O CAMINHO A SER PERCORRIDO PELOS PEQUENOS EMPREENDIMENTOS RURAIS

Lurdes Marlene Seide Froemming[1]
Ivete Aparecida Patias[2]

RESUMO: Este artigo trata da relação dos empreendimentos rurais de pequeno porte com as principais tendências do agronegócio. Busca o ambiente interno e externo, em que os empreendimentos devem ficar atentos, de que maneira isto influencia na administração, expõe as tendências do agronegócio e tenta encontrar estratégias para melhorar as condições destes empreendimentos e seus administradores, no caso, os pequenos produtores rurais. Muitos estudos precisam ainda ser realizados, mas existem alternativas para os empreendimentos rurais de pequeno porte, e algumas estratégias foram identificadas e sugeridas neste artigo, como as parcerias, a agregação de valor, a diferenciação de produtos e a educação.

Palavras-Chave: Estratégias no agronegócio. Empreendimentos rurais de pequeno porte. Agregar valor.

---

[1] Doutora em Administração, Professora do Curso de Administração e do Mestrado de Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ.
[2] Acadêmica do Curso de Mestrado de Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ.

INTRODUÇÃO

Atualmente o Brasil possui uma população de 189,6 milhões de habitantes, segundo divulgação do IBGE de agosto/2008, com uma projeção para 220 milhões de pessoas daqui a 30 anos. A partir desta perspectiva a demanda por alimentos, consumo em geral, será cada vez maior e os produtores no agronegócio devem se preparar. A preocupação gira em torno dos pequenos produtores, que possuem mais dificuldades, como o custo mais elevado de produção e, portanto, muitas vezes, não conseguem competirem sozinhos com os grandes produtores.

No contexto social existe a preocupação de se manter os pequenos produtores na área rural, minimizando o inchaço dos centros urbanos, proporcionando uma melhoria na qualidade de vida e uma melhor distribuição de renda, pois esses produtores são uma parte importante na produção agropecuária.

Este artigo procura fazer uma breve revisão histórica da agropecuária no Brasil, apresenta um panorama do agronegócio e sugere estratégias para empreendimentos rurais de pequeno porte. Espera-se que este estudo contribua para a sistematização de um conjunto de informações vitais aos pequenos produtores rurais de nossa região, elucidando os fatos para uma melhor compreensão nas tomadas de decisões estratégicas.

DESENVOLVIMENTO LOCAL

Brose (1999) explica que na linguagem coloquial é pouco diferenciado o conceito de desenvolvimento agrícola, rural ou local. Para tanto, o autor esclarece que por desenvolvimento agrícola entende-se como o foco no aumento da produção e da produtividade agrícola. O desenvolvimento rural engloba fatores

econômicos, sociais, políticos e não-agrícolas como o turismo rural. Já o conceito de desenvolvimento local entende-se que o meio rural passa a ser não apenas o agrícola, mas também as pequenas cidades, ligadas ao meio rural, que dependem dele para sobreviver e a ele prestam serviços.

Os agricultores apresentam dificuldades, segundo Brose (1999), como por exemplo, ao não possuir fontes de financiamentos, ter pouco acesso a informação, quase sempre atuam individualizados, possuem uma educação de baixa qualidade, não conhecem as tendências de mercado para saber onde investir e não possuem uma gestão financeira adequada para as suas propriedades.

O fato é que não existe planta ou obra milagrosa que irá resolver os problemas e proporcionar o desenvolvimento. Existe uma série de fatores como potencial de recursos naturais, potencial de capacidade empreendedora das pessoas, acesso à informação, conhecimento e novas tecnologias, um mercado que produza novos produtos com preços que remunerem novos investimentos (BROSE, 1999).

PANORAMA DA AGRICULTURA BRASILEIRA

Surge uma nova dinâmica na agricultura brasileira "... de maneira que a partir de meados dos anos 70 já não se pode mais falar de uma única agricultura brasileira como unidade analítica relevante" (SILVA, 1998, p. 1). O autor afirma que atualmente a agricultura brasileira é uma estrutura complexa, heterogênea e multideterminada. Para entendê-la é necessário partir de seus segmentos constitutivos, com as suas dinâmicas específicas e entrelaçadas aos setores industriais fornecedores de insumos e processadores de produtos agrícolas.

A partir da década de 30, com a decadência do café, surgiu uma diversificação nas atividades agrícolas, uma otimização nos processos de industrialização, através das novas possibilidades que surgiram com a substituição de importações. O setor agrícola se voltou para o mercado interno, pois antes era confundido com o setor exportador, apesar de ter um papel importante no comércio exterior brasileiro até hoje (SILVA, 1998).

Analisando-se as pequenas e médias cidades percebe-se que estão em um estágio intermediário do processo de êxodo rural, devido à falta de infraestrutura social e oportunidades de emprego em atividades não-agrícolas, fato que acaba inchando sempre mais as regiões metropolitanas. A proposta é que ao lado das tradicionais políticas de reforma agrária, deve-se urbanizar o interior com infraestrutura adequada, estimular a instalação de agroindústrias e indústrias de pequeno porte. Isto fará com que aumente o valor agregado da produção local e se absorva a força de trabalho agrícola excedente, como por exemplo, a dos jovens (SILVA, 1998).

Silva (1998) defende a ideia de que é necessário transformar a noção de setor agropecuário, passando de atividades produtivas tradicionais, como cultivo e criação de animais, para agregar também a produção de serviços, como o lazer, turismo, preservação do meio ambiente, entre outros. Para incluir também bens não-agrícolas, como a moradia, o transporte, o artesanato e as novas formas modernas de trabalho a domicílio para aproveitar o excedente da força de trabalho das mulheres e idosos.

TENDÊNCIAS

As tendências podem ser incorporadas às práticas administrativas. Na administração as tendências se referem às

inovações, como a burocracia e a desburocratização, a qualidade total, o *benchmarking*, a reengenharia, o d*ownsizing*, a administração do conhecimento e as organizações que aprendem, a globalização e suas consequências sobre as formas de administrar, novas formas de vínculos entre os trabalhadores e as organizações, a nova ordem organizacional. Essas tendências podem ser vistas como esforços metodológicos sérios para contribuir nas práticas administrativas (LACOMBE, HEILBORN, 2003).

Naisbitt (1994) acredita que as novas regras de conduta empresarial e política universais se formaram das expectativas a partir de práticas e dos relacionamentos locais e familiares. As tendências mundiais se direcionam para a independência política e o autogoverno, e para a formação de alianças econômicas.

Megido e Xavier (2003) defendem que os consumidores têm preferências cada vez mais diversificadas e individualizadas e com isso, as empresas têm que internalizar as informações dos clientes e produzir de acordo com os gostos, preferências. Nessa mesma linha, Rifkin (2001) esclarece que os fornecedores devem de certa forma, abandonar a produção de produtos em massa e criação de mercados para distribuí-los para coletar informações junto aos consumidores sobre suas necessidades individuais, e então, produzir de acordo com as suas solicitações.

> Para o varejo, os principais desafios estão relacionados a crescimento do poder de compra, montagem de grupos de compras, parcerias para formação de associações de compras para o pequeno varejo, utilização de tecnologias de informação e processos, acompanhamento da demanda, mudanças e assimilação de novos conceitos, decisões sobre o *mix* de marcas, economia de escala, assuntos relativos a internacionalização e comércio eletrônico (CASTRO, NEVES, NOGUEIRA, 2003, p . 270).

Para Strebel (1993) a observação de tendências gera o melhor guia para o futuro. Neste sentido é importante acompanhar as tendências do agronegócio para tomar decisões administrativas.

TENDÊNCIAS PARA O AGRONEGÓCIO

Stefanelo (2002) ressalta que as tendências da indústria de alimentos e do padrão de consumo definem os caminhos do agronegócio, que tenta se adequar a este novo ambiente e tenta reduzir os problemas que reduzem a sua competitividade. Informa também que há uma consolidação da visão de desenvolvimento sustentável da produção de alimentos, energia, da multifuncionalidade do setor primário, a partir da agregação das atividades de lazer, turismo rural e preservação ambiental. Para o autor, os produtores estão diversificando e se especializando, e ocorre a organização e reestruturação de cadeias produtivas, ocasionando a geração de produtos para o abastecimento interno e para exportação como mercados complementares. Procura-se a agregação de valor aos produtos e sua diferenciação, ocasionando a redução do ciclo de vida dos produtos. É observada uma redução da presença do governo em relação às políticas tradicionais de crédito, preços mínimos e seguro agrícola, e os produtores mais integrados e dependentes em relação ao mercado.

Neste cenário de tendências, Brum (2008 a) observa que a transgenia é decidida pela ciência e pelo mercado. Houve um incremento na produção de produtos transgênicos em que o cultivo aumentou 12% no mundo em 2007, totalizando 114 milhões de hectares, sendo que no Brasil o total da área com soja transgênica deve atingir 58% do total da safra 2008/09. Frente a uma crise de alimentos os consumidores acabam mudando de postura, e as ações protecionistas e ideológicas acabam sendo deixadas de lado.

Mas a Europa, mesmo tendo liberado importação de soja transgênica destinada à ração animal, tem resistência aos transgênicos. Há uma diminuição na produção local de alimentos transgênicos devido à pressão por parte da sociedade.

O agronegócio no Brasil vem avançando, constata Brum (2008 b). Em agosto as exportações foram de US$ 6,8 bilhões, um incremento de 15,7% sobre agosto de 2007. Houve um superávit de US$ 5,7 bilhões. As exportações de janeiro a agosto de 2008 totalizaram US$ 48,5 bilhões, isto significa 28% acima de igual período de 2007. O saldo da balança comercial ficou positivo em US$ 40,6 bilhões, ou seja, 25% acima dos primeiros oito meses de 2007. Este resultado é em consequência da forte elevação dos preços internacionais e a dinâmica do setor. O Brasil aumentou em 97,3 % suas vendas para os chineses nos primeiros oito meses de 2008, sendo a China, hoje, o principal importador brasileiro de produtos do agronegócio, correspondendo a 13,1% de tudo o que é exportado pelo agronegócio brasileiro.

Megido e Xavier (2003) apresentam que a maneira mais rápida, simples e eficaz de geração de emprego e renda dos países desenvolvidos é estimulando a agricultura e seus agronegócios. Os autores acreditam que estes setores são competitivos ou têm vantagens comparativas, e as populações rurais dos países ricos estão diminuindo, e isto faz com que seja mais viável subsidiar a sua produção do que descobrir novas formas de sustentar a sua renda. Sendo assim, o setor privado terá que se organizar de maneira articulada, profissional e focada, negociar bilateralmente e por cadeia produtiva. Destacam então, o importante papel do marketing rural, tão necessário para o sucesso dos agricultores brasileiros.

ESTRATÉGIAS PARA EMPREENDIMENTOS RURAIS DE PEQUENO PORTE

A partir da análise do mercado é possível traçar estratégias para os pequenos empreendimentos.

Batalha (2001) apresenta a escala da produção como uma das principais razões para inserção em uma cadeia produtiva. E como a comercialização é em função do volume de produção disponível, a escala é determinante para o escoamento da produção. Ao estabelecer uma estratégia, o pequeno produtor deverá determinar o que irá produzir. O produtor irá definir a produção a partir de três fatores que são: os recursos disponíveis no empreendimento, as condições de mercado e a vocação do produtor. Nesse contexto, os recursos disponíveis são as condições econômicas, solo, clima, água, equipamentos, benfeitorias. Quanto às condições de mercado envolve o mercado e as tendências de crescimento. Quanto à vocação do produtor, é interessante que o produtor trabalhe com produtos que o satisfaça.

Como afirma Batalha (2001), o maior problema entre os pequenos produtores rurais está em obterem informações de forma rápida e prática. Normalmente o produtor não acompanha a evolução do mercado e alterações de hábitos de consumo. Ele trabalha a partir da sua atividade, como se esta estivesse separada dos demais segmentos.

Para que o produtor obtenha uma renda mínima, Batalha (2001) sugere três fatores que se complementam, a partir da definição do produto, que são o associativismo e parcerias, a agregação de valor e a diferenciação de produtos. A seguir detalhamos estes fatores e incluímos o fator educação como um fator importante também.

PARCERIAS

Weydmann (apud BATALHA, 2001) esclarece que o sistema de parcerias tem uma importância relevada para os pequenos produtores, pois irá racionalizar o trabalho e os custos, fazendo com que os produtores possam se inserir e permanecer nas cadeias de suprimentos. A parceria deverá promover ganhos em ambas as partes envolvidas. Normalmente essa relação é informal, mas sugere-se a elaboração de contratos para formalizar essa parceria.

A parceria é composta pelo trabalho e os recursos operacionais dos parceiros. O pagamento dos serviços é através de cotas de participação no final do empreendimento, o que diferencia o arrendamento que é exclusivo à cessão da terra. O parceiro oferece o que tem de melhor para desenvolver a parceria e a divisão do resultado será proporcional aos serviços prestados de cada parceiro. Como o volume de compra é maior na parceria isso resultará em ganho de escala, pois haverá uma redução de custos nos insumos. Da mesma forma apresentará ganhos na comercialização dos produtos (BATALHA, 2001).

Megido e Xavier (2003) apontam que: "As cooperativas são os braços para a realização do marketing de produtos dos agricultores, bem como o são as associações e os modernos acordos de parceria com a agroindústria e o varejo da alimentação" (2003, p. 224).

Dessa forma, para se formar a parceria deve existir um agente coordenador, como a associação de produtores, a cooperativa, uma consultoria ou os próprios produtores. É mais indicada a associação de produtores, pois envolve um número menor de agentes, e gera um aproveitamento maior das potencialidades dos produtores e domínio de decisões. E, no momento da divisão dos resultados econômicos, ocorre maior confiança entre os produtores (BATALHA, 2001).

AGREGAÇÃO DE VALOR

A agregação de valor ocorre normalmente através da incorporação de tecnologia diferenciada, uma obtenção maior de qualidade e logística de atendimento ao mercado. É de suma importância que o pequeno produtor atenda as expectativas dos consumidores quanto à qualidade do produto. Essa qualidade inicia desde os atributos físicos como cor, sabor, conservação, apresentação dos produtos, até os atributos químicos, como ausência de agrotóxicos ou hormônios. Inicia no processo de produção e vai até os cuidados pós-colheita ou pós-abate. Dependendo do mercado a que se destina o produto, a agregação de valor se dá também quanto ao fato do momento mais apropriado de colheita ou a determinação do peso e do tamanho do animal. Também se pode agregar valor quanto ao uso de embalagens, para manter a qualidade dos produtos. Sugere-se a associação da embalagem com resfriamento, pois poderão se oferecer os produtos de forma individual, simplificando o transporte e o desperdício no preparo. Devem-se adotar procedimentos de logística adequados integrando os produtos obtidos e a distância do empreendimento até as centrais de distribuição, e a melhor maneira de transportá-los. O pequeno produtor deve estar em contínua análise de alternativas de agregação de valor a seus produtos, verificando os custos e investimentos necessários (BATALHA, 2001).

Como exemplo, Megido e Xavier (2003) citam a pipoca pronta para estourar no microondas, em que o produto tem valor agregado e é percebido pelos consumidores pois oferece conveniência no preparo, agregando valores de saúde, é natural, e é diferenciado do milho pipoca. Os autores ressaltam que este negócio começa desde a pesquisa genética de sementes de milho pipoca, tecnologia de plantio, qualidade de colheita e armazenagem

até a embalagem, distribuição e divulgação no mercado. Fato que se destaca é o consumo de alimentos industrializados, que cresceu de 56% em 1980 para 82% em 2000.

É uma cadeia de atores responsáveis por este produto.

DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS

Quanto à diferenciação de produtos existe certo desequilíbrio entre a oferta e a demanda de produtos específicos. Esses produtos serão uma alternativa para o pequeno produtor, que deve verificar a viabilidade de produção dos mesmos. O produtor rural deverá direcionar para produtos de maior valor agregado como plantas medicinais, condimentares, corantes ou produtos orgânicos. O risco de produtos diferenciados é que os mesmos podem ser rentáveis apenas quando a oferta é baixa, e quanto ao período de permanência no mercado, muitos fazem sucesso apenas quando são novidade (BATALHA, 2001).

Como exemplo apresenta-se os produtos orgânicos. Assis, Arezzo, De Polli (apud BATALHA, 2001) destacam que a produção orgânica brasileira foi impulsionada pelas grandes redes de supermercados, ao se interessarem nestes produtos devido a sua diferenciação, sendo mais saudáveis e atingindo um público com poder aquisitivo maior, preparado a pagar por eles. Segundo esses autores o consumo desses produtos não decorre apenas da consciência ambiental, mas se deve também devido à relação com a saúde pessoal e familiar. Nessa mesma direção, Castro, Neves e Nogueira (2003) acreditam que o consumo de produtos orgânicos não é passageiro, e é decorrente de uma mudança de valor social.

"Os consumidores tendem a gastar em produtos ambientalmente saudáveis, rejeitando os que não são. O consumismo ambiental é uma realidade" (CASTRO, NEVES,

NOGUEIRA, 2003, p. 318). Segundo os autores é uma maneira de se obter novos negócios e lucros. Os autores descrevem que no Brasil os produtos orgânicos crescem 10% ao ano. Apesar de ser pequeno o consumo, ele está aumentando. Como exemplo, no Brasil existe o açúcar orgânico, o café orgânico e a carne bovina orgânica.

Batalha (2001) destaca que os produtos orgânicos encontram algumas limitações de irregularidade de abastecimento e pouca variedade de produtos no mercado interno, mesmo assim ele é crescente. Já no mercado externo, apresenta uma maior remuneração, devido à maior experiência e consciência ecológica dos consumidores. Para esse mercado existe uma estrutura de certificação que aprova a qualidade dos produtos e a idoneidade dos produtores.

Megido e Xavier (2003) acrescentam que a certificação pode ser onerosa no início. Os consumidores irão pagar mais caro (de 20% a 40% acima), mas exigem a certificação para obterem garantia da origem do produto. Os certificadores no Brasil são o Instituto de Biodinâmica (IBD) e a Associação de Agricultura Orgânica (AAO), sendo esta certificação importante para o aprimoramento de normas globais.

A viabilidade econômica é indiscutível para esses produtos, mas deve ser avaliada a produção em cada propriedade, pois os mesmos requerem investimentos e mudança de filosofia de trabalho por parte dos produtores (BATALHA, 2001).

Os novos produtos de mercado surgem em função das mudanças de hábito da população, muitas vezes devido à falta de tempo de preparo e consumo das refeições e também pela preocupação com a saúde (BATALHA, 2001). Outros fatores são apontados por Megido e Xavier (2003) como dificuldades de transporte, presença da mulher no mercado, e as megacidades que fazem com que as pessoas façam suas refeições fora de casa e comprem comidas prontas.

É o caso dos produtos *food service* nas redes de *fast food* e produtos cada vez mais diversificados e saudáveis que os restaurantes tradicionais procuram oferecer. As redes de *fast food* são uma alternativa para os produtores, porém devem atender as exigências como cumprimento de prazo e qualidade dos produtos. Os pequenos produtores devem procurar conhecer os nichos de mercado (BATALHA, 2001).

Nessa mesma linha, as franquias vêm se tornando uma forma comum de comercialização de alimentos, com tendência a aumentar. Está presente em vários segmentos do setor de alimentos, como restaurantes, cafés, pizzarias, e atende todos os gostos (CASTRO, NEVES, NOGUEIRA, 2003). Megido e Xavier (2003) apontam que no Brasil a franquia se iniciou em 1963 e apenas na década de 80 é que ganhou força. Já em 1995 o Brasil era o quarto país do mundo em estabelecimentos franqueados, saltando para o terceiro lugar em 1997. Estes autores enfatizam que "das quase 1000 empresas franqueadoras no Brasil, 25% são do ramo alimentício, um setor que vendeu US$ 2,6 bilhões em 1994, dos quais 80% em *fast food* " (MEGIDO, XAVIER, 2003, p. 303).

Em 2001 houve um faturamento de 25 bilhões de reais, já em 2007 o faturamento foi para 46,039 bilhões de reais (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANQUIAS, 2008).

Para Megido e Xavier (2003), o empreendedor na ponta final da cadeia, como o empresário de *fast food*, restaurante, padaria, se obriga a conhecer muito bem os valores, atitudes e estilos de vida dos segmentos da população. A partir daí deve detectar o que as pessoas querem no momento do consumo. Os autores acreditam que se estabelece a criação de papéis no agribusiness para o "depois da mesa" do consumidor, isto é, como o consumidor é percebido, ou como se percebe ao consumir determinada rede de *fast food*. E chamam de "na hora da mesa" o momento da venda, do consumo, em que o consumidor tem

acesso à loja ou solicita pelo telefone, em que "vive realmente todos os prazeres e sensações do consumo do alimento e da bebida" (MEGIDO, XAVIER, 2003, p. 304).

EDUCAÇÃO

Brose (1999) sugere ênfase na educação, para que haja um fortalecimento dos pequenos produtores, através da adequação do ensino nas escolas rurais, uma formação profissional contínua dos agricultores, que haja inter-relação entre o ensino e a formação profissional com as redes de pesquisa, ciência e tecnologia do país. Cláudio de Moura Castro, em reportagem a Revista Veja (27/08/2008) faz um paralelo na distribuição do agronegócio e o nível de avanço na educação. Segundo ele, o agronegócio vinga nos estados que estão com maior qualidade de educação. Cita que o Centro Oeste deu um salto enorme no agronegócio, e explica que a razão é devido à colonização de migrantes do Rio Grande do Sul, Paraná e São Paulo, estados que possuem os melhores níveis de escolaridade. Com isso o empresariado se modernizou no campo, entende de mercado e se apropria de melhores tecnologias. Tem-se que levar isso para o pequeno produtor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos anos 30 ocorreu uma diversificação nas atividades agrícolas. Com isso, no decorrer dos anos, aproximadamente nos anos 70, a agricultura brasileira se tornou uma estrutura complexa, e seus processos se entrelaçaram com as indústrias e processadores de produtos agrícolas. As tendências

apontam que existe uma necessidade de estimular as agroindústrias e indústrias de pequeno porte para liberar em parte as regiões metropolitanas da migração de agricultores, e ao mesmo tempo ocupar o tempo ocioso de trabalhadores como os jovens, mulheres, idosos.

Diante do cenário de crise de alimentos e a um mercado exigente frente a questões ambientais, os pequenos empreendimentos rurais encontram nichos de mercado que possam se desenvolver. A partir disso são identificadas estratégias para que o produtor se mantenha no mercado, que são as parcerias, a agregação de valor, a diferenciação de produtos e a educação.

A parceria é sugerida no intuito de aumentar o volume de compra e reduzir os custos dos insumos, obtendo ganhos também na comercialização dos produtos.

Quanto à agregação de valor, ela é sugerida para que se obtenha uma maior qualidade, que vai desde a produção até o pós-colheita ou pós-abate. Quanto a este fator, o produtor despenderá um investimento, o qual deverá analisar a viabilidade do empreendimento.

Quanto à diferenciação de produtos aparecem os produtos orgânicos. Os produtos para as redes de *fast food* também se apresentam como uma opção para os produtores, para isso os produtores devem ter condições de atender quanto ao prazo e qualidade dos produtos. Deve-se analisar o risco desses produtos diferenciados, e procurar perceber se estão fazendo sucesso apenas por serem novidade ou se estão produzindo rentabilidade devido a baixa oferta. A educação é de suma importância perante os produtores, pois a maior dificuldade entre eles é se manter atualizado. A partir do momento que o produtor conhece as novas tecnologias, por exemplo, ele pode ir em busca delas para melhorar sua atividade.

Os produtores devem ter em mente o ambiente, os fatores e estratégias para dar andamento ao seu negócio. São as pequenas

e significativas mudanças, como parcerias, investimento em novas tecnologias, agregando valor e diferenciando o produto, que fazem o desenvolvimento acontecer nas cidades interioranas e no meio rural.

ABSTRACT: This article deals with the relationship between small rural enterprises and the main trends in agribusiness. It searches the internal and external environments to which those enterprises should be alert, the way these facts affect their management, the trends in agribusiness; it tries to find strategies to improve the conditions of these enterprises and their managers, i. e., the small rural producers. Many studies still need to be conducted, but there are alternatives to these small rural enterprises, such as partnerships, aggregation of value, differentiation of products and education.

Keywords: Agribusiness. Strategies. Small rural enterprises. Add value.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANQUIAS: banco de dados. **Evolução do *Franchising* Brasileiro de 2001 a 2007**. Disponível em: <http:// www.portaldofranchising.com.br> Acesso em: 21 setembro 2008.

BATALHA, Mário Otávio. **Gestão Agroindustrial:** GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BROSE, Markus. **Agricultura Familiar, desenvolvimento local e políticas públicas**. Santa Cruz dos Sul: EDUNISC, 1999.

BRUM, Argemiro L. A transgenia avança. **Comentário Econômico – CEEMA**, Ijuí, 13 set. 2008.a

BRUM, Argemiro L. O agronegócio avança. **Comentário Econômico – CEEMA**. Ijuí, 13 set.2008.b

CASTRO, Luciano Thome e; NEVES, Marcos Fava; NOGUEIRA JUNIOR, Antonio Duarte. **Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

CASTRO, Claudio de Moura. Agronegócio sem educação? **Veja**, São Paulo, ed. 2075, ano 41, n. 34, p. 26, 27 de agosto de 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA: banco de dados. **Estimativas Populacionais**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br> Acesso em: 30 ago 2008.

LACOMBE, Francisco Jose Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz Jose. **Administração:** princípios e tendências. São Paulo: SARAIVA, 2003.

MEGIDO, Jose Luiz Tejon; XAVIER, Coriolano. **Marketing & Agribusiness**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NAISBITT, John. **Paradoxo Global:** quanto maior a economia mundial, mais poderosos são os seus protagonistas menores: nações, empresas e indivíduos. Rio de janeiro: Campus, 1994.

RIFKIN, Jeremy. **A Era do Acesso**. São Paulo: Makron Books, 2001.

SILVA, José Graziano da. **A nova dinâmica da agricultura brasileira**. 2. ed. rev. Campinas, SP: UNICAMP. IE, 1998.

STEFANELO, Eugênio L. Agronegócio brasileiro: propostas e tendências. **FAE Business**, n. 3, set. 2002.

STREBEL, Paul. **Breakpoints:** como as empresas exploram mudanças radicais nos negócios. São Paulo: Atlas, 1993.