

Identificação da Vantagem Competitiva Através da Análise SWOT Aplicado ao Projeto Conservador das Águas de Extrema (MG).

Marco Túlio Ospina Patino

Professor Doutor da FEAGRI/UNICAMP

Luísa Paseto

Mestranda da FEAGRI/UNICAMP

Milla Reis de Alcântara

Doutoranda da FEAGRI/UNICAMP

Geraldo Tavares do Nascimento

Mestrando da FEAGRI/UNICAMP

Lazáro Quintino Alves

Doutorando da FEAGRI/UNICAMP

Resumo

Este estudo teve como objetivo introduzir as variáveis que utilizadas para uma Análise SWOT na Agricultura Familiar apresentassem potencial de criação de valor, em uma cadeia de interrelacionamento, considerando-se seu o potencial de vantagem competitiva. Consideraram-se para discussão as variáveis que atendam as exigências do mercado varejo e industrial em termos de responsabilidade social corporativa, permitindo a compreensão das fontes de vantagem competitiva e o posicionamento dos produtos e serviços da agricultura familiar com a implantação das variáveis de gestão técnicas socioambientais. Os estudos de Porter, Prahalad e Hamel foram usados para a identificação da formação de vantagem competitiva nas variáveis escolhidas através da “sinergia benéfica que se forma na somatória do envolvimento das partes e a indução de alianças para capacitação, tecnologia e inovação”. O estudo do caso do projeto (conservador das Águas) de Extrema (MG) conceitualmente parte da aplicação de novas formas de Políticas Públicas pelo Estado, que provocaram desenvolvimento rural sustentado e conseqüentemente alterações de cunho quantitativo de gestão técnica socioambiental nas propriedades rurais familiares que aderiram à iniciativa.

Palavras Chaves: gestão, estratégia, produtor rural, socioambiental, desenvolvimento sustentado.

Identification of Competitive Advantage Using SWOT Analysis Applied at the Water Conservation Project of Extrema (MG).

Abstract

This study sought to introduce discussions variables that used for a Swot Analysis in Family Farming present potential for value creation in an interrelationship chain, considering its potential of competitive advantage. Variables that meet market and retail demands in terms of corporate social responsibility were considered, allowing the understanding of sources of competitive advantage and positioning of products and services of family farming with the implementation of environmental management variables techniques. Studies by Porter, Prahalad and Hamel were used in identifying the formation of competitive advantage in the variables chosen by "beneficial synergy formed by adding stakeholder involvement and induction of alliances for training, technology and innovation." The case study project of (water conservation) Extrema (MG) conceptually started through the implementation of new forms of state public policy, which led to sustainable rural development and therefore to quantitative changes in socio-environment technical management of the family farms that joined the initiative

Key words: management, strategy, farmer, environmental, sustainable development.

1. Introdução

O atual cenário econômico brasileiro demonstra um crescente aumento de renda de alguns setores mais pobres da sociedade que vem emergindo ao longo principalmente da última década (2000/2010), em contra partida ao aumento do consumo, os produtores que fazem parte da agricultura familiar, encontram maiores dificuldades em relação aos grandes produtores para se inserirem e se manterem no mercado, seja ele local ou externo.

Estas dificuldades de inserção estão registradas nos indicadores da diversificação de culturas e de atividades na agricultura familiar registrados nos últimos Censos Agropecuários Brasileiros.

Os indicadores apontam para a necessidade da elaboração de um plano específico de desenvolvimento, para a agricultura familiar, sobretudo com a configuração de um padrão de gestão sustentável na apropriação e uso sustentável dos recursos naturais na produção e comercialização de produtos agrícolas.

No processo de gestão sustentável as inovações e informações tecnológicas impulsionam o aumento da consciência ambiental e social, tanto das empresas como dos consumidores, indicando aos produtores estratégias de gestão para alcançarem eficiência produtiva e qualidade em seus produtos.

No contexto atual da agricultura familiar a aplicação destas estratégias redirecionam a atividade de produção e abastecimento para o mercado de matérias primas alimentares e energéticas.

A configuração de um padrão de gestão ainda que tímido, já ajuda pequenos produtores que ficavam marginalizados do processo de mercado por falta de capacidade à sua integração em formato de cadeias de valor. O instrumental integração em cadeia de valor é considerado estratégico dentro da gestão, permitindo uma nova abordagem de mercado, sob um ângulo político-cultural que ultrapasse a análise econômica tradicional, apresentado como sociologia econômica. (ABRAMOVAY, 2008).

Uma das bases do conceito da sociologia econômica é de que, os mercados não são unicamente pontos de encontro entre oferta e procura, onde atores e suas relações recíprocas derivam apenas do funcionamento do sistema de preços. Os mercados na sociologia econômica passam a serem estruturas sociais, isto é, formas recorrentes e estáveis de interação, submetidas a sanções. (SWEDBERG, 2005).

Fligstein (2001) também constrói uma teoria sociológica baseada na idéia de que, contrariamente ao que postula a teoria neoclássica, os atores, nos mercados, não buscam maximizar seus interesses (seu lucro) e sim estabilizar suas relações para reduzir os riscos a que estão submetidos por sua exposição ao sistema de preços.

Ao se caracterizar o desenvolvimento rural e avaliar tendências para agricultura de forma customizada ao seu espaço, pode-se projetar a evolução da realidade agrária e propor políticas, programas, projetos e ações, que sejam mais adaptados aos contextos social, econômico e agroecológico em que vivem esses agricultores familiares.

A utilização de ferramentas sistêmicas permite que não se ignorem os objetivos socioeconômicos dos agricultores familiares e pode ser relevante na compreensão dos problemas de relações, estruturas e interdependência das propriedades rurais com seu ambiente externo.

Genericamente uma cadeia de valor organizacional é formada pela somatória das cadeias de suprimentos e produtiva, sempre em um fluxo contínuo e sinérgico das partes interessadas (stakeholders).

Analisando os dados dos estudos de mercado e cadeia de valor das atividades de varejo e industrial, produzidos pela FGV desde 2005 e Instituto Ethos, 2009, observa-se que

existe uma busca por produtores de matéria prima que atendam as novas configurações e necessidades impostas pelo consumidor final tanto no mercado externo quanto interno (recursos naturais na produção, disponibilização final, condições de trabalho para mão de obra, disponibilização menos carbono intensiva e preservação da natureza).

Unindo as expectativas do varejo e da indústria para seus fornecedores de matéria prima, neste estudo torna-se relevante reconhecer as partes interessadas e os elos de interrelacionamento influentes na cadeia de valor organizacional para a agricultura familiar em ambiente de gestão.

Na tentativa de complementar o determinismo econômico dos índices para desenvolvimento econômico da agricultura familiar, presentes nos Censos Agropecuários Brasileiros, e evidências práticas de fenômenos de gestão, foram identificados e descritos elos e partes interessadas que motivaram técnica, socio e ambientalmente a implantação do projeto Conservador das Águas de Extrema (MG) (CAE).

Portanto o objetivo deste trabalho é analisar a formação de cadeia de valor como um fator gerador de vantagem competitiva para a agricultura familiar, utilizando dados do projeto Conservador das Águas de Extrema/MG.

2. Materiais e métodos.

O projeto “Conservador das Águas” de Extrema é pioneiro no Brasil e faz parte do Programa “Produtor de Água” concebido em âmbito federal pela Agência Nacional de Águas (ANA); está baseado no princípio do “Pagamento por Serviços Ambientais” (PSA), pelo qual os proprietários de terras na qual se localizam mananciais de abastecimento de água recebem um pagamento pela preservação do local, espécie de incentivo econômico que permite estes proprietários rurais adotarem práticas sustentáveis de produção alterando o tipo de produção econômica adotada anteriormente para a de “produtores e conservadores de água”.

Este projeto conta com parcerias estratégicas com a TNC (The Natural Conservance), PME (Prefeitura Municipal de Extrema, ANA e o Instituto Estadual de Florestais de Minas Gerais, IEF). Alguns resultados desta estratégia são bastante significativos: 50 nascentes protegidas; 150 hectares de matas ciliares protegidas; 280 hectares de matas de topo protegidas; 300 hectares de Reserva Legal averbados; 1200 hectares de solos conservados; 120 propriedades com práticas adequadas de saneamento ambiental.

Vale lembrar que o projeto “Conservador das Águas” em MG reúne as principais nascentes de água que formam o Sistema Cantareira, localizado no Estado de São Paulo.

O Rio Jaguari é o principal abastecedor deste sistema e responsável atualmente por 50% do abastecimento de água produzida para a cidade de São Paulo e cerca de 90% do abastecimento de água para a cidade de Campinas. Todas as nascentes formadoras do Rio Jaguari, no entanto, estão localizadas no Estado de Minas Gerais, sendo ele o principal manancial do Sistema Cantareira; um colapso neste sistema representaria o desabastecimento e a importação de água para a cidade de São Paulo, gerando altos custos na captação e distribuição.

O projeto incentiva pequenos e médios produtores a mudarem de atividade ou manterem o meio ambiente equilibrado, induzindo-os a novos comportamentos através do Pagamento por Serviços Ambientais.

Os programas de pagamento por serviços ambientais *“constituem um esforço para obter os incentivos adequados, proporcionando resultados corretos, tanto para os produtores quanto para os usuários, que refletem benefícios sociais, ambientais e econômicos reais”*, aponta o relatório O Estado Mundial da Agricultura e Alimentação (FAO, 2007).

No escopo de qualificar o pagamento de serviços ambientais como um incentivo, no sentido do direito contemporâneo, visa-se modificar uma dada situação ou estimular uma

correção. Portanto, na esfera do direito, criam-se sanções para o caso do descumprimento de um incentivo, ou seja, aplica-se uma punição pela desconformidade.

A relevância da aplicação de uma Análise SWOT como ferramenta de diagnóstico se justifica ao analisar a definição de Padilha (2010) sobre o modelo de gestão rural familiar: “o modelo de gestão rural familiar atualmente adotado por diversas propriedades suscita preocupações por diferentes motivos, tais como: o estilo de administração, a falta de controles de custos de produção, a carência da inserção da tecnologia da informação e a agilidade na tomada de decisões”.

Os dados considerados na análise SWOT foram retirados do trabalho de entrevistas e pesquisa de Gavaldão, (2008) e do livro Conservador das Águas (2010).

As partes interessadas (stakeholders) formadoras da cadeia de valor para implantação e interrelacionamento com os proprietários rurais que aderiram ao projeto CAE considerados foram: Agência Nacional de Águas - ANA, o Instituto Estadual de Florestas - IEF/MG, o Comitê PCJ Federal - rios Piracicaba, Capivari e Jundiá - e na sociedade civil, as ONGs *The Nature Conservancy* - TNC e a SOS Mata Atlântica, SEMAD - Secretaria Meio Ambiente e Desenvolvimento /MG e PME – Prefeitura Municipal de Extrema.

Uma breve contextualização dos *stakeholders* destacando - se a perspectiva pela qual este participa da cadeia de valor de implantação do projeto:

Parceria Privada: Melhoramentos Papel, responsável pelo fornecimento de mudas nativas e mourões para cercamento das áreas referenciadas das propriedades que aderiram ao projeto;

Comitê PCJ: Financiamento do Projeto Executivo e Recursos de Cobrança pelo Uso da água;

PME: Gestão Administrativa e Técnica, PSA, Assistência Técnica, Mapeamento das propriedades e Gerenciamento do projeto;

SEMAD, IEP/MG: Fornecimento de materiais como insumos agrícolas e construção das cercas, equipamentos para implementação e veículos de transporte, PSA, Apoio Programa Comando e Controle e Apoio Técnico;

ANA: Monitoramento das Águas, Conservação do Solo e Apoio Técnico;

TNC: Financiamento para plantio, Manutenção e Cercamento das áreas, Monitoramento da Comunidade e Biodiversidade e Apoio Técnico;

SOS Mata Atlântica: Fornecimento de mudas nativas e Apoio Técnico.

Quanto às partes interessadas e seus elos de interrelacionamento influentes na cadeia de valor organizacional considerada é interessante frisar que nas funções de relacionamento dos stakeholders responsáveis pela implantação do projeto, existe um elo de interrelação identificado como Apoio e ou Assistência Técnica, presente em quase todos os agentes parceiros.

Os proprietários rurais que aderiram ao projeto CAE, passaram a atender a demanda de qualidade do produto para o mercado varejo e industrial de transformação.

Ao entregar matéria prima com o diferencial de valor responsabilidade social corporativa ao varejo e a indústria, a intangibilidade da vantagem competitiva realizada na produção transforma-se em diferencial competitivo estratégico de gestão para as propriedades rurais.

A gestão inovadora introduzida pelo projeto Conservador das Águas, indica quatro diferenciais de vantagem competitiva para a propriedade rural:

a) através de negociações com empresas privadas que cria mecanismos de neutralização do uso da água, nos moldes da neutralização do carbono.

b) as empresas de laticínios da região pagam um acréscimo no valor do leite advindo dos agricultores participantes do projeto, e pela melhora na qualificação da propriedade rural familiar.

c) a utilização da marca do projeto como indicador de adequação ambiental das propriedades rurais credita o diferencial certificado de que a atividade não contribui para a degradação ambiental e para completar a cadeia de valor RSC.

d) uma parceria privada permite qualidade de vida e bem estar para as residências das propriedades rurais inseridas no projeto com a instalação de biodigestores auto limpáveis.

Para se entender tal assimetria os estudos de Porter, (1985) indicavam em suas análises de competitividade e produtividade, o diferencial fluxo de cadeia de valor, como relevância estratégica empresarial de responsabilidade social, bem como potenciais de diferenciação em cada processo de negócio, que poderiam contribuir na otimização do valor final que o produto representa para o mercado. Nestes estudos Porter, (1985) indica que “a liderança de custo e a diferenciação pela qualidade nas cadeias e seus elos podem acrescentar valor ao produto final” e assim proporcionarem vantagem competitiva à organização através da “sinergia benéfica que se forma na somatória do envolvimento das partes e a indução de alianças para capacitação, tecnologia e inovação na gestão”.

Em seus conceitos Porter (1985 e 1998) justifica a “*vantagem competitiva como uma posição relativa e sustentável dentro de um mercado ou segmento*”, neste sentido sua proposta metodológica de análise das forças de mercado, relacionadas com os fatores pouco controlados do sistema agrícola, e seus fatores diretamente ligados à estrutura do sistema, “podem ser orientados pela abordagem dos recursos e competências internas e externas da unidade produtiva familiar”.

Neste contexto o estudo contempla por meio da aplicação de uma análise Swot correlacionar stakeholders da cadeia e a gestão do proprietário rural, as variáveis escolhidas tem caráter exploratório dentro do referencial teórico de abordagem.

As variáveis utilizadas foram levantadas de forma a permitir o uso da metodologia SWOT e contemplam os aspectos envolvidos com a operação e produção de sistemas administrativos na agricultura familiar.

As variáveis para análise SWOT cumprem o papel de apresentarem as alterações econômicas e sociais para a agricultura Familiar. Segundo Helms, (2010): “a origem da Análise SWOT é desconhecida, porém se consolidou como uma ferramenta eficaz no diagnóstico estratégico, pois sua estrutura demonstra com facilidade os pontos de relevância diferenciais agilizando a tomada de decisão pelas partes interessadas”

3. Resultados e discussão.

A análise SWOT da relação entre os proprietários rurais e as partes interessadas na implantação do projeto Conservador das Aguas revela oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, com relação à formação e contribuição da vantagem competitiva, no acréscimo de valor aos resultados do projeto.

Neste estudo de vantagens competitivas não se busca atender meramente o mercado com mais uma análise dos pontos fortes e fracos do projeto CAE, lucratividade e Rentabilidade são resultados do projeto e incontestável para os produtores rurais.

A vantagem competitiva observada nesta análise busca atingir os ativos intangíveis deste indicativo e sua formação no processo de cadeia de valor genérica e específica.

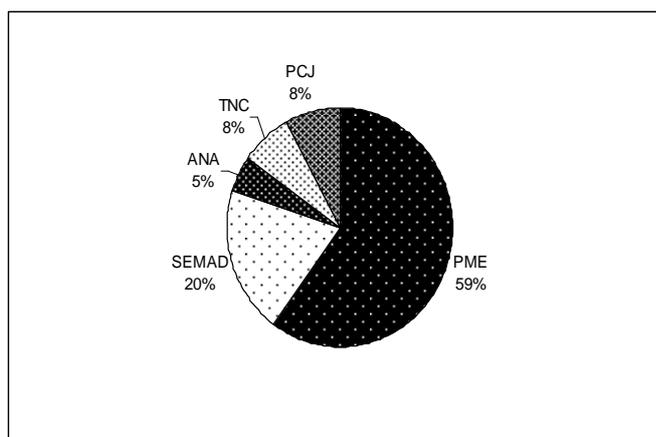
Todos os stakeholders formadores da cadeia genérica tem como atributo de desenvolvimento a assistência/apoio técnico, assim uma primeira característica dos atores e gestores do CAE (Projeto Conservador das Águas de Extrema) diz respeito à própria noção de cadeia de valor e conhecimento dos elos interrelacionais pelos proprietários rurais.

Foi identificado que existem fraquezas em termos de equidade de informações e comunicação entre os agentes da cadeia de valor e os proprietários rurais que estão provavelmente relacionadas ao grau de envolvimento e participação dos *stakeholders*, o que

resulta numa assimetria na importância dos elos, porém não interfere no alcance dos objetivos e motivações para a adesão ao projeto (Figura 1).

Considerando-se os aspectos revelados na avaliação preliminar do relacionamento das partes interessadas para Implantação do PSA nas propriedades rurais e as respostas dos proprietários rurais familiares quanto ao contato com stakeholders (instituições) parceiros do projeto, pode-se afirmar que a implantação e o desenvolvimento de gestão nas propriedades rurais têm influência decisiva na organização da agricultura familiar em cadeia de valor organizacional.

Figura 1. Respostas quanto ao conhecimento dos *stakeholders* do projeto.



Fonte: Dados da pesquisa de campo, 2008.

(Agência Nacional de Águas - ANA, o Instituto Estadual de Florestas - IEF/MG, o Comitê PCJ Federal - rios Piracicaba, Capivari e Jundiá (PCJ) - e na sociedade civil, as ONGs *The Nature Conservancy* (TNC) e a SOS Mata Atlântica, SEMAD - Secretaria Meio Ambiente e Desenvolvimento /MG e PME – Prefeitura Municipal de Extrema.)

As variáveis identificadas para aplicação da metodologia SWOT e sua definição são:

Proprietário da área rural (PP): Sendo o produtor proprietário, eliminam-se custos com aluguel ou arrendamentos para produção e ainda permite maior autonomia no uso da propriedade;

Mão de obra familiar (MOF): esta proximidade contribui para que haja um engajamento maior da já que se trata do negócio da família; há redução no custo, com a contratação e manutenção dos funcionários.

Investimentos (I): Existe por parte do governo um aumento na oferta de crédito ao pequeno e médio produtor rural para a expansão da produtividade. (financiamentos e créditos são oportunidades de crescimento produtivo ou/a modernização dos processos empregados).

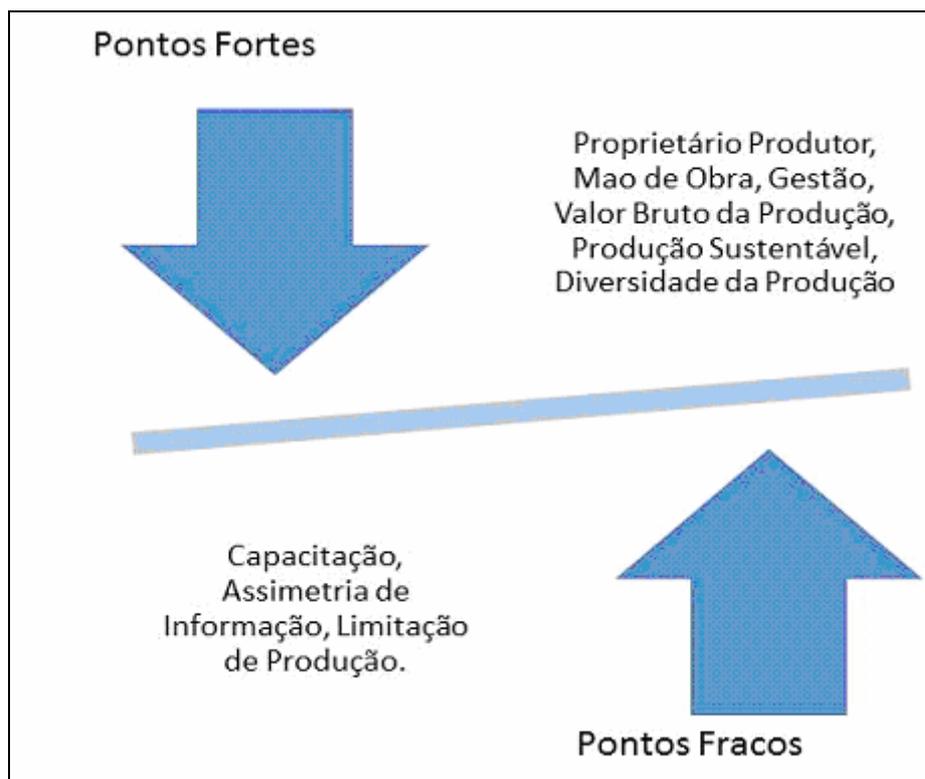
Capacitação (C): Tanto o setor privado como o público tem disponibilizado cursos com a finalidade de promover a capacitação do pequeno produtor rural e a melhoria do seu negócio.

Produção Sustentável (PS): a busca por produtos com diferencial de produção menos carbono intensiva pode ser um diferencial no mercado competitivo. A certificação permitida pelo projeto o faz com que os produtores rurais que adeririam recebam um valor agregado sobre o valor de comercialização, quando comparado com a produção anterior a implantação do projeto.

Disponibilidade de ATER (DA): Permite melhores acessos a investimento para o desenvolvimento do negócio, influenciando em melhores resultados, na produção e entrega do produto aos clientes.

Conformidade Legal (CL): novas normas regulamentadoras do mercado comprador abrem oportunidades para diminuição de custos e adequação socioambiental das propriedades rurais

Figura 2. Análise SWOT: fatores de influência interna.



Fonte: perspectiva dos autores

Numa visão mais ampla algumas das variáveis de vantagem competitiva utilizadas são institucionais e ainda intangíveis para a contabilidade de uma forma geral, mas geram grande aceitação por parte dos consumidores finais dos produtos no mercado. Entre elas podem citar-se: produção sustentável (melhora da qualidade); maior produtividade por área plantada e diversidade de cultivares na mesma propriedade (capacitação) e manutenção das novas gerações de produtores como proprietários da terra promovendo menor êxodo rural. Assim, essas variáveis também são representativas para o posicionamento dos produtores como provedores de matéria-prima adequada as necessidades e desejos mercado.

Nessa lógica, a diversidade de culturas e atividades em um sistema produtivo como a agricultura familiar permite o melhor aproveitamento e preservação dos recursos naturais disponíveis e a escolha de culturas (produtos e serviços com maior agregação de valor) que maximizem a utilização da mão de obra familiar (vantagem competitiva), evitando-se uma maior dependência do mercado.

As inovações em comunicação e informação tecnológica (assistência técnica) estão impulsionando o surgimento e a busca pelo conhecimento global e assim levando ao aumento

da consciência ambiental e social, pressionando as empresas e produtores quanto a proveniência e qualidade de seus produtos.

De certa forma esta inovação já ajuda pequenos produtores e ou processadores que ficam marginalizados do processo por falta de capacidade para o cumprimento das regras de negócio globalizado e sustentável tais como padrões de qualidade, uso de novas tecnologias, o que constituem obstáculos à sua integração na cadeia de valor.

Figura 3. Análise SWOT: fatores de influência externa.



Fonte: Perspectiva dos Autores.

3. Conclusões

A utilização da análise SWOT permitiu uma melhor compreensão da formação em cadeia da agricultura familiar o que futuramente motivará pesquisa quanto aos ganhos financeiros gerados pelas vantagens competitivas (lucratividade e rentabilidade) percebidas nas propriedades rurais que aderiram ao projeto Conservador das Águas de Extrema/MG.

Ainda que embrionárias as percepções indicam que o ambiente institucional formado pela introdução de ferramentas de gestão nas propriedades rurais familiares em conjunto com as demais partes interessadas da cadeia de valor organizacional do projeto Conservador das Águas, são fortes indutores de mudanças quanto as questões relacionadas as formas de gestão, estratégias e acesso e manutenção nos mercados que exigem diferenciais de produtividade reconhecidos como vantagem competitiva, ou seja competitividade.

É também perceptível que ainda falta conhecimento por parte dos agricultores familiares e existe assimetria de informação entre os agentes da cadeia de valor organizacional estudada. Porém não se pode deixar de observar a relevância das estratégias de gestão adicionadas a políticas públicas e o fomento de processos coletivos interrelacionais que aparecem nas propriedades rurais do projeto Conservador das Águas.

Nos últimos anos a forma de plantar, colher, armazenar, transportar e comercializar sofreram mudanças, que podem ser observadas através de um estudo realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2010). O Instituto mostra que a maioria dos bons resultados da agroindústria brasileira se deve ao crescimento da produtividade nas lavouras e na pecuária, fato explicado por fatores como: tecnologia (variedades, formas de cultivo), mecanização, crédito, relações de troca (preços relativos dos insumos), melhoria na organização e na gestão dos negócios.

Assim sendo, é importante que as inovações tecnológicas alcancem o produtor rural, onde vários fatores devem ser levados em consideração, dentre eles, as principais demandas, os impactos das tecnologias transferidas à sociedade, a atuação das instituições de pesquisa, o papel exercido pela crítica de uma região refletindo em sua competitividade na produção de determinado produto ou serviço.

Muitas organizações costumam ficar limitadas aos dados factuais, como pesquisas de mercado, análise de concorrentes, estatísticas, etc. Estes dados são necessários, mas não são suficientes para o desenvolvimento de estratégias (MINTZBERG et al., 2006).

Por isso, cada organização deve desenvolver formalmente sua estratégia a partir daquilo que entende como objetivo. Desde que esteja aliado a este objetivo, declarar formalmente sua missão, visão e valores torna-se primordial. Uma vez que a missão, visão e valores sejam bem formulados, guiam a coletividade para o alcance das metas organizacionais.

4. Referências

- ABRAMOVAY, R; SAES, S; SOUZA, M.C e MAGALHÃES, R - “Markets for Small-Scale Entrepreneurship in Brazil” *in Poverty and Markets in Brazil: an appraisal of public policy initiatives*. Brasília. ECLAC/DFID, 2003.
- ANSOFF, H.I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BADGLEY, C; MOGHTADER, J; QUINTERO, E; ZAKEM, E; CHAPPELL, J; AVILES VASQUEZ, S; **Organic Agriculture and global supply. Renewable Agriculture and Food Systems**, 2007.
- BROWN, S.R. **A primer on Q Methodology**. Ohio: Kent State University, 1993.
- _____. **Applying Q Methodology to Empowerment**. The Word Bank, 2004.
- BUSKENS, V; BATENGURG, R.S e WEESIE, J - “Embedded Partner Selection in Relations Between Firms” *in* BUSKENS, Vincent, Werner RAUB e Chris SNIDJERS, orgs. **The Governance of Relations in Markets and Organizations**. Oxford. Elsevier, 2003.
- BUSKENS, V; RAUB, W e SNIDJERS, C - “Theoretical and Empirical Perspectives on the Governance of Relations in Markets and Organizations” *in* BUSKENS, Vincent, Werner RAUB e Chris SNIDJERS, orgs. **The Governance of Relations in Markets and Organizations**. Oxford. Elsevier, 2003.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento de cadeia de Suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GALLOPIN, G.C. **Indicators and their use: information for decision-making**. In **MOLDAN, B.; BILLHARDZ, S. Sustainability Indicators: report of project on indicators of sustainable development**. New York: J.Wiley and Sons, 1997.
- GRANOVETTER, M - “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness” *American Journal of Sociology* 91:481-510, 1985.
- HELMS, M.M.; NIXON, J. **Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade**. Journal of Strategy and Management. vol. 3 n° 3, pp.215-251, 2010.

- IBGE, **Censo Agropecuário**, 2006. **Agricultura Familiar. Primeiros Resultados. Brasil. Grandes Regiões e Unidades de Federação.** MDA/MPOG, 2009.
- IBGE, **Censo Agropecuário**, 2006. **Brasil. Grandes Regiões e Unidades de Federação.** MDA/MPOG, 2009.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA-IPEA. **A Agricultura Brasileira: desempenho, desafios e perspectivas** - organizadores: José Garcia Gasques, José Eustáquio Ribeiro Vieira Filho, Zander Navarro.- Brasília: Ipea, 2010. 298 p.
- KERLINGER, F.N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual.** São Paulo; EPU/EDUPS, 1980.
- MANGABEIRA, J.A DE C; ROMEIRO, A.R; AZEVEDO, E.C DE; ZARONI, M.M.H. **Tipificação de sistemas de produção rural: Circular Técnica 8 – Campinas – Embrapa,2002.**
- MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Atlas, 1988.
- MOORI, R.G; ZILBER, M.A. **Um Estudo da Cadeia de Valores com a Utilização da Análise Fatorial** - RAC, v. 7, n. 3, Jul./Set. 2003: 127-147.
- OCDE **Análise das Políticas Públicas: Brasil.** Brasília: MAPA, outubro 2005. Disponível em:<<http://www.deser.org.br/documentos/imagem/Pronaf.pdf>> e <<http://mineiropt.com.br/arquivosestudo/arq4b10179787f8b.pdf>>. Acesso em: 15/06/2012
- PALÁCIO, H.A.Q. **Índice de qualidade das águas na parte da bacia hidrográfica do rio Trussu, Ceará** – Dissertação mestrado em Irrigação e Drenagem UFC, Fortaleza, 2004.
- PEREIRA, J.C.R. **Análise de dados quantitativos.** São Paulo: EPU/EDUPS, 1999.
- PORTER, M. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior.** Ed. Campos, RJ, 1985.
- _____. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PRAHALAD, C.K; HAMEL, G. – **A competência essencial da corporação.** Ed. Campos – RJ, 1998.
- _____. & HART,S. **The base of the pyramid protocol: Toward nest generation BoP Strategy.** Cornell University, 2008.
- _____. **Why Sustainability is now the key driver of Innovation.** Harvard Business Review. Acesso janeiro 2012. Recuperado de <www.hbr.org,2009>.
- _____. **Em busca do novo** – Entrevista Revista HSM, 2009.
- VALKILA, J. ; HAAPARANTA, P.; NIEMI, N. **Empowering Coffee Traders? The Coffee Value Chain from Nicaraguan Fair Trade Farmers to Finnish Consumers.** *Journal of Business Ethics.* v.97, n. 2, p.257-270, 2010.