseguem sinalizar o consumidor quanto à presença de alimentos orgânicos. A principal forma de sinalização é através de uma placa verde que define a área destinada aos produtos orgânicos.

Porém foram encontradas também lojas com peças no ponto de venda mas que se mostram problemáticas no que tange a sinalização e comunicação. Foi observado, por exemplo que em uma das lojas a sinalização não estava presente. A explicação seria pela loja ter seu funcionamento 24 horas, o que facilitaria a ação de vândalos, e que na semana anterior a placa teria sido roubada. Porém, um mês após a visita, o espaço destinado aos produtos orgânicos continuava mal sinalizado, com apenas uma placa pequena de pouca visibilidade.

Em relação à promoção de vendas, os gerentes afirmaram que periodicamente a empresa estabelece ofertas e promoções para os alimentos orgânicos, muitas das vezes divulgadas pelas revistas que são distribuídas (Figura 13).



Figura 13: Exemplos de promoção dos alimentos orgânicos

Fonte: Pão de Açúcar

Outro meio de divulgação acontece no próprio ponto de venda, com orientações didáticas para o consumidor. Porém, de acordo com os líderes da sessão, os promotores de venda raramente aparecem para divulgar os produtos orgânicos e passam pouco tempo no local, menos de um dia, e não são suficientes para sanar as dúvidas dos consumidores. Neste sentido, os líderes da sessão se tornam os maiores promotores dos alimentos orgânicos. Foi

possível observar a importância desses líderes de setor para disseminação das informações para os outros funcionários e por consequência para o consumidor. O líder de sessão mais experiente afirma:

"Os meus funcionários sabem sobre orgânicos, porque eu explico sobre todos os produtos, hidropônicos, orgânicos. Porque o produto é nosso e tem que divulgar o produto. Tem que orientar o cliente, e divulgar os produtos. Mas isso eu acho que a empresa tem que ter, tanto a empresa quanto o fornecedor."

Sobre treinamento, os funcionários afirmam que são realizados poucos treinamentos, especialmente nos últimos anos. Outra atividade que passou a se tornar cada vez mais rara foi a de realização de visitas aos locais de produção de produtos. Um dos funcionários, que já havia trabalhado em São Paulo destaca que após a compra do Grupo Sendas, a empresa tem investido menos em treinamento de funcionários:

"Antigamente, em São Paulo, toda semana tinha treinamento. Eu aprendi muito. Mas tinha muito treinamento aqui no Rio também. Mas depois que comprou a Sendas, tudo mudou. Antigamente tinham poucas lojas então dava pra acompanhar o ritmo. Tem menos treinamento, mas acho que daqui a pouco vai voltar ao que era antes."

Além da comunicação no ponto de venda e promoção de vendas, outra estratégia adotada se refere à comunicação na revista do Pão de Açúcar Mais, distribuída gratuitamente para seus clientes. Nesta revista, podemos observar uma preocupação em destacar os produtos considerados saudáveis, principalmente aqueles que levam a marca TAEG em suas embalagens. Outra revista da marca, distribuída semanalmente, chamada "Meus Sabores da Semana", também traz receitas com produtos orgânicos para saladas, sucos.

5.6.5 Estratégia para os produtos orgânicos do PA

Conforme citado no capítulo anterior, as estratégias orgânicas podem ser divididas em: estratégia mínima, estratégia básica e estratégia máxima. A partir da análise realizada, foi

possível concluir que o Pão de Açúcar demonstra uma **estratégia básica** em relação aos produtos orgânicos.

Em primeiro lugar, é possível observar que existe uma comunicação da empresa aos consumidores referindo-se ao compromisso com os orgânicos, procurando sobressair-se em relação aos concorrentes em termos de imagem mais "verde". As lojas analisadas demonstraram um alto volume de venda, apesar de muitas vezes não possuírem produtos suficientes para encher suas gôndolas (é importante ressaltar que para o setor varejista, gôndolas vazias significam prejuízo). Além disso, os funcionários não são incentivados a se informarem sobre os alimentos orgânicos, salvo aqueles em que o líder de sessão de FLV decide voluntariamente informar os funcionários sobre a importância desses produtos. A condução de política de preço baixo para alimentos orgânicos ainda anda a passos lentos, porém já pode ser percebida, principalmente nas lojas que vendem mais este tipo de produto. E, finalmente, algumas ações de marketing estão sendo orientadas no sentido de fortalecer a importância dos produtos orgânicos no GPA e isso é um fator positivo.

Vale ressaltar que a presença e a importância do alimento orgânico depende da loja analisada. Os supermercados de menor porte, ou supermercados compactos segundo a classificação da ABRAS, possuem pouca diversidade de produtos orgânicos, principalmente no que se refere as FLVs, bem como poucas ações para esse tipo de produto. Segundo informações coletadas com os entrevistados, os supermercados PA que mais vendem produtos orgânicos são: Barra, Leblon e Copacabana (Rua Ministro Viveiro de Castro).

Um dos líderes de sessão resume:

" O (alimento) orgânico é importante pra estratégia do Pão de Açúcar sim. A empresa está correndo atrás disso. Quer vender orgânico. É o que o diretor quer e é o que a gente quer. Temos que brigar por esses produtos. Mas estamos brigando também para ter variedade. Eu acho que tá faltando os fornecedores correrem mais atrás, se organizarem melhor. Tanto que o supervisor nosso, você liga pra ele falando, na mesma hora eles ligam pro fornecedor, eu cobro direto. Tem que ter mais fornecedor."

Apesar do esforço da empresa e de seus funcionários, foram encontrados alguns problemas no que se refere aos produtos orgânicos em seu ponto de venda, como foi descrito

nos itens anteriores. Porém, é possível observar que existe uma clara intenção por parte da empresa e dos funcionários em encontrar ações efetivas para melhorar a oferta deste tipo de produto, sendo que a empresa se mostra motivada e intencionada a caminhar em direção a uma estratégia orgânica máxima.

5.5.6 Conclusão da análise

Os supermercados Pão de Açúcar vêm alcançando sucesso ao adotar a estratégia de diferenciação, que oferece um conjunto de produtos e serviços diferentes de seus concorrentes. Suas lojas são diferenciadas, oferecendo desde ampla variedade de produto, passando pelo ambiente, cordialidade e serviços para orientar consumidoras. Entre os aspectos que podem ser considerados únicos pela empresa está seu posicionamento mais "verde" frente a seus concorrentes. Isso pode ser observado desde o seu site institucional até o discurso de seus funcionários. Apesar de ainda haver muito a ser feito, é possível observar um esforço em direção à questão da sustentabilidade e um crescimento no investimento para alimentos orgânicos. Essa estratégia e seu posicionamento se mostram de acordo com padrões de qualidade demandados por esse seu público-alvo, formado por pessoas pertencentes às classes A e B. A seguir serão destacadas algumas questões em relação ao composto de marketing e estratégia utilizada pela empresa pesquisada.

O pioneirismo é um importante aspecto a ser destacado no Pão de Açúcar e é um dos principais motivos que fez com que a empresa constituísse uma estratégia de diferenciação. O pioneirismo tem valor estratégico na medida em que a empresa precisa se antecipar à novas tendências de mercado, entender a fundo os desejos e necessidades do seu público-alvo e se posicionar frente aos concorrentes, assumindo riscos, muitas vezes com custos altos. Porém as vantagens de ser a primeira são enormes, principalmente porque os consumidores tendem a preferir as marcas pioneiras. KOTLER (2000, p. 329) Dessa maneira, é importante entender os valores do público-alvo e alinhar as estratégias organizacionais, com o intuito de atingir os objetivos propostos no planejamento estratégico de cada empresa a partir de um posicionamento inovador.

A utilização de marcas exclusivas para a fidelização do consumidor por parte do GPA está presente em todas as bandeiras e por isso se firma como um importante diferencial

competitivo, reforçando a imagem da companhia e incrementando a rentabilidade das vendas. Se por um lado, os produtos de marcas próprias podem estimular as marcas de lucratividade do varejo, fortalecer a imagem da empresa e estimular a fidelidade dos clientes, por outro pode criar confusão com a marca de origem, assim como diminuir a importância do fornecedor de produtos orgânicos, colocando todos os produtores sob a mesma marca.

Outra questão importante levantada no estudo diz respeito à sazonalidade da produção orgânica, que é vista como um desafio pela gerência. Porém, foi possível observar durante o discurso que ainda existem limitações no que se refere ao conhecimento da gerência sobre as especificidades deste tipo de produção. Além disso, a utilização de fornecedores que se encontram fisicamente longe dos locais de comercialização dos produtos orgânicos (a maior parte dos fornecedores se encontram no estado de São Paulo), faz com que dificulte um posicionamento da empresa mais voltado para os princípios da sustentabilidade, em especial no que se refere ao desenvolvimento local.

Já o comportamento dos preços dos produtos orgânicos nas grandes redes de supermercados assim como a disposição dos consumidores em pagar preços mais altos por produtos vistos a partir de seus atributos de qualidade e características intangíveis relativa ao estilo de vida *ego-trip* tende a continuar um assunto controverso. A tendência que o Grupo Pão de Açúcar vem demonstrando em diminuir o preço dessa categoria de alimentos depende diretamente da relação da empresa com seus fornecedores, que por sua vez possuem desafios próprios que podem ser auxiliados por políticas públicas voltadas para a agricultura orgânica.

Além disso, foi possível observar que o GPA encontra-se em um momento de reestruturação desde a aquisição do Grupo Sendas, o que fez com que diminuísse o investimento em outras áreas, como treinamento de funcionários. Porém, esta é uma área importante da empresa, que deve receber investimento para que a mesma não corra o risco de ter sua imagem prejudicada.

A partir da análise dos 4 P's de marketing foi possível chegar a algumas conclusões. Na classificação proposta por Richter e adaptada por Guivant a empresa adota uma **estratégia orgânica básica**, demonstrando uma necessidade de disseminação da importância do produto orgânico em todos os níveis hierárquicos da empresa e maior investimento no composto de marketing.

Dito isso, em relação às hipóteses levantadas no início do capítulo, é possível afirmar que:

- A primeira hipótese foi confirmada. A empresa Pão de Açúcar enxerga o mercado de produtos orgânicos como estratégico para seus negócios, tanto que vem procurando adotar medidas para aumentar a quantidade de produtos orgânicos em seu portfólio de produtos, fazendo questão de comunicar esse produto como parte fundamental de sua estratégia de mercado.
- A segunda hipótese foi confirmada parcialmente. O Grupo Pão de Açúcar assume uma postura pró-ativa para a atração e fidelização de consumidores de produtos orgânicos. Porém, apesar de alguns esforços no sentido de atrair e reter clientes de alimentos orgânicos, ainda há muito a ser feito.
- A terceira hipótese foi confirmada parcialmente. Apesar de algumas vezes o discurso da empresa mostrar coerência com suas ações estratégicas em relação aos alimentos orgânicos, foi possível observar que a empresa enfrenta diversas dificuldades para atender a crescente demanda de seu consumidor no Rio de Janeiro. Entre as dificuldades encontradas estão: a falta de variedade de itens, falta de local específico para os alimentos orgânicos e falta de treinamento de funcionários .

A atuação da empresa Pão de Açúcar na comercialização de frutas, legumes e verduras orgânicos na cidade do Rio de Janeiro mostra que, apesar de haver um claro discurso voltado para questão da sustentabilidade e dos alimentos orgânicos no posicionamento da empresa, ainda existem muitos obstáculos neste mercado. Suas ações ainda se mostram aquém do ideal de sustentabilidade, apesar de sua comunicação tentar demonstrar o contrário.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se anteriormente na agricultura e na indústria de alimentos a visão de mundo prevalecia sobre as ideias de crescimento contínuo e de alta produtividade para suprir a crescente demanda mundial, atualmente a preocupação com as consequências da produção e do consumo sobre o meio ambiente e a sociedade têm ganhado destaque no meio acadêmico e em diferentes mesas de discussão pelo mundo todo.

Atualmente, ouve-se muito falar na tão repetida "mudança de paradigma" da antiga preocupação pela alta produtividade para um modelo novo, baseado na incorporação de práticas sustentáveis. No entanto, embora muito discutido teoricamente, esse conceito não é praticado efetivamente pela maioria das pessoas, instituições, governo e empresas, o que acarreta muito mais numa moralização do discurso ambientalmente correto do que em ações efetivas em prol da sustentabilidade. Então a pergunta que fica é: estamos realmente quebrando antigos paradigmas? Podemos, talvez, a partir dos levantamentos teóricos, das considerações e análises feitas até agora, refletir acerca dessa pergunta sob o viés das estratégias de marketing direcionadas aos alimentos orgânicos nos supermercados brasileiros.

A agricultura é uma das vertentes que mais sofreu transformações ao longo do século 20. A agricultura orgânica, surgida como uma das correntes mais difundidas da agroecologia em contraposição ao modelo desenvolvido durante a Revolução Verde, difere da agricultura convencional, na visão dos consumidores, basicamente pela diferença de que a produção orgânica não utiliza adubos químicos e agrotóxicos em seu processo. Porém, para que seja considerado orgânico o produto deve resultar de um sistema minuciosamente planejado para utilizar as potencialidades do solo, do clima, da água e demais recursos naturais de forma equilibrada e sustentável. Ou seja, o produto orgânico precisa ser oriundo de uma cadeia produtiva na qual todos os participantes sejam devidamente respeitados. Além disso, a produção orgânica reflete questões sociais, econômicas e ambientais inerentes à sociedade moderna, levando-se em consideração as características culturais, hábitos e estilos de vida da população onde ela se insere. Uma das questões levantadas neste trabalho se refere ao desenvolvimento local. Devido ao caráter em grande parte familiar da produção orgânica, é importante entendermos os desafios enfrentados,

principalmente em relação à profissionalização dos agentes da cadeia de produção. Neste sentido, a escala local possui o desafio de promover a organização, desenvolvimento e aperfeiçoamento de redes de cooperação entre os produtores. Assim, será possível que eles possam obter maior poder de barganha principalmente com as grandes empresas, através de um sistema com maior organização e controle. A associação de agricultores é uma das melhores maneiras para se fazer com que a comercialização com os supermercados se tornem viáveis, sendo que as distribuidoras são agentes fundamentais para o escoamento da produção.

Os sistemas de produção orgânicos, além de disponibilizarem alimentos saudáveis para os consumidores, trazem benefícios para os agricultores familiares no sentido que possibilitam: pagamento de preços mais vantajosos; forte utilização de mão-de-obra; proteção ambiental; e melhoria das condições de saúde dos trabalhadores.

No Brasil, o mercado de produtos orgânicos cresceu em torno de 40 a 50% na virada do milênio. Através da análise de relatórios, artigos científicos, revistas especializadas foi possível elaborar um panorama da agricultura orgânica no Brasil e no mundo, que demonstra uma trajetória de crescimento de produção e consumo dos alimentos orgânicos nos últimos anos. O setor de varejo se apresenta como um importante meio para a expansão do mercado de produtos orgânicos. Dados estatísticos mostram que cerca de 70% da produção mundial de produtos orgânicos é comercializada por supermercados.

O aumento do consumo desse tipo de alimento se deve principalmente pela mudança no padrão de compra de produtos, em especial no setor de alimentos. O consumidor moderno se tornou mais consciente em relação aos produtos que deseja adquirir. Essa mudança no padrão de consumo e o surgimento de uma visão mais crítica do consumidor em relação à procedência e qualidade do produto que se deseja adquirir, afeta toda a cadeia de produção e distribuição, se refletindo diretamente nas estratégias das empresas modernas.

De uma maneira geral, constatou-se a importância de se definir estratégias, envolvendo os vários agentes da cadeia (produtores, comercializadoras, pontos de venda e consumidores), de forma a tornar a oferta mais regular, com maior informação e preço mais acessível à população em geral. É importante destacar muitas organizações atuais se apropriam do discurso do marketing verde de forma oportunista, sem contudo promover ações relevantes que impliquem no desenvolvimento de produtos e processos que minimizem os impactos ambientais.

O trabalho busca contribuir então para o estudo das estratégia de marketing dos produtos orgânicos, de maneira especial na relação entre consumidor e empresa, destacando os supermercados como principal canal de comercialização de alimentos orgânicos no Brasil e no mundo.

Foi possível perceber que o mercado de alimentos orgânicos enfrenta diversos desafios, principalmente no que se refere ao suprimento da demanda em constante crescimento, sendo possível concluir que o alcance ambiental desta prática é bastante amplo, podendo contribuir para o exercício da busca da sustentabilidade nas organizações.

Torna-se necessário que haja políticas públicas que atuem no sentido de fortalecer a relação entre os diferentes agentes da esfera pública e privada. Atualmente uma das medidas que surgiu no intuito de assegurar a qualidade dos produtos orgânicos, normatizando as relações desde a produção até o consumidor, incluindo os diferentes canais de distribuição e comercialização, foi o Sistema de Avaliação da Conformidade Orgânica, que atesta ao consumidor que o alimento foi produzido a partir de um processo orgânico. Porém, foi possível observar um distanciamento entre produção agrícola e empresas, que desta maneira não auxiliam na construção de uma sociedade sustentável, evidenciando o distanciamento das tradicionais gigantes da indústria alimentar de premissas efetivas que determinem o efetivo envolvimento na busca do desenvolvimento sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAS. *Revista Virtual SuperHiper*, 2009. Disponível em <<http://www.abrasnet.com.br>>. Acesso em 25 de março de 2011.

ABRAS. *Vendas dos supermercados do país crescem apenas 0,66% em 2005*. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/index_noticias.htm>. Acesso em: 13 fevereiro de 2006. São Paulo, 2006.

ALCANTARA, R. L. C.; SOUZA, A. P. de O. Alternativas de mercado para a agricultura: a realidade dos produtos hortícolas orgânicos no Brasil. In: BATALHA, M.O. *Gestão do agronegócio*. São Carlos-SP: Edufscar, 2005, p. 261- 306.

ALMEIDA JR., A.R.; ANDRADE, T. H. N. *Publicidade e ambiente: alguns contornos*. Ambiente e Sociedade, Campinas, v. X, n. 1, p. 107-120, jan.-jun 2007.

ARAÚJO, J. B. S.; FONSECA, M. F. de A. C. (Ed.). *Agroecologia e Agricultura Orgânica: cenários, atores, limites e desafios – uma contribuição do CONSEPA*. Vitória: CONSEPA, 2004.

ASSIS, R. L.; ROMEIRO, A. R. Agroecologia e agricultura orgânica. In: *Desenvolvimento e meio ambiente*, Curitiba, v.6, p.67-80, 2002.

ASSIS, R. L. *Globalização, desenvolvimento sustentável e ação local: o caso da agricultura orgânica*. Cadernos de Ciência & Tecnologia, Brasília, v. 20, n. 1, p. 79-96, jan./abr. 2003

ASSIS, R. L.; AREZZO, D. C.; DE-POLLI, H. *Consumo de produtos da agricultura orgânica no estado do Rio de Janeiro*. In: *Revista de Administração*, São Paulo, v.30, n.1, p.84-89, 1995.

BACKER, P. *Gestão ambiental: a administração verde*. Rio de Janeiro: QualityMark, 1995.

BARNEY, J. B. ; HESTERLY, W. S.; *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARBOSA, L. & CAMPBELL, C. O estudo do consumo nas ciências sociais contemporâneas. In: Barbosa, L. & Campbell, C. (orgs.). *Cultura, consumo e identidade*. Rio de Janeiro, FGV, 2006.

BILLAUD, J. -P. *Agricultura sustentável nos países desenvolvidos: conceito aceito e incerto*. Agricultura Sustentável, Jaguariúna, n. 2, p. 23-33, 1995.

BOURDIEU, P. *A distinção: crítica social do julgamento*. São Paulo: Edusp; Porto Alegre: Zouk, 1998.

BRANDÃO, C. A. ; COSTA, E. J. M. ; ALVES, M. A. S. *Construir o Espaço Supra-Local de Articulação Sócio-Produtiva e das Estratégias de Desenvolvimento: os novos arranjos institucionais*. In: DINIZ, Clélio Campolina e CROCCO, Marco (org.). (Org.). *Economia regional e urbana: contribuições teóricas recentes*. 1 ed. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2006, v. 1, p. 195-223.

CAIAFA, J. *Aventura das cidades*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

CAMPBELL, C. *A ética romântica e o espírito do consumismo moderno*. Rio de Janeiro, Rocco, 2001.

CANCLINI, N. G. *Consumidores e cidadãos - conflitos multiculturais da globalização*. Rio de Janeiro, UFRJ, 1996.

CAPORAL, F. R.; COSTABEBER, J. A. *Agroecologia e desenvolvimento rural sustentável: perspectivas para uma nova Extensão Rural*. In: ETGES, V. E. (org.). *Desenvolvimento rural: potencialidades em questão*. Santa Cruz do Sul: EDUSC, 2001. p.19-52.

CAPORAL, F. R.; COSTABEBER, J. A. *Agroecologia: enfoque científico e estratégico para apoiar o desenvolvimento rural sustentável (texto provisório para discussão)*. Porto Alegre: EMATER/RSASCAR, 2002. (Série Programa de Formação Técnico-Social da EMATER/RS. Sustentabilidade e Cidadania, texto 5).

CAPORAL, F. R.; COSTABEBER, J. A. *Agroecologia: alguns conceitos e princípios*. 2. ed. Brasília, DF: MADA: SAF: DATER-IICA, 2007.

CARREFOUR. *Presença no mundo*. Disponível em <<http://carrefour.com.br/institucional.asp>> . Acesso em 10 mar. 2011.

CASTRO, C. E. F. de; BULISANI, E. A.; PETTAN, K. B.; CARBONELL, S. A. M.; MAIA, M. S. D. *Pontes para o futuro*. Campinas: Consepa, 2005.

CASTAÑEDA DE ARAUJO, M. *Ambientalização e politização do consumo e da vida cotidiana: uma etnografia das práticas de compra de alimentos orgânicos em Nova Friburgo/RJ*. Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro: CPDA/UFRRJ, 2010.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia Científica*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

CLIFFORD, J.; MARCUS, G. (ed.) . *Writing culture*. The poetics and Politics of Ethnography. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press, 1986.

COBRA, M. *Marketing básico: uma perspectiva brasileira*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DA MATTA, R. *A casa e a rua*. São Paulo: Brasiliense, 1985.

DAROLT, M. R. *Desenvolvimento rural e consumo de produtos orgânicos*. Agroecologia e Agricultura Orgânica: cenários, atores, limites e desafios. Vitória-ES, agosto 2004.

_____. *As Dimensões da Sustentabilidade: Um estudo da agricultura orgânica na região metropolitana de Curitiba-PR*. Curitiba, 2000. Tese de Doutorado em Meio Ambiente e Desenvolvimento, Universidade Federal do Paraná/ParisVII.

_____. *O papel do consumidor no mercado de produtos orgânicos*. Disponível em: <<http://www.planetaorganico.com.br/trabdarolt1.htm>>. Acesso em: 2 jun. 2011.

DIAS, S. R. *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva, 2003.

DOUGLAS, M. & ISHERWOOD, B. *O mundo dos bens – Para uma antropologia do consumo*. Rio de Janeiro, EdUFRJ, 2006.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. *Pesquisa Gerencial em Administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria*. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

EMBRAPA. *Marco de Referência em Agroecologia*, Brasília, 2006. Disponível em: www.pronaf.gov.br/dater. Acesso em 11 jan. 2011.

FONSECA, M. F.; CAMPOS, F. F. *O estudo do mercado dos orgânicos no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: PESAGRO-RIO/EENF- FINEP/FAPERJ, 1999. 150p.

FONSECA, M. F. de A. C. *A institucionalização dos mercados de orgânicos no mundo e no Brasil: uma interpretação*. 2005. 476 p. Tese (Doutorado) – Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade, Instituto de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2005.

FONSECA, M. F. *Agricultura orgânica: regulamentos técnicos e acesso aos mercados de produtos orgânicos no Brasil*. Pesagro-Rio: Niterói, 2009.

GEERTZ, C. *A Interpretação Das Culturas*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978 (1974). Reimpresso pela Editora LTC.

GIDDENS, A. *Modernidade e Identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2002.

_____. *As conseqüências da modernidade*. São Paulo: editora da UNESP., 1991

_____. *Sociologia*. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GRAZIANO NETO, F. *Questão Agrária e Ecologia; Crítica a moderna agricultura*. São Paulo: Editora Brasiliense, 1982. 156p. (Coleção Primeiros Vôos, 12).

GUIVANT, J. S.; SPAARGAREN, G.; RIAL, C. (Orgs.). *Novas práticas alimentares no mercado global*. Florianópolis: Ed. UFSC, 2010.

GUIVANT, J. S. ; FONSECA, M. F.; RAMOS, F. S. V. & SCHEIWEZER, M. Os supermercados e o consumo de frutas, legumes e verduras (FLV) orgânicos certificados, 2003. Disponível em: <<http://www.planetaorganico.com.br/trabflv.htm>>. Acesso em: 6 de abril. 2011.

GUIVANT, J. S. *Os supermercados na oferta de alimentos orgânicos: apelando ao estilo de vida ego-trip*. Ambiente & sociedade. Campinas, Unicamp: v.VI, n.2, p.63 - 82, 2003.

_____. *Mapeando os caminhos da sociologia ambiental*. Política e Sociedade, Florianópolis, v. 4, n. 7, p. 9-25, 2005.

_____. *Novas práticas alimentares no mercado global*. Florianópolis: UFSC, 2010.

_____. Supermarkets, organics and the ego-trip consumer. *Paper presented at the Seminar on Organic Consumption*: Kuala Lumpur, Malaysia, 2004.

_____. *A teoria da sociedade do risco de Ulrich Beck: entre o diagnóstico e a profecia*, in Estudos Sociedade e Agricultura, n. 16: 95-112, 2001.

_____. *Transgênicos, e percepção pública da ciência no Brasil*. Ambiente e Sociedade, Campinas, v.9, n.1, 2006.

JACOBI, P. Meio ambiente urbano e sustentabilidade:alguns elementos para a reflexão. In: CAVALCANTI, C. (org.). *Meio Ambiente, Desenvolvimento Sustentável e Políticas Públicas*. São Paulo: Cortez Editora, 1997.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 2000.

KING et al. *Enhancing the validity of cross-cultural comparability of survey research*. 2002.

LEVI-STRAUSS, C. *Antropologia estrutural*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1973.

MALINOWSKI, Bronislaw. *Argonautas do Pacífico Ocidental*. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

MILLER, D. *Teoria das compras. O que orienta as escolhas dos consumidores*. São Paulo, Nobel, 2002.

MANTEGA, G. *O modelo econômico brasileiro dos anos 90*. São Paulo: FGV/ Eaesp/ NPP/ Série Relatório de Pesquisa, n. 11/2001.

MORO, E. J. Supermercado e alimentos orgânicos no Brasil: estratégias e tendências. *Dissertação de mestrado*. Florianópolis: UFSC, 2007.

NEVES, M. F.; CASTRO, L. T. (Org.). *Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos*. São Paulo: Atlas, 2003.

ORGANIC MONITOR. Disponível em <<http://www.organicmonitor.com/>>. Acesso em: 20 mar. 2011.

ORGANICS BRASIL. Disponível em: <<http://www.organicsbrasil.org>>. Acesso em: 21 abr. 2011.

OTTMAN, J. A. *Marketing verde: desafios e oportunidades para a nova era do marketing*. São Paulo: Makron Books, 1994.

PÃO DE AÇÚCAR. *Institucional*. Disponível em <<http://paodeacucar.com.br/institucional.asp>> . Acesso em 10 mar. 2011.

PENTEADO, S. R. *Introdução à agricultura orgânica: normas e técnicas de cultivo*. Campinas: Editora Grafimagem, 2000.

PARENTE, J. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo, Atlas, 2000.

PEATTIE, K; CHARTER, M.. Marketing Verde. Em BARKER, M. J. *Administração de Marketing* 5ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

POLONSKY, M. J.; ROSENBERGER, P. J. *Reevaluating Green Marketing: A strategic approach*. Bussiness Horizons, 2001.

PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. *What is strategy?* Harvard Business Review, p.61-78, Nov./Dez. 1996.

PORTILHO, F. *Sustentabilidade ambiental, consumo e cidadania*. São Paulo: Cortez, 2005.

ROCHA, E. ; BARROS, C. Dimensões culturais do marketing: teoria antropológica, etnografia e comportamento do consumidor. *RAE*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 46, p. 36-47, 2006.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2009.

ROMEIRO, A. R. Economia ou economia política da sustentabilidade? in *Texto para discussão. IE UNICAMP*. Campinas, n. 102, setembro, 2001.

ROMEIRO, A. R., Meio Ambiente e dinâmica de inovações na agricultura. São Paulo: Annablume/FAPESP, 1998.

SILVA NETO, B.; FRANTZ, T. R. A formação histórica dos sistemas agrários do Rio Grande do Sul. . In: SILVA NETO, B.; BASSO, D. (Org). *Sistemas Agrários do Rio Grande do Sul: análise e recomendações de políticas*. Ijuí: Editora da Unijuí, 2005.

TENÓRIO, F G. *Cidadania e desenvolvimento local*. Ijuí: Unijuí, 2007.

VELHO, G. Observando o familiar. In: VELHO, G. *Individualismo e cultura: notas para um a antropologia da sociedade contemporânea*. 3. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1987.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA, S. C. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2008.

WALMART. *Institucional*. Disponível em <<http://www.walmartbrasil.com.br/institucional/>>. Acesso em 11 mar. 2011.

WILKINSON, J. Os Gigantes da Indústria Alimentar entre a Grande Distribuição e os Novos Clusters a Montante, *Estudos Sociedade e Agricultura*, V 18, Abril de 2002.

WILLER, H., YUSSEFI, M. *The Word of Organic Agriculture – Statistics emerging trends*, feb. 2004.

YIN, Robert K.- The Case Study Crisis - Some Answers. *Administrative Science Quartely*, v. 26, Mar. 1981.

ANEXO I

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Sou estudante de mestrado da UFFRJ e estou realizando uma pesquisa que servirá como base para elaborar minha dissertação que será defendida no fim deste ano. Um dos objetivos dessa pesquisa é entender as práticas de consumo de alimentos orgânicos em supermercados. Os dados desta pesquisa serão confidenciais e serão utilizados apenas por mim. A metodologia adotada se assemelha com uma conversa informal e o uso do gravador me auxilia para que eu não precise anotar todas as frases de nossa conversa. Peço permissão para o uso do gravador.

1. Posicionamento

- Como você acha que o consumidor vê o PA?
- Quais os principais diferenciais do PA em relação aos concorrentes?

2. Mercado-alvo

- Como você descreveria o consumidor de alimentos orgânicos do PA?

3. Composto de marketing

➤ Produto

- Quais os produtos orgânicos que vocês comercializam?
- Qual a importância dos orgânicos no portfólio da empresa?
- Como foi a evolução da importância desse produto para a empresa?
- Como é a relação com os fornecedores? Quem são eles? Quais características esses produtos devem ter (embalagem/certificação)?
- Fale-me sobre a ligação do PA com os fornecedores (contrato (in)formais, certificação/rotulagem, supervisão do processo de produção pelo varejista, produtores dentro da loja, etc).
- Qual a importância do selo e da certificação para a comercialização?
- Qual a importância da utilização da marca própria para a empresa?

- Como você imagina o futuro desses produtos na empresa?

➤ **Preço**

- Como se dá o estabelecimento de preço em relação aos outros produtos?
- Por que são mais caros que os convencionais?
- Você acredita que as pessoas estão dispostas a pagar mais caro pelos alimentos orgânicos? Por quê?

➤ **Ponto**

- Como é definida a localização e apresentação dos produtos? (sessão separada, prateleiras separadas, sessão separada em uma prateleira, misturados com outros produtos)

➤ **Promoção**

- Qual o tipo de comunicação da companhia (revistas, ofertas, promoções)?
- Possui sinalização?
- Existe algum tipo de motivação, treinamento e qualificação dos trabalhadores em pdv?

4. Estratégia do Pão de Açúcar

- Qual a importância dos alimentos orgânicos para a estratégia da empresa?
- O alimento orgânico é considerado parte essencial da imagem corporativa ou apenas uma categoria de produtos à venda?