

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS ADMINISTRAÇÃO**

**BRUNO ROVIGATI VIEIRA**  
**FELIPE DO VALLE BIANCALANA**  
**RAFAEL LIMA TURECKI**  
**RAQUEL KISS DE OLIVEIRA COSTA**

**MODELOS DE NEGÓCIOS DE VAREJO DE ALIMENTOS**  
**ORGÂNICOS NA CIDADE DE SÃO PAULO**

São Paulo

2023

BRUNO VIEIRA ROVIGATTI  
FELIPE DO VALLE BIANCALANA  
RAFAEL TURECKI  
RAQUEL KISS DE OLIVEIRA COSTA

**MODELOS DE NEGÓCIOS DE VAREJO DE ALIMENTOS  
ORGÂNICOS NA CIDADE DE SÃO PAULO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Administração, da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Profa. Dra. Marta Fabiano Sambiase

São Paulo

2023

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar as alternativas para o desenvolvimento do mercado de alimentos orgânicos na cidade de São Paulo, sob a ótica dos modelos de negócios varejistas e a motivação empreendedora. Uma vez que a cadeia de fornecimento de alimentos tradicionais tende a ser menos generosa com pequenos agricultores produtores, viu-se, nos últimos anos, ainda motivados pela problemática da pandemia do Covid-19, surgir alternativas de modelos de negócios para comercialização de alimentos orgânicos. A tendência destes negócios tem sido a valorização e aproximação dos agentes que produzem e que consomem tais alimentos, colocando em dúvida os modelos das grandes redes de varejo de alimentos. Estas alternativas varejistas também ajudam a lidar com os poucos incentivos governamentais, como também a formação de consumidores mais responsáveis e conscientes. A pesquisa mostra que a motivação empreendedora neste tipo de negócio está bastante ligada a oportunidade de fazer acontecer em direção a uma vida mais saudável, consumo de alimentos sem agrotóxicos para si, suas famílias e clientes, contribuindo com a diminuição dos impactos climáticos negativos.

**Palavras-chaves:** alimento, orgânico, varejo, modelo de negócio

## ABSTRACT

This study aims to identify alternatives for the development of the organic food market in the city of São Paulo, from the perspective of retail business models and entrepreneurial motivation. Since the traditional food supply chain tends to be less generous with small farmers, in recent years, still motivated by the Covid-19 pandemic, business model alternatives for organic food marketing have emerged. The tendency of these businesses has been to value and bring together the agents that produce and consume such food, questioning the models of the large food retail chains. These retail alternatives also help to deal with the few government incentives, as well as the formation of more responsible and conscious consumers. The research shows that the entrepreneurial motivation in this type of business is very much linked to the opportunity to make it happen towards a healthier life, consumption of pesticide-free food for themselves, their families, and customers, contributing to the reduction of negative climate impacts.

**Keywords:** organic, food, retail, business model

## 1. INTRODUÇÃO

Numa sociedade com diversos fatores em que o agronegócio possui grande influência na economia do país, tratar a preservação ambiental com seriedade é de suma importância para o futuro desta área. Diante disso, técnicas agrícolas mais sustentáveis e orgânicas estão cada vez mais presentes neste setor (GOMES; FERREIRA, 2018). Esses produtos têm sido progressivamente associados com maiores níveis de segurança e saúde aos consumidores e menores impactos sociais e ambientais (LIMA et al., 2020).

A temática sobre produtos orgânicos evoluiu a partir dos anos 2000; após esse período, foram iniciados os focos nos métodos mercadológicos destes produtos. A ideia começou a ganhar força por causas que impactam nos últimos tempos, estas que se relacionam com o meio ambiente e seu bem-estar; portanto uma forma mais sustentável de alimentação e mudança de visão, fez com que a sociedade aderisse cada vez mais a ideia, essa fase foi chamada de revolução verde (READ, 2021).

O manejo na agricultura orgânica valoriza o uso eficiente dos recursos naturais não renováveis, bem como o aproveitamento dos recursos naturais renováveis e dos processos biológicos alinhados à biodiversidade, ao meio ambiente, desenvolvimento econômico e a qualidade de vida humana. Essa preocupação induziu a sociedade a entender que o alimento produzido de forma orgânica se torna um meio de prevenção do meio ambiente e manutenção da saúde (ARCHANJO, et al., 2001)

A partir do desenvolvimento de novas tecnologias, máquinas agrícolas e indústria química das últimas décadas, a agricultura vem mudando suas características, mas embora impulse a produção de alimentos, também produz efeitos colaterais. A partir da preocupação com tais efeitos colaterais, agricultores desenvolveram métodos e processos agrícolas que segundo eles são seguros e sustentáveis, trata-se de uma produção baseada na interação dinâmica entre solo, plantas, animais, pessoas, ecossistema e meio-ambiente (IFOAM, 1998).

Uma produção é considerada orgânica quando não utiliza fertilizantes sintéticos, agrotóxicos, reguladores de crescimento, aditivos sintéticos, organismos geneticamente modificados ou radiações ionizantes em nenhuma das fases do processo produtivo (SEBRAE, 2022). A Instrução Normativa 007/99, do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento, classifica produto orgânico da seguinte forma:

[...] Sistema orgânico de produção agropecuária e industrial todo aquele em que se adotam tecnologias que otimizem o uso dos recursos naturais e socioeconômicos, respeitando a integridade cultural e tendo por objetivo a autossustentação no tempo e no espaço, a maximização dos benefícios sociais, a minimização da dependência de energias não renováveis e a eliminação do emprego de agrotóxicos e outros insumos artificiais tóxicos, organismos geneticamente modificados (OGM) ou radiações ionizantes em qualquer fase do processo de produção, armazenamento e de consumo, e entre os mesmos privilegiando a preservação da saúde ambiental e humana, assegurando a transparência em todos os estágios da produção e da transformação [...] (BRASIL, 1999, p. 1).

Os produtos com estas características, são associados com maiores níveis de segurança e saúde e menores impactos ambientais; no Brasil, a produção de alimentos orgânicos vem aumentando com o tempo, porém esse aumento é lento por conta de situações no país sobre predominância de monocultivos, o que limita a diversificação e nas pesquisas e investimentos neste setor. De 2000 a 2017, a área de agricultura mundial destinada a cultivos orgânicos aumentou 365%, deste total, 11% da área agrícola destinada à produção orgânica se encontra na América Latina (IPEA, 2020).

Segundo o site Feiras Orgânicas, na cidade de São Paulo, esses produtos são encontrados, principalmente, em feiras, supermercados e empresas dedicadas à venda de

orgânicos. Segundo o Idec, as feiras de alimentos orgânicos são mais baratas e possuem maior diversidade em relação a sites especializados e supermercados, por exemplo. Algumas organizações deste ramo fazem distribuição destes alimentos por E-commerce, hoje em dia é uma das principais formas de comércio no mundo tecnológico, ampliando sua área de acesso.

É notória a importância desses canais de distribuição de alimentos orgânicos, visto que eles contribuem para a acessibilidade aos consumidores, uma vez que os preços elevados e a falta de lugares próximos para a compra são os dois principais motivos que impedem as pessoas de consumir orgânicos (IPEA, 2020).

A inclusão dos pequenos agricultores é um desafio que se vive a muito tempo, eles vendem seus produtos há décadas e dificilmente tem investimento para auxiliar em seu crescimento, nesta área de orgânicos, vem se agregando estes trabalhadores com as cadeias de valor transacional de alta qualidade visando a solução de pobreza rural e outros problemas, contribuindo no estímulo de crescimento nas zonas rurais e trazendo mais oportunidades para os pequenos agricultores investirem em seu próprio negócio. Estas pessoas irão ter o papel de impulsionar o desenvolvimento rural e levar segurança alimentícia para os consumidores (NICOLINI; GUARÍN, 2022).

Um papel importante a ressaltar, é o fornecimento de informações verídicas sobre estes produtos, uma vez que os consumidores podem virar a chave e adentrar ao mundo do comércio orgânico, irão sempre querer garantir qualidade e segurança dos produtos por serem distribuídos por produtores menores e realmente entender que estão contribuindo para este meio sustentável. Portanto, a questão é aumentar o crescimento deste ramo junto ao fluxo de informações aos consumidores para fazê-los terem confiança e acesso ao produto (CGEE, 2013). Diante do apresentado, surge o seguinte Problema de Pesquisa e Objetivos:

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A questão de pesquisa que orienta este estudo diz respeito a: quais as motivações empreendedoras e as opções de modelos de negócios de varejos de alimentos orgânicos, na cidade de São Paulo, contribuem para o desenvolvimento deste mercado?

### 1.2 OBJETIVOS

Visando o atendimento ao problema de pesquisa, têm-se os seguintes objetivos.

O Objetivo Geral deste estudo é identificar quais as alternativas para o desenvolvimento do mercado de alimentos orgânicos na cidade de São Paulo sob a ótica da oferta de valor nos modelos de negócios varejistas. Já os objetivos específicos são assim colocados:

- Identificar os varejos de alimentos orgânicos na cidade de São Paulo mapeando seus tipos;
- Identificar os modelos de negócios varejistas para comercialização de alimentos orgânicos, bem como suas propostas de valor a partir da modelagem Canvas de negócio;
- Levantar a motivação empreendedora para cada modelo varejista de alimentos orgânicos;
- Analisar qual a contribuição dos modelos de varejo para o desenvolvimento do mercado de alimentos orgânicos na cidade de São Paulo.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A agricultura orgânica foi um dos segmentos que mais cresceu em relação às vendas na indústria alimentícia, próximo a 20% entre 1997 e 2001 (FONSECA, 2005). No Brasil este número foi de 20% e 30% em 2016. Este tipo de alimento agrega em quase 30% em média a mais no preço ao serem comparados aos produtos convencionais (MAPA). Porém, o número de consumidores de alimentos orgânicos no Brasil nos últimos anos aumentou significativamente (ABRAS, 2022).

O rápido crescimento industrial nos últimos dois séculos, conforme Silva e Quelhas (2006), levou à melhoria do padrão de vida do ser humano, mas também provocou o aumento dos custos ambientais. Como exemplo, pode-se apontar o aumento dos desmatamentos, uso incorreto da terra, degradação de recursos hídricos e o aquecimento global.

Além desses fatos, Casarim (2012) diz que o aumento da população mundial em um ritmo acelerado tornou necessária uma ampliação dos volumes de produção de produtos e serviços, principalmente, nos produtos alimentícios.

Diante desses fatos, foi estabelecido, em 1987, pelo Relatório *Brundtland*, o conceito de sustentabilidade: satisfazer as necessidades do presente sem comprometer as das gerações futuras (DINIZ; BERMANN, 2012). Essa ideia, ao incorporar a necessidade de igualdade entre as gerações, representou uma importante evolução para a sociedade, uma vez que modificou o modelo de desenvolvimento até então vigente, passando a trabalhar com o ideal de preservar o meio ambiente, significando também evitar o aumento da desigualdade entre as gerações (DINIZ; BERMANN, 2012).

Em pesquisa conduzida em janeiro de 2022 pelo Ci Orgânicos – Centro de Inteligência de Orgânicos (2022), notou-se que os alimentos orgânicos estavam e estão crescendo cada vez mais dentro do mercado, com a região sudeste do país (São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte) com cerca de 35% da produção do Brasil e com possível crescimento de forma ampla. Este trecho do país é conhecido por ser o maior mercado consumidor de produtos orgânicos no Brasil, representando cerca de 70% do consumo nacional, de acordo com a ABRAS. Em 2021, a região de São Paulo liderou o consumo de alimentos orgânicos, respondendo por 56,3% do faturamento total do setor (MAPA, 2021).

Na agricultura orgânica, substâncias que possam colocar em risco a saúde humana e o meio ambiente não são utilizadas. A transição para este cenário começou com a elite e está se expandindo rapidamente e de forma eficiente, impulsionada pela divulgação através de meios como programas de TV e chefs renomados que destacam os benefícios dos produtos orgânicos. Essa disseminação de informações tem o potencial de informar os consumidores sobre o assunto e capacitá-los para fazer escolhas conscientes sobre os alimentos que consomem (FECOMERCIO, 2015). Além disso, observa-se sinais que evidenciam uma mudança nos hábitos alimentares dos brasileiros, com uma crescente demanda por produtos orgânicos. A presença cada vez maior desses produtos nas prateleiras dos supermercados sugere que existe um mercado potencial significativo para os orgânicos. É importante destacar o potencial desse novo nicho de consumo e a necessidade de análises mais aprofundadas sobre o tema (BORGUINI; DA SILVA TORRES, 2006).

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Considerando que o presente estudo visa entender e Identificar o desenvolvimento do mercado de alimentos orgânicos sob a perspectiva das formas de comercialização destes alimentos na cidade de São Paulo bem como, a motivação dos empreendedores, faz-se necessário definir a atual perspectiva da agricultura e alimentos orgânicos, bem como o varejo de alimentos orgânicos e as iniciativas empreendedoras neste mercado.

### **2.1 ALIMENTOS ORGÂNICOS**

A agricultura orgânica começou na década de 1920. Entretanto, ainda não havia padrões referentes à segurança alimentar nem interesse no meio-ambiente. Dos anos 1930 a 1970 foram fundamentadas as bases da produção orgânica. A partir da década de 1980, devido a mudanças nos hábitos alimentares da população a fim de buscar uma melhor qualidade de vida, esse tipo de agricultura se fortaleceu (OLIVEIRA; ALMEIDA JÚNIOR, 2008; VILELA et al., 2006).

Os alimentos orgânicos são produzidos por meio de sistemas agrícolas que visam equilibrar o solo e outros recursos naturais como água, vegetais, animais, macro e microrganismos, a fim de minimizar os impactos ambientais dessa atividade através da eliminação de agrotóxicos e quaisquer fertilizantes minerais de alta solubilidade nas práticas agrícolas; isso permite que sejam preservados a longo prazo e mantenham a harmonia entre esses elementos e com os humanos (ORMOND et al., 2002).

Com isso, um novo desafio surgiu no mercado de alimentos agrícolas. A necessidade de atender a população em quantidade e qualidade de produtos alimentícios, promovendo a saúde e o bem-estar é uma nova tendência para os produtos orgânicos. Os consumidores procuram este produto por interesse próprio ou porque estão preocupados com as gerações futuras. Durante a década de 1920, a agricultura enfrentou “uma crise diante suas técnicas usadas para produção, o que causou degradação do solo, má qualidade dos alimentos e a decadência da vida social das populações rurais”. A partir disso, diretrizes para a implementação de uma nova proposta de sistema de produção, mais preocupada com os impactos ambientais da exploração agrícola foram elaboradas pelos pioneiros da agricultura orgânica (VOGT, 2007).

O debate sobre essa proposta, no entanto, atingiu um público mais amplo somente na década de 1970, quando se tornam mais relevantes e intensas as discussões sobre os impactos da crise ambiental com a deterioração e o esgotamento dos recursos naturais causados pelo modelo de desenvolvimento (VOGT, 2007). Seu processo de produção tem como orientação normativa produzir alimentos num sistema produtivo que seja ambientalmente equilibrado, economicamente viável e socialmente justo (EHLERS, 1996).

Os produtos orgânicos vêm atraindo a atenção dos consumidores, que estão cada vez mais conscientes sobre a segurança alimentar, qualidade nutricional e sustentabilidade. É possível notar um aumento de produtos desse segmento em sessões dedicadas a eles em supermercados, feiras, sites de e-commerce e restaurantes voltados a esse tipo de alimentação (CRUZ; BELIK, 2020).

### 2.1.1 Legislação Brasileira de Orgânicos

O marco referencial para a normatização e regulamentos na produção de produtos orgânicos foi na Europa, ainda na década de 70, com a criação da Federação Internacional do Movimento da Agricultura Orgânica (IFOAM), uma organização não governamental que congrega mais de 770 organizações (certificadoras, processadoras, distribuidoras e pesquisa) de 112 países (BORSATO, 2015). A certificação de alimentos orgânicos no Brasil, é o ato pelo qual um organismo de avaliação da conformidade credenciado dá garantia por escrito de que uma produção ou um processo claramente identificado foi metodicamente avaliado e está em conformidade com as normas de produção orgânica vigentes (EMBRAPA, 2021).

Segundo a lei n°. 10.831 de 23 de dezembro de 2003, para que a venda dos orgânicos sejam realizadas, os produtos deverão ser certificados por organismos reconhecidos oficialmente (PORTALDALEGISLAÇÃO, 2011). Para os agricultores familiares que comercializam seus produtos diretamente com os consumidores, inseridos em processos próprios de organização e controle social, que estejam previamente cadastrados junto ao órgão fiscalizador, a certificação é facultativa, desde que deixem assegurados aos consumidores e ao órgão fiscalizador a rastreabilidade do produto e o livre acesso aos locais de produção ou processamento (PORTALDALESGISLAÇÃO, 2011).

É interessante observar que a lei brasileira abriu uma exceção à obrigatoriedade da certificação de produtos orgânicos para a venda direta aos consumidores finais por agricultores familiares. Sendo entendida como venda direta aquela que acontece entre o produtor e o consumidor final, sem intermediários ou ainda a venda feita por outro produtor ou membro da família que participe da produção e que também faça parte do grupo vinculado à Organização de Controle Social (OCS).

### 2.1.3 AGRICULTURA ORGÂNICA NO BRASIL

A produção orgânica é abrangente, pois refere-se a uma agricultura alternativa, a qual envolve também a agricultura natural, biodinâmica, biológica e permacultura. Todas elas com princípios e técnicas muito semelhantes (CAMPANHOLA e VALARINI, 2001), porém, diferente da convencional. Além das técnicas específicas adotadas no cultivo orgânico, a

agricultura orgânica segue o princípio da sustentabilidade, da minimização do uso de energia não renovável e da maximização do recurso social (VILCKAS e NANTES, 2011).

Entre 2012 e 2019, o número de agricultores orgânicos registrados no Mapa triplicou (EMBRAPA, 2021). Segundo o Sebrae (2022), o Brasil está se consolidando como um grande produtor e exportador de alimentos orgânicos, com mais de 25 mil propriedades certificadas, 75% delas pertencentes a agricultores familiares. É possível definir diferentes mercados para produtos orgânicos, nos quais a qualidade do produto é representada de diferentes maneiras: 1) mercados padronizados, dominados pelo sistema de grande distribuição, onde a qualidade é representada principalmente pela rotulagem; 2) mercados de produtos orgânicos oferecidos pela agricultura familiar, não padronizados, onde as relações diretas entre produtor e consumidor são o elemento de confiança e motivação para os atores (THORSOE; NOE, 2016).

De acordo com Campanhola e Valarini (2001), a prática da agricultura orgânica propicia vantagens ao agricultor familiar, já que favorece a diversificação produtiva no estabelecimento, requer mais mão-de-obra, gerando empregos, apresenta menor dependência de insumos externos, elimina o uso de agrotóxicos, contribuindo para reduzir os custos de produção, os produtos orgânicos geram maior valor comercial em relação ao convencional e maior vida útil no período pós-colheita. Em contrapartida, Ormond et al (2002) e Mazzoleni e Oliveira (2010), a agricultura orgânica apresenta desafios como custos durante o processo de conversão do sistema convencional para o orgânico e custos de certificação; falta de assistência técnica da rede pública; dificuldades de acesso ao crédito bancário e investimentos em tecnologia; e escassez de pesquisa científica em agricultura orgânica.

Num contexto cujas práticas saudáveis são cada vez mais temas de discussões, a Organização das Nações Unidas (ONU), chamou a atenção dos países para que, juntos, construíssem metas para alcançar o desenvolvimento sustentável. Nos sistemas agroecológicos há riqueza de capital natural e humano, com eles, há também eficiência da utilização do trabalho manual para a potencialização do uso da terra e de sementes nativas que ocasionam resultados positivos na rentabilidade da propriedade agrícola (JACOBI et al., 2018; SOLDI et al., 2019).

Com esses sistemas, não é necessário investimento alto em insumos externos, as reciclagens de resíduos reduzem os custos, uma vez que se produz parte dos recursos necessários para a produção agrícola, assim como para a subsistência da família (DUMONT et al., 2018; HILMI, 2019; RUSSE et al., 2018).

## 2.2 VAREJO DE ALIMENTOS ORGÂNICOS

O varejo é a venda de bens ou serviços de uma empresa a um consumidor para uso próprio, uma transação de varejo lida com pequenas quantidades de mercadorias (NOVOVAREJO, 2022). Com o aumento da demanda por produtos saudáveis e ecologicamente responsáveis, houve um crescimento do volume de vendas no varejo, da área agrícola destinada à produção orgânica e do número de agricultores que se dedicam ao setor e tende a ascender continuamente ao longo dos próximos anos, uma vez que os produtos orgânicos têm sido progressivamente associados com maiores níveis de segurança e saúde para os consumidores e menores impactos sociais e ambientais (IPEA, 2020). Por mais que se reconheça a importância que o mercado de orgânicos vem assumindo ao longo dos últimos anos, ainda há poucas evidências sobre a sensibilidade do consumidor brasileiro desses produtos (FERREIRA; COELHO, 2017; OLIVEIRA; HOFFMANN, 2015).

De acordo com Ferreira e Coelho (2017), a escolaridade impacta na decisão de consumo de alimentos orgânicos em magnitude superior à própria renda per capita, que apresentou efeitos marginais positivos para as categorias Frutas, Hortaliças, Lácteos e Bebidas Orgânicas. Segundo pesquisa sobre consumo de orgânicos no Brasil, a maioria dos consumidores das capitais já consome, em média, três vezes por semana, 67% está disposto a aumentar o consumo, e 37% pagariam até 10% a mais pelos orgânicos (ORGANIS, 2019).



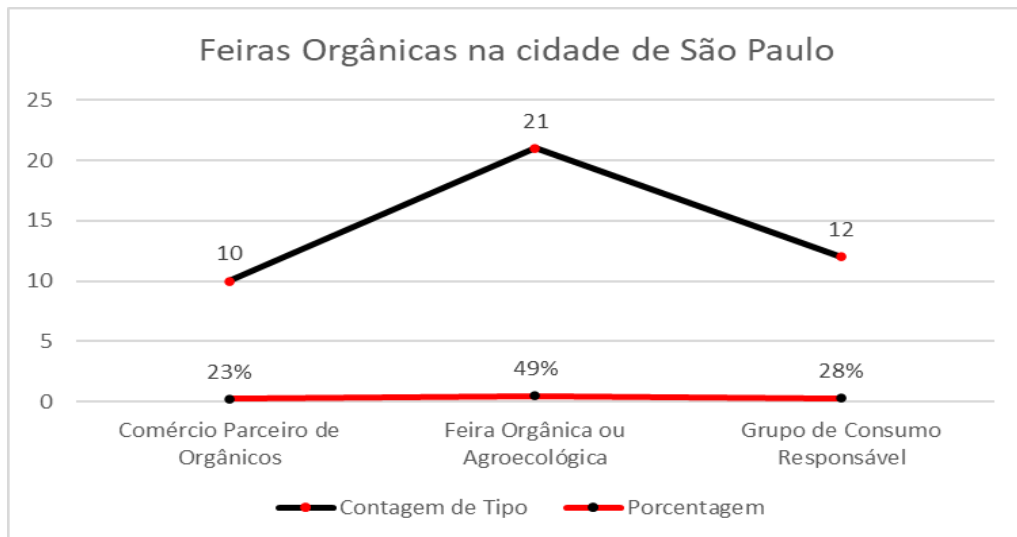
O mercado de orgânicos tem apresentado uma taxa de crescimento significativa a partir dos anos 2000, cerca de 20% ao ano, e deve continuar crescendo nesse ritmo segundo a Organís (2019). O número de produtores orgânicos cadastrados no Ministério da Agricultura, Abastecimento e Pecuária – MAPA cresceu 37% entre 2016 e 2020 (MAPA, 2020).

### 2.2.1 Varejo de Alimentos Orgânicos na cidade de São Paulo e os canais de distribuição

Embora os supermercados, lojas especializadas e feiras continuem a ser os principais espaços de compra de produtos orgânicos (ORGANIS, 2017), com a aquisição de produtos via plataformas na internet, clubes de consumidores e assinatura de cestas de alimentos, aponta para nichos que coexistem com a infraestrutura do varejo convencional. O surgimento dessas opções de fornecimento e distribuição de alimentos orgânicos é parte do fenômeno de expansão e profissionalização desse setor nos últimos anos. O uso da internet por essas empresas serve como estratégia barata e eficiente para a promoção de seus serviços, todas elas contam com sites, nos quais consumidores podem assinar e/ou consultar a variedade de cestas disponíveis e seus respectivos preços, conhecer todos ou parte dos produtores que fornecem os alimentos e acrescentar produtos processados em compras eventuais. Para fortalecer o negócio, mídias como *Facebook* e *Instagram* são utilizados como publicidade, proporcionando maior visibilidade, diversificando o público e facilitando o acesso das pessoas (BOS; OWEN, 2016; CORVO; MATA CENA, 2018; OSTOM; KJELDSSEN; KUMMER, 2017).

Segundo o conteúdo extraído do site das Feiras Orgânicas (2022), na cidade de São Paulo há três tipos de categorias de modelos varejistas, sendo elas, os comércios parceiros de orgânicos, as feiras orgânicas ou agroecológicas e os grupos de consumo e eles se enquadram na cidade de São Paulo com um percentual respectivamente de 23%, 49% e 28%. Veja Gráfico 1 para tipos de comércio.

**Gráfico 1** – Comparação entre os tipos de Feiras Orgânicas e suas porcentagens.



Fonte: Adaptado pelos Autores (Site Feiras Orgânicas, 2022)

O Gráfico mostra que a maioria dos pontos de alimentos orgânicos são em feiras orgânicas ou agroecológicas, com cerca de 49% de todos os pontos na cidade de São Paulo, enquanto os comércios parceiros de orgânicos e grupo de consumo responsável ficam com a outra metade da fatia de mercado, com 23% e 28%, respectivamente. Os consumidores desse produto estão mais familiarizados com feiras orgânicas que são lugares próprios para comprar esse tipo de alimento e que ainda mantem um padrão bem simples de estrutura, onde muitas feiras são nas ruas de São Paulo e algumas em lugares mais específicos, mas sempre mantendo uma simplicidade em seu negócio para mostrar a todos que é algo 100% orgânico e natural, que vai beneficiar a alimentação. Segundo Archanjo et al. (2001) e Gonçalves (2017),

frequentadores de feiras orgânicas alegam preferir a feira pelos preços serem mais baixos do que o supermercado, sem intermediários, os próprios produtores rurais que realizam a venda diretamente ao consumidor e que os produtos são sempre frescos e de melhor qualidade.

### 2.3 ESTÍMULO EMPREENDEDOR

A necessidade de eficiência de custos e aumento de escala na agricultura, o alto preço oferecido por terras próximas às cidades e indústrias, a queda do nível de renda e o aumento da idade dos agricultores contribuem para a redução do número de agricultores (MCELWEE, 2008). O reconhecimento de oportunidades de negócios e o planejamento estratégico são requisitos importantes para os agricultores, com isso, é possível encontrar formas e estratégias para criar um negócio lucrativo (MCELWEE, 2008).

Apesar disso, definir a atividade empreendedora dos agricultores é complexo, pois eles não operam em atividades de negócios similares caracterizada por suas contrapartes urbanas. McElwee (2008) definiu agricultores como aqueles ocupados em tempo parcial ou integral e envolvidos em uma série de atividades que dependem principalmente da fazenda e da agricultura na prática de cultivar o solo, cultivar o gado como a principal fonte de renda. Entretanto, Gray (2002, p. 61) redefiniu esse conceito e concluiu o seguinte: “...indivíduos que gerenciam um negócio com a intenção de expandi-lo e com capacidade de liderança e gerenciamento para atingir seus objetivos”.

Em 2019, a Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania (CCJ) aprovou o projeto de lei 6900/17 que cria a Política Nacional de Estímulo ao Empreendedorismo do Jovem do Campo (PNEEJC). O objetivo desse projeto é estimular o empreendedorismo entre os filhos de agricultores e apoiar iniciativas que deem a eles visibilidade econômica para permanecer no meio rural. Segunda a Câmara Legislativa (2019), a PNEEJC também incentivará a viabilização de novos empreendimentos e a manutenção e a expansão de empreendimentos já existentes por meio de linhas de crédito rural específicas para os jovens do campo.

Além desse projeto de lei que estimula os empreendedores do meio rural, há também o projeto “Desenvolvimento das Habilidades Empreendedoras de Micro Produtores Orgânicos de Baixa Renda”, realizado pela Aventura de Construir (ONG), em parceria com o Carrefour. Tem como objetivo fortalecer o empreendedorismo rural e melhorar o trabalho da agricultura familiar, através de assessorias e capacitações com produtores de alimentos orgânicos. Neste projeto, é possível notar a pluralidade dos agricultores, com diferentes realidades e produções de diversos tamanhos.

### 2.4 MODELOS DE NEGÓCIOS CANVAS

O Modelo de Negócios CANVAS – ferramenta desenvolvida por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010) – descreve a lógica como uma organização “cria, entrega e captura valor”. Além disso, traz indiscutivelmente aspectos de diferenciação para o produtor enfrentar as novas exigências do mercado consumidor. Os processos de desenvolvimento de modelos de negócio variam de empresa para empresa e possuem características inerentes a cada uma em particular. O momento de motivação, o início do processo e a sua realização serão diferentes em cada caso em que for implantado, cabendo a cada organização realizar os ajustes e adaptações que porventura sejam necessários (OROFINO, 2011).

O *Business Model Canvas* (traduzido como Modelo de Negócios Canvas) ou BMC permite que o empreendedor visualize, em um único quadro, quatro principais áreas da empresa: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Essas áreas são divididas em nove partes diferentes: clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades chave, parcerias principais e estrutura de custos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Por meio do BMC, a intenção é simplificar a compreensão da gestão dos negócios para que eles tenham mais chances de obter sucesso,

transformando-os em planos efetivos. Ele também ajuda a acelerar a tomada de decisões, pois facilita a visualização de todos os fatores envolvidos em uma estratégia de negócios.

Para a elaboração de um bom modelo de negócio, além de intenso debate interno, deve existir uma ferramenta que possibilite sistematizar conceitos e compreender de maneira clara os assuntos que estão sendo abordados. Esse tipo de método de trabalho permite que todos os componentes envolvidos no processo tenham um ponto de partida em comum, falam a mesma linguagem e tenham entendimentos semelhantes acerca de uma mesma matéria (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Os autores mostram o modelo em seu livro BMC como uma ferramenta que descreve e visualiza os elementos principais de qualquer negócio, independentemente do seu tamanho ou setor que atua.

O modelo de negócio deve cumprir as seguintes funções: 1) articular a proposição de valor aos usuários; 2) identificar os mercados alvo; 3) determinar as formas de obtenção de receitas; 4) definir a estrutura da cadeia de valor necessárias à criação de distribuição do valor; 5) descrever os recursos necessários para a criação da cadeia de valor; 6) demonstrar a estrutura de custos e o lucro potencial; 7) posicionar a empresa no mercado conectando a empresa aos fornecedores e clientes, e 8) orientar a organização na formulação de estratégias competitivas para obter vantagens frente aos concorrentes (CHESBROUGH, 2010 p.354).

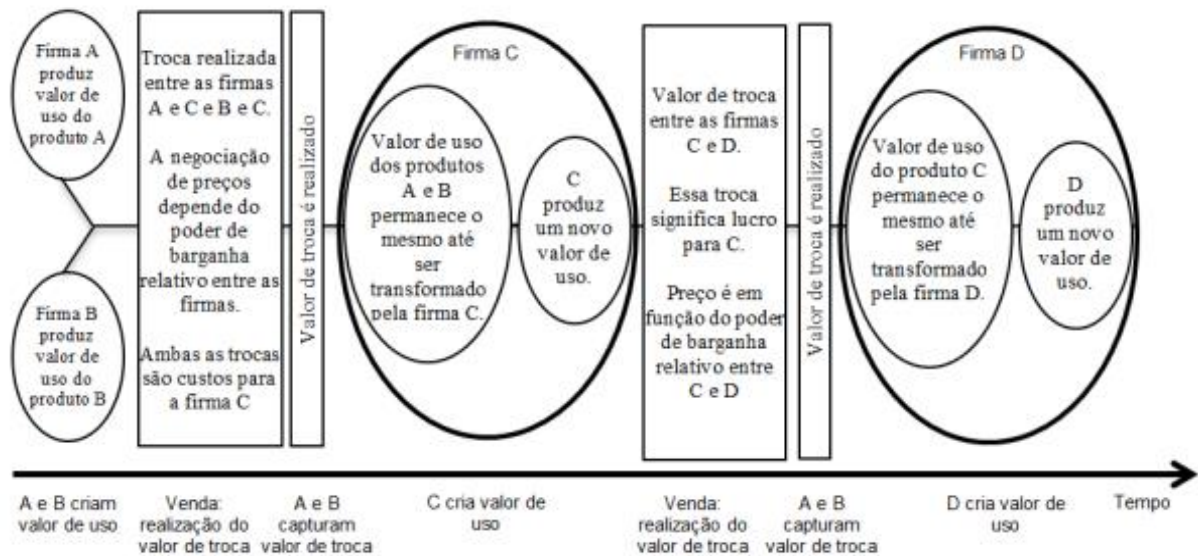
Como instrumento de representação de modelo de negócios, Osterwalder e Pigneur (2010) propõem a utilização do Business Model Generation Canvas, que é baseado em partes por conceitos de *Design Thinking*, na qual, segundo seus idealizadores, possibilita a criação e modificação de paradigmas de um empreendimento por meio de uma ferramenta visual, de linguagem acessível, que acaba facilitando a troca de experiências com outros indivíduos envolvidos no mesmo processo.

#### 2.4.1 Geração de Valor

O conceito de valor é amplo e pode variar conforme a área de conhecimento. Na administração, e de forma semelhante na engenharia de produção, o conceito de valor normalmente está relacionado às questões econômicas, estratégicas e operacionais da empresa. Na perspectiva da administração, Chiavenato (2010, p.391) afirma que, “quando uma empresa oferece um produto ou serviço, ela embute um conjunto de características que o tornam mais valioso ou aumentam sua utilidade para o cliente. Em uma comparação com os produtos ou serviços oferecidos pelos concorrentes o produto ou serviço mais valioso é o que apresenta maior utilidade e valor para o usuário”. Chiavenato (2010) menciona que empresas centradas no consumidor, que tem o cliente como parte integral do sistema de criação de valor e buscam pontos de conexão no qual a empresa deve ter o consumidor como um ator na criação de valor. De forma semelhante Kotler (2009, p.51) relata,

valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor. Valor total para o consumidor é o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço. Custo total do consumidor é o conjunto de custos esperados na avaliação, obtenção e uso do produto ou serviço.

**Figura 1** - Processo de criação e captura de valor



Fonte: adaptado de Bowman e Ambrosini (2000, p.12).

O modelo de Bowman e Ambrosini (2000) preconiza, portanto, que a empresa gera mais valor do que para si próprio, dado que existe um excedente que fica com o comprador. Contudo, o que se entende como o valor total criado pela firma possui diferentes visões. Conforme exposto anteriormente, para Porter (1985) o valor criado ficava restrito ao lucro econômico da firma, como o intervalo entre o custo de produção e o preço de venda. Contudo, enquanto a criação de valor é um cenário ganha-ganha, a captura de valor indica que, se uma fatia maior do bolo fica com uma firma, resta uma fatia menor para o outro parceiro.

Besanko, Dranove e Shanley (1996) buscam explorar uma visão que vai além da lucratividade da firma. Eles apontam para a questão do valor adicionado e afirmam que para alcançar a vantagem competitiva, a firma não deve apenas criar valor positivo, mas criar mais valor que seus competidores, como resultado dos benefícios percebidos pelo comprador menos o custo dos inputs. Na diferença entre o valor e o preço tem-se o excedente do consumidor, enquanto entre o preço e o custo tem-se o lucro da firma.

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa é de natureza exploratória, já que busca por meio de métodos uma proximidade da realidade do objeto estudado, tendo como função preencher lacunas que costumam surgir nesse estudo. No presente trabalho, foi desenvolvido uma pesquisa qualitativa que, segundo Goldenberg (2004), se propõe a analisar minuciosamente crenças, sentimentos, opiniões particulares e valores, isto é, variáveis que não podem ser mensuradas, mas que são de extrema importância na realização de uma pesquisa. Os pesquisadores que utilizam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto positivista, que presume um único modelo metodológico para todas as ciências, seguindo os parâmetros dos estudos das ciências da natureza. Goldenberg (2004) afirma que a interpretação dos dados qualitativos possibilita a compreensão das pessoas em sua individualidade e subjetividade. A pesquisa qualitativa é multifacetada, e sua análise está relacionada à origem dos dados coletados, à extensão da amostra e aos instrumentos de pesquisa. Essa técnica abrange uma série de atividades, como a produção e categorização dos dados, sua interpretação e a construção de um entendimento sobre os fenômenos. Os dados primários foram levantados a partir de entrevistas com empreendedores de varejos de alimentos orgânicos, ocorreram em locais como supermercados, lojas especializadas e feiras. Os integrantes do grupo fizeram entrevistas presencialmente e

online diretamente com os estabelecimentos, sendo elaborado um roteiro semiestruturado com perguntas inspiradas no referencial teórico e no levantamento dos dados secundários.

A pesquisa adotou como instrumento metodológico a entrevista semiestruturada, que conta com a utilização de um roteiro constituído de perguntas abertas, possibilitando ao colaborador discorrer sobre o tema proposto, com relativa liberdade. O roteiro das entrevistas foi elaborado para cumprir os objetivos específicos e são apresentados na mesma sequência no capítulo posterior. Após a realização das entrevistas, estas foram transcritas e feita a análise textual para identificação dos resultados pelos integrantes do grupo.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A partir do modelo Canvas, formulamos um questionário e enviamos para dez (10) estabelecimentos que trabalham com alimentos orgânicos a fim de entender desde a sua proposta de valor até sua motivação empreendedora. Na apresentação da análise a seguir, comparamos os resultados dos entrevistados.

Em relação a **proposta de valor**, pode-se perceber que uma boa parte está relacionada com um atendimento de forma diferenciada, de modo que fique mais próximo do cliente do que outros pontos de vendas. Podemos perceber também que muitos lugares estão praticando um preço menor do que as grandes marcas nesse ramo, o que causa um impacto também sobre o modo que os clientes veem o estabelecimento como mais justo para comprar. Preço, qualidade, atendimento e saúde são os principais pontos que os locais dizem ter e que faz seus clientes os priorizarem. E4 relata “*temos um índice elevado de fidelização, acredito que principalmente por nossa constância, atendimento e grande variedade de produtos*”. Veja o Quadro 1 sobre a proposta de valor dos varejistas entrevistados:

**Quadro 1** – Proposta de valor

Proposta de Valor:	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Qual seu diferencial para os clientes comprarem com você e os valores que você visa oferecer a eles?	Produtos saudáveis com preços justo, qualidade e honestidade	Atendimento e qualidade	Delivery artesanal chegando fresco, com honestidade e atenção	Ser justo e pensar na base produtiva, com constância, variedades de produtos e saúde.	Ovos orgânicos de qualidade para cestas orgânicas, com atendimento e entrega personalizada	Prático e rápido, tudo higienizado, facilitando muito para o cliente	Feira Orgânica com produtos direto do produtor para cliente com qualidade e preço justo.	O espaço e a biodiversidade, com alimentos sem veneno e preservação da natureza.	Fortalecemos a economia local com comércio de orgânicos a preços justo e transparência entre os funcionários	Atendimento diferenciado, produtos selecionados, confiabilidade, qualidade e respeito.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2023)

Em relação ao **segmento de clientes**, foi percebida a maior variedade dentre os entrevistados. Podemos perceber que não existe um padrão para pessoas que fazem uso desse tipo de alimento, estas podem ser: famílias com filhos pequenos, pessoas que são mais velhas e que visam sua saúde como prioridade e o público vegano/vegetariano, que vem ganhando cada vez mais força no mercado de alimentos orgânicos, pelo fato de estarem mais conectados com a natureza em sua forma de se alimentar. Dos pesquisados, todos tem um foco em pessoa física, com exceção do E6, que abrange pessoas jurídicas também. Veja Quadro 2 sobre o segmento de cliente de cada varejo pesquisado:

**Quadro 2** – Segmento de Cliente

Segmento de clientes:	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Que tipo de cliente mais compra alimento no seu negócio? (PF - pessoa física; PJ - pessoa jurídica)	Classe média (PF)	Pessoas mais velhas (PF)	Famílias com filhos (PF)	Público consciente contra agrotóxicos (PF)	Mães com filhos pequenos (PF)	Restaurantes e consumidor final, classe alta do litoral (PF e PJ)	Mulheres com crianças pequenas (PF)	Vegano, vegetarianos e jovens (PF)	Cliente que visa sua saúde (PF)	Veganos e esportistas (PF)

**Fonte:** Dados da pesquisa (2023)

Em relação ao **relacionamento com o cliente**, essa questão foi a que teve mais variedade dentre todas as perguntas. Podemos perceber que não existe um padrão para pessoas que fazem uso desse tipo de alimento, podem ser: famílias com filhos pequenos, pessoas que são mais velhas e que visam sua saúde como prioridade e o público vegano/vegetariano, que vem ganhando cada vez mais força dentro de tipo de mercado pelo fato de estarem mais conectados com a natureza em sua forma de se alimentar. Todos entrevistados vendem para pessoa física e jurídica, com exceção do E7.

### Quadro 3 - Relacionamento com cliente

Relacionamento com cliente:	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Que tipo de comunicação você adota com seus clientes e que relação eles esperam de você?	Relacionamento de confiança, pelo WhatsApp e Instagram.	Relação boca a boca e de amizade	Redes Sociais, e-mail, WhatsApp, com pedidos especiais e alimentos frescos	WhatsApp e Instagram, com atendimento personalizado	Comunicação transparente	A mais amigável possível	WhatsApp com atendimento exclusivo	Educacional e de amizade	Transparência	Comunicação próxima com os clientes, visando o acolhimento

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Em relação aos **canais de comercialização**, podemos identificar que a maior parte dos empreendimentos estão alocadas nos canais online, sendo um ou outro que possuem canais físicos. Veja no Quadro 4 as respostas dos varejistas entrevistados:

### Quadro 4 – Canais de comercialização

Canais de comercialização:	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Você tem mais de um canal de comercialização para venda de alimentos orgânicos? Se sim, quais?	Sim, WhatsApp	Não	Sim, Loja virtual	Sim, venda direta	Sim, site e WhatsApp	Sim, site e WhatsApp	Sim, Página Virtual e Mercado Livre	Sim, Feiras de agricultura urbana	Não	Não

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Em relação ao **transporte**, a maior parte das empresas que possuem canais de delivery relatam que ajudam a prospectar clientes, dessa forma entendemos que seja um benefício possuir o delivery, ainda mais que acabamos de passar por uma pandemia. Identificamos também que a maioria tem a estrutura de transporte própria, dessa forma percebemos que é mais vantajoso tanto na segurança quanto na qualidade do transporte possuir entrega própria. Veja o Quadro 5 em relação aos transportes dos varejistas de alimentos orgânicos:

### Quadro 5 – Transporte

Transporte:	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Você faz entrega em domicílio/delivery? Se sim, isto o ajuda a ter mais clientes? Entrega própria ou terceirizada?	Sim, ajuda e a entrega é própria	Sim, ajuda e a entrega é própria	Sim, ajuda e a entrega é própria	Não	Sim, ajuda e a entrega é própria	Sim, ajuda e a entrega é própria	Sim, ajuda e a entrega é própria	Não	Não	Sim, ajuda e a entrega é própria

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Em relação a **fonte de receita**, verificamos que a maior parte dos comércios só trabalham com produtos orgânicos, seguindo suas propostas e valores. Já a forma de pagamento mais utilizada é o cartão de crédito e débito, porém, a maioria dos estabelecimentos aceita uma grande variedade de formas de pagamento. Verificamos que esta pergunta ficou meio dividida, porque uns falaram que sim, é possível dar lucro e outros não. Entendemos que por se tratar de

valores mais altos no ramo, impossibilita o ganho excessivo de dinheiro, dessa forma, as empresas que estão dando lucro possuem uma margem aproximada, porém, a maioria relata que ainda não é o suficiente. Veja o Quadro 6 em relação a fonte de receita desse segmento:

**Quadro 6** – Fonte de Receita

Fonte de Receita:	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Você trabalha com produtos que não sejam orgânicos? Quais formas de pagamento você mais utiliza? A receita de seu negócio é suficiente para mantê-lo e dar lucro?	Não, o cartão de crédito e débito é mais utilizado e atualmente não é suficiente.	Não, o cartão de crédito e débito é mais utilizado e atualmente é suficiente.	Não, o cartão de crédito/débito e o PIX são mais utilizados e atualmente não é suficiente.	Não, o boleto é mais utilizado e atualmente é suficiente.	Não, o PIX é mais utilizado e atualmente é suficiente.	Não, o PIX e o boleto são mais utilizados e atualmente é suficiente.	Sim, o cartão de crédito é mais utilizado e atualmente não é suficiente.	Não, o PIX é mais utilizado e atualmente não é suficiente.	Sim, o cartão de crédito e débito são mais utilizados e atualmente é suficiente, porém, não temos fins lucrativos.	Não, o cartão de crédito/débito e o PIX são mais utilizados e atualmente não é suficiente

**Fonte:** Dados da pesquisa (2023)

Em relação aos **recursos-chave**, os estabelecimentos demonstram a importância de ter produtos e fornecedores bons e confiáveis, gerando qualidade ao produto que está sendo comercializado. E o último estabelecimento mostrou que sua força é a acessibilidade de preços que o consumidor tem em cima de seu produto. nessa pergunta podemos perceber que existem respostas variadas, porém a vitalidade do negócio parece girar entre qualidade e acessibilidade.

**Quadro 7** – Recursos-chave

Segmento de clientes:	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
O que é vital para você poder vender alimentos orgânicos?	Periodo do mês.	Produto	Produtores orgânicos certificados e com qualidade.	Fornecedores	Bons fornecedores	Todos	Todos	Produto e fornecedor	Acessibilidade	Bons fornecedores

**Fonte:** Dados da pesquisa (2023)

Em relação à estrutura **de custo**, os maiores custos dos estabelecimentos de alimentos orgânicos são transportes. Os preços de gasolina, diesel e impostos em geral no país faz com que os preços dos produtos aumentem para os fornecedores conseguirem se manter e o valor de frete em cima de toda a logística que envolve esses produtos estar acima do esperado. Sobre os custos fundamentais, pode-se dizer que os custos mais importantes, dependem diante de cada estabelecimento. Uns priorizam o transporte, outros as embalagens, e funcionários. Veja o Quadro 8 em relação a estrutura de custos dos entrevistados:

**Quadro 8** - Estrutura de custo

Estrutura de custo:	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Quais são seus maiores custos? Quais destes custos são fundamentais para seu negócio funcionar?	Transporte	Mercadoria e combustível.	Transporte, anúncios Google e taxa de cartão.	Produto e transporte.	Com fornecedores e com a central de distribuição.	Embalagens, produtos e funcionários	Folha de pagamento e produtos.	Mão de obra e produtos	Juros, impostos e taxas bancárias.	Transporte

**Fonte:** Dados da pesquisa (2023)

Em relação a **parcerias-chave**, os parceiros-chave dos estabelecimentos giram em torno dos produtores, fornecedores e funcionários, alguns priorizam mais seus próprios produtores por terem confiança na qualidade do produto, outros em fornecedores que são responsáveis por fazer a mercadoria chegar até o estabelecimento. Sobre troca de fornecedores, diante da questão de troca de fornecedores, a maioria dos estabelecimentos responde que não há trocas e que já estão com seus fornecedores a bastante tempo, criando assim laços duradouros. Sobre dificuldades, há visões bem variadas sobre as dificuldades que o comércio de alimentos orgânico enfrenta. analisando as 3 citadas, começando com a mais citada que é falta de apoio

financeiro do governo e das empresas e problemas meteorológicos e logística. Veja o Quadro 9 em relação às parcerias-chave dos varejistas entrevistados:

### Quadro 9 - Parcerias-chave

Parcerias-chave:	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Quem são seus parceiros-chave? Há muitas trocas de fornecedores ou eles se mantêm? Quais dificuldades dos produtores de alimentos orgânicos?	Produtores de frutas, verduras, legumes e feijões. Não há. Falta de apoio.	Funcionários, fornecedores e clientes. Se mantêm. Custo de mão-de-obra.	Google e nosso provedor de loja virtual, a Nuvem shop. Se mantêm. Falta de incentivo.	Produtores/ equipe/ consumidores. Se mantêm. Falta de apoio.	Produtores rurais. Se mantêm. Incentivo financeiro.	Funcionários. Se mantêm. Chuva e frio.	Produtores da feira. Se mantêm. Custo para certificação.	Um funcionário 8h/dia. Há troca. Escorar a produção.	Outras instituições e os fornecedores. Há troca. Logística.	Os fornecedores de alimentos, se mantêm o fornecedor e a maior dificuldade são as perdas de safras.

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Em relação às atividades-chave, analisando as respostas sobre atividades-chaves que o comércio tem que oferecer, podemos dizer que alguns estabelecimentos preferem focar na escolha dos produtos e garantir desde sua plantação até a disponibilização no seu negócio a qualidade em geral. Outra parte se comporta para uma política mais interna, dizendo sobre organização, atendimento especializado e caprichos na entrega de produtos. Alguns negócios podem ter o que chama de atividades-chaves processos que não dependem só deles, já os outros focam muito na dedicação interna. Veja o Quadro 10 em relação às atividades-chave:

### Quadro 10 - Atividades-chave.

Atividades-chave:	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Quais são as atividades-chave são necessárias para entregar o que você tem de melhor aos clientes?	Qualidade do produto e pontualidade	Qualidade do produto, atendimento diferenciado.	Atenção e atendimento personalizado.	Organização	Processos bem estabelecidos. Padrão no atendimento, nas vendas e na entrega.	O capricho, dedicação.	Selecionar os produtos recebidos	Atendimento e qualidade	Demonstrar o maior volume de informações.	Atendimento e atenção aos detalhes da entrega.

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Os varejistas expuseram que a **motivação empreendedora** é assim dividida: 70% estão desejando oferecer produtos saudáveis; 10% desejavam trabalhar com público; 10% aproveitaram o espaço que produzia orgânicos para começar a vender e 10% enxergaram esse segmento como oportunidade de negócio, visto que o mercado está em expansão. É notório como os entrevistados gostam do que fazem e pensam tanto nas pessoas, como na biodiversidade. Veja o quadro sobre a motivação empreendedora de cada varejo pesquisado:

### Quadro 11 – Motivação empreendedora

Motivação Empreendedora:	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Quais foram suas motivações para entrar nesse segmento?	Produtos saudáveis a preços acessíveis	Trabalhar com público	Divulgar os alimentos orgânicos	Acredito na agricultura orgânica	Mercado em expansão	Amar vender produtos saudáveis	Preocupação com alimentação	Alimentação livre de agrotóxicos	Vendas de alimentos sem agrotóxicos	Interesse pelo setor

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Sobre as **dificuldades em manter seu negócio**, é notório algumas em comum, como por exemplo, E1 relata que "a situação financeira da maioria da população impede acesso aos alimentos de melhor qualidade", já E3 percebe que "os últimos anos e a crise financeira, prejudicou muito todos os que trabalham com orgânicos". A partir das respostas dos entrevistados, percebemos que as dificuldades estão relacionadas aos custos da mercadoria, mão de obra, impostos, concorrência com grandes mercados, falta de investimento e informação sobre os alimentos orgânicos. Veja o quadro sobre a dificuldade de cada varejo pesquisado:



### Quadro 12 – Dificuldades para manter o negócio

Dificuldades:	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Quais dificuldades você enfrenta para manter o seu negócio?	A situação financeira da maioria da população e a indústria de alimentos	Custo de mercadoria	Crise financeira da população	Mão de obra, impostos, mercado desregulado e falta de informação	Falta de investimento para escalar	Clima	Concorrência com os grandes supermercados	Não conseguir escoar tudo que a horta produz	Economia logística e governo	Demanda sensível a variações de preço

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Em relação às motivações **diante as dificuldades desse mercado**, E1 relata "*a esperança de que as pessoas estão se conscientizando, ainda que lentamente*". Apesar das dificuldades, os entrevistados acreditam no bom trabalho que fazem, lembrando de seu propósito e mantendo seu negócio de alimentos orgânicos funcionando, porque sabem a importância destes para as pessoas e o meio ambiente. Veja o quadro sobre as motivações dos entrevistados diante as dificuldades:

### Quadro 13 – Motivações diante as dificuldades

Motivações:	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Como manter-se motivado diante das dificuldades?	A esperança de que as pessoas estão se conscientizando	Acreditando no seu trabalho	Acreditando que o orgânico é essencial para as pessoas	Por adorar e acreditar no que faço	Lembrar do propósito e missão do negócio.	É difícil, mas amo o que faço	Resistência e foco	Quem trabalha com agroecologia tem que ser resistência	Necessidade de resultados	Acreditando no seu propósito

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Ao perguntar para os entrevistados se o **mercado de alimentos orgânicos é competitivo**, 100% afirmam que sim. Em relação aos institutos, E9 relata que "*é competitivo, porém há muita troca de informações entre os institutos fazendo com que seja um ambiente de mercado amigável*". Veja no quadro as respostas dos varejistas entrevistados em relação ao mercado de alimentos orgânico ser um segmento competitivo:

### Quadro 14 – Competitividade entre os varejistas de alimentos orgânicos

Competitividade:	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Você considera esse mercado de alimentos orgânicos competitivo?	Sim	Sim	Muito. Os clientes de orgânicos ainda são poucos, mesmo aumentando um pouco a cada ano.	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	É competitivo, porém há muita troca de informações entre os institutos fazendo com que seja um ambiente de mercado amigável.	Sim.

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

A seguir, discutimos os resultados com a literatura revisada para apresentar as contribuições para o desenvolvimento do mercado de alimentos orgânicos.

## 5. DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Na apresentação dos dados identificamos que muitas dessas empresas tem a satisfação do cliente como o ponto principal para a **geração de valor** em seu negócio, que de acordo com Chiavenato (2010) menciona que as empresas centradas no consumidor, que tem o cliente como parte integral do sistema de criação de valor e buscam pontos de conexão no qual a empresa deve ter o consumidor como um ator na criação de valor. Assim como Kotler (2009, p.51) chama a atenção para a importância da entrega de valor para o cliente, “valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor”.

Após análise referente ao **segmento de clientes**, podemos identificar que os clientes procurando por esse tipo de alimento cresceu muito nos últimos anos, tanto que a partir da década de 1980, devido a mudanças nos hábitos alimentares da população a fim de buscar uma melhor qualidade de vida, esse tipo de agricultura se fortaleceu (OLIVEIRA; ALMEIDA JÚNIOR, 2008; VILELA et al., 2006). Com isso percebe-se que os clientes de nossos entrevistados são pessoas que estão preocupadas com a própria saúde ou de sua família e buscam um meio de alimentação mais saudável.

Com a análise do **relacionamento com o cliente**, podemos identificar que a relação criada entre o consumidor e o produtor é algo de muita transparência no mercado de produtos orgânicos oferecidos pela agricultura familiar, não padronizados, onde as relações diretas entre produtor e consumidor são o elemento de confiança e motivação para os atores (THORSOE; NOE, 2016). Está muito ligado ao mundo online, onde seus clientes podem acompanhar os processos dos alimentos por meio de plataformas digitais de imagem e vídeo, que são compartilhados pelas empresas do ramo como um meio de divulgação e atrativo de seu trabalho.

Após análise referente aos **canais de comercialização**, podemos identificar comparando com o referencial teórico, que de acordo com Neves e Castro (2003), é muito importante que os canais de comercialização, além de garantir a qualidade dos produtos, sejam compatíveis às características diferenciadas dos orgânicos para que esses sejam reconhecidos e valorizados; caso contrário, toda a cadeia produtiva pode ser afetada, dessa forma, atualmente, a maioria dos estabelecimentos se adaptarem às inovações, portanto, a maioria está alocada em canais online, fazendo o diferencial do produto chegar ao cliente sem ele precisar sair de sua casa.

Após análise referente ao **transporte**, podemos identificar comparando com o referencial teórico que os supermercados, as lojas especializadas e as feiras continuam sendo os principais espaços de compra de produtos orgânicos, de acordo com (ORGANIS, 2017), e nossos entrevistados relataram que, atualmente, após uma pandemia, o mercado que possui mais força é o online e que muitos possuem delivery próprio, fazendo com que seus produtos cheguem ao cliente com segurança e qualidade, sendo uma diferencial dos outros estabelecimentos que não possuem *deliveries*.

Após análise referente a **fonte de receita**, podemos identificar comparando com o referencial teórico que é possível notar um aumento de produtos desse segmento em sessões dedicadas a eles em supermercados, feiras, sites de e-commerce e restaurantes voltados a esse tipo de alimentação de acordo com (CRUZ; BELIK, 2020). Porém, de acordo com os estabelecimentos entrevistados, a maioria aceita todas as formas de pagamento, justamente visando que qualquer cliente possa comprar em seu estabelecimento, dessa forma, mesmo com o mercado crescendo, a maioria ainda relata que não está lucrando e os que estão lucrando a margem é similar e mínima.

Diante do assunto de **recursos-chaves**, os estabelecimentos demonstram a importância de ter produtos e fornecedores bons e confiáveis, gerando qualidade ao produto que está sendo comercializado. Com o aumento da demanda por produtos saudáveis e ecologicamente responsáveis, houve um crescimento do volume de vendas no varejo, da área agrícola destinada à produção orgânica e do número de agricultores que se dedicam ao setor e tende a ascender continuamente ao longo dos próximos anos, uma vez que os produtos orgânicos têm sido progressivamente associados com maiores níveis de segurança e saúde para os consumidores e menores impactos sociais e ambientais (IPEA, 2020).

Segundo Archanjo et al. (2001) e Gonçalves (2017) frequentadores de feiras orgânicas alegam preferir a feira pelos preços serem mais baixos do que o supermercado, pois não há intermediários, sendo os próprios produtores rurais que realizam a venda diretamente ao consumidor e que os produtos são sempre frescos e de melhor qualidade. Na análise sobre **estrutura de custo**, os varejistas encontram desafios, pois na pesquisa em sua maioria relatam grandes custos em fornecedores e transporte dos seus produtos, assim para alcançar a

acessibilidade que o consumidor deseja, é preciso traçar bem suas estratégias e objetivos do estabelecimento para grandes custos não afetem ao consumidor final.

Sobre parcerias-chave, os **parceiros-chave** dos estabelecimentos giram em torno dos produtores, fornecedores e funcionários, alguns priorizam mais seus próprios produtores por terem confiança na qualidade do produto, outros em fornecedores que são responsáveis por fazer a mercadoria chegar até o estabelecimento. Sobre troca de fornecedores, diante da questão de troca de fornecedores, a maioria dos estabelecimentos responde que não há trocas e que já estão com seus fornecedores a bastante tempo, criando assim laços duradouros. Sobre dificuldade, outra resposta onde podemos observar visões bem variadas sobre as dificuldades que o comércio de alimentos orgânico enfrenta. Em contrapartida, conforme Campanhola e Valarini (2001) e Ormond et al (2002), a agricultura orgânica apresenta desafios como custos durante o processo de conversão do sistema convencional para o orgânico e custos de certificação; falta de assistência técnica da rede pública; dificuldades de acesso ao crédito bancário, investimentos em tecnologia, e pouca pesquisa científica em agricultura orgânica.

Falando sobre **atividades-chave**, analisando as respostas sobre atividades chaves que o comércio tem que oferecer, podemos dizer que alguns estabelecimentos preferem focar na escolha dos produtos e garantir desde sua plantação até a disponibilização no seu negócio a qualidade em geral. outra parte se comporta para uma política mais interna, dizendo sobre organização, atendimento especializado e caprichos na entrega de produtos. Nesta fase podemos observar estratégias para a geração de valor do negócio; Na perspectiva da administração, Chiavenato (2010) afirma que, “quando uma empresa oferece um produto ou serviço, ela embute um conjunto de características que o tornam mais valioso ou aumentam sua utilidade para o cliente.

A necessidade de atender a população em quantidade e qualidade de produtos alimentícios, promovendo a saúde e o bem-estar é uma nova tendência para os produtos orgânicos (VOGT, 2007). É notório como os entrevistados gostam do que fazem e pensam tanto nas pessoas, como na biodiversidade. As respostas sobre a **motivação empreendedora** giram em torno de um principal motivo: “*divulgar os alimentos orgânicos*”.

Os entrevistados percebem como esse mercado está em expansão, entretanto, como é um segmento que está em alta, os varejistas notam a competitividade, variações de preço e situação financeira atual da sociedade, gerando dificuldades para o empreendedor manter o seu negócio. Segundo Cruz e Belik (2020), é possível notar um aumento de produtos desse segmento em sessões dedicadas a eles em supermercados, feiras, sites de e-commerce e restaurantes voltados a esse tipo de alimentação.

Segundo Ferreira de Coelho (2017), por mais que se reconheça a importância que o mercado de orgânicos vem assumindo ao longo dos últimos anos, ainda há poucas evidências sobre a sensibilidade do consumidor brasileiro desses produtos. Ao tratar das motivações dos entrevistados mesmo com dificuldades, os varejistas possuem esperanças de que seus clientes estão se conscientizando em relação aos alimentos orgânicos.

Em relação a concorrência desse segmento, os entrevistados concordam que é um mercado competitivo e muito concorrido. Segundo a Organics (2017), embora os supermercados, lojas especializadas e feiras continuem a ser os principais espaços de compra de produtos orgânicos, com a aquisição de produtos via plataformas na internet, clubes de consumidores e assinatura de cestas de alimentos, aponta para nichos que coexistem com a infraestrutura do varejo convencional. O uso da internet por essas empresas serve como estratégia barata e eficiente para a promoção de seus serviços, todas elas contam com sites, nos quais consumidores podem assinar e/ou consultar a variedade de cestas disponíveis e seus respectivos preços, conhecer todos ou parte dos produtores que fornecem os alimentos e acrescentar produtos processados em compras eventuais (BOS; OWEN, 2016; CORVO; MATA CENA, 2018; OSTOM; KJELDSSEN; KUMMER, 2017).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi desenvolver um projeto para que possua um conhecimento mais avançado sobre modelo de negócio e varejo de alimentos orgânicos. Com o desenvolvimento do trabalho, foi possível analisar e compreender diversas formas de comercialização de alimentos orgânicos e todo o processo até chegar ao consumidor final. O segmento de alimentos orgânicos vem em uma grande crescente, é necessário realizar uma grande análise de todo o ciclo deste processo, nisso podemos analisar grandes dificuldades para a geração de valor do negócio desde o fornecimento dos pequenos agricultores que não possuem nenhum incentivo corporativo ou governamental até os certificados orgânicos que mostram qualidade e confiança aos consumidores finais. Cada modelo de negócio possui seus processos para passar essa imagem e se estabilizar no mercado, por isso se encontram diferentes formas de varejo na cidade de São Paulo.

Com base no site [feirasorganicas.org.br](http://feirasorganicas.org.br) conseguimos mapear varejos de orgânicos na cidade e obter informações mais detalhadas de como funciona todo o processo, assim utilizando o modelo Canvas de negócio obtivemos diferentes propostas de valor entre os comércios e analisamos conforme o modelo de varejo que estas propostas estão relacionadas. Sabemos que a comercialização de alimentos desse tipo é um grande desafio pois é consumido pela minoria da sociedade, isso faz com que ao longo do tempo apareçam as dificuldades. Diante disso, procuramos entender quais as motivações que giram em torno desse mercado e como aplicar suas propostas para que o consumidor final se sinta atraído ou se converta a esse mercado. Após a análise dos diferentes modelos de varejo, é possível notar que a acessibilidade a esses produtos está cada vez mais fácil, alguns utilizam plataformas e-commerce, delivery e atendimentos presenciais, todos estes fatores auxiliam para que o consumidor obtenha facilidade ao acesso de compra e de informação.

As buscas sobre informações e conhecimentos mais aprofundados, vieram de pesquisas sobre as referências que englobam o assunto do nosso trabalho, neste processo foi possível entender alguns pontos essenciais desse modelo de mercado que nos auxiliariam no futuro da pesquisa com suas leis, influências, como eram oferecidos em outros países, cenário atual, entre outras. Com isso, direcionamos nossa pesquisa de acordo com os dados presentes em sites e artigos fornecidos por imprensa e autores relevantes.

Para conseguir obter uma análise mais detalhada sobre a situação e informações do andamento do varejo de alimentos orgânicos em São Paulo, realizamos uma pesquisa de campo para compreender a realidade dos negócios e as adversidades que eles passam no momento atual. Utilizando a modelagem Canvas e perguntas pontuais, enviamos formulários com perguntas e fizemos entrevistas presenciais para conseguir coletar e analisar as informações necessárias para completar nossa pesquisa, é importante dizer que a variedade de informações entre os estabelecimentos é grande e utilizam diferentes ações para geração de valor também como, há suas particularidades em relação às dificuldades.

Para a continuidade das pesquisas com objetivos ligados a modelos de varejos sobre alimentos orgânicos, é aconselhado aprofundar mais no que se diz respeito sobre contribuições corporativas e governamentais, procurar explorar mais sobre esse assunto que é citado tanto pelos fornecedores, pequenos agricultores e estabelecimentos, assim, se completa a ideia de qual o desafio principal deste tipo de mercado. Também, realizar uma análise detalhada sobre o poder de consumo da sociedade e como se relacionam com compras de alimento em supermercados em geral e pequenos estabelecimentos que trabalham com somente produtos orgânicos. Diante dos conhecimentos gerados por esse trabalho, podemos dizer que a contribuição para quem o estuda é de grande importância, já que o mundo atual está cada vez mais sendo dominado pela diferença e diversidade. Os alimentos orgânicos vêm ganhando força ao longo do tempo por proporcionar a ideia de saúde e de acessibilidade aos consumidores e nesta fase de conscientização este mercado se encaixa como uma das vertentes principais. Com

essa ascensão, esse tipo de alimento, seus tipos de varejo e modelo de negócio serão assunto para discussões futuras, assim, esperamos que a realização desse trabalho sirva de grande suporte para as futuras pesquisas e também de incentivo para estudos no cenário acadêmico.

## REFERÊNCIAS

- ARCHANJO, Renata et al. **Alimentos Orgânicos em Curitiba: consumo e significado**. Rev. Caderno de Debates, v. 8, p. 1-6, 2001. Disponível em: <https://docplayer.com.br/5266019-Alimentos-organicos-em-curitiba-consumo-e-significado-lea-resende-archanjo-1-karla-francine-w-de-brito-2-sally-sauerbeck-3.html>. Acesso em: 23 set. 2022
- ARGENTINA, Assembleia Geral em Mar Del Plata. **Normas básicas para a produção e processamento de alimentos orgânicos**. Argentina, nov. 1998.
- BESANKO, D., DRANOVE, D., CHANLEY, M. **Economics of Strategy**. John Wiley.1996.
- BONFIM, R. M. et al. **A pequena produção rural e as tendências do desenvolvimento agrário brasileiro**, p.73-77, 2013.
- BORGUINI, R. G.; DA SILVA TORRES, E. A. F. Alimentos orgânicos: qualidade nutritiva e segurança do alimento. **Segurança alimentar e nutricional**, v. 13, n. 2, p. 64-75, 2006.
- BORSATO, A. **Sistema de produção agrícola de base escolar**, 2015.
- BOS, E.; OWEN, L. **Virtual reconnection: the online spaces of alternative food networks**. Journal of Rural Studies, v. 45, p. 1-14, 2016.
- BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. **Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy**, p. 12, 2000
- BRASIL, Lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003. **O sistema de produção agropecuário orgânico caracteriza-se por um processo produtivo no qual as condições naturais do meio ambiente são preservadas**. Diário Oficial da União, Brasília.
- CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Política Nacional de Estímulo ao Empreendedorismo do Jovem do Campo (PNEEJC)**. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2123643>. Acesso em: 12 set 2022.
- CAMPANHOLA, C; VALARINI, P. **A agricultura orgânica e seu potencial para o pequeno agricultor**. Cadernos de Ciência & Tecnologia, v. 18, n. 3, p. 69-101, 2001.
- CI ORGÂNICOS. **Indústria brasileira está de olho no mercado de alimentos orgânicos**. Ci Orgânicos. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://ciorganicos.com.br/noticia/industria-brasileira-esta-de-olho-no-mercado-de-alimentos-organicos/>. Acesso em: 4 nov. 2022.
- CIETTA, E. **A economia da moda: Porque hoje um bom modelo de negócios vale mais do que uma boa coleção**, 2017.
- CHESBROUGH, H. **Business Model Innovation: Opportunities and Barriers**. Long Range Planning, v. 43, n. 2- 3, p. 354-363, Apr-Jun 2010.
- CHIAVENATO, I. **Administração – Teoria, Processo e Prática**. 4. ed. Rio de Janeiro-RJ: Elsevier, 2010, p.391.

- Criando modelo de negócios sustentáveis: hortaliças, **Sebrae**, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/organicos-criando-modelo-de-negocios-sustentaveis-Hortalicas.pdf>. Acesso em: 27 fev.2023.
- CRUZ, C.; BELIK, F. **O que é produto orgânico?** Curitiba, PR: Organics, 2020. Disponível em: <https://organics.org.br/o-que-e-produto-organico/>. Acesso em: 18 out. 2022.
- DAVID, M.; GUIVANT, J. **Além dos supermercados: novas estratégias no mundo dos alimentos orgânicos no Brasil.** Acesso em: 16/03/2023.
- DINIZ, Eliezer M.; BERMANN, Celio. **Economia verde e sustentabilidade.** Estud. av., 2012, vol.26, no.74
- DUMONT, B., GROOT, J et al. Review: make ruminants green again - **how can sustainable intensification and agroecology converge for a better future?** Pag. 210-219, 2018.
- EHLERS, E. **Agricultura sustentável: origens e perspectivas de um novo paradigma.** São Paulo: Livro da Terra, 1996. 178p.
- EMBRAPA. **Certificação de produtos orgânicos: necessidade ou opção?** Disponível em: <https://www.ufrgs.br/obema/certificacao-de-produtos-organicos-necessidade-ou-opcao/> Acesso em: 22 agosto 2022
- FECOMÉRCIO SP. Sem agrotóxicos, alimentos orgânicos ganham cada vez mais adeptos: Processo produtivo deve seguir o uso responsável do solo, da água, do ar e respeitar as relações sociais e culturais. **Fecomercio.** Brasil, 2015. Disponível em: <https://www.fecomercio.com.br/noticia/sem-agrotoxicos-alimentos-organicos-ganham-cada-vez-mais-adeptos>. Acesso em: 12 out. 2022.
- FONSECA, M. **A institucionalização dos mercados de orgânicos no mundo e no Brasil: uma interpretação.** 2005.
- FEIRAS ORGÂNICAS. **Site das Feiras Orgânicas**, 2022. Ferramenta de busca para estimular a alimentação saudável e sustentável em todo o Brasil. Disponível em: <https://feirasorganicas.org.br/sobre-nos/>. Acesso em: 15 fev. 2023.
- FERREIRA, A.; COELHO, A. O Papel dos Preços e do Dispendio no Consumo de Alimentos Orgânicos e Convencionais no Brasil. **RESR**, Piracicaba-SP, Vol. 55, Nº 04, p. 625- 640, 2017.
- GAVA, É. Concepção e análise de modelos de negócios por meio do business model canvas. 2014. **Monografia Curso de Pós-graduação Lato Sensu.** Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/2457/1/%c3%89verton%20Marangoni%20Gava.pdf>.
- GOMES, M.; FERREIRA, L. J. Políticas Públicas e os objetivos do desenvolvimento sustentável. **Revista Direito e Desenvolvimento**, v. 9, nº 2, p. 155-178, ago./dez. 2018. Disponível: <https://doi.org/10.25246/direitoedesenvolvimento.v9i2.667>. Acesso em: 23/9/22.
- GRAY, C. Entrepreneurship, resistance do change and growth in small firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 9, n. 1, p. 61-72, 2002.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro, 2004, p. 53–89.
- IFOAM. **General Assembly em Mar Del Plata.** Argentina, nov. 1998.
- JACOBI, J., MUKHOVI, S. **Operationalizing food system resilience: An indicator-based assessment in agroindustrial, smallholder farming , and agroecological contexts in Bolivia and Kenya.** Land Use Policy, 79, 433-446, 2018.

KEEGAN, W.; GREEN, M. **Princípios de marketing global**, São Paulo: Saraiva, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Atlas, 2009, p.51.

KLEIN, A.; KLEIN, C.; SCHULTZ, G. **Os canais de distribuição on-line de alimentos orgânicos na região metropolitana em Porto Alegre**. Revista Grifos - Unochapecó. Acesso em: 16/03/2023.

LIMA, S. K. et al. Produção e consumo de produtos orgânicos no mundo e no Brasil. Brasília: **Ipea**, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9678>. Acesso em: 24 set. 2022.

MACHADO et al, 2018. **Alimentos orgânicos e/ou agroecológicos na alimentação escolar em municípios do Rio Grande do Sul, Brasil**. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/9619/pdf>. Acesso em: 20/10/22.

MAPA . **Mapa atualiza regulamento para produção de orgânicos no Brasil**. Nova portaria atende às solicitações do setor e de técnicos e visa estimular produção no país. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/mapa-atualizaregulamento-para-producao-de-organicos-no-brasil>. Acesso em: 10 out 2022.

MANZINI, E. **Uso da Entrevista em Dissertações, e Teses Produzidas em um Programa de Pós-graduação em Educação**. Revista Percurso Nemo: Maringá, v.4, n 2, p.149-171, 2012.

Mazzoleni, E.; Oliveira, L. **Inovação tecnológica na agricultura orgânica: estudo de caso da certificação do processamento pós-colheita**. Revista de Economia e Sociologia Rural. Piracicaba, SP, v. 48, n. 3, p. 567-586, 2010.

MCELWEE, Gerard. A taxonomy of entrepreneurial farmers. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 6, n. 3, p. 465-478, 2008.

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

NICOLINI, G.; GUARIN, A. Redefining smallholder farmer inclusion in modern value chains: three ways forward. **Iied**, 2022. Disponível em: <https://www.iiied.org/redefining-smallholder-farmer-inclusion-modern-value-chains-three-ways-forward>. Acesso em: 03 out. 2022.

NOVO VAREJO. O que é varejo? **NOVO VAREJO**, 2022. Disponível em: <https://novovarejo.com.br/o-que-e-varejo/> Acesso em: 02 out 2022.

O mercado para os produtos orgânicos está aquecido, **Sebrae**, 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-mercado-para-os-produtos-organicos-esta-aquecido,5f48897d3f94e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 22 set. 2022.

OLIVEIRA, A.S.; ALMEIDA JÚNIOR, J.F. **Proposta de um produto alimentício orgânico e avaliação comparativa de sua aceitação e preferência sensorial**. São José dos Campos. 2009. Disponível em: [http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2008/anais/arquivosINIC/INIC1243\\_02\\_A.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosINIC/INIC1243_02_A.pdf). Acesso em: 25 out 2022.

ORGANIS. **Panorama do consumo de orgânicos no Brasil 2019**. Disponível: <https://organis.org.br/pesquisa-consumidor-organico-2019/>. 2019.

ORMOND, J. G. P. et al. **Agricultura orgânica: quando o passado é futuro**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em:

[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2479/1/BS%2015%20Agricultura%20org%20c3%a2ncia\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2479/1/BS%2015%20Agricultura%20org%20c3%a2ncia_P.pdf). Acesso em: 27 set. 2022

OROFINO, M. A. R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. 2011. 233 Dissertação (Mestrado). Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento., Universidade Federal de Santa Catarina

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. Ed. Wiley John & Sons. New Jersey – USA, 2010.

OSTROM, M.; KJELDSEN, C.; KUMMER, S. **What's Going into the Box?** An Inquiry into the Social and Ecological Embeddedness of Large-scale EU and US Box Schemes. *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, v. 24, n. 1, p. 113-134, 2017.

PASCHOAL, A. D. **Produção orgânica de alimentos: agricultura sustentável para os séculos XX e XXI**. Piracicaba: EDUSP, 1994. 323p.

PESQUISA oficial reforça que orgânicos são mais baratos nas feiras, **Idec**, 2016. Disponível em: <https://idec.org.br/em-acao/em-foco/pesquisa-oficial-reforca-que-organicos-so-mais-baratos-nas-feiras>. Acesso em: 22 set. 2022.

PINTO, R. J. et al. Responsabilidade social e sustentabilidade no agronegócio da manga do submédio do vale do São Francisco. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v. 10, p. 155-176, 2017. Acesso em: 13 dez. 2022.

PORTER, M. **Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.

Produção e consumo de produtos orgânicos no mundo e no Brasil. **IPEA**, 2020.

RIBEIRO, L. **Aspectos sociodemográficos e comportamentais que podem influenciar no consumo de alimentos orgânicos**. 2021. Dissertação de Mestrado. Univ.Federal de Pelotas.

SILVA, V. **Avaliação da sustentabilidade de edifícios de escritórios brasileiros: diretrizes e base metodológica**. fese (Doutorado em Engenharia Civil) Departamento de Engenharia de Construção Civil, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

SOLDI, A., MEZA, M. et al. **Sustainability Assessment of Agricultural Systems in Paraguay: A Comparative Study Using FAO's SAFA Framework**. Sustainability, 2019.

THORSOE, M; NOE, E. Cultivating Market Relations – Diversification in the Danish Organic Production Sector Following Market Expansion. **Sociologia Ruralis**, v. 56, n. 3, jul. 2016.

VENDA de alimentos orgânicos cresce acima do esperado: Dados da Organics mostram ainda que houve um incremento no número de produtores envolvidos com essa atividade. **ABRAS**. 2022. Disponível em: <https://www.abras.com.br/clipping/geral/110539/venda-de-alimentos-organicos-cresce-acima-do-esperado>. Acesso em: 10 nov. 2022.

VILCKAS, Ma; NANTES, F. Agregação de valor: uma alternativa para a expansão do mercado de alimentos orgânicos. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 9, n. 1, 2011.

VOGT G. **The Origins of Organic Farming**, 2007.