

## **Análise da viabilidade mercadológica do setor de hortifrúti orgânicos em Uberlândia, MG**

Anna Carolina Corsino Bida\*

Cristiane Betanho\*

José Eduardo Fernandes\*

**Resumo:** A produção de hortifrúti orgânicos tem os agricultores familiares como principais agentes propulsores. A produção agroecológica como um modelo produtivo que respeita o meio ambiente, associado aos princípios agroecológicos e aos princípios da Economia Popular Solidária, permite-se organizar a cooperação entre os camponeses em várias esferas, como a social, a econômica, a ambiental, entre outras. Nessa direção, favorece para que haja superação da exploração do homem por outro homem tanto antes quanto durante e depois "da porteira". É neste contexto que este estudo se propôs a analisar a viabilidade de investir no setor de hortifrúti orgânicos, em Uberlândia. Por meio de pesquisa bibliográfica e de campo, foi feito: levantamento da oferta no município, avaliação das barreiras de entrada no mercado, verificação dos níveis de rivalidade entre os concorrentes, mensuração dos produtos substitutos e a exemplificação de estratégias utilizadas pelos agricultores para ocupar este setor. O estudo permitiu identificar a viabilidade maior de produção de hortifrúti orgânicos quando os mesmos são cultivados por Organizações Produtivas Solidárias, favorecendo a superação de obstáculos inerentes as condições dos agricultores familiares individuais. Conclui-se que os produtores organizados em empreendimentos populares solidários possuem maior condição para lidar com problemas técnicos e econômicos, e em contrapartida os empreendedores no mercado de orgânicos seguindo moldes capitalistas resulta em absorver de maneira isolada custos fixos altos, que podem adiar a rentabilidade do negócio, desestimular o produtor e vir a inviabilizar o comércio neste setor.

**Palavras-chave:** Hortaliças orgânicas, Viabilidade, Mercado, Uberlândia, Organizações Produtivas Solidárias.

### **Introdução**

A criação da agricultura para o ser humano está relacionada ao desenvolvimento da sociedade, tendo em vista que, a partir de seu domínio, deixamos a condição "nômade" e passamos a ter uma habitação fixa, o que permitiu a humanidade avançar. Entende-se, por aplicação da lógica,

---

\* Acadêmica do curso de Administração da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). [annabidaa@gmail.com](mailto:annabidaa@gmail.com)

\* Professora Adjunta da Universidade Federal de Uberlândia na Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN). Coordenadora do bacharelado em Administração Pública a distância. Coordenadora do Centro de Incubação de Empreendimentos Populares Solidários - Cieps/PROEXC/UFU. Professora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Fagen/UFU. [crisbetanho@ufu.br](mailto:crisbetanho@ufu.br)

\* Doutorando no Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Uberlândia, Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Uberlândia, especialista em Gestão da Produção pela Universidade Federal de São Carlos e Graduado em Gestão de Marketing pela Universidade Paulista. [eduambienta@gmail.com](mailto:eduambienta@gmail.com)

que a primeira forma dessa agricultura é naturalmente orgânica, afinal naquele momento não havia o conhecimento sobre substâncias químicas tóxicas utilizadas para combate de pragas; naquela ocasião, a agronomia nasceu da espontânea manifestação da natureza e também da necessidade de subsistência humana.

A partir da Segunda Guerra Mundial houve a Revolução Verde, que segundo Darolt (2000) foi resultado de produções científicas que serviram de aparato tecnológico para a produção agrícola da época, que hoje é denominada de “agricultura convencional”, sendo que tais técnicas fomentam as práticas de monoculturas, a mecanização intensiva, a utilização de agrotóxicos, a modificação genética de plantas e animais e o uso de químicos para a adubação.

Abreu (1994), em estudo pioneiro do Ministério da Agricultura, do Abastecimento e da Reforma Agrária (MAARA), realizados pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA demonstra em sua principal conclusão que:

A modernização da agricultura com fins meramente econômicos é responsável por danos sociais e ambientais profundos, onde os trabalhadores rurais constituem o segmento social mais marginalizado e que vive em condições de pobreza absoluta. A questão ambiental é percebida como secundária pelos produtores irrigantes, que priorizam a elevação da produtividade objetivando maximizar os lucros, ou seja, a noção de risco ambiental está associada à racionalidade econômica. (ABREU, 1994, p.9).

Em contrapartida, a agricultura orgânica propõe uma produção sustentável, frequentemente organizada por famílias. De maneira geral, a agricultura orgânica gera alimentos de boa qualidade, que durante seu processo de produção não degradam o meio ambiente, portanto respeitam a biodiversidade e acarretam em vários benefícios enumerados por Santos et al. (2012), como por exemplo a eliminação de agrotóxicos, além de contribuir como meio para o homem fixar moradia no campo.

Para além de uma solução ambiental, a agricultura orgânica é uma oportunidade mercadológica, que pode ser aproveitada por famílias camponesas para gerar trabalho e renda, para seus membros.

Destaca-se neste artigo o mercado de hortifrutis orgânicos, considerando argumentos de Campanhola e Valarini (2001) que afirmam aos pequenos agricultores a viabilidade do mercado de produtos orgânicos ao alegar que tais produtos “apresentam características de nicho de mercado e, portanto, visam atender a um segmento restrito e seletivo de consumidores” (CAMPANHOLA; VALARINI, 2001, p.76). Estes consumidores estão dispostos a pagar mais do que pagam em produtos convencionais, tendo em vista que a média dos preços para os produtos orgânicos são de 30% a 40% maiores que seus similares.

O mercado estabelecido pelos agricultores familiares orienta-se nos valores de cooperação e estão pelo olhar do Marketing, e nas palavras de Lourenço (2014) “integrando as demandas dos consumidores por alimentos mais saudáveis, que prejudiquem menos o meio ambiente e que ocupem a mão de obra disponível da propriedade rural” (LOURENÇO, 2014, p.20), ou seja, estão alinhadas as expectativas dos consumidores deste nicho, mesmo sem que os produtores tenham orientação de mercado ou consciência do potencial desta demanda.

O cenário mundial e brasileiro apresenta com otimismo a projeção de crescimento da comercialização de hortifrutis orgânicos, segundo Mooz e Silva (2014), este mercado entre o período de 1999 a 2008 cresceu mais de 200%. No Brasil, a comercialização destes produtos é

prioritariamente para exportação, a encargo dos grandes produtores que correspondem a 10% do número total de produtores do país, os demais são caracterizados de pequenos e médios agricultores. Todavia o número de unidades certificadas ainda é baixo, portanto Mooz e Silva (2014) ressaltam a necessidade de certificação dos produtos para inserção no comércio internacional.

Com o aumento da demanda de produtos orgânicos no mercado, assim como a presença majoritária dos núcleos familiares na produção agrícola, percebe-se o cultivo de hortaliças orgânicas como próspero setor de atuação mercadológica.

Ponderando as variações mercadológicas de região para região, faz-se necessário estudar as particularidades do mercado local para enfim concluir a viabilidade de um empreendimento no setor de hortifrutis orgânicos. Portanto, o presente trabalho tem o intuito de analisar as especificidades do mercado de Uberlândia (MG), para avaliar a oportunidade de ingresso no mercado de hortaliças orgânicas como meio de subsistência familiar.

Este trabalho é resultado parcial do projeto "Apoio à continuidade dos processos de incubação de Empreendimentos Econômicos Solidários na perspectiva da Extensão Universitária no município de Uberlândia e região do Triângulo Mineiro (MG)", financiado pelo MCTI/SECIS/MTE/SENAES/CNPq, coordenado pela Profa. Dra. Cristiane Betanho.

O tema foi escolhido por verificar que a produção agrícola e sua comercialização estão tradicionalmente vinculadas à ótica produtivista, priorizando o que produzir e inserir no mercado, porém sem considerar quais são as ameaças e oportunidades inerentes (LOURENÇO, 2014). Neste sentido, o estudo e análise de mercado suprem a carência de pesquisas relativas ao setor e as estratégias adotadas pelos produtores familiares integrantes do mercado de Uberlândia.

De modo geral pretendeu-se avaliar a viabilidade de empreender na produção de hortifrutis orgânicos gerados pela agricultura familiar, a fim de apontar estratégias mercadológicas para a gestão e comercialização dos produtos orgânicos, que possam servir de apoio aos trabalhadores. O estudo considerou os seguintes objetivos específicos: Levantar o potencial de mercado de hortifrutis orgânicos em Uberlândia, MG; Avaliar barreiras de entrada no setor de hortifrutis orgânicos; Analisar possíveis ameaças de substituição nesse setor; Identificar a rivalidade entre os concorrentes; Propor estratégias para ocupar o mercado de alimentos orgânicos. Elencar os investimentos essenciais para atuar no mercado.

## Metodologia

Para atender aos objetivos especificados, a metodologia apoiou-se em pesquisas bibliográficas de fontes secundárias e também em pesquisa de campo a fim de apurar o objeto de estudo, utilizando dentre seus procedimentos a pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas. A abordagem desta investigação foi qualitativa, que dentre as suas características essenciais conforme Teixeira (2003)

(...) tem o ambiente natural como fonte direta de dados; o pesquisador como instrumento fundamental de coleta de dados; utilização de procedimentos descritivos da realidade estudada; busca do significado das situações para as pessoas e os efeitos sobre as suas vidas; preocupação com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto, e privilégio ao enfoque indutivo na análise dos dados (MERRIAM apud TEIXEIRA, 2003, p.186).

O levantamento de campo visou mensurar os canais de comercialização de hortifrúti orgânicos em Uberlândia, e avaliar as relações entre os concorrentes que disputam este mercado. Para tanto, foram realizadas visitas às feiras orgânicas e supermercados, além de entrevistas com dois produtores com certificação de que participaram das feiras especializadas do município de Uberlândia. As entrevistas foram estruturadas a fim de identificar o perfil dos produtores, suas dificuldades, a quantidade de produtos vendidos e seus preços, bem como a visão que os agricultores tinham do mercado de hortifrúti da cidade.

### **Ocupar mercados a partir dos princípios da Economia Popular Solidária**

O movimento da Economia Popular Solidária (EPS) tem aproximadamente 30 anos. O início de sua disseminação se deu em meados da década de 1980, quando parte das forças produtivas nacionais foram à pique. Na década de 1990, a incorporação de empresas brasileiras por organizações transnacionais geraram níveis alarmantes de desemprego no campo e na cidade. Parte da população não foi reabsorvida nas novas funções de trabalho criadas pelas novas tecnologias adotadas por essas empresas, dadas às limitadas oportunidades de requalificação, e passou a viver do subemprego e de práticas da economia informal, intensificando a precarização das relações de trabalho (FRANÇA FILHO e LAVILLE, 2004).

Foi nesse contexto que grupos de trabalhadores expurgados do mercado formal de trabalho, e grupos de nunca incluídos, buscaram juntar forças e empreender, aproveitando habilidades desenvolvidas ao longo da vida e buscando reduzir os riscos de investimento por meio da associação de esforços. Aí se aprofunda, no Brasil, o estudo da Economia Solidária, uma corrente da economia cujo marco teórico encontra-se em construção e, sobretudo, em disputa.

Para França Filho e Laville (2004), a abordagem é um dos movimentos que questionam o *laissez-faire* na economia. Inscrita tanto na esfera social quanto na econômica, a Economia Solidária funda um movimento social de trabalhadores, rurais e urbanos, que fundam Organizações Produtivas Solidárias (OPS), em que, ao mesmo tempo, os trabalhadores administram e produzem valor. Essas organizações não são movidas apenas pela rentabilidade do capital investido, mas, indo além dos interesses privados, buscam no espaço público um poder-agir na economia.

Os trabalhadores que se envolvem na criação das OPS, em sua gestão e na produção de valor para o mercado, em primeiro lugar, criam postos de trabalho para si próprios e depois buscam a geração de excedentes. Nessa perspectiva, os princípios da EPS e as características das OPS constituem-se um caminho para se construir um modelo de sociedade realmente sustentável e chegar aos mercados. Por sustentabilidade, entendemos a busca da melhoria das condições materiais de vida para comunidades específicas, ao mesmo tempo em que se aprofundam as relações com a sociedade com que as OPS fazem trocas, valorizando o trabalho humano acima do capital.

Nessa direção, Peixoto (2002) afirma que, tendo em vista que tanto mercado quanto as trocas são construções sociais, e sua concretude é relacional, é possível utilizar os mercados como instrumento de apoio ao desenvolvimento sustentável, a partir da integração de políticas e experiências localizadas, fazendo valer a cooperação e a solidariedade como forças políticas e econômicas de quem produz, reconhecer o trabalho como a fonte de valor e articular a produção com o consumo.

No entanto, considerando a origem desses trabalhadores, a esmagadora maioria não tem conhecimentos sobre gestão e funcionamento de mercado, portanto, essa inserção não é simples. Existem conhecimentos a serem apreendidos, não somente técnicos, mas também de cunho político, para evitar não somente a falência financeira das OPS, mas também a subsunção das mesmas à economia de mercado.

Incubadoras são importantes estruturas para apoiar trabalhadores-empresendedores nessa dupla tarefa de resistência à exclusão e à economia de mercado. O CIEPS – Centro de Incubação de Empreendimentos Populares Solidários é a incubadora da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), abrigado na Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEXC). A Missão do CIEPS é “Promover a Economia Popular e Solidária, assessorando Coletivos Populares que gerem trabalho e renda dentro dos princípios da Economia Solidária por meio da indissociabilidade do Ensino, pesquisa e extensão” (CIEPS, 2015). Esse assessoramento congrega a equipe técnica da universidade, seu docente e seus alunos, com vistas a trazer melhoria às condições de vida dos trabalhadores-empresendedores. O processo de incubação desenvolvido no CIEPS tem, como objetivo de longo prazo, a busca da emancipação humana.

Dentre as atividades desenvolvidas na incubação, tem-se o desenvolvimento coletivo do Plano de Sustentabilidade das OPS. Deste modo, torna-se significativo abordar a organização dos mercados e a viabilidade da participação de trabalhadores envolvidos em OPS, a fim de que o investimento dos trabalhadores reverta em trabalho, renda e melhores condições para si e suas famílias.

### **Análise do Mercado**

A base teórica para avaliação da viabilidade do mercado uberlandense de hortifrutis orgânicos ancora-se na Análise da Indústria proposta por Porter (2004) para entender a rivalidade entre os concorrentes, as ameaças de substituição, barreiras de entrada e oportunidades de mercado.

A intensidade da rivalidade entre as empresas concorrentes é mensurada pela avaliação de diversos fatores estruturais que, quando aglomerados, caracterizam o setor em um nível de competitividade. O grau de rivalidade é comparado a uma pressão exercida sobre uma ou mais empresas concorrentes e, em decorrência desta força compressora, surgem ensejos para aprimorar o posicionamento no mercado.

Um elemento de ampliação da rivalidade é a pouca ou a ausência de diferenciação dos produtos, principalmente aqueles de primeira necessidade, pois as escolhas dos compradores tende a restringir-se ao preço e serviço, estimulando a rivalidade destes dois pontos e resultando em um instável ambiente competitivo. Portanto, a diferenciação dos produtos é um meio para fidelizar clientes, frear a rivalidade, atender as preferências dos consumidores e influenciar o consumo, ao ponto de o critério-preço não passar a ser prioritário no processo de compra.

Alguns pontos que tangem o poder de barganha dos fornecedores e compradores são pontos importantes da teoria de Porter (2004), porém não serão contemplados no referencial teórico, por não estarem relacionados aos objetivos de pesquisa propostos, e por tal razão neste estudo não haverá uma abordagem destes assuntos no que se refere ao objeto de estudo.

A força competitiva de entrada no mercado é compreendida como o surgimento de novas empresas numa indústria ampliando sua capacidade. Em suma, as barreiras para as empresas entrantes são decorrentes de duas causas: a falta de preparo das mesmas para atuar no

mercado e empresas concorrentes estabelecidas com grande nível de comprometimento com a indústria. Decorrentes destas causas são enumerados diversos impedimentos para a entrada em novas indústrias, bem como as ameaças que os novos entrantes acarretam ao mercado vigente. O resultado destas barreiras pode ser uma retaliação para o potencial entrante ou pode ser esta nova empresa atuar de modo competitivo a um custo mais baixo que o praticado, ultrapassando os obstáculos impostos.

Os produtos substitutos podem ser identificados através de pesquisas sobre os produtos que possuem especificações ou desempenho similar àquele comercializado pela indústria. A competição na indústria tem como principal impacto a redução dos retornos, e todas as empresas desta indústria, incluindo os produtos substitutos, exercem essa pressão sobre os lucros a serem obtidos.

Neste contexto o posicionamento das empresas perante os produtos substitutos pode ser propositalmente coletivo, no sentido de unir forças para combater a pressão dos mesmos. Um exemplo são as campanhas publicitárias que podem não ser eficazes se feitas isoladamente, no entanto quando associadas à divulgação de benefícios de dado segmento de produto em relação aos seus similares, provocam mudanças no comportamento de consumo.

### **Contextualizando o mercado de hortifrutis orgânicos em Uberlândia**

Pimenta (2008) pesquisou o comportamento do consumidor no município de Uberlândia e sugeriu que o mercado de orgânicos em Uberlândia se encontra numa fase introdutória, cuja demanda não é sustentada por produtores locais.

Como forma de incentivar a produção em Uberlândia de alimentos orgânicos o CIEPS auxilia projetos como o da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia (AMU), baseado na lógica da Economia Solidária, com objetivo de integralizar os estudos acadêmicos com a sociedade (LOURENÇO, 2014).

A AMU foi constituída em 2009 e está incubada no CIEPS desde 2011, parceria esta que possibilita processos de aprimoramento dos trabalhadores envolvidos, ampliação dos modos de gestão e a certificação participativa dos alimentos orgânicos. Lourenço (2014) elaborou um plano mercadológico para os mandaleiros e em seu estudo percebeu que o mercado uberlandense é informal, e reforça que a visão dos consumidores é voltada para preocupações individuais de consumo, o que distancia os tais da lógica de negócio empregada pela AMU, baseada em consumo solidário e de valorização da comunidade local.

### **Oferta de hortifrutis orgânicos em Uberlândia**

O mercado de hortifrutis orgânicos em Uberlândia depende basicamente de três opções de distribuição dos alimentos: o varejo, as feiras e a comercialização de cestas. A última opção ocorre por meio de vendas diretas entre o produtor e o consumidor, e por se tratar de uma modalidade de distribuição intrinsecamente privada, que não segue padrões observáveis para mensuração na presente pesquisa, o comércio de cestas não terá seu potencial de mercado avaliado.

O varejo uberlandense estudado é classificado de supermercados ou hipermercados, e foram selecionados com base na condição da oferta de hortifrutis dentre os produtos alimentícios

vendidos, e também pelas condições de praticidade e acessibilidade dos mesmos ao público consumidor.

Somente nas redes Extra e Pão-de-açúcar há produtos orgânicos certificados. As redes visitadas D'Ville e Valor apresentam hortifrutis não convencionais, assim denominados por não atenderem plenamente às condições de certificação como orgânicos. Nas redes visitadas Bretas, Bahamas, Supermaxi e Carrefour não há nenhuma oferta de hortifrutis orgânicos.

Na rede de hipermercado Extra foram encontradas 9 variedades de hortifrutis orgânicos certificados, oito delas com a marca TAEQ e a variedade da abobrinha brasileira da marca Terra Ecológica, produzido por João Antônio Maronesi em Cordeirópolis-SP. A reposição aparenta pouca frequência, devido principalmente a condição de algumas unidades com aspecto esbranquiçado no fruto e outras com embalagens danificadas.

No supermercado da rede Pão de Açúcar, próximo aos hortifrutis convencionais, há uma seção sinalizada para os produtos orgânicos, que, conforme o site oficial da rede, disponibiliza 42 itens catalogados como orgânicos. A maioria da oferta de alimentos é industrializada, são numerosas as opções de sucos, chá, açúcares, azeite, café, entre outros. Os hortifrutis orgânicos ficam numa seção sem sinalização e misturados com outros hortifrutis convencionais, selecionados e minimamente processados. Na data de visita na rede havia 4 variedades de hortifrutis certificados como orgânico, das marcas TAEQ, Santana e Terra Ecológica.

Os hortifrutis orgânicos têm sido, com mais eficiência, distribuído nas feiras especializadas em orgânicos, ou também denominadas de agroecológicas, do que nos supermercados e hipermercados de Uberlândia. As feiras livres tradicionais de bairro não ofertam este tipo de hortifrutis, e o consumidor que deseja alimentar-se de FVL orgânicos pode contar com cinco opções de feiras especializadas, atualmente disponíveis na cidade.

A primeira feira orgânica de Uberlândia recebe exatamente esta denominação Feira Orgânica, composta por apenas um produtor de hortifrutis, sendo os demais componentes da mesma, produtores de sucos orgânicos, bebidas artesanais, plantas ornamentais e artesanatos. O produtor participante desta feira é certificado pelo sistema participativo de certificação desenvolvido pelo CIEPS e AMU, assim como todos os produtores com certificação atualmente em Uberlândia.

A segunda feira especializada é chamada de Feira Agroecológica Pachamama que, segundo sua página oficial no Facebook, é uma ação social das Aldeias para um Novo Mundo, um movimento de proporção internacional inspirado no Fórum Social Mundial, cujos princípios foram formalizados em 2008. A recente ação deste movimento foi estabelecer parcerias que resultaram na Rede Agroecológica Pachamama, a partir desta, tanto a feira quanto outros projetos são desenvolvidos para apoiar hortas comunitárias, domiciliares e públicas que visam proteger o meio-ambiente, estimular a produção de orgânicos e o apoio cultural popular.

Dois produtores participantes certificados garantem a comercialização de hortifrutis e um terceiro produtor também comercializa hortifrutis denominados de agroecológicos.

A terceira e quarta feira de produtos orgânicos são desenvolvidas pelas lojas de produtos naturais Mãe Natureza e Mundo Verde, ambas as feiras ocorrem nos sábados de manhã. A feira da loja Mãe Natureza é organizada com a parceria de um produtor. A feira do Mundo Verde conta com o fornecimento de hortifrutis de outro produtor, que atende também a pedidos de encomenda feitos no decorrer da semana pelo telefone da loja.

A quinta feira estudada é a mais recente iniciativa, inaugurada em Novembro de 2015, organizada em parceria com a Universidade Federal de Uberlândia, por meio do CIEPS e apoio

do Fórum Regional de Economia Popular Solidária – FREPS. A Feirinha Solidária da UFU é realizada no campus Santa Mônica e reúne a maior quantidade de produtores orgânicos de hortifrutis certificados e agroecológicos. Os agricultores estão incubados no CIEPS e são assessorados segundo os princípios da Economia Solidária, portanto os produtos têm qualidade assegurada e isenção de encargos com atravessadores.

Existem atualmente camponeses certificados e outros em processo de transição agroecológica no espaço, pertencentes a 4 grupos coletivos de assentamentos, acampamentos e Organizações Produtivas Solidárias (OPS) diferentes. Há outros itens comercializados como, por exemplo, sabonetes naturais, produzidos por indígenas da etnia Tupinambá a partir de ervas e raízes agroecológicas, e doces e conservas produzidos pelos camponeses.

Todos os supermercados e feiras foram visitados com o intuito de analisar a oferta de hortifrutis orgânicos, a variedade de hortifrutis comercializados, assim como listar os preços praticados.

O preço médio praticado pela maioria dos produtores locais é mais baixo que aqueles encontrados nas redes varejistas do Extra e Pão de Açúcar. Os preços praticados pelas OPS presentes na Feirinha Solidária da UFU, são os preços mais baixos entre todos, e consequentemente tornam-se mais atrativos para o mercado consumidor. Os preços mais baixos não inviabilizam os empreendimentos, segundo Lemes (2008):

Considerando que a grande maioria dos EES volta-se para produção e venda direta ao consumidor final, pode-se constatar que os mesmos têm apresentado relativo sucesso em suas atividades mercantis – isto é, tem conseguido sustentar-se atuando diretamente no mercado de consumo de bens finais (LEMES, 2008, p.59).

### **Barreiras de entrada em Uberlândia no setor de hortifrúteis orgânicos**

As economias de escala não incidentes no setor de hortifrúteis orgânicos constituído nos moldes da agricultura familiar, podem caracterizar uma barreira de entrada segundo Porter (2004). A monocultura tem o objetivo de produzir cada vez mais, no entanto a agricultura familiar não prioriza o aumento da quantidade absoluta produzida, pela limitação da mão de obra disponível e restrição do tamanho da propriedade. Portanto, não oferece ao novo agricultor familiar orgânico ganhos ao produzir em maior escala. Neste contexto é preciso avaliar também que os custos de manutenção do cultivo orgânico são mínimos se comparados ao cultivo convencional que demanda por produtos químicos.

Porter (2004) aponta que a diferenciação do produto concorrente é outra barreira de entrada no mercado, e neste quesito observa-se pouca diferenciação dos alimentos orgânicos comercializados em Uberlândia, que está na condição de mercado em crescimento, devido ao insuficiente empenho em marketing e quase nenhuma especificação dos produtos deste setor. Portanto, o produtor ingressante pode superar a barreira de diferenciação com mais facilidade do que em mercados saturados.

Aqueles que ingressarem no mercado de hortifrutis orgânicos em Uberlândia devem lidar com o obstáculo denominado por Porter (2004) de necessidade de capital, que corresponde aos investimentos relacionados para iniciar o empreendimento. Para compreender melhor as necessidades de investimento neste setor foram entrevistados dois produtores locais, um que trabalha a partir dos princípios da economia de mercado, e uma agricultora que segue a lógica da economia popular solidária. A entrevista foi semiestruturada, contemplando questões sobre

as barreiras de entrada no mercado, investimentos iniciais, e assuntos como concorrência, rivalidade, relações com o varejo e com a Prefeitura.

O produtor de mercado cita que os principais investimentos iniciais foram: a aquisição do Sítio que em 2007 correspondeu a um custo de R\$200.000,00 e também o veículo para transporte e distribuição dos alimentos. O agricultor enfatiza que o custo de adquirir a terra de cultivo é variável, sendo que hoje é estimado em R\$800.000,00 a mesma propriedade. A produtora solidária descreveu que seu investimento foi amortizado pelo financiamento oferecido aos mandaleiros por uma parceria com a Prefeitura.

A comparação dos modelos de gestão econômica dos dois produtores apresenta grande discrepância quanto aos investimentos iniciais. O processo de certificação de ambos os produtores foi gratuito graças ao sistema participativo, no entanto ingressantes que optarem pelo processo de auditoria para certificar os produtos deverá arcar com custos altos para obter e manter o selo de orgânico.

Os custos de mudança descritos por Porter (2004), como barreiras aos novos empreendedores no mercado, originam-se de custos com testes em novos produtos, com treinamento de pessoal e aquisição de novas máquinas, entre outros. Todavia estes custos podem ser minimizados quando os produtores organizam-se e trocam conhecimentos técnicos entre si, ou com instituições parceiras de ensino. Os custos com testes nos alimentos podem ser equiparados aos custos por certificação, que podem ser minimizados por sistemas organizados que não visam lucro.

O acesso aos canais de distribuição é uma das barreiras de maior entrave para os produtores orgânicos em Uberlândia. Porter (2004) antevê que tal obstáculo atinge proporção tão grande que para ultrapassá-lo é preciso desenvolver um novo canal de distribuição. Os produtores entrevistados utilizam dessa estratégia ao contribuir para o surgimento de novas feiras especializadas na cidade.

A distribuição em canais como o varejo é desconsiderada pelo produtor de mercado, por achar instável a relação estabelecida com os supermercados. Sua percepção de imprevisibilidade comercial frente a este canal inviabiliza a parceria, pois a oferta dos produtos deve ser planejada com muita antecedência, porém a demanda não é garantida. O produtor afirmou que seu planejamento de longo prazo é inaugurar o seu próprio sacolão com produtos exclusivamente orgânicos, meio pelo qual poderá solucionar outro obstáculo cotidiano, os alimentos desperdiçados por falta de canais para escoar a sua produção. A alternativa utilizada pelo produtor para distribuir os produtos, além das feiras, são cestas encomendadas formadas de folhas para salada, folhas para refogar, raízes e legumes, que geralmente atendem famílias de quatro membros, a um preço de R\$50,00 cada cesta.

A produtora solidária alega que o motivo para não estabelecer relação com o varejo está na perda do contato com o consumidor final, prejuízo que para a agricultora é inviável no sentido idealista da comercialização de orgânicos, que contribui para as relações de conscientização agroecológicas. Sobre o entrave nos canais de distribuição, a produtora declara que a falta de transporte próprio ou coletivo, é a maior dificuldade para o acesso às vias de comercialização dos alimentos produzidos.

Em resumo, as barreiras para os novos agricultores familiares produtores de orgânicos surgem da falta de preparo para ingressar no mercado. A carência de conhecimento técnico disponível aos potenciais entrantes é citada por ambos os agricultores entrevistados, quando descrevem os entraves que enfrentaram no início de seus empreendimentos.

Os produtores mencionam que não há em Uberlândia apoio de equipes especializadas em cultivo de alimentos orgânicos, e poucas são as intervenções externas que efetivamente auxiliam o processo. A produtora solidária declara que a ajuda da Universidade Federal de Uberlândia, por intermédio do CIEPS é o parceiro externo responsável pelo desenvolvimento de sua atividade produtiva, e que contribui nas estratégias financeiras, pois ensina métodos para atingir rentabilidade.

### **Ameaças de substituição no setor de hortifrutis orgânicos**

O produto em questão tem a característica de ser mais saudável que o convencional, e, ao mesmo tempo, de utilizar de práticas sustentáveis em vários níveis (social, econômico, financeiro e ambiental). Atrelado a tal consideração sobre propriedades destacadas nos produtos orgânicos, Pimenta (2008) pondera quais são os atributos que os consumidores esperam obter, dentre eles existe a expectativa por características sensoriais e por menor perecibilidade dos alimentos, tais podem auxiliar no entendimento dos possíveis substitutos para este setor.

A expectativa por características sensoriais, de acordo com Pimenta (2004) é expressa por consumidores que anseiam níveis altos de qualidade de vida, buscam prazer em comer, primando pelos aspectos do sabor, cor e cheiros agradáveis. Consumidores, assim, podem substituir os hortifrutis orgânicos por alimentos funcionais, esteticamente selecionados e processados. Quando o consumidor prioriza os aspectos hedonistas ligados à alimentação, outra opção aparece para substituir a expectativa por atributos sensoriais, são as refeições em restaurantes que transmitam esta qualidade esperada.

O consumidor que espera uma menor perecibilidade dos alimentos orgânicos vincula a este atributo suas expectativas de consumir menos remédios, desenvolver um hábito de vida saudável, e desejam atingir valores de bem-estar e longevidade. As opções de substituição ligadas a estas expectativas são vitaminas sintetizadas, prática de exercícios físicos, ou qualquer produto/serviço que gerem qualidade de vida, e, deste modo, pode-se incluir a massoterapia, tratamentos de beleza e saúde e até planos de convênio médico.

Lourenço (2014) alerta para a falta de conscientização a respeito do que são os produtos orgânicos; ao desconhecer sua real procedência, o consumidor pode equipará-lo a verduras convencionais, ou produtos apenas sem agrotóxicos. Ampliar o nível de entendimento do consumidor é uma estratégia para lidar com a pressão dos produtos substitutos, pois quanto mais o cliente expande sua conscientização sobre a produção orgânica, melhor ele entende os impactos sociais, ambientais e na economia local que são provocados pelo consumo deste tipo de alimento.

### **Existe rivalidade entre os concorrentes?**

Toda ação competitiva, segundo Porter (2004), gera uma reação na indústria alterando o contexto de rivalidade do mercado. A disputa percebida no mercado de orgânicos de Uberlândia é tida como polida, ao invés de belicosa, que Porter (2004) exemplifica nas batalhas pelos menores preços. Observam-se nos preços praticados pelos feirantes uma concordância ou alinhamento para primar pela isonomia de todos os concorrentes.

As campanhas publicitárias que estimulam a rivalidade não são aparentes neste setor, pois os canais de divulgação selecionados restringem-se em expor datas e locais de vendas. Porém, ao considerar a divulgação oral, conhecida como "boca a boca", percebe-se a existência de um

nível sutil de rivalidade, aparente durante as entrevistas do produtor de mercado, em dizeres depreciativos em relação aos concorrentes, como alegações à falta de escolaridade dos concorrentes para ressaltar a própria superioridade.

Em contrapartida existem agricultores que não reconhecem a presença de rivalidade no setor uberlandense, que afirmam que o mercado está em fase de crescimento, oferecendo espaço para todos. Portanto, o fator estrutural do setor de hortifrúti, constituído de poucos concorrentes, permite um baixo nível de rivalidade entre os mesmos.

Outro aspecto estrutural da rivalidade listado por Porter (2004) são os altos custos fixos e de armazenagem provocando pressão entre as empresas que lidam com este problema tático. Os custos articulam-se segundo o modelo econômico financeiro empregado pelos produtores entrevistados. Cada modo produtivo exprime um comportamento de custos fixos que a sua maneira revela a rivalidade por condições melhores de atuação no setor.

O produtor de mercado, com gestão orientada ao modelo capitalista, afirma que seus custos mensais totalizam R\$6.000,00 e que a receita obtida não ultrapassa as despesas, tendem a se equiparar, no entanto não há um ponto de equilíbrio estabelecido. A produtora solidária estima que seus custos mensais sejam baixos, porém não menciona valores monetários, frisando que as despesas mais onerosas são com transporte.

Os hortifrúti são tidos com produtos de primeira necessidade, portanto, as escolhas dos compradores que se baseiam em critério restritos ao preço, estimulará a rivalidade deste setor. Medidas que promovam a diferenciação dos produtos são importantes para fidelizar clientes e frear a força desta rivalidade. O objetivo máximo é atender as preferências dos consumidores e posicionar os produtos de modo que o preço não seja o fator prioritário no processo de escolha.

### **Sugestões de estratégia para ocupar o mercado uberlandense**

O mercado de Uberlândia para o setor de hortifrúti orgânicos está em franco crescimento, ocupado com a predominância dos agricultores familiares. Os modos produtivos familiares, com enfoque na economia solidária, são reconhecidos por Schmitt (2010) como empreendimentos criativos que mobilizam os recursos e suas capacidades de maneira estratégica, gerando novas maneiras de organizar o trabalho, de relacionar com os ecossistemas, enfim, criam novas formas de produzir.

A dimensão empreendedora é inseparável da condição solidária dos empreendimentos, segundo a pesquisa de Gaiger (2008). Desta maneira a participação coletiva, atrelada à inteligência do grupo de produtores, são recursos essenciais que permitem o enfrentamento da realidade, a geração de benefícios dos envolvidos e a certeza de sua sobrevivência:

Tal lógica não se destina a produzir novos empresários dispostos a correr os riscos inerentes aos jogos da acumulação do capital, para crescerem e deixarem os outros para trás; seu objetivo é prover e reproduzir os meios de vida dos trabalhadores associados, algo de alcance improvável na ausência de um projeto comum, a partir do qual se exerce a criatividade, cultivam-se vínculos não-utilitários e realiza-se o aprendizado coletivo (GAIGER, 2008, p.62).

Para propor uma ocupação eficaz no mercado de orgânicos de Uberlândia, faz-se necessário compreender que a associação dos produtores em uma OPS é um caminho virtuoso e de potencial econômico relevante. A economia popular solidária funciona como uma abordagem em construção contínua, objetivando organizar as práticas coletivas de produção, do comércio, do consumo e da gestão financeira priorizando a “autogestão, a cooperação, o desenvolvimento comunitário e humano, a satisfação das necessidades humanas, a justiça social, a igualdade de gênero, raça, etnia, acesso igualitário à informação” (LEMES, 2008, p.57), abrangendo o conhecimento sobre segurança alimentar, sem esquecer-se dos cuidados com os recursos naturais, portanto, os conceitos de sustentabilidade e responsabilidade estão sempre compondo os princípios deste modelo econômico.

Uma vez organizados coletivamente, os produtores podem atender as demandas dos consumidores por diferenciação dos produtos, para além do diferencial inerente aos produtos orgânicos. Através da criatividade dos produtores, neste sentido, pode-se elaborar novos produtos a partir daqueles que já são cultivados, tais como o processamento dos hortifrutis, a comercialização de receitas que utilizem os ingredientes produzidos e até mesmo a venda de lanches, pratos e conservas constituídos principalmente dos hortifrutis certificados.

A divulgação é uma força estratégica para se tirar proveito neste mercado. Lemes (2008) revela que um grupo relevante de trabalhadores da economia solidária utiliza como única forma de divulgação o tradicional “boca a boca”, representando 78% dos participantes de sua pesquisa. É possível inovar no modo de relacionar-se com os consumidores, mesmo sem investimentos de propaganda, por exemplo, os produtores podem organizar palestras e seminários que objetivam a conscientização da sociedade sobre os benefícios de uma alimentação orgânica, levantando questões sociais e ambientais concernentes à organização do trabalho solidário e sustentável.

### **Considerações finais**

O presente estudo teve como objetivo geral analisar a viabilidade de empreender no setor de hortifrutis orgânicos no município de Uberlândia. Para o cumprimento deste, foi feito o levantamento de dados em campo, através de visitas às principais redes varejistas da cidade e às feiras especializadas, além de aplicar entrevistas semiestruturadas. Foram entrevistados dois produtores de orgânicos certificados pelo sistema participativo: um produtor de mercado, que segue o modelo econômico capitalista, e uma produtora que se orienta pela Economia Solidária.

Ambos os produtores entrevistados apresentam seus desafios. No cultivo voltado para o mercado capitalista, a principal queixa é lidar com as sobras de alimentos, devido à falta de canais de distribuição mais amplos. Na produção baseada na Economia Solidária, o desafio é lidar com o transporte dos produtos.

O produtor de mercado, cuja meta prioritária é a obtenção de lucro, é o agricultor mais atuante na cidade, e exerce o papel de atravessador de produtos certificados procedentes de São Paulo, para assim conseguir atender a várias demandas. No entanto, o produtor alega que sua rentabilidade se equipara, e em poucas vezes ultrapassa seus custos fixos, estimados com gastos de gasolina, mudas e o pagamento do casal de funcionários.

A produtora solidária vende uma pequena variedade de hortifrutis, a um preço mais baixo que o praticado pelos demais produtores, sendo participante da feira especializada com mais produtores integrantes, a Feirinha Solidária da UFU. Seu exemplo permite avaliar potencialidades, como pequenos custos fixos, organização cooperativa do trabalho e a venda

de produtos próprios, sem encargos com o atravessamento de hortifrutis de outra procedência.

Em primeira instância a comparação entre os produtores estudados poderia atribuir maior viabilidade para o agricultor capitalista devido a sua abrangência de itens comercializados e pontos de vendas, porém, ao ponderar os altos custos mensais e os desperdícios da produção percebe-se maior expectativa de ganhos no caso da produtora que se beneficia das relações da Economia Popular Solidária para lidar com a superação de suas dificuldades. Além de considerar outras vantagens, tais como parceria com a Universidade Federal de Uberlândia, e sua condição de assentada representa uma isenção de custos iniciais com aquisição da propriedade.

A viabilidade, de maneira geral, pode ser entendida como o potencial sobre um negócio, o efeito de ser viável e por isso um caminho para obter resultados e vantagens. Ao verificar a viabilidade devem-se considerar as suas dimensões econômicas e técnicas para projetar um eventual êxito ou fracasso. O setor de alimentos orgânicos, que está num estágio inicial, apresenta viabilidade com potencialidade de sucesso por atender um nicho de mercado cuja oferta é restrita, no que tange a opções de canais para compra, disponibilidade das variedades de hortifrutis, qualidade e critérios de certificação.

O estudo infere que os produtores organizados em empreendimentos coletivos têm maior condição para lidar com problemas técnicos e econômicos, pois o fator solidário favorece o compartilhamento do conhecimento, acesso aos meios de obter financiamento, menores custos fixos, entre outros aspectos que privilegiam os EES. Conclui-se que, aos moldes da Economia Solidária, o setor pode ser mais bem ocupado e estratégias de diferenciação dos produtos poderão ter melhor adesão dos consumidores, pois a criatividade e dinâmica inerente ao sistema solidário garante uma atuação mais eficaz.

Como sugestões para próximos trabalhos sobre o tema, pode-se, por exemplo, mapear os preços dos produtos "convencionais" em comparação aos produtos orgânicos, a fim de entender as discrepâncias estratégicas entre as ofertas. Além disso, futuras pesquisas podem repetir o método aplicado a fim de verificar se o cenário do setor sofreu alguma alteração quanto às barreiras de entrada ou nos padrões de rivalidade entre os concorrentes, pois se entende que todos os mercados são dinâmicos e provavelmente ocorrerão mudanças na estrutura ou no estágio do setor.

### **Analysis of the market viability of the organic hortifrutis sector in Uberlândia, MG**

**Abstract:** The production of organic vegetables has family farmers as main propellants. The agroecological production represents not only a production model that respects the environment. Allied to agro-ecological principles with those of Popular Solidarity Economy, cooperation among peasants can be organized in various spheres, such as social, economic, environmental, among others. In this direction, contribute to overcoming the exploitation of man by another man both before and during and after "the gatekeeper." It is in this context that this study proposed to analyze the feasibility of investing in the organic hortifrutis sector, in Uberlândia. By means of a bibliographical and field research, a survey was made of the supply in the municipality, evaluation of entry barriers in the market, verification of levels of rivalry among competitors, measurement of substitute products and, finally, the exemplification of strategies used by farmers to occupy This sector. The study allowed to identify the greater viability of organic fruit production when they are cultivated by Productive Solidarity Organizations,

favoring the overcoming of obstacles inherent to the conditions of individual family farmers. It is concluded that the producers organized in popular solidarity projects have a greater condition to deal with technical and economic problems, and in contrast, to undertake in the organic market following capitalist molds results in absorbing in an isolated way high fixed costs, that can postpone the profitability of the Business, discourage the producer and make trade in this sector unfeasible.

**Key words:** Organic vegetables; Viability; Market; Uberlândia; Productive Solidarity Organizations.

## Referências

ABREU, L. S. **Impactos sociais e ambientais na Agricultura.** Uma abordagem histórica de um estudo de caso. *EMBRAPA*. Centro Nacional de Monitoramento e Avaliação de Impacto Ambiental – CNPMA. Brasília; 1994.

ASSIS, R. L. Desenvolvimento rural sustentável no Brasil: perspectivas a partir da integração de ações públicas e privadas com base na agroecologia. *Econ. Apl.*, Ribeirão Preto, v. 10, n. 1, mar. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ecoa/v10n1/28699.pdf> Acesso em: 31 Out 2015.

BRASIL. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Aquisições agricultura familiar 2014.** 2015. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/programas/alimentacao-escolar/alimentacao-escolar-consultas/dados-da-agricultura-familiar> Acesso em: 19 Nov 2015.

CAMPANHOLA, C.; VALARINI, J. **A agricultura orgânica e seu potencial para o pequeno agricultor.** Caderno de Ciência & Tecnologia, Brasília; v.18, n.3, p.69-101, Set./Dez; 2001. Disponível em: <http://ciorganicos.com.br/wp-content/uploads/2013/09/8851-29343-1-PB.pdf> Acesso em: 02 de Fevereiro de 2015.

DAROLT, M. R. **As Dimensões da Sustentabilidade:** um estudo da Agricultura Orgânica na Região metropolitana de Curitiba, Paraná. Tese de doutorado. UFPR. Paraná; 2000.

FRANÇA FILHO, Genauto C. e LAVILLE, Jean-Lois. **Economia Solidária:** uma abordagem internacional. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

GAIGER, L. I. A dimensão empreendedora da economia solidária: Notas para um debate necessário. *Outra Economia*, v.2, n.3, p.58-72, 2008.

LEMES, F. R. M. A inserção da economia solidária no mercado: contradições e possibilidades. *Outra Economia*, v.2, n.2, p.52-67, 2008.

LOURENÇO, S. R. **Planejamento estratégico de marketing:** Estudo de caso da Associação dos Mandaleiros de Uberlândia. 2014. 132f. Tese (Graduação em Administração) - Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, 2014.

MOOZ, E. D.; SILVA, M. V. Cenário mundial e nacional da produção de alimentos orgânicos. **Nutrire: Rev. Soc. Bras. Alim.** São Paulo-SP, V.39, n.1, p.99-112, Abr. 2014. Disponível em: <http://revistanutrire.org.br/doi/10.4322/nutrire.2014.009> Acesso em: 10 Mar 2015.

PEIXOTO, Eugênio. Acesso a mercados: relações de troca e desenvolvimento sustentável. In: FRANÇA, Cássio L. (org.) **Comércio Ético e Solidário.** São Paulo: Fundação Friederich Ebert / ILDES, 2002. 168p. Disponível em: [http://facesdobrasil.org.br/articles/0029/9331/AnexoP273\\_Livro\\_Comercio\\_Etico\\_e\\_Solidario.pdf](http://facesdobrasil.org.br/articles/0029/9331/AnexoP273_Livro_Comercio_Etico_e_Solidario.pdf) Acesso em: 07 Ago 2015.

PIMENTA, M. L. **Comportamento do consumidor de alimentos orgânicos na cidade de Uberlândia: Um estudo com base na cadeia de meios e fins.** 2008. 125f. Tese (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, 2008. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/12050/1/Marcio.pdf> Acesso em: 21 Out 2015.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva.** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. *Editora Campus*, 2ª Edição. Rio de Janeiro; 2004.

SANTOS, J. O.; et. al. A evolução da agricultura orgânica. **Revista Brasileira de Gestão Ambiental**, Paraíba; Jan./Dez. 2012. Disponível em: <http://www.gvaa.org.br/revista/index.php/RBGA>. Acesso em: 17 Fev 2015.

SCHMITT, C. J. **Economia solidária e agroecologia:** Convergências e desafios na construção de modos de vida sustentáveis. *Economia Solidária e Políticas Públicas – IPEA*, n.42, p.55-64, 2010.

TEIXEIRA, E. B. **A análise de dados na pesquisa científica.** Importância e desafios em estudos organizacionais. Editora Unijuí, *Revista Desenvolvimento em questão*, p. 177-201, Jul./Dez. 2003. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/20204/a-analise-de-dados-na-pesquisa-cientifica--importancia-e-desafios-em-estudos-organizacionais> Acesso em: 08 Mar 2015.

Recebido em: 14/01/2017

Aprovado em: 29/05/2017