



A ESTRUTURAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DE VEGETAIS MINIMAMENTE PROCESSADOS

José Flávio Diniz Nantes*
Fabiana Cunha Viana Leonelli**

RESUMO

Este artigo apresenta a estrutura da cadeia produtiva dos vegetais minimamente processados e discute o papel dos agentes integrantes de cada segmento. Verificou-se que os elos componentes desta cadeia de produção encontram-se estruturados de diferentes formas, provocando desequilíbrios na oferta, oscilações de preço e variações na qualidade do produto. O setor de distribuição comanda a dinâmica de preço e qualidade de toda a cadeia, enquanto o de produção de matéria-prima representa o elo mais fraco.

Palavras-chave: adição de valor, cadeia produtiva, vegetais minimamente processados.

ABSTRACT

This articles shows the structuring of the fresh cut vegetables production chain and discusses the agents which integrates each segment. It was verified that the production chain components are structured in different ways, causing offer unbalances, price oscillations and product quality variations. The distribution sector commands the price dynamics and the whole chain quality while the raw material production represents the weakest link.

Key words: added value, chain production, fresh cut vegetables.

*Engenheiro Agrônomo, Doutor em Produção Vegetal pela Universidade Estadual Paulista (Unesp), em Jaboticabal/SP. Professor Adjunto do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos. E-mail: fnantes@power.ufscar.br

**Aluna do Programa de Pós-graduação do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos. E-mail: fcyleonelli@yahoo.com

INTRODUÇÃO

O mercado brasileiro de frutas e vegetais frescos está passando atualmente por profundas e radicais alterações, provocadas pela estabilização da economia e por mudanças nos hábitos dos consumidores. A rápida evolução do auto-serviço também contribuiu para essas transformações, alterando as relações comerciais entre os elos da cadeia produtiva. (CLEMENTE, 1998).

Se, por um lado, o mercado de produtos vegetais no Brasil vem crescendo rapidamente (em 1998 o faturamento esteve acima de 4% do PIB), por outro, os diversos segmentos desta cadeia produtiva ainda não se encontram estruturados da mesma forma, provocando desequilíbrios na oferta, oscilações de preço e variações na qualidade do produto.

A tendência no momento é para uma mudança acelerada na direção de novos canais de comercialização, especialmente supermercados. FRUET (1999) relata que o setor de vegetais garante atualmente cerca de 10% do faturamento das grandes redes de supermercado, com tendência de crescimento para os próximos anos.

Embora o segmento de produtos vegetais seja expressivo em volume e em faturamento, o segmento como um todo revela-se ineficiente. O fato é que a gestão da cadeia produtiva desses produtos é bastante delicada e influenciada por inúmeros fatores de difícil controle. PELIÇÃO et al. (1999) relatam que o alto grau de incerteza no processo de compra e a grande perecibilidade e irregularidade na produção provocam alterações na forma como os super e hiper mercados gerenciam suas cadeias de suprimentos para esses produtos.

Os segmentos envolvidos nessa atividade percebem que há necessidade de mudanças na cadeia de suprimento. De acordo com OLIVEIRA (1999), 67% das grandes redes de supermercados adquirem vegetais frescos dos produtores, sem a presença de intermediários. A nova concorrência busca a segmentação de mercado e a diferenciação de produtos, transformando *commodities* em especialidades. A chave para essa transformação é o lançamento de novos produtos estrategicamente orientados para o mercado.

Entre as oportunidades de mercado deste segmento, destacam-se os vegetais minimamente processados, produtos que atingem um público diferenciado, que valoriza a qualidade e a segurança do alimento. Esses produtos apresentam maior período de conservação, mantêm-se frescos e com ótima aparência por mais tempo e preservam as qualidades nutricionais. Abastecem o mercado de consumidores de alto nível de renda, que pagam mais e exigem qualidade (NASCIMENTO, 1998). Estes produtos já vêm embalados e por isso não sofrem manuseio dos consumidores, dispensando a pesagem e praticamente eliminando desperdícios.

Diante desse cenário de mudanças e oportunidades, este estudo apresenta os seguintes objetivos: estruturar a cadeia produtiva dos vegetais minimamente processados e identificar os agentes envolvidos em cada segmento; e discutir estratégias de funcionamento da cadeia produtiva e propor mudanças necessárias para viabilizar o agronegócio.

1 CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO E DO PROCESSO

Os vegetais minimamente processados são aqueles que passam por um mínimo de operações de processamento, sendo oferecidos para o consumo de forma prática e atraente (PAZINATO, 1999). A matéria-prima que os origina é produzida de maneira mais criteriosa que a dos produtos convencionais, principalmente no que diz respeito à utilização de defensivos e fertilizantes. A matéria-prima é selecionada, lavada, cortada e embalada dentro de padrões de qualidade exigidos pelo mercado. Esses produtos são apresentados em cubos, picados e ralados. Também é usual a sua apresentação em mix de saladas. Esse processo, embora seja mais usado para verduras e legumes, também é utilizado para frutas (LUENGO e LANA, 1997).

O processamento mínimo reduz a vida útil da matéria-prima devido à aceleração do metabolismo. Por esse motivo, o uso de embalagens adequadas, associado à refrigeração, é prática indispensável à conservação. As baixas temperaturas impedem alterações no sabor e no aroma dos produtos.

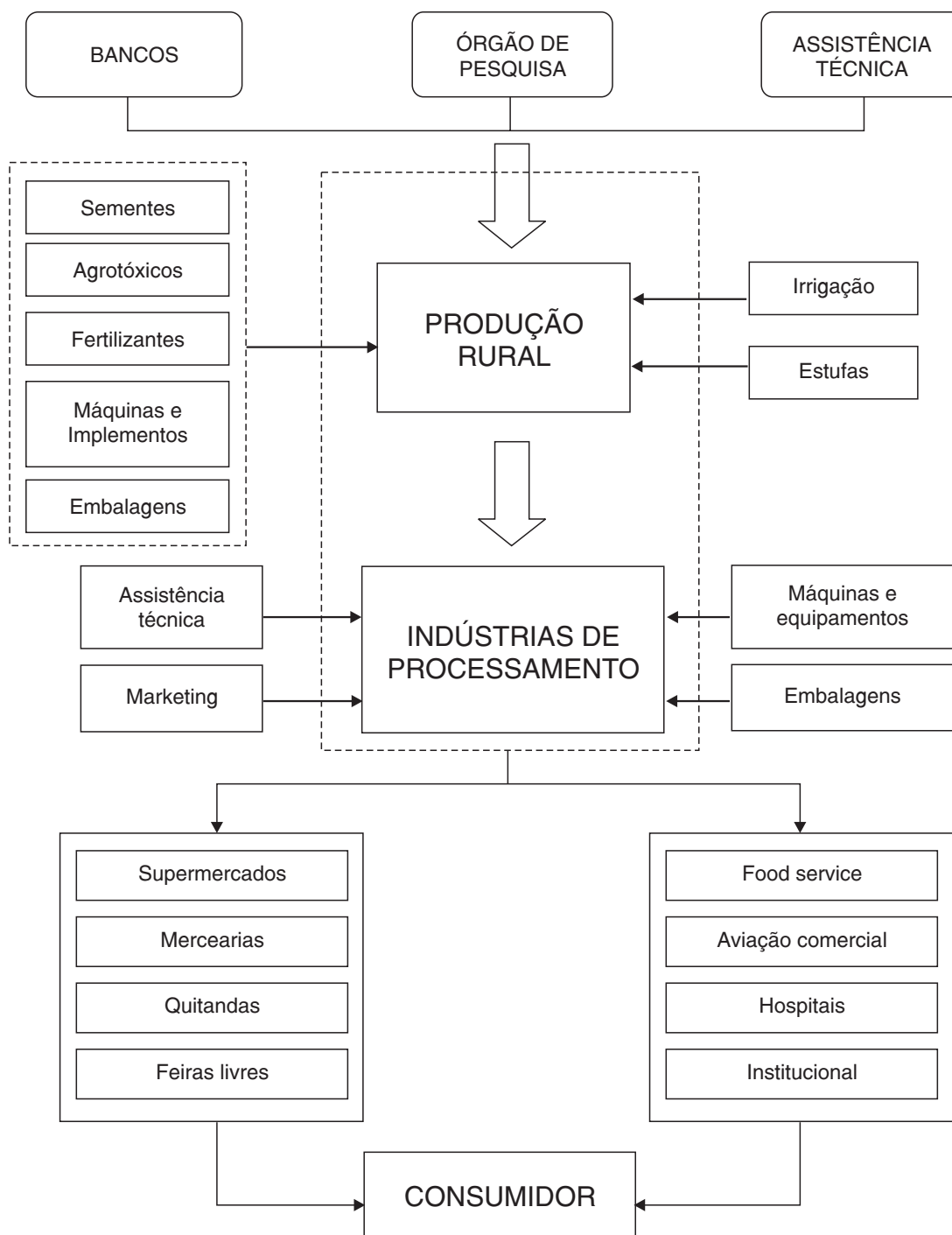
2 ESTRUTURAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA

A figura abaixo apresenta a estruturação da cadeia produtiva dos vegetais minimamente processados e os agentes que interferem no processo.

A cadeia de produção representa um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem,

em todos os seus segmentos, um fluxo de troca. Este conceito utiliza a noção de sucessão de etapas produtivas, desde a produção de insumos até o produto final. Neste sistema, é importante destacar a importância dada ao consumidor final como agente dinamizador da cadeia de produção. (BATALHA, 1997).

FIGURA 1 - CADEIA PRODUTIVA DOS VEGETAIS MINIMAMENTE PROCESSADOS



A seguir, são discutidas as características dos serviços de apoio à instalação e desenvolvimento dos produtos minimamente processados.

2.1 Serviços de Apoio

Os serviços de apoio à produção de matéria-prima estão relacionados à infra-estrutura de crédito, de pesquisa e extensão.

Se, de um lado, os bancos operam com escassez de recursos destinados ao custeio da atividade agrícola e linhas de financiamento para projetos industriais (BNDES e FINAME), de outro, o cumprimento do empréstimo pode dificultar e até inviabilizar o negócio devido ao encarecimento do produto final, limitando o crescimento da atividade. É importante o desenvolvimento e criação de linhas de crédito a juros acessíveis destinadas ao pequeno empresário agrícola ou grupo de produtores que tenham capacitação para investir nesta linha de produtos.

O principal centro de pesquisa de campo é a Embrapa/CNPQ, em Brasília, enquanto o suporte de pesquisa industrial, incluindo o desenvolvimento de embalagens para o produto final, é desenvolvido pelo Instituto de Tecnologia de Alimentos (ITAL), em Campinas/SP. Os esforços de pesquisa agrícola são concentrados no melhoramento genético de espécies mais produtivas e com maior aptidão industrial.

Outro importante sistema de apoio à produção diz respeito à assistência técnica. A assistência técnica pública poderia atuar com maior intensidade no trabalho de agrupamento de mini e pequenos produtores, utilizando o modelo mais adequado à realidade local (parcerias, cooperativas, associações e condomínios). A qualidade da matéria-prima é fundamental para o sucesso dos produtos minimamente processados. A assistência técnica das empresas fornecedoras de insumos e equipamentos, tanto para o produtor quanto para a indústria, tem se mostrado eficiente no atendimento ao produtor, devido à própria finalidade comercial desse serviço.

2.2 Setor de Insumos Destinados à Produção de Matéria-prima

O setor de insumos destinados à produção rural tem se modificado significativamente. O movimento

de fusões e aquisições das grandes empresas multinacionais tem se intensificado e disponibilizado aos produtores rurais pacotes tecnológicos que incluem, além dos principais insumos, a assistência técnica. (JANK, 1997).

Nesse segmento, a participação de empresas multinacionais, que já era predominante, está crescendo ainda mais devido às fusões e aquisições. SAEZ e NUNES (1999) relatam que o capital das indústrias de insumos deve se tornar ainda mais concentrado.

No segmento sementes, observa-se a predominância das híbridas e importadas da Europa, Estados Unidos e Chile. SILVA (1999) afirma que as sementes híbridas são importantes para toda a cadeia produtiva, pois os produtores que as utilizam se tornam mais profissionais, reduzem o desperdício e garantem maior produtividade.

O setor de agroquímicos também se apresenta cada vez mais concentrado devido às fusões e aquisições. Com a concorrência, as empresas têm a necessidade de formular produtos cada vez mais seguros e eficientes. Por esse motivo, os produtos deverão ser mais específicos, de custo mais elevado e ambientalmente mais adequados. O papel dos agroquímicos na produção dos vegetais minimamente processados é importante para garantir a qualidade do produto, sem, no entanto, comprometer a segurança do alimento.

Os fertilizantes representam um setor caracterizado pelo oligopólio, extremamente dependente de insumos importados e de alta demanda no cultivo. Por se tratar de um insumo caro e de uso intenso na produção, apresentam elevada participação nos custos de produção.

O uso da irrigação tem aumentado nos últimos anos como resultado da evolução tecnológica, mas o custo de investimento ainda é elevado, limitando a sua utilização. Por outro lado, é comprovado que o uso de irrigação gera maior rendimento e aumenta a qualidade dos produtos. O uso da irrigação da matéria-prima é particularmente importante para os vegetais minimamente processados, pois garante a produção nos períodos de estiagem prolongada. O atraso na entrega destes produtos não é tolerado pelo setor de distribuição.

A mecanização vem aumentando em regiões do país onde seu uso é viável, embora a produção de matéria-prima seja geralmente realizada em pequenas áreas.

A utilização de estufas é uma tecnologia que se encontra bastante difundida, mas seu uso depende das condições ambientais e disponibilidade de investimento.

As embalagens dos produtos agrícolas representam um importante componente na cadeia produtiva dos vegetais minimamente processados, devido às perdas provocadas durante o acondicionamento e transporte dos produtos e da importância da qualidade da matéria-prima na obtenção do produto final. Muitos produtos podem ser transportados a granel da lavoura até a unidade de processamento, principalmente em distâncias relativamente curtas e volumes não muito grandes, mas é indicado que os produtos sejam acondicionados e transportados em embalagens adequadas. NANTES (1999) recomenda o uso de caixas plásticas no lugar das de madeira tradicionalmente utilizadas para o transporte destes produtos.

2.3 Setor de Insumos Destinados ao Processamento

Os insumos destinados ao processamento dos vegetais minimamente processados referem-se às máquinas e equipamentos e às embalagens do produto final. Embora a maior parte das operações possa ser manual, existe a possibilidade do uso de máquinas mais sofisticadas, geralmente importadas. O produtor deve desenvolver equipamentos como mesas de seleção e tanque de lavagem, adequando-os à sua realidade financeira e ao espaço físico da agroindústria.

Um insumo fundamental para viabilização dos produtos minimamente processados consiste no uso de filmes plásticos utilizados nas embalagens. A embalagem desses produtos pode ser apenas um saquinho, uma bandeja envolvida com um filme plástico ou uma embalagem mais sofisticada em cujo interior é injetada uma mistura de gases. Em qualquer situação ela deve ser bem selada e destacar o aspecto natural do produto.

A viabilidade técnica e comercial desses produtos depende da eficiência do sistema de embalagem, pois as frutas e hortaliças frescas continuam o metabolismo normal após a colheita e durante a comercialização. A embalagem é uma ferramenta de marketing

fundamental para o sucesso dos vegetais minimamente processados. A etiqueta deve ser atraente e conter a marca, a data de fabricação, o período de validade e código de barras se o mercado exigir.

2.4 Setor de Produção

O Brasil tem possibilidade de produzir praticamente qualquer matéria-prima, no entanto, existem regiões específicas com condições mais competitivas, onde é possível maximizar a produção a custos menores. Para atingir esse objetivo, a seleção dos produtos deve considerar as condições do solo e clima da região, as demandas de mercado, a diferenciação da região em relação às demais regiões produtoras e a possibilidade de atingir o mercado externo.

Como o mercado dos vegetais minimamente processados é representado por um público seletivo e exigente, deve-se priorizar o padrão de qualidade já na produção, utilizando-se variedades de acordo com as preferências do consumidor (cor, tamanho e sabor), escolha correta dos insumos e viabilização do cultivo orgânico, para o fornecimento constante e com qualidade homogênea.

A atividade agrícola é, com certeza, o elo mais fraco da cadeia, encontrando dificuldades para atender às exigências de preço, qualidade, volume e regularidade de produção. A grande maioria dos produtores é resistente às mudanças e a novas tecnologias, apesar de estarem mais conscientes desta necessidade. Os produtores que se propõem a montar indústrias de vegetais minimamente processados devem possuir uma visão sistêmica da cadeia, permitindo vislumbrar as oportunidades do mercado.

É muito importante a utilização de ferramentas de gestão empresarial para garantir a sustentabilidade do negócio, envolvendo o mercado e suas tendências. Os clientes não serão mais atravessadores ou atacadistas das CEASAs, mas segmentos exigentes com a regularidade da produção, preço e qualidade.

As indústrias de vegetais minimamente processados devem ser estruturadas de acordo com a disponibilidade de matéria-prima, necessidade de investimento e demanda do mercado. É fundamental o investimento nos aspectos críticos do negócio, como tecnologia de embalagem, cadeia de frio, armazenamento e marketing.

Na distribuição dos vegetais minimamente processados, o atravessador apresenta um papel relevante e ativo, interferindo no preço dos produtos especialmente em períodos de escassez. Por isso, é interessante que a matéria-prima seja produzida pelo produtor dono da indústria, ou adquirida diretamente por meio de contratos ou parcerias com outros produtores próximos à sua unidade.

A participação do transporte nos custos e o seu impacto sobre a qualidade dos produtos também são importantes. Desde que haja disponibilidade de capital, é preferível usar estrutura própria e independente, procurando estabelecer o plantio mais próximo possível da unidade de processamento.

O transporte do produto final envolve a necessidade de refrigeração durante a viagem para manutenção da qualidade do produto. O custo do transporte refrigerado representa atualmente a maior dificuldade de expansão do negócio.

2.5 Setor de Distribuição

Até 1993 praticamente as compras de vegetais eram realizadas principalmente nas feiras livres, pois havia preconceito da venda destes produtos em ambientes fechados, como os supermercados. Atualmente, a situação é bem diferente, uma vez que o auto-serviço está cada vez mais forte e concentrado em poucas redes. Foram os supermercados que introduziram os vegetais minimamente processados e são os maiores consumidores destes produtos.

Outra mudança detectada na distribuição de produtos vegetais é a perda de participação de mercado de formatos tradicionais, como feiras livres e quitandas, que não oferecem produtos atrativos e convenientes. (NEVES et al., 2000).

INGOLD e RIBEIRO (1994) afirmam que o diferencial do setor varejista não está mais na compra e na distribuição e sim na capacidade da rede em adaptar-se à demanda, tornando a compra interessante para o consumidor.

O mercado institucional (*food service*), representado pelas grandes redes e lanchonetes *fast food* e pelos restaurantes *self service*, possuem alta demanda de vegetais minimamente processados, devido ao maior comprometimento com a qualidade. Essa situação também ocorre com os produtos destinados à aviação comercial e cozinhas industriais.

A oportunidade nesses segmentos ocorre devido à transferência de mão-de-obra do cliente para o fornecedor, pois o produto vem mais elaborado para o preparo final, diminuindo o tempo de preparo. Existem outras vantagens, como menor uso de espaço de armazenamento, maior higiene, menor movimentação de resíduos nas cozinhas, menor desperdício e economia de água e de tempo. O crescimento do *food service* e o aumento da competitividade entre eles vêm exigindo produtos inovadores, de melhor qualidade e menor preço.

3 ESTRATÉGIAS DE MERCADO

A variação da dieta do consumidor brasileiro é decorrente principalmente da comprovação dos benefícios que esses produtos trazem à saúde e à qualidade de vida (PELIÇÃO et al., 1999) Essa faixa de consumidores é exigente em qualidade e está disposta a pagar mais em relação ao produto convencional.

Os novos tempos estão provocando aumento de refeições fora de casa e necessidade de refeições práticas e rápidas em casa. Essas transformações interferem em todos os segmentos da cadeia, a demanda está sendo criada pelo consumidor e toda a cadeia está se ajustando ao mercado (COSTA SANTOS, 1991; BENITEZ, 1998).

O interesse dos consumidores e dos produtores por esses produtos é crescente e deve consolidar-se no curto prazo. Para o produtor, as principais vantagens são agregar valor ao produto, eliminar intermediários e obter preços constantes ao longo do ano sem depender de cotações sazonais.

O crescimento desse mercado está associado às mudanças na estrutura de consumo decorrentes da valorização da qualidade de vida e de um sistema de informação mais eficiente (NOGUEIRA, 1995; NANTES et al. 1999). Essa tendência de expansão parece irreversível, na medida em que ocorre em todo o mundo e é apoiada pelos diversos setores da sociedade. O mercado brasileiro de vegetais minimamente processados foi estimado em 1998 em torno de R\$ 450 milhões, com perspectiva crescente para os próximos anos. (AGRIANUAL, 2000).

Neste cenário competitivo, o marketing representa uma ferramenta importante e necessária para alcançar sucesso, principalmente no Brasil, onde os consumidores são extremamente receptivos a

novos conceitos e idéias. A exposição do produto nas gôndolas dos supermercados representa importante forma de promoção destes produtos. NASCIMENTO (1998) ressalta que as redes de supermercado vendem somente o espaço, deixando por conta do fornecedor o abastecimento das gôndolas.

A principal forma de promoção é a qualidade do produto. Se na primeira compra o consumidor verifica que o produto foi bem processado, conserva o frescor, apresenta maior durabilidade e é mais prático, repetirá a compra. A cor, o sabor, a textura, a embalagem e os aspectos nutricionais são itens importantes na decisão de compra.

4 RELAÇÕES CONTRATUAIS

As relações contratuais entre os integrantes da cadeia produtiva dos vegetais minimamente processados ainda não estão claramente definidas, seja pela própria dificuldade inerente às incertezas da produção rural, seja pela falta de estruturação da cadeia por se tratar de uma atividade ainda recente.

ZYLBERSZTAJN (1995) propõe três ações principais para o estudo das relações contratuais entre os segmentos de uma cadeia produtiva. A primeira visa caracterizar os elementos envolvidos colocando o consumidor como agente principal. A segunda etapa estuda a organização da indústria e os sistemas de apoio, enquanto a terceira trata efetivamente das relações contratuais dos agentes envolvidos.

A primeira ação é demonstrada nesse trabalho mediante a caracterização dos atores envolvidos e identificação das interferências de cada um no processo produtivo, ressaltando a figura do consumidor como ponto de partida. Dessa forma, a atividade agroindustrial passa a ser uma extensão das atividades essencialmente agrícolas.

A relação contratual mais delicada estabelece-se à medida que o produto sai da indústria e vai para a distribuição. As grandes redes geralmente não exigem exclusividade, mas nem sempre garantem a compra. O fator determinante dessa aliança, além da qualidade do produto, é a estabilidade de entrega.

FARINA e MACHADO (1999) relatam que o limite para o crescimento das empresas atuantes nos mercados agroindustriais não é o crescimento da demanda, mas o suprimento de produtos de qualidade. O crescimento do mercado dos produtos

minimamente processados passa necessariamente pelo estabelecimento da relação contratual entre os diferentes elos da cadeia produtiva, especialmente entre a indústria e o setor de distribuição. A grande maioria das indústrias de vegetais minimamente processados não possui uma relação contratual formal com o setor varejista.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cadeia produtiva dos vegetais minimamente processados apresenta acentuada diferença de eficiência e rendimento financeiro entre os segmentos. Enquanto o consumidor está buscando produtos com qualidade e menor preço, o produtor encontra grandes dificuldades em atender essa demanda. O setor de distribuição se esforça para equilibrar essa relação, porém o setor produtivo está menos preparado para participar destas mudanças. As atitudes para equilibrar os elos da cadeia produtiva estão partindo das grandes redes de supermercado, que estão se aproximando dos produtores rurais, orientando a produção de acordo com as características da demanda.

Deve-se considerar também que o crescimento dos vegetais minimamente processados como forma de agregação de valor aos produtos primários pode representar um alavanca de crescimento e sustentação econômica de pequenas e médias propriedades rurais. O papel da assistência técnica nessa situação é fundamental, já que a atividade é recente e o mercado exige qualidade.

O principal desafio da cadeia de vegetais minimamente processados encontra-se na reorganização do mercado. É necessário alterar o fluxo de comercialização, centrado atualmente num volume desordenado, com muita interferência de atravessadores e das CEASAs, que não se importam com a diferenciação e valorização de um produto mais elaborado.

Os vegetais minimamente processados representam um segmento dinâmico e em expansão em todo o mundo. Esses produtos apresentam aspecto visual atraente, segurança no consumo e conveniência no preparo das refeições, mas a estabilização do mercado enfrenta o problema do desequilíbrio exagerado de preço entre o produto a granel e o processado.

Observa-se um desequilíbrio nos preços dos produtos minimamente processados se comparados aos tradicionais ofertados a granel. Nos últimos 12 meses, verificou-se redução neste diferencial de preço, mas não o suficiente para atrair aqueles consumidores que acreditam nestes produtos, mas acham o preço abusivo. O diferencial de preço parece ser maior do que o mercado está disposto a pagar. Essa situação não impede o crescimento do mercado, mas torna o processo mais lento.

Uma preocupação crescente das indústrias de vegetais minimamente processados diz respeito à possível entrada no país de empresas multinacionais. Esta preocupação tem feito com que as empresas estabeleçam metas de curto prazo e programem os investimentos de forma mais cautelosa.

Para que as oportunidades desse mercado possam ser eficientemente aproveitadas, é necessário estabelecer uma relação estável entre os segmentos da cadeia produtiva, garantindo competitividade e sustentabilidade de longo prazo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGRIANUAL. Horticultura. **Hortalças processadas têm mercado em expansão**. São Paulo, 2000. p.34-49.
- BATALHA, M.O. Sistemas agroindustriais : definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M.O (Coord.). **Gestão agroindustrial**. São Paulo : Atlas, 1997.
- BENITEZ, G. Prontos e semi-prontos. **Alimentos e Tecnologia**, São Paulo, n. 79, p. 36-47, 1998.
- CLEMENTE, S. **O mercado de vegetais pré-processados**. Piracicaba : ESALQ-USP, 1998. Seminário.
- FARINA, E. M. C.; MACHADO, E. L. Government regulation and business strategies in Brazilian fresh fruit and vegetables market. WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES (2. : 1999 : Ribeirão Preto). In: **Anais**. Ribeirão Preto: FEARP-USP, 1999.
- FRUET, H. Como fechar o ralo. **Embalagem Marca**, São Paulo, n. 1, p. 32-36, 1999.
- INGOLD, R. B.; RIBEIRO, F. Varejo no ano 2000. In: VAREJO: modernização e perspectivas. São Paulo: Atlas, 1994.
- JANK, F. S. **Discutindo a importância da administração profissional da produção agropecuária**: a visão empresarial. São Paulo, 1997.
- LUENGO, R. F. A.; LANA, M. M. **Processamento mínimo de hortalças**. Brasília : Embrapa, 1997. (Comunicado Técnico).
- NANTES, J. F. D. **Protótipos de caixas plásticas para acondicionamento, transporte e armazenamento de tomates**. Jaboticabal, 1999. 101 p. Tese (Doutoramento) - Universidade Estadual Paulista (Unesp).
- NANTES, J. F. D.; KANESIRO, M. A.; OLIVEIRA, J. E. D. Embalagens alimentícias. **Nutrição em Pauta**, São Paulo, ano VI, n.31, p. 29-31, 1998.
- NANTES, J. F. D.; KANESIRO, M. A.; OLIVEIRA, J. E. D. Tendências de consumo de alimentos. **Nutrição em Pauta**, São Paulo, ano VII, n.35, p. 36-9, 1999.

- NASCIMENTO, E. F. **Agregação de valor** : perspectivas futuras. Brasília: Secretaria de Agricultura, 1998. Apostila técnica.
- NEVES, M. F.; CHADDAD, F. R.; LAZZARINI, S. G. **Alimentos** : novos tempos e conceitos na gestão de negócios. São Paulo : Pioneira, 2000.
- NOGUEIRA, W. Real impulsiona vendas no varejo. **Super Hiper**, São Paulo, n. 235, p.50-56, 1995.
- OLIVEIRA, R. Redes escalam seleção de agricultores. **Folha de S. Paulo**, 19 jan. 1999.
- PAZINATO, B. C. **Vegetais minimamente processados**. Campinas : Secretaria da Agricultura e Abastecimento, 1999. (Relatório Técnico).
- PELIÇÃO, T. Z.; NEVES, M. F.; MARTINELLI, D. P. Gestão de compra de produtos hortícolas por varejistas: análise de estratégias empresariais. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 6, n. 3, p. 233-242, 1999.
- SAEZ, S. M.; NUNES, R. Indústria de alimentos no país é dominada por multinacionais. **Folha de S. Paulo**, 26 maio 1999.
- SANTOS, R. C. **Tendências do consumo de alimentos**. São Paulo : FEA-USP, 1991. (Temas para discussão).
- SILVA, E. Salada cada vez mais diferenciada. **Frutas e Legumes**, São Paulo, n. 2, p. 32-35, 1999.
- ZYLBERSZTAJN, D. Cadeias agroindustriais: um esboço metodológico. In: MEGIDO, J. L. T.; XAVIER, C. (Orgs.). **Marketing & Agribusiness**. São Paulo : Atlas, 1995. p.267-273.