

Dois lados e uma visão, administrando o agronegócio

Mariana Lopes Mauricio¹

RESUMO

Este presente artigo é uma revisão analítica feita por meio de pesquisas bibliográficas e aulas expositivas, abordando a capacidade que o administrador interpretando a cadeia que é o agronegócio, seja capaz de enxergar possibilidades de uso de suas habilidades para potencializar resultados. A necessidade de aquisição de novas competências em um ambiente de grandes e profundas mudanças tem obrigado a uma revisão nos parâmetros de gestão, foco na comunicação, mais ainda em bens de consumo não duráveis. A principal ferramenta que viabiliza essa revisão é o planejamento, tendo como contribuição o resultado almejado.

Palavras-Chave: Agronegócio; Gestão; Resultado.

ABSTRACT

This article is an analytical review made through bibliographical research and lectures, addressing the ability of the administrator to interpret the chain that is agribusiness, to be able to see possibilities of using their skills to boost results. The need to acquire new skills in an environment of great and profound changes has forced a revision in the parameters of management, focus on communication, even more on non-durable consumer goods. The main tool that enables this revision is the planning, having as its contribution the desired result.

Keywords: Agribusiness; Management; Result.

*Fundação de Ensino Octávio Bastos – UNIFEOB, Administração, mahrymauricio@hotmail.com

INTRODUÇÃO

A escolha do tema se justifica pelas mudanças de paradigmas como fonte de decisão no agronegócio, para melhor compreensão da prática na produção agrícola e da aplicação de bens duráveis, por ser um ramo de atividade desenvolvido por muitos. Simultaneamente, enfatiza-se as estruturas, otimiza-se através de um melhor nível de serviço oferecido pela empresa e integra-se de forma objetiva a cadeia.

Planejar exige a relação entre o ambiente interno e externo da organização (“antes”, “dentro” e “fora da porteira”), considerando uma visão de futuro e seus meios para alcançá-lo. Dessa forma, seus subsistemas interferem no desempenho total da empresa, integrando assim eficiência desde a administração até a geração de valor superior ao cliente, que resultará em vantagem competitiva.

Há um turbulento mercado atual, onde não basta ter produtos atraentes, preços competitivos e anúncios criativos. Há cada vez mais clientes solicitando, exigindo novos patamares de serviço, propondo uma ênfase maior no desenvolvimento e na articulação das relações com o cliente.

Nesse contexto, a visão que este trabalho pretende dar é que ao manipular conjuntos de dados (na maior parte das vezes, o conhecimento consolidado pelo agricultor) correlacionados a um planejamento, estes podem ser aplicados a qualquer tipo de agronegócio, que busca como objetivo a mudança futura. Não se trata apenas de decisões sobre o futuro, mas o valor que se cria, qual é o futuro de nossas decisões.

DEFINIÇÕES

Compreender o agronegócio como um fluxo de atividades que possuem relações interdependentes, onde o movimento integrado desenvolve uma visão sistêmica, é fundamental e indispensável para a tomada de decisão. Englobar os setores (“antes da porteira”, “dentro da porteira” e “depois da porteira”) em todos seus componentes e inter-

relações, é entender os avanços tecnológicos, sobretudo a evolução socioeconômica (JUNIOR, 2017).

O agronegócio é um dos grandes responsáveis pela boa performance na balança comercial e conta com grande potencial de expansão, pelo clima favorável e disponibilidade de água e solo (Análise dos Fatores Críticos de Sucesso do Agronegócio Brasileiro, 2017). Conhecer melhor as características do agronegócio brasileiro é visionar um resultado profissional no mercado, articulando o trabalho de diversas cadeias produtivas, potencializando as possibilidades de comércio e de novos investimentos (FRANCISCO, 2017).

Como mencionado acima, a importância do agronegócio toma proporção em valores e fica muito claro na fala de Skaf (2008),

O agronegócio brasileiro, movimentando US\$ 330 bilhões por ano, responde por 25% do PIB, 37% dos postos de trabalho e 36% das exportações do País [...] com vendas externas acima de US\$ 60 bilhões [...] Como atesta a FAO (Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação), o Brasil é o país com a maior área disponível para a expansão da atividade agrícola. Outros relevantes diferenciais competitivos agregam-se ao setor [...] assim, o país tem sido capaz de responder ao aumento da demanda mundial por alimentos com sucessivos recordes de produção e produtividade, capazes de atender à demanda interna e gerar crescentes excedentes exportáveis.

CENÁRIO

Mediante a situação atual no país, apesar de todos os setores serem afetados, no hortifrúti isso ainda não está tão visível. Como a oferta vem se mantendo baixa, mesmo sem demanda, o impulsionamento dos preços das frutas e hortaliças prevalece. Porém, mediante a expectativa que a oferta aumente nos próximos meses, dependendo do poder de consumo, os preços podem sofrer quedas. Em suma, com a dificuldade de escoamento da produção, o desafio é a rentabilidade que fica comprometida, sendo necessário cautela nos custos de produção (Hortifruti Brasil magazine - April, 2016 (issue 155), 2017).

Em um cenário de tantas incertezas político-econômicas é preciso considerar alterações de hábito do brasileiro. No setor de frutas e hortaliças tanto pelo impacto no poder de compra, quanto por fatores que afetam suas escolhas (renda, preço, conhecimento a respeito de alimentação e nutrição, gosto e preferências dos indivíduos, qualidade e conveniência). Contudo, o produtor desse ramo é resiliente, já enfrentou outras situações e

continuou produzindo. Pode diminuir área, ajustar investimentos, ter uma menor margem para que se cometam erros, mas tende a continuar no setor, pois ainda haverá demanda (O mercado para os produtos orgânicos está aquecido | Sebrae, 2017).

EVOLUÇÃO

Sendo o cliente, o principal responsável pela evolução entre a relação dos produtores e comerciantes, o que passa a ser priorizado é o consumidor final. Há uma grande demanda por novidades e também por produtos exóticos, contudo é um processo lento, pois envolvem hábitos alimentares. A internet, e a velocidade da disseminação de um conteúdo, trazem uma tendência que deixa bem clara na evolução deste setor, a alimentação saudável. Isso faz com que os produtos fiquem bem mais próximos do dia a dia do consumidor (Meu Agronegócio | Negócios da Agricultura, 2017).

MODERNIZAÇÃO

Mediante ao cenário atual no agronegócio e sua evolução, contexto tratado acima, faz-se assim necessário à modernização, com sistemas, processos e monitoramento, permitindo uma melhor governança e assim, uma alta disponibilidade e produtividade. Uma gestão realmente centralizada. Como pode ser observado na implementação das soluções da empresa Itautec em uma das maiores redes de hortifrutigranjeiros do país, a Hortifrúti (Hortifrúti melhora governança corporativa e ganha competitividade com soluções de automação comercial da Itautec | Itautec, 2017).

Agricultura de precisão

A AP (Agricultura de Precisão) é conhecida como sistema de gestão que leva em conta a variabilidade espacial da lavoura para obtenção de retorno econômico e ambiental. A

técnica é baseada no tripé – aquisição de dados em escala e frequência adequadas; interpretação e análise desses dados; gestão e implementação de uma resposta a uma escala espacial e de tempo (Pesquisadores da Embrapa incentivam o uso da agricultura de precisão no Mato Grosso, 2017).

Com a agricultura de precisão busca-se agregar na correção e uniformização do solo para, dessa forma, aumentar a capacidade e fertilidade do campo, e explorar um maior potencial da agricultura. Para conseguir alta produtividade é feito o mapeamento georreferenciado, onde são coletadas amostras a cada dois hectares e enviadas para análise em laboratórios. Por meio dos mapas, é possível compreender as áreas de fertilidade, recomendar os produtos necessários e, com isso, praticar o manejo correto, agregando valor e produtividade ao campo. Assim, alcançando essa uniformização do solo, já que é muito variado (solo manchado) (Bayer e Plantar firmam parceira para o serviço de agricultura de precisão, 2017).

Frente a isso, trazendo um pouco para nossa realidade, temos por exemplo um aplicativo gratuito que identifica deficiências de nutrientes, para sua plantação ou sua horta crescer mais saudável. Ele ajuda os produtores a identificar possíveis deficiências nutricionais, através de um acervo de fotos de diferentes tipos de culturas agrícolas. A interface é simples e intuitiva, e o app funciona através de filtros relacionados aos tipos e sintomas da cultura (App gratuito identifica deficiências de nutrientes para sua horta ou plantação crescer mais saudável, 2017).

Outro exemplo é dentro da porteira, uma das etapas de grande importância é a aplicação de defensivos. A pulverização de maneira correta, além de ser uma prerrogativa econômica, também é uma exigência ambiental. Sistemas de equipamentos com sensores que fazem a leitura de clorofila da planta, indicando a presença de daninhas no terreno e possibilitando aplicações localizadas de herbicidas, o que gera considerada economia e eficiência de aplicação, além de equipamento com sistema de leitura de intensidade de verde na planta, indicando teores de nitrogênio. Daí a necessidade de treinamento constante e do uso de equipamentos e produtos de qualidade (Polo de Agricultura de Precisão na Agrishow, 2017).

Há diversas formas de se utilizar esse mecanismo baseado em tecnologia de ponta, melhorando e intensificando a gestão de fertilidade do solo, ou seja, no uso adequado da aplicação dos fertilizantes. O produto é aplicado onde tem que ser aplicado, não existe

excesso. A integração desses sistemas possibilita o uso racional de insumos e minimizam o impacto ambiental (Produtores de Campo Verde adotam agricultura de precisão, 2017).

COOPERATIVISMO E ASSOCIATIVISMO

Em meio a todo esse processo que determinaram alterações estruturais nas relações de produção até então vivenciadas, como desde na Idade Média, é preciso integrar um caráter cooperativo. Como esclarecido por Mesquita

[...] em meio à essa conturbada atmosfera de consolidação do capitalismo, caracterizada por Marx (s.d., a, p. 318) como sendo “febre industrial, marasmo moral e reação política”, desponta a doutrina cooperativista, envolta nas convicções associativistas dos socialistas utópicos, propondo atenuar os desequilíbrios sócio-econômicos decorrentes do laissez-faire².

Assim, da interação entre o movimento cooperativista e as forças populares do capitalismo não só frustram a proposta de transformação da sociedade, como possibilitam a incorporação da dinâmica na expansão do capital. Tomando proporções tais, que dela surja a organização socialista de todo o trabalho.

Mais que uma busca pela sobrevivência, o associativismo e o cooperativismo são oportunidades de construir uma melhor condição, de forma prática e junto a uma conquista social. União que possibilita a aquisição de insumos e equipamentos, com melhores preços e melhores prazos de pagamento, e esses recursos se apresentam como alavanca na capacidade produtiva e comercial. Ela viabiliza alternativas necessárias para um desenvolvimento econômico e mecanismos de desempenho (MARTINS, 2017).

Como exemplo no panorama mundial, temos cooperativas nos Estados Unidos, que conseguiram levar energia elétrica à área rural, e cooperativas de turismo da Romênia, que são as primeiras do país. A utilização dessa estrutura, além de possibilitar uma maior exploração do potencial e retorno financeiro, também traz consequências no desempenho. Está claro que a evolução e o crescimento estão diretamente ligados em convergir concorrentes em parceiros (Associativismo | Quando a força está na união das empresas., 2017).

² É hoje expressão-símbolo do liberalismo econômico, na versão mais pura de capitalismo de que o mercado deve funcionar livremente, sem interferência, apenas com regulamentos suficientes para proteger os direitos de propriedade.

Ao mesmo tempo em que é atrapalhada pela exigência de benefícios imediatos, práticas paternalistas e de clientelismo, algo extremamente interessante é disciplina que essa ação traz aos intermediários do processo, por não perder a independência para gerir seu negócio. Como não tem fins lucrativos e sim econômicos, tanto o cooperativismo, quanto o associativismo, são considerados Modelos de Economia Social (Professor Sigismundo Bialoskorski).

O mundo rural já não se insere em uma simples perspectiva de geração de alimentos e matérias-primas, mas passa a incorporar novas funções que devem ser oportunizadas para a agricultura familiar.

Individualmente, os agricultores, com relativa facilidade, produzem bem, porém na hora de enfrentar o mercado, não possuem poder de competitividade. Em função do baixo poder de compra e venda, baixas quantidades ofertadas e de insumos adquiridos frente ao poder de mercado, pela concentração dos compradores e vendedores, o acesso ao mercado e a comercialização, torna-se assim um dos principais gargalos dessa categoria de produtores (Associativismo e Cooperativismo, 2017).

AGRICULTURA FAMILIAR

Neste contexto, o desafio da AF (Agricultura Familiar) é observar sob uma ótica sistêmica, buscando produtos adequados ao consumidor, diferenciados e pouco suscetíveis a economias de escala. Uma das estratégias dos produtores de gerar ou agregar valor é estar relacionada a formas associativas de organização. A relevância da agricultura familiar vai além da economia e da geração de renda, também deve ser destacada a questão cultural desse modelo de produção.

A agricultura familiar tem dinâmica e características distintas em comparação à agricultura não familiar. Nela, a gestão da propriedade é compartilhada pela família e a atividade produtiva agropecuária é a principal fonte geradora de renda. De acordo com os dados do Censo Agropecuário de 2006, 84,4% do total dos estabelecimentos agropecuários brasileiros pertencem a grupos familiares. Segundo o estudo, ela constitui a base econômica de 90% dos municípios brasileiros com até 20 mil habitantes; responde por 35% do produto

interno bruto nacional; e absorve 40% da população economicamente ativa do país. Portanto, possui grande importância econômica vinculada ao abastecimento do mercado interno e ao controle da inflação dos alimentos consumidos pelos brasileiros (O que é a agricultura familiar | Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do desenvolvimento Agrário, 2017).

Um ótimo exemplo é a APTA - Associação dos Produtores de Tambaú, que será detalhada na agregação de valor, sobre a agroindústria.

GESTÃO

O agronegócio é o somatório dos conhecimentos utilizados tanto para planejar quanto para gerenciar as atividades em uma determinada propriedade rural, passando, inicialmente, pelas fases de cultivo e chegando até a fase de administração dos negócios, o momento final. A área compõe um dos principais campos comerciais e industriais em todo o mundo.

A gestão do agronegócio vai definir todas as estratégias a serem utilizadas ao longo da safra agrícola, desde planejar a produção, indicando claramente os serviços essenciais e necessários para a criação agrícola ou ainda para a criação de rebanhos, até estabelecer quantos funcionários devem ser contratados a cada safra, verificando os custos da produção e definindo o valor final de cada produto, tudo para garantir a melhor rentabilidade ao negócio.

Planejamento

As empresas vêm enfrentando desafios constantes em relação mudanças no ambiente de negócios e a velocidade com que ocorrem. Isso tem levado a constantes melhorias em suas atividades de trabalho e competitividade.

Diante deste cenário surgem conceitos de gestão e planejamento, fatores fundamentais para a sobrevivência e manutenção de uma organização. Por isso, é fundamental compreender o agronegócio dentro de uma visão de sistemas que engloba os setores denominados “antes da

porteira”, “dentro da (ou ‘durante a’) porteira” e “após a porteira”, ou ainda significando a mesma coisa, “a montante da produção agropecuária”, “produção agropecuária propriamente dita” e “a jusante da produção agropecuária”.

Compreendê-lo em todos os seus componentes e inter-relações é indispensável para que formulem políticas e estratégias com maior previsão e máxima eficiência. Essa visão, e seu tratamento em conjunto, potencializa um desenvolvimento mais intenso e harmônico.

Cadeias e sistemas

O agronegócio consiste na rede que envolve todos os segmentos da cadeia produtiva, incluindo também as atividades desenvolvidas pelos fornecedores de insumos e sementes, equipamentos, serviços, beneficiamento de produtos, industrialização e comercialização da produção agropecuária. Essa estrutura orienta e interfere todo o processo, do comercial ao produtivo, de forma mais ou menos intensa (PROCHMANN, 2017).

A análise tradicional (primário, secundário e terciário) não dava conta de explicar a complexidade das relações que envolvem a produção de certos produtos. Sob a ótica de cada participante, elemento da cadeia, a vantagem vem da adoção do conceito, de permitir entender a dinâmica da cadeia e dos impactos decorrentes de ações internas e externas, principalmente em um cenário em que a relação fornecedor-cliente é fortemente pautada. Então, houve a necessidade de um conceito mais amplo, abrangente, a ideia de cadeia de valor.

É amplamente reconhecido, que quanto mais efetiva é a cooperação, maiores são a presença de mercado e a competitividade, principalmente tratando-se de produtos tão frágeis. Isto consegue ser muito bem frisado pela frase de Peter Drucker “o que importa no mercado é a realidade econômica, os custos do processo inteiro, independente que quem é dono do quê”.

Para dar conta do aumento da demanda gerada pelo crescimento econômico tanto no Brasil quanto no exterior, é preciso buscar a eficiência operacional e a automação dos processos como diferencial competitivo. Mesmo sabendo que as atividades do agronegócio são inteiramente interligadas, os segmentos “antes da porteira”, “dentro da porteira” e “após a porteira” são necessários como divisão com o objetivo de haver uma melhor e maior compreensão.

O segmento “antes da porteira” é o de menor participação relativa em todo o agronegócio, mostrando que no Brasil a utilização de bens e serviços necessário à produção é menos intensa. O mesmo acontece “depois da porteira”, no qual há uma menor agregação de valor. No segmento “dentro da porteira” é o inverso, o Brasil ainda é um produtor de matéria prima.

Em suma, toda essa estrutura consegue ser sintetizada na frase do Prof. Hau Lee “a briga futura não será mais entre empresas, mas sim entre cadeias de abastecimentos” (informação verbal)³.

Logística

Sendo a logística um modo de gestão, ela que cuida especialmente da movimentação dos produtos nos diversos segmentos dentro de toda a cadeia. Assim, envolve a forma como os insumos e os serviços fluem até as empresas, para disponibilizá-los tempestivamente e reduzir os custos de produção ou de comercialização. Também, obtida a produção, a logística se ocupa da movimentação física dos produtos, como transporte interno, manuseio, armazenagem primária, estoque primários, entregas, estoques finais e controles diversos. Afim de não formar estoques excessivos, e evitar a falta, movimentando somente as quantidades necessárias, de acordo com a capacidade de produção do empreendimento, consequentemente sem correrias de última hora (SILVA, 2017).

Ademais temos a logística de transporte, onde se define a melhor opção de transportes, quando existem alternativas. Não se trata de uma decisão tão simples, porque depende não só da minimização de custos, mas também das características dos produtos, da manutenção da qualidade dos produtos e da velocidade de atendimento ao cliente (comprador). Entre outras modalidades e características, essas são as quais considero mais importante reforçar por sua amplitude de envolvimento com todas as partes.

A cadeia do frio, especialmente a hortifrutícola, é um exemplo disso. Além de manter a qualidade do produto, prolonga o seu período de comercialização, favorecendo o planejamento sobre o melhor momento de ofertá-lo. Apesar dos benefícios, ainda é pouco usada no setor.

Existem muitos métodos para conservação de alimentos, seja pelo calor, frio, uso do açúcar, sal, processo de defumação, desidratação e por aplicação de reações químicas. Mas as

³ Frase utilizada na aula ministrada por Luis Petreca, em São João da Boa Vista, em março de 2017.

tecnologias de equipamentos de refrigeração, a utilização do frio para conservação de produtos perecíveis tornou-se dominante. A estabilidade térmica na cadeia do frio depende da eficiência na gestão logística. Este conceito evoluiu a partir dos princípios gerais da cadeia de suprimentos e logística integrada.

A cadeia do frio é um termo utilizado para descrever uma série de operações interdependentes na produção, distribuição, armazenagem e comercialização de produtos sensíveis à temperatura, onde exista transporte e armazenagem entre a produção inicial e o consumidor final relativo a produtos perecíveis, de temperatura controlada. O beneficiamento térmico é a atividade que agrega valor ao alimento através de método de resfriamento ou congelamento.

A refrigeração de toda a cadeia de comercialização de frutas e hortaliças é uma das formas mais eficientes de reduzir perdas em qualidade e quantidade, bem como de preservar a segurança (quanto à proliferação de microorganismos) dos hortifrutícolas. No Brasil, a refrigeração se torna especialmente importante devido ao clima tropical, com temperatura média elevada. Além de manter a qualidade do produto, o uso correto da refrigeração prolonga o seu período de comercialização, favorecendo o planejamento sobre o melhor momento de ofertá-lo (GERSON, 2017).

Uma das cadeias hortifrutícolas que mais utiliza a refrigeração no mercado doméstico é a da maçã. Mas, na maioria das vezes, não é totalmente integrada. A maçã é armazenada em condições adequadas pelos produtores e empresas do setor. No entanto, boa parte do transporte e da comercialização ao varejo nacional é feita sem refrigeração. Para se ter uma ideia, a maçã é armazenada a aproximadamente 0°C, mas pode ser comercializada a temperaturas ambientes de 30°C (supermercados e feiras livres). Isto diminui a quase metade da sua vida de prateleira. Se a cadeia de frio fosse integrada, o tempo de prateleira da maçã seria de 30 dias depois de ter saído do packing house. Quando a cadeia do frio se “quebra”, a vida útil é reduzida para 18 dias. O frio geralmente é interrompido no transporte. Por conta do alto custo do transporte frigorificado, na maioria dos casos, a maçã é enviada apenas com lonas térmicas (Cadeia do frio garantia de vida mais longa e saudável aos hortifrutícolas, 2017).

Gestão de Pessoas

A constante evolução tecnológica e a abrangência e complexidade dos mercados acaba por forçar o acompanhamento da reestruturação da gestão de pessoas. Soma-se a isso a crescente escassez de recursos, que impulsiona a modificar as técnicas para administrá-la. Se bem feita, impulsiona os negócios, mas, se ignorada, gera prejuízos.

Sabemos que o agronegócio é responsável por boa parte do crescimento do Brasil e isso só acontece por conta das pessoas que atuam dentro de uma empresa agrícola. Cada organização tem uma realidade, uma necessidade, um jeito de fazer isso acontecer. Nota-se que a evolução das práticas de gestão de pessoas não está atrelada ao crescimento econômico ou internacionalização, como proposto pelos estudiosos no contexto das organizações voltadas para o agronegócio.

Investir em técnicas de produção não é suficiente para se obter lucro, uma vez que são as pessoas que realizam todo o processo de produção (Gestão de pessoas faz a diferença no agronegócio brasileiro | Agrolink, 2017). A empresa rural, que antes era gerida pelo proprietário com conceitos que eram herdados de pai para filho, mudou este conceito, buscando modelos de gestão que se adaptem a sua propriedade e que agreguem valor a sua produção.

A finalidade de agregar valor aos produtos produzidos no campo é garantir a sustentabilidade das propriedades rurais e a geração de emprego e renda para as famílias do campo. O benefício adicional para a economia é que isso incentiva a elevação dos padrões de qualidade, a inovação e a implantação de novos processos no meio rural, que podem melhorar não só a qualidade, mas a produtividade e a rentabilidade.

Outra forma de agregar valor é a certificação. A certificação, tal como uma marca, assegura o nível de qualidade desejada pelo consumidor. Ela também viabiliza um preço maior para o produto agrícola, a comunicação - pois a própria certificadora já predefiniu e comunicou o diferencial do produto certificado, e garante aos produtores familiares receberem uma remuneração justa (Como agregar valor ao produto agrícola, 2017).

Fair Trade

Uma alternativa concreta e viável frente ao sistema tradicional de comércio é o Fair Trade (Comércio Justo), que contribui para o desenvolvimento sustentável ao proporcionar aos produtores negócios melhores e permitindo que eles melhorem suas vidas e planejem seus futuros (Impactos socioambientais da certificação fairtrade nas cooperativas de produtores familiares de café e manga no Brasil, 2017).

Dentro disso, alguns princípios que organizações devem seguir para participar do movimento são: criar oportunidades para agricultores economicamente desfavorecidos, reduzir a pobreza por meio do comércio deve compor uma parte essencial dos objetivos da organização; Práticas de negociação, onde deverão conceber o bem-estar social, econômico e ambiental dos pequenos agricultores marginalizados e não maximizar os lucros à sua custa; Pagamento de um preço justo, mutuamente acordado por todos, por meio do diálogo e da participação dos envolvidos na comercialização, prevendo um pagamento justo aos agricultores e sustentado pelo mercado; Indiscriminação, equidade e liberdade de associação, não discriminando seus funcionários, devendo promover a equidade e a liberdade de associação de seus membros; Condições de trabalho, fornecendo um ambiente de trabalho seguro e saudável para os trabalhadores e/ou seus membros, cumprindo, no mínimo, as leis nacionais e locais e as convenções da OIT sobre segurança e saúde; Capacitação, para as organizações que trabalham diretamente com pequenos agricultores, desenvolvendo atividades específicas para auxiliar os agricultores a melhorar suas habilidades de gerenciamento, capacidade de produção e acesso aos mercados; Promoção do Movimento de Comércio Justo, promover a conscientização da necessidade de uma maior justiça no comércio mundial por meio dessa alternativa; E o meio ambiente, maximizando o uso de matérias-primas provenientes de fontes geridas de forma sustentável em suas escalas e comprar localmente, quando possível (OLIVEIRA, 2017).

A Central de Cooperativas Apícolas do Semiárido Brasileiro (Casa Apis), com sede no município de Picos (Piauí), é a primeira cooperativa do setor na América Latina a obter certificação de comércio justo (Fair Trade), concedida pela Flor-Cert, certificadora alemã líder de mercado.

A conquista veio após um ano de trabalho do grupo, formado por cerca de mil apicultores, com apoio do Sebrae. Com esse diferencial, o mel produzido em Picos será exportado com preço acima do mercado, acrescido de 15%. Essa porcentagem é uma espécie de prêmio para o produto que possui certificação de comércio justo e deve ser

obrigatoriamente revertida em prol do grupo e da região (Certificação Agrícola | Imaflo, 2017).

Rainforest

O sistema Rainforest é um ecossistema eficiente para uma empresa criativa, permitindo a criação de ideias e motivar a equipe em um projeto, para que se sintam confortável para expressar sua opinião. Contando com algumas ferramentas para guiar o comportamento das equipes de forma construtiva. Sustentabilidade e melhoria contínua são os verdadeiros fatores de sucesso para o novo modelo mental que o mundo. A construção de organizações do conhecimento, baseadas em profissionais com grande senso de pertença em um substrato de liberdade com responsabilidade atrai e retém talentos, capital intelectual usualmente desperdiçado.

Mais que isso, aplicado à parte de certificação, as normas do sistema de certificação da Rede de Agricultura Sustentável (RAS) – Rainforest Alliance Certified™ estão na fronteira da inovação para a sustentabilidade da agropecuária mundial. Apoiam o produtor na melhoria contínua da gestão da propriedade, aumento da eficiência e produtividade, cumprimento da legislação ambiental e trabalhista, conservação dos recursos naturais e na garantia de direitos e bem estar aos trabalhadores rurais.

A certificação RAS é aplicada em fazendas de todos os tamanhos e localizações, sejam individuais ou grupos organizados em cooperativas, associações e outras formas de união de produtores. Com a avaliação da fazenda, a RAS permite certificar praticamente todas as culturas agrícolas (café, cacau, chá, cana-de-açúcar, laranja, frutas, palma, soja, grãos, etc.) e a pecuária de corte e de leite. A rastreabilidade da produção certificada é garantida pelo sistema de Cadeia de Custódia realizada em armazéns, silos, indústrias, exportadores, terminais e portos.

Um exemplo é a Ducoco – empresa com 35 anos de tradição no setor de alimentos e bebidas derivados do coco – é a primeira empresa brasileira do agronegócio de coco a obter o

selo Rainforest de agricultura sustentável, sendo também a maior fazenda de coco do mundo com esse selo.

Todas as sete fazendas da Ducoco, localizadas em Itarema, Itapipoca e Camocim (CE), além das linhas de produção fabril, são certificadas. A certificação recebida premia um trabalho que vem sendo feito desde 2013, quando a Ducoco passou a seguir rigorosamente todas as diretrizes Rainforest em suas unidades, explica.

O selo é renovado anualmente com novas inspeções nas fazendas, o que garante a continuidade do trabalho da empresa dentro dos padrões estabelecidos e o cumprimento dos cronogramas de melhorias. Além do RainForest, outros selos qualificam os produtos da Companhia como o FDA (Food and Drugs Administration), dos EUA; as certificações ISO 14001, ISO 9001, ISO 22.000, FSSC 22.000 e o selo Kosher (Vivo Verde, 2017).

MERCADO

Segundo a classificação realizada pelo Banco Mundial, o Brasil figura entre as dez maiores economias do mundo, sendo o único país da América Latina a integrar este grupo. Essa classificação econômica se deve em grande parte ao setor agrícola, cuja evolução tecnológica gerou um maior volume de exportações, principalmente de commodities agrárias.

Responsável por 23% do Produto Interno Bruto (dados de 2014), o agronegócio é destaque na economia do país. Além de colaborar com essa fatia significativa do PIB, a área é responsável por aproximadamente 80% do saldo comercial externo e emprega quase 30% dos trabalhadores do país.

Com isso, fica indiscutível que uma estrutura de mercado precisa existir, possibilitando que compradores e vendedores realizem negociações do produto em questão. Estrutura essa que gera informações fundamentais no planejamento estratégico e determinam as decisões do proprietário rural, como o marketing e a comercialização.

Marketing

Não são apenas as empresas que compõem o setor de agronegócio que estão mudando suas estratégias de marketing. É cada vez mais comum a preocupação dos distribuidores com questões como sustentabilidade e até com o varejo.

A tendência de todos os produtos agrícolas (inclusive insumos) é se tornarem pouco diferenciados, sendo comercializados como commodities. Diferenciar produtos sejam sementes, fertilizantes, defensivos, máquinas e equipamentos, agregando valor percebido pelo cliente, é um caminho seguro que pode definir uma estratégia competitiva semi-duradoura, com vantagens decisivas na lucratividade da empresa que conseguir fazer com que esta diferença seja percebida (REZENDE, 2017).

Não é só focar no atacado. Marketing no Agronegócio Brasileiro tem uma importante missão institucional e social, além de agregar valor a marcas e produtos, amplamente diversificados e segmentados. Canais que precisam ser mais bem explorados neste novo momento da agricultura, canais que levam o produto para mais perto do consumidor no supermercado, nas lojas de conveniência, ações que comprovam para o agricultor a eficácia de nossos produtos e ele pode interagir (FLORES, 2017).

Além da garantia de que fornecedores e distribuidores entreguem os produtos com todo o cuidado e higiene que necessitam, mas muitos consumidores podem preferir outros produtos caso haja falta de informações. Segundo um estudo da professora de psicologia social Esther Papiés, as pessoas tendem a consumir mais produtos de hortifrúti quando recebem informações sobre seus benefícios. Para chegar a tal conclusão, ela fez a seguinte experiência: distribuiu panfletos informativos com receitas benéficas para a saúde dentro de lojas, fazendo o consumo de alimentos não saudáveis reduzir em 74%. A partir desse estudo, outro pesquisador chamado Brian Wansink constatou que o aumento de consumo de produtos saudáveis aumentou em 24% (Usando o marketing para vender hortifrúti - Dois Cunhados, 2017).

Não basta mais ter a tecnologia, demanda, e a graça divina do solo fértil, o segredo estará na competência para usá-las, de ponta a ponta na cadeia produtiva, dando assim um novo sentido para o negócio chamado, Agronegócio. É necessária uma visão ampla e sistêmica, completa e detalhada, ou seja, analisar estrategicamente o Agronegócio é analisar a cadeia produtiva de vários ambientes competitivos e colaborativos, não importando o ponto na cadeia produtiva que seja o enfoque.

Comercialização

Na visão de Mendes e Junior (2007), a sociedade Brasileira descobriu, há poucos anos, a importância do agronegócio. Antes, relegadas a um plano inferior, foi preciso uma crise internacional, que praticamente quebrou o Brasil, para demonstrar a relevância do setor como o principal formador de divisas e o grande motor da sociedade do interior do país, onde a renda que gera é fundamental para o sustento de todas as outras atividades econômicas.

A comercialização de produtos do agronegócio depende de uma grande variedade de fatores que vão muito além da relação entre oferta e demanda. O protecionismo dos países ricos muitas vezes contamina a formação dos preços tanto ou mais que as condições climáticas. Políticas de apoio interno, acesso a mercados e subsídios às exportações são fatores que perturbam o livre comércio (Sobre a comercialização no agronegócio | Blog da Editora FGV, 2017).

A compreensão da dinâmica da comercialização no agronegócio pauta-se na análise das estruturas de mercado e das relações contratuais entre os agentes.

AGREGAÇÃO DE VALOR

A finalidade de agregar valor aos produtos produzidos no campo é garantir a sustentabilidade das propriedades rurais e a geração de emprego e renda para as famílias do campo. O benefício adicional para a economia é que isso incentiva a elevação dos padrões de qualidade, a inovação e a implantação de novos processos no meio rural, que podem melhorar não só a qualidade, mas a produtividade e a rentabilidade. É muito melhor agregar valor e obter mais lucros do que exportar commodities e deixar o lucro para os outros países (BENDISCH, 2017).

Agroindústria

Com a necessidade de acompanhar as mudanças do mercado e cada vez mais buscar canais alternativos de comercialização, a APTA é um excelente exemplo de agroindústria. Ela

buscou parcerias para a construção de um Complexo Agroindustrial de Tambaú e Região, em sua primeira etapa contou com a Comercialização do Leite Spot e a Agroindústria de Polpa de Fruta e Hortaliça Minimamente Processadas, com recurso estadual do Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável – MICROBACIAS II – Acesso ao Mercado, com início das atividades em abril de 2016.

Apoiado pela prefeitura de Tambaú, trata-se de uma autorização ao Executivo para efetuar a doação, com encargos, de imóveis de propriedade municipal à Associação dos Produtores de Tambaú – APTA, visando o fortalecimento da Agricultura Familiar. O Complexo Agroindustrial construído pela APTA, na área objeto de doação, com recursos próprios da entidade donatária e também com verba proveniente de parcerias com os Governos Federal, Estadual e Municipal (Executivo Municipal Tem Projetos de Lei Aprovados Pela Câmara, 2017).

Com o crescimento e o amadurecimento da Associação dos Produtores de Tambaú – APTA em maio de 2011 constitui a COPEAGRO – Cooperativa Agropecuária de Tambaú e Região com o principal objetivo abrir novos mercados, pois a associação é uma organização para fins não econômicos, com isso estamos trabalhando para a APTA ficar com as questões sociais e culturais e a COPEAGRO trabalhar com a parte comercial.

A produção da COPEAGRO é diversificada atuando na cadeia de Fruticultura, Horticultura e Pecuária Leiteira, com produtos convencionais, hoje os produtores comercializam parte da sua produção individualmente no mercado local e através da cooperativa para os programas de Políticas Públicas: PAA e PNAE, e com a nova atividade de minimamente processado os produtos estão sendo comercializados em Supermercados e Restaurantes da Região, como Porto Ferreira, Santa Rita do Passa Quatro, Santa Rosa de Viterbo, Santa Cruz das Palmeiras e Tambaú.

A ideia da construção do COMPLEXO AGROINDUSTRIAL DOS PRODUTORES DE TAMBAÚ E REGIÃO é a importância de agregar valor aos produtos, objetivando em dar sustentabilidade e competitividade às atividades, gerando maiores e mais rápidos retornos econômicos e sociais dos investimentos, contribuindo, para valorizar a agricultura familiar na região e promoção do bem-estar econômico e social da população envolvida (Copeagro é notícia em revista de âmbito nacional, 2017).

Certificação

A crescente demanda por produtos saudáveis e corretos sob o aspecto social possibilita a incorporação de novos atributos de qualidade. O segmento de cafés especiais, por exemplo, representa atualmente cerca de 12% do mercado internacional.

Nos cafés certificados como orgânico e fair trade, que além de atributos físicos, como aroma e sabor, também incorporam preocupações de ordem ambiental e social, o problema de mensuração das informações pelo consumidor é mais complexo. Também conhecidos como “cafés conscientes”, esses segmentos estão ampliando sua parcela no mercado de cafés especiais, devido ao aumento da preocupação com os padrões de consumo, o que tem estimulado as preferências por bens produzidos de forma sustentável.

A aposta na certificação pode ser determinante para contornar os baixos preços e recuperar parte das perdas que as commodities tiveram nos últimos meses. Estima-se que uma produção certificada pode agregar entre 3% e 10% na receita final dos produtos agropecuários.

Um exemplo disto é a Fazenda Retiro Santo Antônio, que buscou certificações com credibilidade internacional e que coincidisse com seus ideais sociais e ambientais. Após 3 anos de preparativos conseguiram obter em 2010 a certificação internacional Rainforest Alliance, a qual exige o cumprimento de rigorosas práticas sociais e ambientais distribuídas em 10 princípios, fazendo a propriedade olhar para dentro e fora da porteira.

Em 2013 conquistaram a segunda certificação internacional: UTZ, que além de exigir o cumprimento de boas práticas agrícolas, tem seu foco principal na segurança alimentar e rastreabilidade dos processos, o que complementa muito bem os critérios da Rainforest Alliance. Faltava somente à comprovação da qualidade da bebida, o que conseguiram em 2014 com a certificação BSCA - Associação Brasileira de Cafés Especiais, cuja manutenção exige a aprovação de pelo menos um lote por ano com a pontuação SCAA acima de 80 pontos.

Como visão geral de todo esse processo, podemos ressaltar a Mandala do Café Sustentável, desenvolvida por eles, que explica as diversas ações sociais (dentro e fora da porteira), as ações ambientais, a rastreabilidade e o enorme cuidado com a segurança alimentar praticados durante a minha produção (Fazenda Retiro Santo Antonio, 2017).

Qualidade

A garantia de qualidade e segurança dos alimentos (processos seguros de distribuição, produção e armazenagem segura e redução de riscos) deve ser utilizada como estratégia de aproximação do produto com o potencial consumidor. Como por exemplo, produtos adequados e seguros para pessoas com necessidades específicas como diabéticas, vegetarianos, celíacos, entre outros, devem ter uma garantia total da segurança do alimento produzido.

Esse ramo da indústria visa proporcionar aos produtores rurais um meio de agregação de valor aos produtos em excedente ou que não foram comercializados in natura, assim, esses produtos sofrem modificações artesanais e atendem os consumidores de vários níveis sociais.

Pode-se citar a Fazenda Colorado como exemplo, que assumiu o posto de maior produtora de leite do país pelo Top 100 MilkPoint, não sendo definitivamente, uma propriedade de leite convencional.

O pioneirismo pode ser exemplificado pelo fato de a fazenda ter sido a primeira a embalar leite tipo A nos saquinhos “barriga-mole”, em 1982. Depois, foi a primeira a embalar o leite em garrafas plásticas. Hoje, é o primeiro projeto de rebanho leiteiro totalmente fechado em sistema de “cross ventilation”, permitindo criar uma diferença térmica de até 10 graus em relação ao meio externo (7 e 8 graus é a média). Considerando que se trata de um projeto verticalizado, que embala o leite na fazenda, é um projeto único no mundo com tecnologia de ponta integrada (MilkPoint visita o maior projeto de produção de leite do Brasil, 2017).

CONCLUSÃO

Dada à indiscutível importância do tema apresentado e sua posição no cenário mundial, o presente trabalho foi de grande enriquecimento acadêmico, uma vez que além de dar um panorama geral, com exemplos, também possibilitou a quebra de paradigmas de diferentes pontos de vista.

Muitos consideram o agronegócio como um mero produtor de matéria prima, paradigma este que atua somente para estabelecer limites e fronteiras nas ações (Revista de Política Agrícola, 2017). Esta conceituação age como um filtro, dificultando a retenção de dados e a percepção da realidade, base para qualquer mudança (CAIRES, 2017). Entretanto, os obstáculos e desafios que enfrenta dia a dia são fatores críticos para seu sucesso, fortalecendo-o a cada dia. Com isso, verifica-se a importância dessa atividade para a economia brasileira, destacando-o que o agronegócio é o “negócio” brasileiro e deve ser administrado como tal.

Portanto, observando a forma como se administrar uma empresa e sendo o agronegócio o principal “produto” do nosso país, é necessário cuidar de seus aspectos, entre eles alguns primordiais para a sobrevivência e para o futuro desta empresa chamada Brasil. Através dos pontos abordados foi possível perceber que o agronegócio brasileiro é imenso em potencial, mas exige uma boa gestão para que se torne um gigante competitivo, uma potência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

App gratuito identifica deficiências de nutrientes para sua horta ou plantação crescer mais saudável. Disponível em: <<http://www.hypeness.com.br/2017/02/este-app-ira-ajudar-desde-pequenos-ate-grandes-produtores-rurais-a-terem-uma-plantacao-mais-saudavel-e-organica/>> Acesso em 18/05/2017.

Associativismo e Cooperativismo. Disponível em: <<http://www2.ufersa.edu.br/portal/view/uploads/setores/241/Cartilha%20de%20Associativismo%20e%20Cooperativismo.PET-PROEX.pdf>> Acesso em 27/03/2017.

Associativismo | Quando a força está na união das empresas. Disponível em: <<http://www.assescrip.com.br/capa.asp?inford=3463>> Acesso em 29/03/2017.

Bayer e Plantar firmam parceira para o serviço de agricultura de precisão. Disponível em: <https://www.agrolink.com.br/noticias/bayer-e-plantar-firmam-parceira-para-o-servico-de-agricultura-de-precisao_389843.html> Acesso em 18/05/2017.

BENDISCH, Franziska. **Selo que agrega valor.** Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/agroanalysis/article/viewFile/26403/25262>> Acesso em 01/06/2017.

Cadeia do frio garantia de vida mais longa e saudável aos hortifrutícolas. Disponível em: <<http://www.hfbrasil.org.br/br/revista/acessar/capa/cadeia-de-frio-garantia-mais-longa-e-saudavel-aos-hortifrutis.aspx>> Acesso em 29/05/2017.

CAIRES, José Carlos. **Gestão comercial do agronegócio exige novos paradigmas – Jornal Dia de Campo.** Disponível em: <<http://www.diadecampo.com.br/zpublisher/materias/Materia.asp?id=29631&secao=Artigos%20Especiais>> Acesso em 06/06/2017.

Certificação Agrícola | Imaflora. Disponível em: <http://www.imaflora.org/certificacaoocioambiental_agricola.php> Acesso em 26/05/2017.

Como agregar valor ao produto agrícola. Disponível em: <<http://www.brde.com.br/blogs/como-agregar-valor-ao-produto-agricola/>> Acesso em 01/06/2017.

Copeagro é notícia em revista de âmbito nacional. Disponível em: <<http://www.jornalotambau.com.br/single-post/2016/09/24/COPEAGRO-%C3%A9-not%C3%ADcia-em-revista-de-%C3%A2mbito-nacional>> Acesso em 23/05/2017.

SILVA, Gerson Brião. **Entendendo a Cadeia do Frio.** Disponível em: <<http://cadeiadofrio.com.br/entenda/>> Acesso em 29/05/2017.

Executivo Municipal Tem Projetos de Lei Aprovados Pela Câmara. Disponível em: <http://www.tambau.sp.gov.br/28/Noticias/ExecutivoMunicipalTemProjetosDeLeiAprovadosPelaCamara_76096/> Acesso em 23/05/2017.

Fazenda Retiro Santo Antonio. Disponível em: <<http://www.retiroantoantonio.com.br/certifica.html>> Acesso em 23/05/2017.

FLORES, Rafael Telch. **A importância do Marketing para o Agronegócio Brasileiro.** Disponível em: <<http://www.portaldoagronegocio.com.br/artigo/a-importancia-do-marketing-para-o-agronegocio-brasileiro-3649>> Acesso em 05/05/2017.

FRANCISCO, Wagner de Cerqueira e. **"Agronegócio"; Brasil Escola.** Disponível em: <<http://brasilecola.uol.com.br/geografia/agronegocio.htm>> Acesso em 24/04/2017.

Gestão de pessoas faz a diferença no agronegócio brasileiro | Agrolink. Disponível em: <https://www.agrolink.com.br/noticias/gestao-de-pessoas-faz-a-diferenca-no-agronegocio-brasileiro_217444.html> Acesso em 02/05/2017.

Hortifruti Brasil magazine - April, 2016 (issue 155). Disponível em: <https://issuu.com/hfbrasil/docs/hf155_> Acesso em 12/04/2017.

Hortifruti melhora governança corporativa e ganha competitividade com soluções de automação comercial da Itaotec | Itaotec. Disponível em: <<http://www.itaotec.com.br/pt-br/noticias/2012/09/18/hortifruti-melhora-governanca-corporativa-e-ganha-competitividade-com-solucoes-de-automacao-comercial-da-itaotec>> Acesso em 17/04/2017.

Impactos socioambientais da certificação fairtrade nas cooperativas de produtores familiares de café e manga no Brasil. Disponível em: <<https://confins.revues.org/11401>> Acesso em 23/05/2017.

JUNIOR, Cesar da Silva Bezerra. **Níveis de análise do agronegócio e a Visão sistêmica do agronegócio.** Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAfYi8AC/agronegocio>> Acesso em 22/05/2017.

LOURENÇO, Joaquim Carlos. **A evolução do agronegócio brasileiro no cenário atual.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-do-agronegocio-brasileiro-no-cenario-atual/24824/>> Acesso em 05/06/2017.

MARTINS, Lorena. **Associativismo e Cooperativismo: O que é Associativismo e Cooperativismo?** Disponível em: <<http://associativismoecooperativismo.blogspot.com.br/2009/10/o-que-e-associativismo-e-cooperativismo.html>> Acesso em 28/03/2017.

MESQUITA, Augusto Sávio. **Cooperativismo, Cacauicultura e Crise: uma análise da COPERCACAU central no contexto da crise do agribusiness do cacau na Bahia.** Cruz das Almas, BA: Universidade Federal da Bahia, Escola de Agronomia, 1998.

Meu Agronegócio | Negócios da Agricultura. Disponível em: <<http://www.meuagronegocio.com.br/mercado-hortifruti-evolui-para-acompanhar-consumidor/>> Acesso em 17/04/2017.

MilkPoint visita o maior projeto de produção de leite do Brasil. Disponível em: <<http://www.xando.com.br/MilkPoint-06-10-14.php>> Acesso em 26/05/2017.

OLIVEIRA, Ulisses Ferreira. **Os 10 princípios do movimento de comércio justo.** Disponível em: <<https://www.cafepoint.com.br/blogs/fairtrade-ulisses-ferreira/os-10-principios-do-movimento-de-comercio-justo-94796n.aspx>> Acesso em 23/05/2017.

O mercado para os produtos orgânicos está aquecido | Sebrae. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-mercado-para-os-produtos-organicos-esta-aquecido,5f48897d3f94e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em 06/04/2017.

O que é a agricultura familiar | Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do desenvolvimento Agrário. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/sitemda/noticias/o-que-%C3%A9-agricultura-familiar>> Acesso em 18/05/2017.

Pesquisadores da Embrapa incentivam o uso da agricultura de precisão no Mato Grosso. Disponível em: <https://www.agrolink.com.br/noticias/pesquisadores-da-embrapa-incentivam-o-uso-da-agricultura-de-precisao-no-mato-grosso_365803.html> Acesso em 17/05/2017.

Polo de Agricultura de Precisão na Agrishow. Disponível em: <https://www.agrolink.com.br/noticias/polo-de-agricultura-de-precisao-na-agrishow_217124.html> Acesso em 01/06/2017.

PROCHMANN, Angelo. **Cadeias produtivas apresentação.** Disponível em: <<https://www.slideshare.net/angeloprochmann/cadeias-produtivas-apresentao-angelo-prochmann>> Acesso em 24/04/2017.

Produtores de Campo Verde adotam agricultura de precisão. Disponível em: <<http://globalfert.com.br/novas-tecnologias/produtores-de-campo-verde-adotam-agricultura-de-precisao>> Acesso em 01/06/2017.

Revista de Política Agrícola. Disponível em: <<https://seer.sede.embrapa.br/index.php/RPA/article/view/38/27>> Acesso em 06/06/2017.

REZENDE, Jeferson Luís. **Novos Tempos, Tempos de PRECISÃO na Agricultura.** Disponível em: <https://www.agrolink.com.br/colunistas/coluna/-novos-tempos--tempos-de-precisao-na-agricultura-_386608.html> Acesso em 18/05/2017.

SILVA, Luís César. **Agronegócio: Logística e Organização de Cadeias Produtivas.** Disponível em: <http://www.agais.com/manuscript/ms0107_agronegocio.pdf> Acesso em 24/04/2017.

SOBER - Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Análise dos Fatores Críticos de Sucesso do Agronegócio Brasileiro. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/15/839.pdf>> Acesso em 05/06/2017.

Sobre a comercialização no agronegócio | Blog da Editora FGV. Disponível em: <<http://blog.editora.fgv.br/posts/sobre-comercializacao-no-agronegocio>> Acesso em 09/05/2017.

TERRA, Thiago. **Agronegócio muda com estratégias de marketing.** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/agronegocio-muda-estrategias-marketing-592596/>> Acesso em 04/05/2017, às 19h36.

Usando o marketing para vender hortifrúti - Dois Cunhados. Disponível em: <<http://www.doiscunhados.com.br/index.php/alimentacao/marketing-para-vender-hortifruti/>> Acesso em 05/05/2017, às 12h37.

Vivo Verde. Disponível em <<http://vivoverde.com.br/empresa-brasileira-conquista-certificacao-rainforest-primeira-com-fazendas-certificadas/#sthash.qmR6XIFr.dpuf>> Acesso em 26/05/2017.
