

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS - CEPAN
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**As cadeias produtivas dos alimentos orgânicos
comercializados na Feira da Agricultura Ecológica em Porto
Alegre/RS: lógica de produção e/ou de distribuição**

*Dissertação apresentada como requisito
parcial para obtenção do grau
de Mestre em Agronegócios no Curso
de Pós-Graduação em Agronegócios do
Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios (CEPAN) e
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)*

Mestrando: Glauco Schultz

Orientador: Prof. Dr. Eugenio Avila Pedrozo

Co-Orientador: Prof. Dr. Luis Felipe Nascimento

Porto Alegre, agosto de 2001

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS – CEPAN
PROGRAMA DE PÓS -GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS – PPG- Agronegócios
Curso de Mestrado em Agronegócios**

GLAUCO SCHULTZ

**AS CADEIAS PRODUTIVAS DOS ALIMENTOS ORGÂNICOS
COMERCIALIZADOS NA FEIRA DA AGRICULTURA ECOLÓGICA EM
PORTO ALEGRE/RS: LÓGICA DE PRODUÇÃO E/OU DE
DISTRIBUIÇÃO**

ORIENTADOR: PROF. DR. EUGENIO AVILA PEDROZO

CO-ORIENTADOR: PROF. DR. LUIS FELIPE NASCIMENTO

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antonio Domingos Padula – Escola de Administração – Ufrgs

Prof. Dr^a. Zilá Pedroso Mesquita – Escola de Administração – Ufrgs

Dr. João Carlos Canuto – Fundação de Pesquisa Agropecuária do Estado do RS – FEPAGRO

Data: 23 de agosto de 2001

Horário: 14:00 horas

Local: Faculdade de Ciência Econômicas/Ufrgs – Sala 31 B

Avaliação: Dissertação Aprovada

Conceitos: A – A – A

AGRADECIMENTOS

O processo de construção e condução deste trabalho de pesquisa, que resultou em um profundo desenvolvimento e crescimento pessoal e profissional, já está marcado como uma etapa importante da minha vida. Por isso os meus sinceros agradecimentos:

Ao professor, colega, padrinho e grande amigo Alfredo D'ávila por ter provocado em mim algumas reflexões sobre os caminhos a serem seguidos, que confesso só fui entender e aceitar algum tempo depois, constatando que estavam corretas. O convívio que tive com o Prof. Alfredo sempre foi revestido de uma busca constante e profunda em entender e “humanizar” o mundo, passando por longos e calorosos debates, que muito contribuíram para a percepção e posicionamentos que hoje possuo sobre a vida. Isto com certeza influenciou e foi definidor para a escolha do tema pesquisado nessa dissertação.

Aos Professores do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios pelo constante apoio e orientação das suas disciplinas no sentido de clarear as principais questões relacionadas aos negócios rurais.

Ao Prof. Eugênio Pedrozo pela contribuição em diversos momentos do processo de desenvolvimento da pesquisa, através do profundo debate teórico e empírico sobre o tema, o qual resultou em sua natural incorporação ao trabalho como orientador.

Ao Prof. Luis Felipe Nascimento por ter me propiciado desde o início do curso o contato com outros alunos e professores pesquisadores da área de gestão ambiental, e principalmente pela tarefa nada fácil de iniciar as discussões sobre um projeto para mestrado em uma área tão ampla.

Ao Prof. Antonio Padula pelas excelentes contribuições bastante claras, objetivas e definidoras, como membro da banca avaliadora do projeto de pesquisa do mestrado.

Aos membros da banca examinadora pela leitura atenta e pelas contribuições enriquecedoras, mas principalmente pelo importante incentivo que recebi neste início de caminho como pesquisador.

A amiga Sílvia pelo apoio e estímulo constante durante o todo o período do mestrado.

A Tânia (ex-funcionária do Cepan) em virtude de seu carinho e dedicação pelo curso e disposição exemplar em atender os alunos da primeira turma do mestrado em agronegócios.

Aos diversos amigos e colegas da primeira turma do Mestrado em Agronegócios do Cepan/Ufrgs e do Mestrado em Administração (PPGA) da Escola de Administração da Ufrgs.

À amiga Claudia Job Schmitt por ter me auxiliado de forma muito carinhosa e profissional nas minhas reflexões e angústias, contribuindo assim, em muito, na validação dos propósitos da pesquisa.

À colega e amiga Estefania pelas excelentes e qualificadas análises que proporcionaram em nossos encontros muitos debates que de certa forma estão refletidos nos textos deste trabalho. Não posso deixar de lembrar das diversas portas que me foram abertas pela “Tefa” nesse “mundo agroecológico”, e que me levou a estabelecer um ótimo casamento entre as pesquisas no Cepan e as minhas atividades profissionais no Governo do Estado do RS.

Aos amigos Franco e Roberlaine pelo constante reforço de que é possível alcançar este objetivo, e me fazerem acreditar nisso.

Aos colegas de trabalho na Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, Ceasa/RS e Programa de Apoio a Novos Produtos Agropecuários/RS Rural, pelo incentivo e compreensão nos momentos difíceis: Milton, Marcelo, Norbert, Denise, Álvaro, Ricardo, Nana, Rosane, Fernanda, Mara, Leonardo, Laudemir, Flávia, Rosa, Pedro, Inácio, Sílvio e Mari.

Aos agricultores e gestores das cooperativas e associações que fizeram parte da pesquisa, pela forma aberta e franca que me receberam para as entrevistas e pela ampla disponibilidade de informações e dados para o trabalho, cujos nomes estão citados no trabalho.

Aos meus pais por terem me proporcionado chegar até aqui, sempre me incentivando a seguir os estudos e torcendo por mim.

Aos queridos familiares da minha esposa, pela forma afetuosa que sempre me receberam e festejaram as minhas conquistas, em especial a minha sogra Manuela com quem muito compartilhei as angústias e anseios do mestrado.

A todos, enfim, muito obrigado!

DEDICATÓRIA

À minha querida esposa Sandra, amiga e companheira, que muito me incentiva, e que sem esse apoio e dedicação com certeza não teria alcançado todos os méritos desse trabalho.

Ao meu filho Henrique, que muito veio a me ensinar sobre a vida após o seu nascimento durante o mestrado.

Os riscos que se apresentam à humanidade, criados pela civilização, restituem para o homem a aventura de retomar seu destino e controlá-lo. O que ele antes fazia temendo os deuses, aos quais já não teme, com medo de pragas que já controla, submetido ao desconhecido que já conhece, agora o homem terá de fazê-lo diante dos riscos que criou. Terá que enfrentar um deus maluco chamado homem, uma praga que ele criou chamada poder científico e tecnológico e tentar desvendar um desconhecido chamado ele mesmo, seu sistema econômico, sua relação com a natureza, a essência de seu processo civilizatório.

Cristóvão Buarque

É bastante provável que na história do pensamento humano os desenvolvimentos mais fecundos ocorram, não raro, naqueles pontos para onde convergem duas linhas diversas de pensamento. Essas linhas talvez possuam raízes em segmentos bastante distintos da cultura humana, em tempos diversos, em diferentes ambientes culturais ou em tradições religiosas distintas. Dessa forma, se realmente chegam a um ponto de encontro – isto é, se chegam a se relacionar mutuamente de tal forma que se verifique uma interação real -, podemos esperar novos e interessantes desenvolvimentos a partir dessa convergência.

Werner Heisenberg

Físico e teórico alemão (1901–1976)

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS	8
LISTA DE QUADROS	10
LISTA DE QUADROS ANEXOS	10
LISTA DE FIGURAS	10
RESUMO	11
ABSTRACT	12
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 O mercado de produtos orgânicos.....	15
1.2 Problema de pesquisa	19
1.3 Justificativas e importância do estudo.....	23
1.4 Objetivos.....	25
1.4.1 Objetivo geral	25
1.4.2 Objetivos específicos.....	25
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	26
2.1 Abordagens teóricas em agronegócios	27
2.1.1 Abordagens teóricas pioneiras em agronegócios.....	27
2.1.2 Outros conceitos associados ao agronegócio.....	29
2.1.3 Novas abordagens teóricas em agronegócios.....	31
2.2 Metodologia de análise de cadeias produtivas.....	33
2.2.1 Principais características da metodologia	36
2.2.2 Metodologia de análise	37
2.3 Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.....	44
2.4 Teoria Institucional.....	49
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA.....	59
3.1 Definição do método de pesquisa e justificativas.....	59
3.2 Delineamento da pesquisa.....	61
3.3 Procedimentos e instrumentos de pesquisa.....	61
3.3.1 Questões e proposições da pesquisa	62
3.3.2 Unidade de análise do estudo.....	64
3.3.3 Lógica que une os dados às proposições.....	68
3.3.4 Critérios para interpretar os resultados.....	69
3.4 Estrutura de análise do estudo.....	70
4 CARACTERIZAÇÃO DAS CADEIAS PRODUTIVAS DE ALIMENTOS ORGÂNICOS	71
4.1 A cadeia produtiva da agricultura orgânica.....	71
4.2 A Feira de Agricultores Ecologistas – FAE.....	75
4.3 Associação dos Colonos Ecologistas da Região de Torres – ACERT	77
4.3.1 Caracterização da cadeia produtiva de alimentos orgânicos.....	77
4.3.2 Forma de coordenação e gerenciamento da cadeia produtiva de alimentos orgânicos.....	80
4.3.3 Ambiente institucional e organizacional interno associado a cadeia produtiva de alimentos orgânicos.....	81
4.4 Associação dos Produtores Ecologistas da Capela Santa Catarina – APESC.....	86
4.4.1 Caracterização da cadeia produtiva de alimentos orgânicos.....	86
4.4.2 Forma de coordenação e gerenciamento da cadeia produtiva de alimentos orgânicos.....	89
4.4.3 Ambiente institucional e organizacional interno associado a cadeia produtiva de alimentos orgânicos	90
4.5 Cooperativa dos Produtores Ecológicos de Porto Alegre Ltda. – ARCOOIRIS	95
4.5.1 Caracterização da cadeia produtiva de alimentos orgânicos.....	95
4.5.2 Forma de coordenação e gerenciamento da cadeia produtiva de alimentos orgânicos.....	98
4.5.3 Ambiente institucional e organizacional interno associado a cadeia produtiva de alimentos orgânicos	99
4.6 Cooperativa Ecológica COOLMÉIA.....	102
4.6.1 Caracterização da cadeia produtiva de alimentos orgânicos.....	103
4.6.2 Forma de coordenação e gerenciamento da cadeia produtiva de alimentos orgânicos.....	108

4.6.3 Ambiente institucional e organizacional interno associado a cadeia produtiva de alimentos orgânicos	110
4.7 Cooperativa Aécia de Agricultores Ecologistas Ltda. – COPAÉCIA.....	116
4.7.1 Caracterização da cadeia produtiva de alimentos orgânicos.....	117
4.7.2 Forma de coordenação e gerenciamento da cadeia produtiva de alimentos orgânicos.....	121
4.7.3 Ambiente institucional e organizacional interno associado a cadeia produtiva de alimentos orgânicos	123
4.8 Representação esquemática das cadeias produtivas de alimentos orgânicos.....	128
4.8.1 Associação dos Colonos Ecologistas da Região de Torres - ACERT.....	129
4.8.2 Associação dos Produtores Ecologistas da Capela Santa Catarina - APESC.....	130
4.8.3 Cooperativa dos Produtores Ecológicos de Porto Alegre – ARCOOIRIS.....	131
4.8.4 Cooperativa Ecológica COOLMÉIA.....	132
4.8.5 Cooperativa Aécia de Agricultores Ecologistas – COPAÉCIA.....	133
4.9 Quadro comparativo das cadeias produtivas alimentos orgânicos.....	134
5 FATORES CONDICIONANTES DO DESEMPENHO E GERADORES DE DEBILIDADES ESTRUTURAIIS.....	136
5.1 “Antes da porteira” (montante da cadeia).....	137
5.2 “Dentro da porteira” (Propriedades Agrícolas ou Sistemas Produtivos).....	139
5.3 “Depois da porteira” (jusante da cadeia).....	141
5.3.1 Produção agroindustrial.....	141
5.3.2 Distribuição/comercialização.....	144
5.4 Coordenação e gerenciamento das cadeias produtivas.....	149
5.5 Quadro institucional e organizacional em que estão inseridas as cadeias produtivas.....	152
5.6 Síntese dos delimitadores do desempenho das cadeias produtivas de alimento orgânicos	164
6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS	166
6.1 Conclusões.....	166
6.2 Sugestões para futuros trabalhos.....	174
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	177
8 ANEXOS.....	182
8.1 Quadro descritivo da população do estudo.....	183
8.2 Quadro descritivo dos Sócios da Cooperativa Coolméia que participam da FAE.....	188
8.3 Roteiro das entrevistas.....	191

LISTA DE SIGLAS

AAFA – Associação dos Agricultores Familiares Agroecológicos de Barra do Rio Azul/RS
 AAO – Associação de Agricultura Orgânica
 ABAG – Associação Brasileiro de *Agribusiness*
 ABIA – Associação Brasileira da Indústria Alimentícia
 ABIOVE – Associação Brasileira da Indústria de Óleos Vegetais
 ABML – Associação Brasileira de Movimentação Logística
 ACERT - Associação dos Colonos Ecologistas da Região de Torres
 AÉCIA – Associação dos Agricultores Ecologistas de Ipê e Antônio Prado
 AESBA - Associação dos Agricultores Ecologistas de São João Batista
 AGA – Associação Gaúcha de Apicultores
 APELCAM - Associação dos Produtores Ecologistas da Luz do Canto dos Magnus
 APEMSUL - Associação dos Produtores Ecologistas de Morrinhos do Sul
 APEMA - Associação dos Produtores Ecologistas da Linha Pereira Lima
 APESC - Associação dos Produtores Ecologistas da Capela Santa Catarina
 APESAA - Associação dos Produtores Ecologistas da Capela São Antão do Abate
 APEVS - Associação dos Produtores Ecologistas de Vila Segredo
 ARCOOÍRIS - Cooperativa dos Produtores Ecológicos de Porto Alegre
 ARPA-SUL – Associação Sul Riograndense de Produtores Agroecológicos
 ASSUDESTE – Associação Comunitária Integrada dos Moradores e Produtores Rurais da Região Sudeste
 ASVE - Associação Serra Verde
 CAD – Centro Agrícola Demonstrativo
 CAI – Complexo Agroindustrial
 CAPA – Centro de Apoio ao Pequeno Agricultor
 CE – Ipê – Centro Ecológico de Ipê/RS
 CEASA/RS – Centrais de Abastecimento do Estado do Rio Grande do Sul
 CETAP – Centro de Tecnologias Alternativas Populares
 CPT – Comissão Pastoral da Terra
 CEPAN – Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios
 CM – Conjuntos Metodológicos
 CMMAD – Comissão Mundial de Meio Ambiente e do Desenvolvimento
 COOLMÉIA - Cooperativa Ecológica COOLMÉIA
 COOPAEL - Cooperativa dos Produtores Agroecológicos de Eldorado do Sul
 COOPERCAPRI – Cooperativa de Caprinocultores Ecológicos
 COOPERMATE – Cooperativa de Produtores de Erva-Mate
 COPAÉCIA - Cooperativa Aécia de Agricultores Ecologistas de Ipê e Antônio Prado
 CP – Cadeia Produtiva
 CPA - Cadeia de Produção Agroindustrial
 CSA – Commodity System Approach
 CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento
 CONTAG – Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura
 COOPERÁGUA – Cooperativa dos Produtores Ecológicos de Água Santa/RS
 COOPERAL – Cooperativa Regional de Agricultores Assentados de Hulha Negra/RS
 COOPET – Cooperativa Ecológica de Consumidores de Três Cachoeiras/RS
 COPERGS – Cooperativa dos Produtores Ecologistas do Rio Grande do Sul
 EBAA - Encontro Brasileiro de Agricultura Alternativa
 ECD – Estrutura – Conduta – Desempenho
 ECOCITRUS - Cooperativa dos Citricultores Ecológicos do Vale do Caí
 ECOTORRES – Cooperativa de Consumidores de Torres/RS
 ECR – Efficient Consumer Responser

ECT – Economia dos Custos de Transação
EI – Economia Industrial
EMATER – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
ESALQ – Escola Superior de Agricultura Luis de Queirós
EUA – Estados Unidos da América
FAE – Feira da Agricultura Ecológica
FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations
FAPERGS – Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul
FATES – Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social
FCB – Feira da Cultura e Biodiversidade
FCE – Feira da Cultura Ecológica
GIPAF – Grupo de Interesse em Pesquisa para Agricultura Familiar
GFU – Grande Fraternidade Universal
IBD – Instituto Biodinâmico de Desenvolvimento Rural
IFOAM – International Federation of Organic Agriculture Movements
IN – Instrução Normativa
JIT – Just in Time
MAA – Ministério da Agricultura e Abastecimento
MMTR – Movimento de Mulheres Trabalhadores Rurais
NEI – Nova Economia Institucional
OGM - Organismos Geneticamente Modificados
OI - Organização Industrial
ONGs – Organizações Não Governamentais
PANPA – Programa de Apoio a Novos Produtores Agropecuários
POA – Porto Alegre
PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
P & D – Pesquisa e Desenvolvimento
QR – Quik Response
SAA – Sistema Agroalimentar
SAI – Sistema Agroindustrial
SCM – Supply Chain Management
SEMA – Secretaria Estadual do Meio Ambiente
SIF – Serviço de Inspeção Federal
SIE – Serviço de Inspeção Estadual
SIM – Serviço de Inspeção Municipal
SMIC – Secretaria Municipal da Indústria e Comércio
SP – Sistema Produtivo
STR – Sindicato de Trabalhadores Rurais
TC – Teoria das Convenções
TC – Teoria dos Contratos
TI – Tecnologia de Informações
TI – Teoria Institucional
UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
VEI – Velha Economia Institucional

LISTA DE QUADROS

Quadro 4.1 – Comparativo das cadeias produtivas de alimentos orgânicos objetos da pesquisa	134
Quadro 5.1 - Síntese dos delimitadores do desempenho das cadeias produtivas de alimento orgânicos	164
Quadro 6.1 - Aspectos institucionais e atendimento adequado das demandas	171

LISTA DE QUADROS ANEXOS

Quadro 8.1 – Quadro descritivo da população do estudo	183
Quadro 8.2 – Quadro descritivo dos sócios da Cooperativa Ecológica Coolméia	188

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Representação Esquemática da Cadeia Produtiva	35
Figura 3.1 - Estrutura de Análise do Estudo	70
Figura 4.1 - Representação esquemática da cadeia produtiva da ACERT	129
Figura 4.2 - Representação esquemática da cadeia produtiva da APESC	130
Figura 4.3 - Representação esquemática da cadeia produtiva da ARCOOIRIS	131
Figura 4.4 - Representação esquemática da cadeia produtiva da COOLMÉIA	132
Figura 4.5 - Representação esquemática da cadeia produtiva da COPAÉCIA	133

RESUMO

Este estudo possui como **tema** a comercialização de alimentos orgânicos no município de Porto Alegre/RS. Trata-se de um segmento do mercado em expansão onde predomina a comercialização direta ao consumidor final através de feiras livres. O crescimento do consumo destes produtos e a entrada de novos agentes neste segmento estão provocando a reestruturação deste mercado, o que define o seguinte **problema de pesquisa**: a estrutura de coordenação e gerenciamento, e o quadro institucional e organizacional em que estão inseridas as cadeias produtivas, atendem de forma adequada ou possuem capacidade de atender a evolução das demandas e a reestruturação do mercado? Os **objetivos da pesquisa** buscaram a caracterização dos componentes das cadeias produtivas, descrevendo-se as suas formas de coordenação e gerenciamento, o quadro institucional e organizacional em que estas cadeias estão inseridas e a identificação dos fatores condicionantes do desempenho e geradores de debilidades estruturais. Utiliza-se como **referencial teórico** a Metodologia de Análise de Cadeias Produtivas, a abordagem sobre Gerenciamento de Cadeias de Suprimento e a Teoria Institucional, e como **método de pesquisa** o estudo de casos (amostra com cinco unidades de análise). Os **resultados da pesquisa** indicam que os parâmetros para atendimento das demandas, através do gerenciamento da cadeia de suprimentos, não estão presentes nos casos estudados. Entretanto, em três casos estudados, verifica-se a existência da adequação das suas características estruturais com esses pressupostos. O quadro institucional e organizacional estabelece um processo de institucionalização (legitimação) das tarefas organizativas de forma diferenciada nos cinco casos estudados, confirmando, em parte, a hipótese inicial do estudo. Por outro lado, os resultados da pesquisa corroboram o levantamento realizado no referencial teórico, estabelecendo a relação entre os aspectos institucionais e os objetivos e desempenhos (técnicos e econômicos) das organizações e suas cadeias produtivas.

Palavras-chave: alimentos orgânicos; teoria institucional; cadeia produtiva

ABSTRACT

This paper has as a **subject** the marketing of organic food in Porto Alegre city/RS. It is an expanding branch of the market where the commerce directly to final customer through outdoor market prevails. The increasing consume of such products and the entry of new agents are triggering the re-structuration of this market, which defines the following **research problem**: the coordinating and managing structure and the institutional and organizational chart, in which the producing chains are inserted in, suitably attend or are at least able to attend to the evolving demands and market re-structuration? The **research objectives** looked for characterizing the compounds of the productive chains, being their coordinating and managing ways described, the institutional and organizational chart in which these chains are inserted in and the identification of the factors that condition the performance and generate structural deficiencies. As a **theoretical referential** it is used the Methodology for Analysis of the Productive Chains, the approach of Supply Chain Management and Institutional Theory, and as a **researching method** the case study (sample with five units of analysis). The **research results** indicate that the parameters to attend to the demands through managing the supplying chain are not present in the cases studied. However, in three cases studied it was verified the existence of an adaptation of their structural features with such presupposes. The institutional and organizational chart establishes an institutionalizing (legitimizing) process of the organizing tasks in a differentiated way in five cases studied partially confirming the initial hypothesis of the study. On the other hand, the research results corroborate the survey performed in the theoretical referential, establishing the relation between institutional aspects and objectives and performances (technical and economical) of the organizations and their productive chains.

Key-words: organic food; institutional theory; productive chain

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas ocorreram profundas modificações que causaram e ainda causam fortes impactos na estrutura social de muitas nações. Entre as muitas mudanças ocorridas, pode-se afirmar que o assunto preservação e degradação ambiental vem influenciando em muitas das grandes decisões, tanto na esfera local como global. Muitas das questões levantadas sobre o meio ambiente tentam dar as respostas sobre até quando a natureza e os seus recursos naturais vão suportar as constantes explorações e impactos, causadas pelas novas e velhas tecnologias desenvolvidas pelo homem para gerar o seu próprio sustento, suprimindo suas necessidades presentes e futuras. Trata-se, portanto, de aspectos ligados à própria sobrevivência do homem sobre a terra.

A partir da década de 70, os organismos internacionais começam a realizar uma série de eventos para discutir as questões ambientais, os quais contribuíram para o desenvolvimento teórico que resultou, em 1987, no Relatório *Brundtland* (Comissão Mundial de Meio Ambiente e do Desenvolvimento), que define o conceito de Desenvolvimento Sustentável: *satisfação das necessidades da geração presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras para satisfazer suas próprias necessidades.*

Muitos setores buscam considerar estas questões no desenvolvimento dos seus negócios, muitas vezes por exigência da população ou de legislações que procuram amenizar os efeitos sobre o meio ambiente. Por outro lado, existem grupos no setor produtivo que se organizam com o objetivo de aplicar os pressupostos de um crescimento econômico, atrelado ao respeito pela natureza, através de uma exploração sustentável.

No setor agrícola, as questões ambientais sempre estiveram presentes, devido a existência de diversos inter-relacionamentos com o meio ambiente. Com o aumento da modernização das

práticas agrícolas, principalmente após a "Revolução Verde", ocorreram, juntamente com os benefícios para a população, muitas preocupações (além dos sociais e econômicos) quanto aos impactos ambientais destas modernas técnicas, ressaltando-se o uso intensivo e desordenado de insumos artificiais (agrotóxicos e fertilizantes) e da mecanização. Os efeitos sobre o meio ambiente foram os mais diversos, e entre eles podemos citar: dilapidação das florestas tropicais e da biodiversidade, erosão e degradação de solos agrícolas, desertificação, poluição das águas, esgotamento de recursos naturais não-renováveis, uso exagerado de agrotóxicos, gerando contaminação de agricultores, consumidores, rios, alimentos, fauna e flora, e baixa eficiência energética, entre outros impactos.

Ao longo da evolução da agricultura, principalmente após as descobertas científicas que geraram as bases do modo de produção atual¹, surgiram, em todo o mundo, movimentos contrários a estes princípios da adubação química, defendendo a valorização do uso da matéria orgânica e de outras práticas culturais favoráveis aos processos biológicos e naturais.

Surgem quase que simultaneamente na década de 20, e agrupam-se em quatro grandes vertentes (Ehlers, 1996): na Alemanha surge a agricultura biodinâmica, iniciada por Rudolf Steiner, em 1924; na Inglaterra surge a agricultura orgânica, cujos princípios foram estabelecidos entre os anos de 1925 e 1930, pelo pesquisador Sir Albert Howard, sendo após, na década de 40, difundidos nos EUA, por Jerome Irving Rodale; na Suíça, no início dos anos 30, surge a agricultura biológica, baseada nos princípios criados por Hans Peter Müller, sendo mais tarde difundida na França por Claude Aubert; e no Japão, a partir de 1935, surge outra vertente, baseada nas idéias de Mokiti Okada, chamada de agricultura natural.

No início, esses movimentos ficam à margem do processo de desenvolvimento das práticas agrícolas. A partir da década de 60, quando intensificou-se o uso das práticas modernas através da "revolução verde", e começaram a aparecer os impactos no meio ambiente, esses movimentos ganharam mais força como alternativas ao modelo atual.

No Brasil, também surgiram tais movimentos, sendo uma primeira experiência no campo produtivo, através da criação em 1972 da Estância Demétria, em São Paulo, seguindo os princípios da agricultura Biodinâmica. Em 1984, foi criado o Instituto Biodinâmico (IBD), em

¹ As descobertas científicas foram aquelas oriundas da Segunda Revolução agrícola, ocorrida no final do século XIX, através da formulação da Teoria Química, pelo químico alemão Justus Von Liebig (1803 - 1873). Esta teoria estabeleceu o comportamento das substâncias minerais nos solos e nas plantas (desprezando dessa forma o papel da matéria orgânica, defendido pelos pesquisadores adeptos da Teoria Húmica - séculos XVIII e XIX), ocasionando o afastamento das atividades agrícolas e pecuárias e das práticas rotacionais. A partir desse momento começa o surgimento do padrão químico, mecânico (motores de combustão interna e equipamentos) e genético, que foi intensificado na "Revolução Verde", na década de 60 com a introdução dos agrotóxicos e da irrigação.

Botucatu/SP, atualmente um dos responsáveis pela certificação da agricultura biodinâmica e orgânica, que se alicerça em princípios e normas técnicas de produção lançados pelo IFOAM (*International Federation of Organic Agriculture Movements*).

Já no campo acadêmico destacam-se Adilson Paschoal, da ESALQ; Ana Maria Primavesi, da UFSM; Luis Carlos Pinheiro Machado, da UFRGS; e o engenheiro agrônomo José Lutzemberg (Ehlers, 1996). Lutzemberg lança, em 1976, o Manifesto Ecológico Brasileiro: Fim do futuro?, no qual apresenta críticas ao modelo industrial de desenvolvimento e ao modelo agrícola de produção.

Em 1981, acontece em Curitiba o primeiro Encontro Brasileiro de Agricultura Alternativa (I EBAA), e a partir deste momento começam a surgir, em vários estados brasileiros, associações de produtores orgânicos, cooperativas de produção de alimentos orgânicos, ONGs de assessoria e assistência técnica, reuniões, seminários, entre outros eventos ligados ao tema. A vertente que predomina no Brasil entre os tipos de agricultura alternativa é a orgânica, sistema que também se desenvolveu nos EUA.

O presente estudo aborda a emergência de um segmento de mercado, no setor de alimentos e fibras, dentro da perspectiva de um desenvolvimento sustentável. O foco do trabalho está em produtos oriundos de um novo conceito de *agricultura*, denominada de *orgânica*. Trata-se, atualmente, de um segmento do mercado de alimentos em expansão, em todo o mundo, oriundo de grupos de produtores rurais com diversas críticas, propostas e objetivos em relação aos caminhos que a agricultura vem seguindo. Porém, os indutores deste processo, atualmente, estão na outra ponta da cadeia produtiva, que são os consumidores, sendo estes conquistados pela confiança nos trabalhos realizados, e também, pelas mudanças de paradigmas quanto às questões ambientais, à alimentação, a hábitos de vida e saúde, oriundas em grande parte pelas descobertas científicas das funcionalidades dos alimentos na vida das pessoas. Nesse ponto, é que se encontra o foco desta proposta de estudo, ou seja, no rearranjo do sistema de distribuição dos produtos orgânicos, em função da crescente demanda por parte da população que se preocupa com aspectos ambientais, sociais e de saúde.

1.1 O mercado de produtos orgânicos

Com a entrada de novos agentes neste tipo de produção, e devido ao ganho de credibilidade e confiança perante os consumidores, as chamadas agriculturas alternativas

começaram a receber fortes demandas por parte da população, devido, principalmente, aos atributos qualitativos associados aos produtos.

O consumo mundial de alimentos considerados saudáveis e sem resíduos está cada vez mais sendo associado à saúde, numa relação de causa e efeito, surgindo uma tendência até mesmo de se classificar os produtos em bons e maus, principalmente após as descobertas científicas da funcionalidade dos alimentos na saúde humana.

No mercado de alimentos orgânicos no mundo, estima-se um faturamento entre US\$ 5 bilhões a US\$ 20 bilhões, e até 2005 crescerá 20 vezes, atingindo a cifra de US\$ 100 bilhões.²

Em torno de 100 países já produzem estes produtos em quantidades comerciais, tendo um crescimento médio mundial de 30 % ao ano. Na Europa, ocupam 2,5 % da área cultivada, tendo ocorrido uma expansão de 500% no Reino Unido entre 1987 e 1997, passando de US\$ 65 milhões para US\$ 365 milhões, sendo que a expectativa é de que os produtos orgânicos ocupem 5% do mercado de alimentos nesse País até o ano 2000 (Gazeta Mercantil, 21/09/1998).

Essa tendência de crescimento está presente em todos países da União Européia (UE), já que foram definidas diretrizes que autorizam os países membros a estabelecer linhas de subsídios para agricultores que desejam fazer a conversão do cultivo convencional para o orgânico. Nos EUA, em 1984, foram reconhecidas as bases científicas do cultivo orgânico, e em 1990, incluiu-se o sistema de produção na lei agrícola do País, estabelecendo-se o programa federal de certificação.

Ainda com relação à área ocupada com este tipo de agricultura, a Áustria e Suécia possui 10 % dos espaços cultivados com alimentos orgânicos, sendo que em algumas províncias Austríacas a proporção é de 50 % com produção agroecológica.

Entre os maiores consumidores estão os países da UE, seguido dos EUA e o Japão. Estes países são grandes produtores, mas também grandes importadores, sendo a origem destes produtos de países em desenvolvimento, principalmente as frutas, vegetais, café, soja, açúcar, chás e temperos (Gazeta Mercantil, 18/01/2000, p.B-18). O percentual do faturamento dos alimentos ecológicos, em relação ao total do consumo de alguns países, se encontra atualmente com os seguintes índices: Alemanha com 1,5 %, França com 0,6 %, Inglaterra com 0,4 %, Dinamarca com 2,5 %, Suíça com 2,5 % e EUA com 6 %. A Alemanha determinou que até 2005 toda a alimentação infantil seja convertida para orgânica, e previsões apontam para o

² Dados apresentados no Congresso Mundial da *Internacional Food and Agribusiness Management Association*, de 1998, realizado no Uruguai.

crescimento da participação dos alimentos ecológicos, situada entre 5 % e 10 % do total de alimentos consumidos em diversos países produtores.³

No Brasil, a agricultura orgânica cresce de 10 a 20 %, atingindo percentuais mais elevados conforme a região, representando o montante de R\$ 40 milhões em vendas, sendo 50 % deste total oriundo do mercado externo. Porém, há estimativas de que o mercado interno represente somente 10 % de um faturamento total no País, entre R\$ 150 milhões a R\$ 200 milhões.⁴

A maior concentração (60 %) da produção está localizada nos estados do sudeste e sul do Brasil, destacando-se o estado do Paraná com mais de 50 % do total dessas regiões, tendo apresentado no último ano um crescimento de 80 % no volume de produção. Segundo a Fundação Getúlio Vargas, em entrevista a imprensa, a produção nacional de alimentos orgânicos já representa em torno de 2 % do total produzido país, em uma área de 250 mil hectares.

Com relação ao posicionamento mundial, o Brasil ocupa a 34^a posição no ranking internacional de produtores de alimentos orgânicos, com 0,2 % do total produzido no mundo, ficando atrás da Argentina que ocupa uma área de 380 mil hectares. O Instituto Biodinâmico de Desenvolvimento Rural (IBD), único órgão certificador no Brasil com reconhecimento internacional, possui já certificado ou em processo de certificação mais de 60 mil hectares em todo o país.

No Rio Grande do Sul, foi constatado, através de pesquisa realizada pela Emater/RS, a existência de 100 núcleos de produção agroecológica em todo o estado, abrangendo o total de 2,5 mil hectares. Estes núcleos possuem desde 5 famílias até mais de 100 agricultores na região atuando em grupos formais (cooperativas e associações) ou informais, na produção, industrialização e comercialização de alimentos orgânicos.

Os canais de comercialização mais utilizados para a distribuição interna, em todo o país, são as feiras livres (vendas diretas para os consumidores finais). No Rio Grande do Sul, existem mais de 60 feiras livres ecológicas distribuídas em todo o Estado. Outros canais de distribuição geralmente utilizados são as cestas de produtos com entrega à domicílio, as cooperativas de consumidores urbanos de alimentos diferenciados, as pequenas lojas de produtos ecológicos e naturais/integrais, o mercado institucional (compras do governo federal, estadual ou municipal) para abastecimento de estruturas dos serviços públicos, das redes varejistas e dos supermercados. Estes últimos estão assumindo um papel de destaque na evolução do setor, tendo

³ Previsão da *Farm Verified Organic* (FVO), certificadora Européia de produtos orgânicos e que está se instalando no Nordeste do Brasil. Dados publicados no jornal *Correio do Povo* de 29/10/2000.

as vendas, nestes locais de comercialização, sofrido um acréscimo de 100 % nos últimos meses, principalmente na cidade de São Paulo⁵. Com relação ao mercado externo, os produtores utilizam-se de *tradings*, especializadas em exportação de produtos orgânicos para os principais mercados mundiais

Estando o mercado brasileiro em crescente expansão, o Ministério da Agricultura e Abastecimento (MAA) lançou uma portaria para consulta pública em 1998, e após, através de uma Instrução Normativa (Instrução Normativa/MAA nº 7, em 17/05/1999) passou a regulamentar a produção, tipificação, processamento, envase, distribuição, identificação e certificação da qualidade dos produtos orgânicos de origem vegetal e animal. Justifica a ação de regulação do setor, devido ao fato de estar emergindo um novo mercado de produtos de origem animal e vegetal. Por estes apresentarem vantagens adicionais no que se refere à saúde humana, proteção ao meio ambiente e dos recursos naturais, devem possuir regulamentações para que sejam garantidos todos estes atributos ao consumidor que se dispõe a comprá-los.

Esse ato do MAA se traduz em um importante passo na consolidação deste mercado, à medida que reconhece este novo segmento de alimentos e ao mesmo tempo procura disciplinar as atividades para que não caia em descrédito junto à população.

A referida Instrução Normativa define o conceito de produto orgânico, da seguinte forma:

"É considerado como sistema orgânico de produção agropecuária e industrial, todo aquele em que se adotam tecnologias que otimizem o uso de recursos naturais e socioeconômicos, respeitando a integridade cultural e tendo por objetivo a auto-sustentação 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, OGM/transgênicos, ou radiações ionizantes em qualquer fase do processo de produção, armazenamento e de consumo. Deve privilegiar a preservação da saúde ambiental e humana, assegurando a transparência em todos estágios da produção e da transformação, visando: a) à oferta de produtos saudáveis e de elevado valor nutricional, isentos de qualquer tipo de contaminantes que ponham em risco a saúde do consumidor, do agricultor e do meio ambiente; b) à preservação e à ampliação da biodiversidade dos ecossistemas, natural ou transformado, em que se insere o sistema produtivo; c) à conservação das condições químicas, físicas e biológicas do solo, da água e do ar; d) ao fomento da integração efetiva entre agricultor e

⁴ Estimativa da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) publicada na Gazeta Mercantil de 03/10/2000.

⁵ Dados da Associação Brasileira de Supermercados mostram que a rede de supermercados Pão de Açúcar comercializa 120 itens de alimentos orgânicos, representando 5 % do total do faturamento dessa empresa.

consumidor final de produtos orgânicos, e o incentivo à regionalização da produção destes produtos para mercados locais. O conceito de sistema orgânico de produção agropecuário e industrial abrange os denominados ecológico, biodinâmico, natural, sustentável, regenerativo, biológico, agroecológico e permacultural.

No próximo capítulo apresenta-se o problema de pesquisa, relacionado à crescente expansão da produção e da evolução das demandas do mercado, caracterizando-se como um segmento do agronegócio brasileiro que passa por constantes e profundas reestruturações.

1.2 Problema de pesquisa

Os produtos oriundos dos sistemas orgânicos são comercializados no mercado interno, em sua grande maioria, através de feiras livres, sendo poucas as experiências com outras formas de distribuição no município de Porto Alegre. Porém, o fato de existirem algumas experiências com outros canais de comercialização de produtos orgânicos, em outras capitais, revela uma forte tendência de que o mesmo venha ocorrer no local de estudo, como já atualmente estamos assistindo a alguns sinais nesse sentido.

O modo de comercialização direta, através das feiras livres, principalmente, é considerado o mais adequado pelos atuais agentes, desde o início das atividades, por propiciar a aproximação dos produtores rurais com os consumidores, objetivando proporcionar para ambas as partes trocas de experiências, que estimulem uma nova forma de ver a produção e a comercialização agrícola. As feiras não possuem uma disponibilidade diária para a venda dos produtos, sendo realizadas uma ou no máximo duas vezes durante a semana.

Atualmente, com o aumento da demanda destes produtos, o atual formato de comercialização está se mostrando sem condições de atingir os objetivos, tanto de consumidores como de produtores, principalmente, quando utilizado como única ou predominante estratégia de distribuição de alimentos orgânicos em determinado local.

Por parte dos produtores, ao mesmo tempo que precisam de mais tempo na lavoura para aumentarem a produção e atenderem a demanda, precisam também dispor de um tempo maior nas feiras para comercializarem seus próprios produtos, já que a quantidade de produtos e o número de locais de venda estão naturalmente aumentando. Esse fato se torna um dilema para o produtor de alimentos orgânicos, que visualizando o mercado em expansão, e a necessidade e o objetivo de aumentar a escala de produção, precisa, também, atender uma outra atividade, que é a comercialização. Essa atividade, mesmo quando feita no sistema de rodízio com outros

produtores, devido à organização da produção e comercialização de alimentos orgânicos serem através de associações ou cooperativas, torna-se um limitador à expansão dos negócios.

Da parte dos consumidores, muitos se dispõem a ir às feiras comprar os seus produtos, mas mesmo assim esta não está à disposição todos os dias da semana. Por outro lado, muitos que desejam comprar produtos orgânicos não estão dispostos a irem às feiras livres, mesmo que somente em um dia da semana. Este fato pode ser verificado pelo grande aumento no número de lojas de conveniências e de redes varejistas de alimentos convencionais nos grandes centros, local onde os consumidores preferem fazer as suas compras⁶.

Pode-se afirmar, portanto, que mudanças estão ocorrendo no mercado de produtos orgânicos, onde novos canais de comercialização estão aos poucos sendo exigidos pelos consumidores e pelos produtores rurais, sendo que estes desejam aumentar a escala de produção à medida que o mercado cresce e possuem um melhor domínio sobre as novas técnicas agroecológicas de produção.

Tais afirmações ressaltam a importância do estudo, por tratar-se de um caso de mudanças nas exigências do mercado, no qual os agentes são pressionados a se organizarem e responderem a estas demandas. Esta reestruturação do mercado de alimentos orgânicos possui alguns componentes que geram as problemáticas desta pesquisa, buscando-se na análise realizada o entendimento destas questões.

A atual forma de organização produtiva e de comercialização, e os pressupostos básicos do que pode ser considerado como produção orgânica, são gerados e estabelecidos por um quadro institucional composto de regras, normas, valores, crenças e padrões, muito presentes e fortes entre os agentes que compõem estes sistemas produtivos. Deve-se, também, acrescentar a este quadro institucional a constatação do aumento da demanda atual e potencial deste mercado de alimentos orgânicos.

Assim, uma das questões e preocupações da pesquisa é entender o atual quadro institucional e organizacional, formado pelos modos específicos de organização produtiva e de comercialização, e a sua capacidade de atender e dar sustentação a demanda atual e potencial por produtos orgânicos. Este quadro institucional, em que estão inseridos os agentes que formam o sistema produtivo de alimentos orgânicos, interfere diretamente na coordenação e gerenciamento

⁶ No estado do Rio Grande do Sul e em Porto Alegre, existe uma grande concentração no varejo de alimentos. Duas redes (Sonae e Zaffari) respondem por 64,5% e três redes (Sonae, Zaffari e Carrefour) detém 90%, respectivamente, do faturamento do mercado de alimentos (Abram, Jornal Zero Hora, 20/06/2000).

da cadeia produtiva e consequentemente nas características do atendimento às demandas do mercado, que, neste caso, passa pelas formas de organização da produção e comercialização.

As feiras agroecológicas são as estruturas de comercialização geralmente utilizadas pelos produtores rurais para escoarem sua produção, buscando principalmente a eliminação de intermediários, diminuindo dessa forma apropriações da renda por parte de terceiros e as assimetrias de informações nas relações comerciais. Além desta característica, buscam implementar um aspecto mais social de aproximação entre produtor e consumidor final com o objetivo de estabelecer um processo de formação e reeducação para ambas as partes no que diz respeito ao modo de produção de alimentos e as reais necessidades dos consumidores finais. Tem-se, portanto, as feiras livres de comercialização de alimentos orgânicos como estruturas praticamente imprescindíveis para a continuidade dos princípios que regem este modo alternativo de produção agrícola.

Busca-se, portanto, verificar estes princípios organizacionais, de produção e de comercialização, das principais cadeias de alimentos orgânicos no município de Porto Alegre/RS, e o quanto apresentam limitações e, consequentemente necessitariam ser redefinidos, ou quanto facilitam a atuação através de uma lógica mais voltada para a distribuição, no sentido de atender às evoluções das demandas do mercado.

Quando comparamos os diferentes objetivos, prioridades e lógicas de coordenação e gerenciamento das cadeias produtivas, que fazem parte de um mesmo ambiente (setor de alimentos), torna-se mais clara a interferência dos aspectos institucionais mencionados.

Entretanto, antes de realizarmos esta comparação é importante ressaltar que estamos partindo do pressuposto de que está ocorrendo uma reestruturação⁷ das formas de organização e distribuição no "setor" de alimentos orgânicos. Nesse processo ocorrerá a entrada de novos agentes voltados para a distribuição e comercialização (especificamente), ou a definição, por parte dos agentes já inseridos neste segmento, de ampliação das estratégias atuais ou de novas formas de inserção no mercado. Este novo arranjo imprimirá, independente do resultado desta reestruturação e das estratégias a serem adotadas, a necessidade da "integração", mesmo que mínima, entre diversos agentes, com o objetivo de garantir a chegada dos produtos até o consumidor final de forma adequada.

⁷ Utiliza-se o termo "reestruturação" com o objetivo de dar ênfase ao sentido de reformulação e reorganização (em outras bases, mesmo que com mínimas modificações) das relações entre novos agentes e os que já participam do sistema atual. Na verdade pode-se pensar que não está ocorrendo uma reestruturação e sim uma organização das partes envolvidas, no sentido de agregação dos agentes para "formação" ou "estruturção" das inter-relações e conformação deste segmento, por ser este ainda muito recente como mercado ou demanda.

Não é possível determinar quem serão estes novos agentes, que farão parte das "novas cadeias", e que surgirão a partir da atual reestruturação. Entretanto, é possível afirmar que o mercado dos produtos orgânicos configura-se como uma segmentação do mercado de alimentos, de uma forma geral, o que indica o interesse e a possibilidade da natural entrada neste "nicho" de mercado de lojas, supermercados, entre outros formatos varejistas de alimentos convencionais (não-ecológicos), como já está ocorrendo, mesmo que timidamente, em alguns municípios do Rio Grande do Sul, principalmente em Porto Alegre.

Portanto, estes pressupostos da pesquisa nos levam à identificação e interpretação de duas lógicas e objetivos diferenciados que estão presentes nesse processo de reconfiguração deste segmento de mercado.

A cadeia produtiva dos alimentos orgânicos possui como objetivo principal o desenvolvimento dos aspectos ligados aos sistemas produtivos (destacando-se a sustentabilidade dos ecossistemas), ou seja, da propriedade rural, resultando em ações que privilegiem este elo da cadeia. Além disso, os produtores possuem como modo principal de organização, aqueles ligados ou próximos aos aspectos cooperativistas ou associativistas, constituindo-se, assim, em uma lógica específica no processo de tomada de decisões e de ações.

Por outro lado, as cadeias produtivas de alimentos convencionais (ou não-orgânicos) possuem como objetivo principal o gerenciamento logístico dos diversos fluxos (materiais, informações, etc.) por toda a cadeia produtiva, ou seja, buscam, principalmente, a redução de custos e a melhoria dos serviços que resultem em vantagens competitivas. Nos últimos anos, dentro da cadeia de alimentos e fibras, os agentes (ou elos) que atuam mais próximos aos consumidores implementaram novas tecnologias de gestão com o objetivo de captarem as reais necessidades dos seus clientes e proporcionar a coordenação dos diversos agentes da cadeia para que estas necessidades sejam atendidas.

Tem-se, portanto, duas lógicas de gestão com objetivos opostos, em elos diferentes da cadeia produtiva, que induzem a formas específicas de coordenação e de atendimento às demandas.

Torna-se necessário, portanto, analisar as diversas lógicas de gestão de diferentes cadeias de alimentos orgânicos, e a capacidade das suas estruturas atenderem à crescente demanda por estes produtos. Devido a existência de uma forte lógica produtiva nas atuais estruturas de produção e comercialização, e dada a grande evolução do mercado de alimentos orgânicos, há a

necessidade de se verificar a forma como estas cadeias se estruturam e o quanto são capazes de se organizarem e agirem dentro da atual perspectiva de crescimento das demandas.

Após a análise do contexto em que se encontram inseridos os atuais agentes das cadeias produtivas de alimentos orgânicos, e a identificação das necessidade de análise, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: *A estrutura de coordenação e gerenciamento das cadeias produtivas de alimentos orgânicos⁸, em Porto Alegre/RS, atende de forma adequada à evolução das demandas e à reestruturação do mercado?*

1.3 Justificativas e importância do estudo

A demanda de alimentos oriundos dos sistemas de produção orgânica aumenta a cada ano, devido ao surgimento de novos padrões e hábitos de consumo (demanda por produtos diferenciados e de qualidade) e as crescentes preocupações com as questões ambientais. Torna-se necessário, portanto, desenvolver estudos e análises interpretativas das novas formas de comercialização e de acesso a estes produtos e mercado por parte da ampla maioria, tanto dos consumidores como dos produtores, com o objetivo de contribuir para a resolução de problemas associados à coordenação e ao gerenciamento das cadeias produtivas.

Para os agricultores é de extrema importância o desenvolvimento deste segmento, por ser hoje uma alternativa real de renda, de perspectiva de melhor qualidade de vida e de sustentação das atividades no setor agrícola. Para que não ocorram problemas quanto à credibilidade do trabalho que vem sendo realizado até o momento, deve-se buscar profissionalismo e capacitação em todas as atividades de distribuição e comercialização, os quais somente poderão ser atingidos através de diversos estudos e pesquisas sobre o assunto.

A reestruturação que está ocorrendo no setor de alimentos está causando novos tipos de relacionamentos entre os agentes das cadeias produtivas, sendo necessário para o segmento de produtos orgânicos analisar estas tendências, para que consigam elaborar posicionamentos e alternativas estratégicas que possibilitem a alavancagem das suas vendas e, principalmente, para que permaneçam neste mercado os atuais produtores, que foram os indutores iniciais de todo o processo.

⁸ Os produtos alimentícios pesquisados não se referem a uma cadeia ou tipo de matéria prima específica. O estudo não está delimitando um ou outro produto para a realização da análise, e sim considerando em conjunto os diversos tipos de produtos (de origem vegetal e animal) *in natura*, semi-processados ou industrializados encontrados nos casos analisados.

O presente estudo contribui para o desenvolvimento do mercado de alimentos orgânicos, o qual está diretamente associado à diminuição dos impactos negativos que os sistemas tradicionais de cultivo causam no meio ambiente, podendo-se afirmar, portanto, que o desenvolvimento desta nova atividade na agricultura contribui para o alcance do desenvolvimento sustentável, de uma forma direta na produção, e para a conscientização da população.

A maior parte dos produtos orgânicos produzidos internamente no Brasil, principalmente grãos, citrus e açúcar, se destinam ao mercado externo. Porém, os atuais países compradores apresentam uma forte tendência de crescimento das suas produções. Estas tendências demonstram o quanto é importante serem realizados estudos de distribuição interna de alimentos orgânicos, principalmente, porque com os incentivos governamentais que esses países recebem para a agricultura, não deverá levar muito tempo para que se tornem auto-suficientes. Portanto, o fortalecimento interno de uma boa rede de distribuição de alimentos orgânicos, a partir da identificação e resolução dos principais delimitadores do desempenho do sistema, poderá ser de extrema importância para a continuidade das atividades, posicionamento este deixado, muitas vezes, para um segundo momento devido ao mercado externo ser bastante atraente, atualmente, para os principais produtos.

Ainda ressaltando a importância da pesquisa, pode-se afirmar que a esta possui relevante contribuição teórica para a análise de cadeias produtivas em agronegócios. A cadeia dos produtos orgânicos e convencionais possuem lógicas de coordenação diferentes, na qual a primeira ressalta o sistema produtivo ou a propriedade rural dentro do todo, e a segunda ressalta aspectos voltados à otimização dos fluxos logísticos, aos sistemas de informações e à sincronização da produção entre todos os integrantes da cadeia. No local escolhido para o estudo, em Porto Alegre, as 03 maiores redes varejistas detêm 90 % do total da distribuição de alimentos, resultando, portanto, em importância maior deste elo final em relação aos outros dentro da cadeia. Tem-se assim duas lógicas de coordenação, com duas diferentes forças dentro da cadeia, o que propicia uma excelente oportunidade de avanço teórico no sentido de analisar a integração das abordagens mais voltadas para o estudo de cadeias produtivas do agronegócio, com as abordagens mais voltadas para cadeias produtivas industriais.

O fenômeno que está ocorrendo em todos os países, de concentração dos canais de comercialização, através de fusões e aquisições, está igualmente em processo no Brasil. Portanto, cresce a inserção de capital estrangeiro no segmento, trazendo junto as modernas tecnologias de gerenciamento da cadeia de suprimentos, justificando-se, assim, a análise dos aspectos que

compõem estas tecnologias de gestão conjuntamente com a estrutura atual de comercialização do segmento de alimentos orgânicos, como forma de fornecer subsídios e alternativas para a reestruturação e a evolução organizada da cadeia produtiva destes alimentos diferenciados.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Avaliar a capacidade da estrutura de coordenação e gerenciamento das cadeias produtivas de alimentos orgânicos, em Porto Alegre/RS, atender de forma adequada à evolução das demandas e à reestruturação do mercado.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Caracterizar os componentes das principais cadeias produtivas de alimentos orgânicos no município de Porto Alegre/RS.

2. Descrever as formas de coordenação e gerenciamento das principais cadeias produtivas de alimentos orgânicos no município de Porto Alegre/RS.

3. Descrever o quadro institucional e organizacional em que estão inseridas as principais cadeias produtivas de alimentos orgânicos no município de Porto Alegre/RS.

4. Identificar os fatores condicionantes do desempenho e geradores de debilidades estruturais

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico utilizado para o entendimento do problema de pesquisa diz respeito à abordagem sobre as **Cadeias Produtivas**, proposta pela Embrapa (Castro *et alii*, 1995, 1998), sobre a **Teoria Institucional** e sobre o **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**.

A abordagem institucionalista foi utilizada para o entendimento do atual quadro institucional, que gera os modos específicos de produção e coordenação nas cadeias produtivas.

Para a análise e caracterização da cadeia produtiva dos alimentos orgânicos utilizou-se a abordagem de Cadeias Produtivas, enquanto que a abordagem de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos foi utilizada para busca de seus elementos e aspectos, com o objetivo de analisar a compatibilidade e adequações das características desta abordagem com a atual estrutura e coordenação das cadeias de produtos orgânicos.

Embora o objetivo principal da abordagem proposta pela Embrapa é o da prospecção de demandas tecnológicas em cadeia produtivas, esta possui elementos de análise que vão ao encontro dos objetivos das cadeias produtivas de alimentos orgânicos, quais sejam, o desenvolvimento de ações que privilegiam o elo formado pelos sistemas produtivos ou das propriedades rurais. Além disso, possibilita caracterizar as cadeias produtivas de agronegócios mais adequadamente que outras abordagens mais voltadas para os setores especificamente industriais.

O mesmo pode se dizer com relação à abordagem do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos e os objetivos da cadeia produtiva de alimentos convencionais (ou não-orgânicos). No setor de alimentos convencionais, busca-se, constantemente, a otimização dos processos, a diminuição das perdas, a excelência operacional de todos os agentes envolvidos, sendo estas

modificações conduzidas, principalmente, por agentes que adotam os conceitos desta abordagem, justificando-se, assim, a utilização desta metodologia na busca de elementos para o estudo.

Fundamentalmente, a utilização destes três referenciais teóricos se justificam devido à necessidade da presença de três elementos na pesquisa, que são contemplados por estas abordagens quando utilizadas em conjunto, e constantemente utilizados em análises que envolvem o agronegócio nas últimas décadas, ainda que isoladamente ou de forma independente, quais sejam: a visão de cadeias produtivas, o gerenciamento e coordenação destas cadeias produtivas, e a influência dos aspectos institucionais neste gerenciamento e coordenação das cadeias produtivas. A união destes elementos em uma mesma análise, pressupõe a oportunidade de se realizar um estudo mais condizente com as múltiplas realidades encontradas neste setor ou segmento do agronegócio brasileiro.

A seguir serão descritas estas teorias, sendo, inicialmente, realizada uma revisão conceitual sobre as abordagens em agronegócios, com o objetivo de auxiliar no entendimento da evolução sobre o tema, e conseqüentemente, os motivos da escolha dos referenciais teóricos citados acima.

Além dessa parte inicial, em que consta uma discussão sobre as abordagens pioneiras e outros conceitos (novos ou não) associados aos agronegócios, o presente capítulo está dividido em mais três seções, nos quais são abordados, respectivamente, a *Metodologia de Análise de Cadeias Produtivas*, o *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos* e a *Teoria Institucional*.

2.1 Abordagens teóricas em agronegócios

2.1.1 Abordagens teóricas pioneiras em agronegócios

As abordagens pioneiras utilizadas nos estudos do agronegócio e nas cadeias agroindustriais possuem como objetivos principais, analisar as relações entre a agricultura, a indústria e a distribuição, focalizando aspectos sistêmicos das ligações e dependências intersetoriais, para um melhor entendimento do papel e contribuição do setor agrícola na economia como um todo. *Agribusiness e filières* são os termos originariamente adotados para descrever estes sistemas.

O termo *agribusiness* é originário de uma conferência (*Boston Conference on Distribution of Agricultural Products*), nos EUA, em 1955, realizada por J. H. Davis, aparecendo pela primeira vez na literatura, em 1957, através do livro “A Concept of Agribusiness”, de autoria de

Davis & Goldberg. Definiram a economia do *agribusiness* como a que reúne, atualmente, as funções que eram devotas ao termo agricultura há 150 anos atrás.

A definição do termo “agribusiness” foi inicialmente proposta como sendo “... a soma de todas as operações associadas à produção e à distribuição de insumos agrícolas, mais as operações realizadas nas unidades agrícolas, bem como as ações de estocagem, processamento e distribuição dos produtos, e também dos produtos derivados.”

Posteriormente, em 1968, este conceito evoluiu em estudos de casos realizados nos EUA para analisar o complexo agroindustrial do trigo, da soja e da laranja na Flórida, resultando no suporte para o desenvolvimento da abordagem *Comoditie System Approach* (CSA).

O CSA teve como base a teoria neoclássica da produção, e em especial, a matriz insumo-produto de Leontieff, enfatizando, assim, a questão de dependência intersetorial da economia do *agribusiness* (Zylbersztajn, 1995). Entretanto, segundo este mesmo autor, já em 1968, o aparato conceitual utilizado não é mais baseado na matriz insumo-produto, mas, sim, nos conceitos clássicos da Organização Industrial (OI) referente ao paradigma de Estrutura-Condução-Desempenho para a análise dos sistemas produtivos.

Na França, surgiu o conceito de Sistema Agroalimentar (SAA) e *filière*, proposto inicialmente por Louis Malassis, do *Institut Agronomique Méditerranée de Montpellier*. Malassis (1973) *apud* Graziano da Silva (1996) delimitou o SAA em quatro subsetores, chamados de indústrias à montante, setor agropecuário propriamente dito, indústrias à jusante e o de distribuição de alimentos.

Com o objetivo de operacionalizar as atividades do SAA, Malassis (1973) *apud* Graziano da Silva (1996) utilizou a noção de cadeia de produção ou *filière*, para estabelecer os itinerários seguidos por um determinado produto dentro do SAA. A *filière* de produção é um instrumento de análise da Economia Industrial (EI), muito utilizada na França, tendo também como base teórica a matriz insumo-produto.

A Cadeia de Produção (*filières*) é definida, na década de 60, como sendo uma sucessão de operações de transformação indissociáveis, podendo ser ligadas entre si, através de um encadeamento técnico; é também um conjunto de relações comerciais e financeiras entre fornecedores e clientes; e por fim, “um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.” (Morvan, 1988 *apud* Batalha, 1997)

Esses conceitos apontam na mesma direção, apresentando semelhanças com relação à adoção do caráter mesoanalítico, à visão sistêmica e à aplicação potencial das duas metodologias. As principais aplicações potenciais destes conceitos são apresentados por Batalha (1997:34) como sendo os relacionados a estratégias de *marketing*, política industrial, gestão tecnológica, modelo de delimitação de sistemas produtivos, ou como descrição técnico-econômica de um setor.

2.1.2 Outros conceitos associados ao agronegócio

Existe, atualmente, um grande número de termos utilizados para tratar as questões ligadas ao agronegócio. Estes conceitos são, na maioria das vezes, aplicados indiscriminadamente a qualquer situação, podendo gerar problemas até mesmo metodológicos, comprometendo, assim, o cumprimento dos objetivos principais das análises. Descreve-se, a seguir, algumas destas terminologias encontradas na literatura e suas associações com as abordagens pioneiras em agronegócios.

Batalha (1997) entende que a agricultura já não poderia ser abordada de maneira indissociada dos outros agentes, responsáveis por todas as atividades que garantiriam a produção, transformação, distribuição e consumo de alimentos, considerando as atividades agrícolas como fazendo parte de uma extensa rede de agentes econômicos que iam desde a produção de insumos, transformação industrial até armazenagem e distribuição de produtos agrícolas e derivados. A partir destes elementos, este autor, divide a cadeia de produção em três macrosegmentos - comercialização, industrialização e produção de matérias-primas, classificando as diversas expressões utilizadas para descrever estes sistemas em: Complexo Agroindustrial (CAI), Cadeia de Produção Agroindustrial (CPA), e Sistema Agroindustrial (SAI).

A CPA é uma sucessão de operações de transformação e um conjunto de relações comerciais e de ações econômicas, sendo definida sempre a partir de um produto final. Este conceito está ligado às definições de *filière*.

O CAI possui como ponto de partida uma matéria-prima de base, necessitando, porém, de um conjunto de outras cadeias para formar o complexo que faz parte de determinado produto final. Este conceito possui forte relação com a abordagem de CSA.

Por fim, o SAI é definido como o conjunto de atividades (abrangendo os conceitos anteriores), que contribuem para a produção dos diversos produtos agroindustriais, não estando associado a nenhuma matéria-prima ou produto final, aproximando-se, portanto, dos conceitos

de *agribusiness* proposto por Goldberg, e do conceito de SAA proposto por Malassis (Batalha, 1997). O SAI é considerado por este autor como um conceito mais amplo que o SAA, por possibilitar a inclusão de atividades agroindustriais não-alimentares (madeira, papel, couro, etc.).

Os conceitos associados à CPA ou *filière* possuem como ênfase ou foco nas análises o elo representado pelas indústrias dentro da cadeia produtiva. Já os conceitos de CAI ou CSA focalizam determinada matéria-prima agrícola, diferenciando-se, dessa forma, dos conceitos anteriores.

A Embrapa (Castro *et alii*, 1995) adota em seus estudos o conceito de Cadeia Produtiva (CP). Esta abordagem possui como objetivo a prospecção de demandas tecnológicas para instituições de P & D, utilizando-se, para isso, o enfoque sistêmico da visão sobre cadeias produtivas, como uma das bases teóricas da metodologia. Entretanto, a priorização nesta análise sistêmica não se dá na indústria e nem em alguma matéria-prima específica, como nos enfoques anteriores, e sim nos produtores rurais e nos seus sistemas produtivos, sendo este elo considerado o mais importante dentro desta metodologia de análise das cadeias produtivas.

Lauschner (1995) define Complexo Rural como sinônimo de *Agribusiness*, sendo este, composto de dezenas ou milhares de setores autônomos, independentes e especializados, tais como os centros de pesquisa, assistência técnica, educação, associações e cooperativas entre outros setores específicos e ligados de alguma forma à agricultura.

Lauschner (1995) defende este conceito, afirmando que o termo agricultura era aplicado indistintamente a uma agricultura de subsistência e a uma agricultura desenvolvida, sendo que, para a teoria econômica, tal separação não se fazia importante por não causar problemas maiores nas análises, porém os profissionais da área administrativa “alertaram sobre a confusão de conceitos existente ao ser utilizado o termo “agricultura”, e criaram o termo “agribusiness”, que é o mesmo conceito de “agricultura” em uma economia de subsistência aplicado à economia desenvolvida”.

Graziano da Silva (1996) distingue dois usos distintos, no Brasil, do termo Complexo Agroindustrial (CAI). Uma abordagem sobre o CAI, utiliza-se dos conceitos de *Agribusiness* e de Sistema Agroalimentar, objetivando analisar as transformações que ocorreram durante a industrialização da agricultura, em especial, a integração técnico-produtiva da agricultura à montante e à jusante. A outra forma de abordagem sobre o CAI origina-se do conceito de Complexo Rural - conjunto de atividades desenvolvidas no interior das fazendas, na época da

colônia -, no qual busca analisar o processo histórico de desarticulação deste complexo, e a passagem da agricultura para a dinâmica que se constituem os CAIs (Graziano da Silva, 1996).

Embora de origens diferentes, estas abordagens descrevem as mudanças ocorridas nas inter-relações entre o setor agrícola e a economia como um todo. Estas mudanças foram desencadeadas pela trajetória de modernização da agricultura, que constitui-se, basicamente, pelo uso de insumos modernos, pela industrialização, pelas substituições das importações, tornando-se uma estrutura complexa e heterogênea. A agricultura, a partir deste momento, somente pode ser vista através dos diversos segmentos que a constituem, denominados de CAIs (Graziano da Silva, 1996).

A grosso modo, pode-se definir os objetivos da agricultura nos diversos CAIs, como sendo o de produzir bens intermediários para a agroindústria processadora, constituindo-se, assim, em um novo padrão produtivo, liderado pelas indústrias à montante e à jusante. Nos complexos rurais, a agricultura assumia, em parte, este papel de produtora dos bens de produção e de consumo final.

2.1.3 Novas abordagens teóricas em agronegócios

Nos estudos atuais em agronegócios é proposta a inclusão de novas teorias em complemento às abordagens pioneiras. Como afirmado anteriormente, é de fundamental importância a distinção entre estes conceitos e teorias, para que se consiga utilizar de forma adequada as abordagens metodológicas associadas a cada uma destas definições.

Para Zylbersztajn (1995) uma das linhas importantes de pesquisa em agronegócios está no estudo de cadeias produtivas, porém, sempre foi dada pouca atenção para as diferentes formas de coordenação existentes nos sistemas agroindustriais. Afirma que as abordagens pioneiras em agronegócios trouxeram significativa contribuição quando romperam com a análise segmentada da agricultura, da indústria e da distribuição, porém, nenhum dos conceitos anteriores sugerem uma teoria explicativa dos determinantes do nível e da forma de coordenação das cadeia produtivas.

Por outro lado, Zylbersztajn (1995) afirma que o papel das instituições e os aspectos contratuais são explicitamente identificados como mecanismos de coordenação dos Sistemas Agroindustriais⁹, nos enfoques de Harvard e da escola francesa, estabelecendo-se, assim, uma

⁹ Zylbersztajn (2000, p.13) utiliza o conceito de Sistema Agroindustrial (SAG) como mais amplo, para se referir ao estudo de cadeias produtivas que envolvem outros elementos, além daqueles estritamente ligados a cadeia vertical de produção. No conceito de SAG está inserido como importantes elementos de análise, os que constituem o ambiente institucional e organizacional que dão suporte ao funcionamento das cadeias produtivas.

forte ligação destas abordagens com a escola neo-institucionalista, de North (1990) e Williamson (1991).

Portanto, Zylbersztajn (1995), identificando um espaço para inclusão da análise institucional, propõe a aplicação das teorias relacionadas à Nova Economia Institucional, nas quais são analisadas as estruturas, as regras e os comportamentos dos agentes, em especial, à Economia dos Custos de Transação e à Teoria dos Contratos no estudo das cadeias agroindustriais. Parte do pressuposto de que as instituições (regra, normas formais e informais, valores, etc.) fornecem a base ao processo de coordenação, provendo incentivos e controles, ao longo da cadeia, estando estas articulações internas ligadas diretamente à competitividade do sistema.

Zylbersztajn (1995) afirma que o objetivo maior da Nova Economia Institucional, que pode ser também chamada de Economia dos Custos de Transação (ECT), “ é o de estudar o custo das transações como o indutor dos modos alternativos de organização da produção (governança), dentro de um arcabouço analítico institucional.” A característica fundamental da análise é a transação, operação na qual são negociados direitos de propriedade. A ECT basicamente fornece os pressupostos teóricos para o entendimento da ligação das empresas com seus mercados, local onde vão a todo momento, na compra de insumos e matérias-primas ou na venda e distribuição dos seus produtos.

Farina (1999) define governança como a forma de coordenar as transações entre as empresas, incentivando o comportamento desejado e ao mesmo tempo controlando-os, sendo esta conseguida através de mecanismos de preços, quando o produto possui baixa especificidade ou é ofertada por vários produtores, ou através de elaboração de contratos onde se estipulam os mecanismos de incentivo e controle, por meio de multas ou prêmios por resultados.

Outra importante contribuição e análise crítica sobre as abordagens sistêmicas e precursoras em agronegócios é realizada por Batalha & Lago da Silva (1999). Afirma que as abordagens de *agribusiness* e *filières* utilizadas em estudos dos sistemas e cadeias agroindustriais no Brasil, tiveram maior ênfase no que diz respeito à identificação das disfunções (comerciais, econômicas, tecnológicas, logísticas, legais, etc.) que comprometem o funcionamento eficiente da cadeia, obtendo-se como resultados destas pesquisas, a proposição de políticas públicas e privadas que aumentassem a competitividade do sistema.

Ocorre que a noção de cadeia produtiva, além de fornecer opções de políticas setoriais, deve, também, fornecer às empresas, ferramentas gerenciais que permitam operacionalizar ações

conjuntas que aumentem o nível de coordenação e eficiência da cadeia (Batalha & Lago da Silva, 1999).

Diante disso e considerando a visão de cadeias produtivas como uma perspectiva muito linear, Batalha & Lago da Silva (1999) afirma que a atual complexidade dos ambientes de negócios e dos produtos agroindustriais, requer sejam utilizadas novas abordagens teóricas com visões sistêmicas mais amplas. As abordagens de redes¹⁰, o *Efficient Consumer Response* (ECR), e o *Supply Chain Management* estão entre os principais aportes teóricos que, em muito, podem contribuir na busca por competitividade dos sistemas agroindustriais, principalmente em cadeias de produção, nas quais o sistema de distribuição e a demanda dos consumidores¹¹ são mais importantes que o sistema produtivo e a oferta de produtos (Batalha & Lago da Silva, 1999).

Com o objetivo de tornar estes sistemas mais gerenciáveis, está sendo proposta nas últimas décadas, e mais recentemente no Brasil, a utilização dos conceitos e teorias que possuam a função de operacionalizar o gerenciamento das estratégias entre as empresas, sendo o *Supply Chain Management* (SCM) ou Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos uma das ferramentas mais utilizadas atualmente.

Esta abordagem é utilizada priorizando-se as questões relativas à distribuição e à logística entre os agentes das cadeias produtivas, com o objetivo de aumentar a eficiência e diminuir custos, através de maior coordenação e sincronização dos processos de cooperação, e troca de informações nos canais de distribuição ao longo da cadeia produtiva.

Trataremos deste assunto de forma mais adequada e aprofundada em um capítulo específico sobre Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, devido ser esta uma das abordagens escolhidas para auxiliar na realização da presente pesquisa. A seguir, trataremos do referencial teórico escolhido para alcançar o primeiro objetivo específico do estudo.

2.2 Metodologia de análise de cadeias produtivas

A metodologia de análise de cadeias produtivas desenvolvida pela Embrapa (Castro *et alii*, 1995, 1998) com o objetivo de prospecção de demandas tecnológicas, baseia-se em três vertentes teóricas e suas técnicas: na teoria dos sistemas e no enfoque sistêmico (interdisciplinaridade), na visão prospectiva (cenários futuros) e nos conceitos de mercados segmentados (técnicas de

¹⁰ Zylbersztajn (2000, p. 15) também faz referência ao conceito de redes no agronegócio, afirmando que as complexas relações existentes atualmente não podem mais serem entendidas como lineares, parecendo-se mais como redes (*network*) de relações, onde cada agente possui contratos com um ou mais agentes.

¹¹ Assim como a abordagem sobre Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, também as abordagens de Cadeia de Produção Agroindustrial (CPA) e Cadeia produtiva (CP) pressupõem como ponto de partida nas análises em agronegócios o mercado consumidor e a distribuição como importantes focos iniciais de estudo.

marketing) de tecnologia, de insumos e de produtos. As etapas da metodologia baseiam-se em elementos necessários para a caracterização de um sistema: a) explicitação dos objetivos e limites do sistema; b) caracterização do contexto ou ambiente externo do sistema; c) definição dos componentes dos sistemas e seus respectivos fluxos ou interações; d) especificação dos insumos, produtos saídos e pontos de estrangulamento, considerados críticos ao desempenho do sistema.

A agricultura é definida, por esta metodologia, como componentes e processos interligados que propiciam a oferta de produtos aos seus consumidores finais, por intermédio da transformação de insumos pelos seus componentes (Castro *et alii*, 1998). O sistema maior é chamado de agronegócio ou complexo agroindustrial, sendo que este compõe-se de cadeias produtivas (subsistemas), e estas possuem entre seus componentes os sistemas produtivos que operam em diferentes ecossistemas ou sistemas naturais.

Uma cadeia produtiva se caracteriza por ocorrer um fluxo de capital que se inicia nos consumidores finais dos produtos da cadeia e em direção ao elo final, que na produção agrícola é representada pelos fornecedores de insumos. Este fluxo é regulado pelas transações e relações contratuais formais e informais, que existem entre os indivíduos ou empresas constituintes da cadeia. O estudo das CP pode se dar através do exame e identificação do comportamento do fluxo do capital, das transações socioeconômicas, e através das questões de apropriações e distribuições de benefícios e limitações entre os atores sociais da CP (Castro *et alii*, 1998).

Castro *et alii* (1995,1998) definem o agronegócio e seus componentes como sendo:

Agronegócio: conjunto de operações de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização de insumos e de produtos agropecuários e agroflorestais, incluindo os serviços de apoio.

Cadeia produtiva (CP): conjunto de atores sociais interativos, incluindo os sistemas produtivos, fornecedores de insumos e serviços, indústrias de processamento e transformação, agentes de distribuição e comercialização, além de consumidores finais dos produtos. É um subsistema do negócio agrícola ou agronegócio, com objetivos similares, porém restritos a alguns produtos e subprodutos.

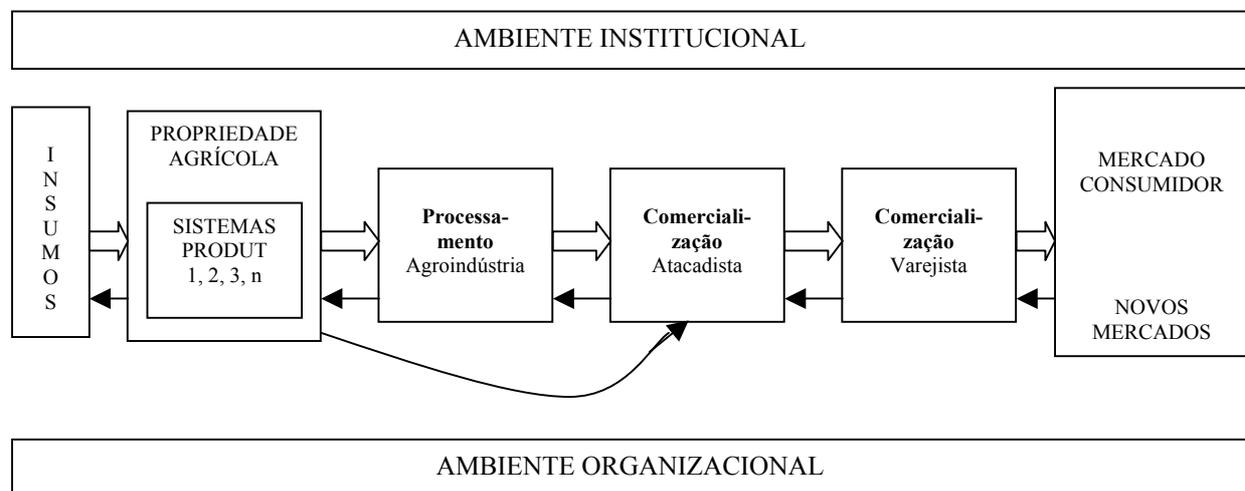
Sistema produtivo (SP): conjunto de componentes interativos (animais, vegetais e meio ambiente) que objetiva a produção de alimentos, fibras, energéticos e outras matérias-primas de origem animal e vegetal, sendo, portanto, um subsistema da cadeia produtiva., referindo-se às atividades chamadas como “dentro da porteira”. O SP é “um conjunto de conhecimentos e

tecnologias aplicados a uma população de vegetais ou animais em determinado meio ambiente, de utilidade para o mercado consumidor, buscando atingir os objetivos dos SP” (Castro *et alii*, 1995)

Sistema natural: conjunto de elementos bióticos e abióticos em interação, mediante fluxo de energia em permanente troca com o seu meio ambiente. Este sistema exerce forte influência sobre os SP e sobre os demais componentes das CP.

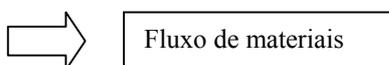
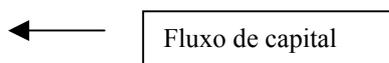
Cadeia do conhecimento: vinculação do conhecimento básico à tecnologia, ou seja, teorias e princípios científicos agregam-se em tecnologias básicas, que por sua vez, agrupam-se em módulos tecnológicos novos.

Figura 2.1 - Representação esquemática da cadeia produtiva



AMBIENTE ORGANIZACIONAL: organizações de governo, de crédito, etc.

AMBIENTE INSTITUCIONAL: leis, normas, instituições, etc.



Fonte: Castro *et alii* (1995)

Na figura acima não está representado o mercado da tecnologia e as suas inter-relações com todos os elos da cadeia produtiva, aspecto este central quando a análise é realizada por um centro de P & D e por serem os atores na cadeia os clientes dos desenvolvimentos tecnológicos.

Devido ao presente estudo buscar elementos metodológicos para o entendimento dos fenômenos na cadeia, estas representações não são necessárias, elegendo-se, portanto, este modelo de cadeia como referencial para a pesquisa.

Cabe ressaltar que os autores utilizam a ilustração acima referindo-se a uma “típica cadeia produtiva agrícola, com seus principais componentes e fluxos”, e a um “modelo geral da cadeia produtiva”. A partir deste referencial, é elaborada, esquematicamente, a cadeia produtiva para o mercado de tecnologia de um centro de P & D, aplicando o enfoque sistêmico para a prospecção de demandas tecnológicas. Além do mercado de tecnologia, consta também, os Centros de P & D, Oportunidades e Ameaças e as Novas Tecnologias, Produtos e Serviços.

O fato de não estarmos utilizando fielmente o modelo de cadeia produtiva apresentado por este referencial teórico em nada prejudica a pesquisa, principalmente porque a escolha desta metodologia ocorreu em função da existência dos elementos e conceitos pertinentes e adequados à análise realizada nesta pesquisa.

2.2.1 Principais características da metodologia

As principais características da metodologia de análise de cadeias produtivas proposta pela Embrapa e descrito por Castro *et alii* (1995,1998) são:

- a análise considera os produtores rurais e os seus sistemas produtivos o elo mais importante dentro da cadeia produtiva;

- os objetivos principais ou desempenhos a serem alcançados dentro da cadeia produtiva como um todo ou individualmente para o diferentes grupos de atores sociais que compõem esta cadeia são: a competitividade, a eficiência, a sustentabilidade, a qualidade e a equidade. A eficiência é a relação entre as saídas e as entradas necessárias para a produção. A sustentabilidade refere-se à capacidade de um determinado SP de manter um certo padrão de eficiência e qualidade ao longo do tempo, sendo que as possíveis distorções causadas pela exploração econômica são amenizadas ou neutralizadas pela introdução das tecnologias. A qualidade consiste nas propriedades e características de um produto, serviço ou processo, que contribuem no atendimento das necessidades dos clientes finais e intermediários. A equidade é definida como o balanço das apropriações dos benefícios econômicos gerados ao longo da CP por seus grupos de atores sociais.

- com relação aos sistemas produtivos busca em geral maximizar a produção biológica e econômica, minimizar custos, maximizar a sua eficiência para determinado cenário socioeconômico, estabelecer determinados padrões de qualidade, proporcionar a sustentabilidade dos ecossistemas ou a produção econômica sustentável, e garantir a competitividade dos produtos;

- busca identificar os ecossistemas naturais e os contextos socioeconômicos em que a cadeia produtiva opera;
- as cadeias agrícolas objetivam suprir o consumidor final de produtos em qualidade e quantidade compatíveis com as suas necessidades e a preços competitivos, sendo, portanto, muito importante a influência do consumidor final sobre todos os componentes da cadeia, para que se mantenha a sustentabilidade das atividades;

2.2.2 Metodologia de análise

A metodologia de prospecção de demandas tecnológicas proposta pela Embrapa (Castro *et alii*, 1995), foi desenvolvida em forma de Conjuntos Metodológicos (CM), nos quais são agrupados os procedimentos, conteúdos, métodos e técnicas para execução das análises. Existem quatro CM de prospecção: sistemas naturais ou ecossistemas, cadeias produtivas, sistemas produtivos e cadeias do conhecimento. Para a presente pesquisa se utilizará somente o Conjunto Metodológico para a análise de cadeias produtivas.

A metodologia de caracterização das cadeias produtivas do agronegócio, elaborada por Castro *et alii* (1995, 1998), possui sete etapas que serão descritas a seguir:

1. Definição dos objetivos das cadeias produtivas: definição dos produtos da cadeia produtiva; definição das expectativas do mercado consumidor com relação ao sistema produtivo (atual e futuro); definição de hipóteses dos objetivos do estudo (eficiência, qualidade, competitividade, etc.)
2. Importância relativa das cadeias produtivas com relação ao agronegócio: participação da CP no negócio agrícola; intensidade das relações da CP e suas transações com o complexo agroindustrial; identificação dos produtos finais diversos.
3. Definição dos limites (fronteira da CP) e caracterização geral da CP: identificação dos ecossistemas naturais em que a CP opera; identificação do contexto socioeconômico em que a CP opera; características sociais e econômicas específicas dos atores sociais da CP.
4. Determinação e segmentação dos atores sociais e fluxos da CP: identificação dos constituintes da CP, insumos, produtos e subprodutos; identificação das relações (transações) entre os atores sociais.
5. Determinação do desempenho interno e geral das CP: caracterização do desempenho e dos processos dos atores sociais das CP; definição dos padrões tecnológicos

dos atores sociais e comparação com padrões similares em CPs de referência; seleção e determinação das limitações mais críticas ao desempenho (fatores críticos).

6. Prospecção do impacto atual e futuro dos fatores críticos sobre eficiência, qualidade, competitividade e equidade da CP: sensibilidade da CP à redução das limitações da eficiência dos atores sociais; perspectivas futuras de comportamentos dos fatores críticos identificados e seus impactos sobre a eficiência, qualidade, competitividade e equidade da CP.

7. Definição das demandas atuais, potenciais e futuras da CP: determinação da eficiência econômica (Ec) e potencial (Ep) da CP; definição das limitações (fatores críticos) de maior impacto no desempenho.

Deve ficar claro que, quando a metodologia acima utiliza o termo demanda, está se referindo, principalmente, às demandas e necessidades de conhecimentos e tecnologias para as CP e SP, sendo estes os clientes diretos (produtores rurais) e preferenciais das pesquisas e análises. Busca, assim reduzir o impacto de limitações identificadas nos componentes das CP, para a melhoria da qualidade de seus produtos, eficiência produtiva, competitividade, sustentabilidade e equidade de benefícios entre os componentes.

Já em outras abordagens e metodologias para análise de cadeias estes aspectos são também considerados, porém o foco é muito mais amplo, voltado, principalmente, para análise das estratégias das firmas e resolução de problemas gerenciais globais ou políticos das empresas do agronegócio no contexto do mercado.

Esta metodologia foi utilizada nesta pesquisa como um dos referenciais teóricos para a elaboração do roteiro de entrevistas aplicado nos estudos de caso, com o objetivo de descrever os componentes e as características dos elos e etapas que formam as principais cadeias de alimentos orgânicos com atuação no município de Porto Alegre. Para a elaboração da pesquisa não foram aplicados todos os questionamentos propostos pela metodologia, e sim considerou-se os mais pertinentes e relevantes ao desenvolvimento do estudo.

A seguir, serão realizadas algumas complementações a esta metodologia, no que diz respeito a conceitos e interpretações, com o objetivo de melhor aplicá-la aos propósitos do estudo.

Para facilitar a análise, dividiu-se o roteiro de coletas de dados e informações, conforme seqüência lógica dos macrosegmentos que compõem a cadeia: aspectos relacionados à montante da cadeia produtiva (“antes da porteira”); aspectos relacionados às propriedades agrícolas ou

sistemas produtivos (“dentro da porteira”); e aspectos relacionados à jusante da cadeia produtiva (“depois da porteira”).

O elo “antes da porteira” se caracteriza pela composição de agentes que constituem o elo inicial do agronegócio e que contribui para os suprimentos das propriedades agrícolas de adubos orgânicos e outros insumos, sementes, máquinas, implementos e serviços associados a estes produtos.

O elo “dentro da porteira” se constitui pelos sistemas produtivos de matérias-primas agrícolas de origem vegetal e animal, ou seja, as propriedades rurais.

Já o elo considerado “depois da porteira” é constituído por agentes da armazenagem e estocagem, agroindustrialização e processamento, transporte, distribuição e comercialização (atacadista e varejista) de produtos agropecuários.

Um aspecto pouco explorado pela Metodologia de Análise de Cadeias Produtivas proposta pela Embrapa e descrita por Castro *et alii* (1995, 1998) diz respeito ao Ambiente Institucional (leis, normas, instituições normativas) e o Ambiente Organizacional (instituições de governo, de crédito, etc.), que apresentam influência sobre os componentes da cadeia. Cabe ressaltar, que estes aspectos são bastante discutidos em abordagens teóricas sobre cadeias agroindustriais, tais como a *CSA e filère*.

Os autores fazem referência a estes dois ambientes, quando estão se reportando ao Modelo Geral da Cadeia Produtiva, entretanto, quando da descrição do modelo de prospecção de demandas tecnológicas, estes elementos de análise desaparecem da nova cadeia ilustrada, recebendo maior atenção os outros componentes inseridos no sistema proposto.

Mesmo não fazendo referência direta a estes conjuntos de elementos e sua interação com os componentes das cadeias produtivas, deixam transparecer a importância destes, principalmente em duas passagens do texto.

Em um primeiro momento, quando afirma que “a ilustração da cadeia produtiva para demandas tecnológica é bastante esquemática, estando ausentes componentes tais como as estruturas de transporte e armazenamento, que são potenciais geradores de demandas para o mercado de tecnologia” (Castro *et alii*, 1995, p. 17). Mesmo não se referindo a agentes de suporte das cadeias produtivas (tal como é definido conceitualmente o Ambiente Organizacional), e sim de agentes que podem fazer parte do encadeamento de relações técnicas e comerciais entre os agentes, é relevante a afirmação de que a ilustração da CP é bastante

esquemática, porque sinaliza a necessidade de complementação com outros elementos importantes de suportes às cadeias, para a correta interpretação do contexto dos agronegócios.

Em um segundo momento, quando afirmam que “as necessidades de tecnologia de usuários específicos, ou da sociedade como um todo, são definidas pelos objetivos da sociedade. Estes, por sua vez, são influenciados por características dos sistemas sociais, como valores, padrões de consumo, que determinam, necessidades e prioridades em relação a usuários da tecnologia.” (Castro *et alii*, 1995, p. 15).

Já neste caso fica evidente a importância dada aos elementos que compõem o Ambiente Institucional. Sugerem, portanto, que estas variáveis dinâmicas sejam monitoradas, através da prospecção tecnológica, porque provocam modificações nas demandas e aumentam a possibilidade de aceitação ou rejeição por parte dos agentes beneficiários diretos. Estas variáveis vão desde aspectos socioeconômicos até crenças e valores, que podem aumentar ou diminuir o interesse por determinada tecnologia.

Faz-se a seguir uma breve apresentação e discussão sobre os ambientes institucional e organizacional, por complementar a metodologia de análise de cadeias produtivas adotada, e também, porque estes elementos possuem bastante destaque durante e na apresentação dos resultados da pesquisa.

Saes (2000) analisa o papel das organizações que atuam no *agribusiness* e o como ocorrem o seu surgimento, apresentando os conceitos de ambiente institucional e organizacional em que estão inseridos os Sistemas Agroindustriais. Define o ambiente institucional como aquele composto por um conjunto de regras, tanto formais quanto informais, sendo que estas possuem o objetivo de restringir o comportamento dos indivíduos e criar uma estrutura que permita a interação humana nos campos políticos, sociais e econômicos.

As regra formais são aquelas criadas e estabelecidas por algum poder legítimo (constituição de um país, leis, estatutos das organizações) e as regras informais são aquelas que fazem parte da herança cultural ou de um conjunto de valores transmitidos socialmente (tabus, costumes, tradições e códigos tácitos de conduta).

O ambiente organizacional é aquele composto pelas organizações que representam o comportamento cooperativo de indivíduos que se unem em busca de determinado fim, constituindo grupos políticos (partidos), sociais (igrejas, clubes), educacionais (escolas, universidades) e econômicos (empresas, sindicatos, câmaras setoriais, associações, cooperativas e agencias governamentais) (Saes, 2000).

North (1990) *apud* Saes (2000) utiliza-se da seguinte metáfora para definir instituições e organizações: as instituições estão para as "regras do jogo", assim como as organizações estão para os jogadores."

A Nova Economia das Instituições, segundo Garcias (1999, p. 20), entende que o funcionamento e a eficiência do sistema econômico dependem das regras que definem e regulam as relações entre os indivíduos e as entidades que compõem um sociedade. Dizendo isso está se referindo aos ambientes institucionais e organizacionais que envolvem e interferem nos Sistemas Agroindustriais.

O ambiente institucional compreende o conjunto de normas gerais e específicas, inclusive as políticas governamentais, e os usos e costumes que afetam as ações e relações econômicas, sociais e políticas, de forma direta e indireta.

O ambiente organizacional¹², segundo Garcias (1999), está representado pelo conjunto de organizações cuja finalidade é viabilizar e facilitar o processo de interação entre os agentes." Cita como componentes dessa estrutura as organizações políticas (partidos políticos, Câmara, Senado); organizações econômicas (empresas, cooperativas, sindicatos, associações de empresas, associações profissionais, instituições de estudo e pesquisa), organizações sociais (clubes, associações esportivas, organizações religiosas)

Para Farina (1999, p.27) a denominação de ambiente organizacional é atribuída para a provisão de bens públicos e coletivos, cuja oferta depende tanto do Estado como de organizações de interesse privado, tais como associações de produtores, sindicatos, *bureaus* públicos, institutos de pesquisa e políticas setoriais. Cita como funções destas organizações, a implantação de sistemas de informações sobre mercados, tendências de consumo, difusão e monitoramento de novas tecnologias e acompanhamento de estratégias empresariais, sendo que todas estas atividades devem ser de domínio público e coletivo como forma de proporcionar competitividade a todos os agentes que compõem as cadeias produtivas.

O ambiente institucional por sua vez é definido como aquele que contempla os sistemas legais de solução e disputas, políticas, econômicas, tarifárias, tributárias, comerciais e setoriais adotadas pelo governo, e ainda, as tradições e costumes como elementos institucionais importantes a serem analisados devido às influências que causam nos sistemas agroindustriais. Estas ações, segundo Farina (1999, p. 28), podem também ser adotadas por outros parceiros ou

¹² Garcias (1999, p. 27) utiliza o termo Mecanismo Institucional, afirmando que este possui semelhança com o de Ambiente Organizacional, proposto por Farina (1998, p. 10), o qual possui a finalidade prover "bens públicos e

concorrentes, resultando nas já amplamente conhecidas barreiras não tarifárias e dos controles fitossanitários, blocos comerciais e a atuação das empresas transnacionais.

Zylbersztajn (1995, p.159), em sua análise sobre a aplicação da Nova Economia das Instituições para o entendimento das estruturas de governança e coordenação do agronegócio, utiliza as definições de Instituições e Organizações, a partir dos conceitos estabelecidos por North (1990) e Williamsom (1993).

Para estes autores, Instituição é um “... conjunto de restrições formais e informais que regulam a interação humana na sociedade.” Este por sua vez é constituído pelo conjunto de regras políticas, sociais e legais que “... estabelecem as bases para produção, troca e distribuição...” sendo estas as regras gerais do “jogo social”.

As organizações surgem a partir desse ambiente institucional, adotando estratégias que propiciam o aparecimento de estruturas políticas, sociais e econômicas, limitadas e condicionadas por regras institucionais. Os agentes que constituem os sistemas econômicos e sociais fundam firmas, cooperativas, partidos políticos e associações com o objetivo de otimizar as suas atividades principais dentro das regras e normas impostas pelo ambiente institucional.

Zylbersztajn (1995, p.163) cita alguns exemplos de desenhos organizacionais voltados à atuação com fluxos de informações para as tomadas decisões no agronegócio, organizações financeiras, apoios à comercialização e diminuição de riscos, questões estas importantes para o funcionamento eficaz dos Sistemas e Complexos Agroindustriais. São exemplos, as Bolsas de Mercadorias e Futuros, Órgãos Federais de Informações Agrícolas, as Câmaras Setoriais, Associação Brasileira de Agribusiness (ABAG), Associação Brasileira da Indústria de Óleos Vegetais (ABIOVE), Associação Brasileira da Indústria Alimentícia (ABIA), entre tantos outros exemplos de agentes que formam o ambiente organizacional no agronegócio, encontrados no país e no exterior.

Dessa forma, pode-se definir que tanto as instituições como as organizações possuem como objetivo dar suporte ao funcionamento dos Sistemas Agroindustriais ou das cadeias produtivas, sendo importante a compreensão desses dois ambientes como forma de complementar o entendimento de como os agentes em estudo atuam com relação à estrutura de mercado.

coletivos cuja oferta adequada depende da ação do Estado ou de Organizações de interesse privado, tais como associações de produtores, sindicatos, etc.”

O ambiente institucional, para este estudo, compreende as regras formais e informais que atuam sobre os agentes inseridos nas cadeias produtivas de alimentos orgânicos. As regras formais são todas aquelas que dizem respeito às normatizações, certificações, regimentos, estatutos, instâncias de deliberação, sistema legal, políticas setoriais, entre outras. As regras informais são os aspectos associados às filosofias e princípios cooperativistas, associativistas e ecológicos, aspectos culturais, costumes, tradições, históricos, valores importantes e que prevalecem, hábitos, motivações, códigos de conduta, entre outras.

O ambiente organizacional, para a presente pesquisa diz respeito às Organizações Não Governamentais (ONGs) que atuam com a produção ecológica, o aparato estadual de crédito e assistência técnica no âmbito estadual e federal, organizações cooperativas, Instituições Certificadoras, órgãos reguladores, câmara setorial, entre outras entidades religiosas, de ensino, de pesquisa e sindicatos.

Entretanto optou-se por diferenciar os aspectos internos dos externos, buscando identificar como estes influenciam no desempenho dos agentes selecionados para o estudo. Portanto, para a presente investigação, utiliza-se o termo *quadro institucional e organizacional* em que estão inseridas as cadeias produtivas analisadas, contemplando-se, assim, tanto os aspectos mais macros do ambiente institucional e organizacional (aspectos externos), como os aspectos mais micros (internos), relacionados aos valores organizacionais, princípios de conduta das empresas, crenças, características comportamentais e percepções individuais e coletivas dos grupos de agricultores associados ou cooperados.

Tem-se assim, condições de verificar a origem e o grau de influência de diversos parâmetros (institucionais e organizacionais) a partir de várias perspectivas.

Esta complementação à metodologia utilizada pela Embrapa, em muito contribui para o desenvolvimento da pesquisa, tanto no que diz respeito à coleta dos dados e informações, como para a descrição dos estudos de casos.

A seguir serão descritos a abordagem de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, que também foi utilizada para a elaboração do roteiro de entrevistas, e o levantamento de parâmetros e elementos teóricos que conduziram às conclusões com relação às proposições iniciais do presente estudo.

2.3 Gerenciamento da cadeia de suprimentos

O Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management*) é uma abordagem sistêmica que busca integrar os vários elos de uma cadeia, com o objetivo de obter vantagens competitivas através, não mais da competição indiscriminada, e sim da cooperação com outras empresas que fazem parte do mesmo ambiente competitivo, ou seja, considerando como fatores fundamentais de sucesso o entendimento de que qualquer empresa que queira satisfazer os seus clientes, deve perceber que o seu negócio está além dos seus próprios limites e que suas ações estratégicas dependem também das ações dos seus fornecedores, dos fornecedores dos seus fornecedores, dos seus compradores ou distribuidores, antes que o produto chegue às mãos dos consumidores finais.

Esta abordagem possibilita maior intervenção através de ações gerenciais na cadeia, sendo muito utilizada no meio acadêmico para estudo e resolução de casos empíricos. A amplitude desta abordagem, segundo Pedrozo (1999), faz com que se desenvolvam interfaces e, algumas vezes, até se confunda com outras áreas da teoria organizacional, dentre elas: logística/distribuição; tecnologias da informação (TI), sistemas de comunicação e de marketing; canais de distribuição e redes/alianças.

O crescente número de participantes atuando em um ambiente competitivo de negócios, e com pouca coordenação contribui enormemente para o aumento dos custos. Uma solução para este problema passa pela busca de uma maior coordenação e sincronização, através de um processo de cooperação e troca de informações nos canais de distribuição. Esta coordenação na cadeia é que vem sendo chamada de *Supply Chain Management*, com uma forte contribuição dos avanços da informática e das telecomunicações.

A cadeia deve ser vista como uma rede de empresas interdependentes que agem em sintonia, com o objetivo de criar valor ao cliente final. O *SCM* tem como meta exatamente buscar esta sintonia na cadeia produtiva, aumentando, assim, a competitividade de todos os agentes. Envolve a gestão de todos os processos e relacionamentos entre as empresas, chegando até mesmo a modificar muitas práticas organizacionais após a sua implementação. Estas características é que diferenciam o *SCM* da logística, ou seja, da capacidade de intervenção nas empresas.

O *Supply Chain Management* começou a se desenvolver no final dos anos 80 (Fleury,1999), seguindo as constantes revoluções nos conceitos gerenciais das últimas décadas.

Ainda existem confusões com o termo logística integrada¹³, que aborda toda a cadeia de abastecimento, da entrada de matérias-primas até a entrega do produto final, porém, segundo este autor, o *SCM* é mais abrangente, porque inclui um conjunto de processos de negócios que em muito ultrapassa as atividades diretamente relacionadas com a logística. Trata-se de uma ferramenta gerencial, que possibilita uma redução dos custos operacionais, através da integração das operações na cadeia de suprimentos, utilizada com outras tecnologias de gerenciamento, tais como o ECR (*Efficient Consumer Response*) ou o QR (*Quik Response*).

Figueiredo & Arkader (1998) afirma que o conceito de *Supply Chain Management* surgiu como uma evolução natural do conceito de logística integrada, ou seja, enquanto a logística integrada representa uma integração interna de atividades, o *SCM* representa uma integração externa, pois estende a coordenação dos fluxos de materiais e de informações aos fornecedores e aos clientes finais. Trata-se de uma vertente atual do pensamento logístico, onde o *SCM* representa uma área específica e interdisciplinar, com uma visão integrada entre funções e empresas, ao longo da cadeia.

Bowersox (1998) conceitua *Supply Chain* como um termo que considera uma seqüência de compradores ou vendedores, trabalhando em conjunto, para levar o produto da origem até a casa do consumidor, ou seja, é uma série de relacionamentos. Comparativamente, a logística é o movimento de produtos e de informações, relativa aos relacionamentos na cadeia, incluindo-se transporte, armazenagem, estoques e a informação inerente a tudo isso. A logística é uma parte do *SCM*, sendo este uma estratégia maior do negócio.

A cadeia de abastecimento ou de suprimentos é constituída pelo conjunto de organizações que se inter-relacionam, envolvendo os diferentes processos e atividades empresariais, criando valor na forma de produtos e serviços, desde os fornecedores de matérias-primas até o consumidor final. Já a gestão da cadeia de abastecimento ou de suprimentos é uma filosofia de negócio baseada nas demandas do mercado, que visa a agregar valor para o consumidor final, por meio de um planejamento e controle mais efetivo da movimentação e integração dos fluxos de informações, mercadorias e recursos, ressaltando-se as relações de cooperação ao longo de toda a cadeia produtiva (ABML, 1998; Ching, 1999).

¹³ Wood & Zuffo (1998) apresentam a evolução histórica do conceito de logística, onde a mesma deixa de ter uma característica meramente técnica e operacional para ganhar um conteúdo estratégico ao longo do tempo. A logística integrada surge quando a função logística nas empresas assumem, além dos papéis de administração de materiais (estoques, compras e movimentações) e da distribuição (sistema de transporte) a visão sistêmica da empresa e a integração por sistema de informações. Está situada como a terceira fase da evolução da logística, anteriormente do *Supply Chain Management* (quarta fase) e *SCM + ECR - Efficient Consumer Response* - (quinta fase).

Os fundamentos do gerenciamento da cadeia de suprimentos são definidos por Christopher (1999), como sendo significativamente diferentes dos controles clássicos de materiais e de fabricação, em quatro sentidos: cadeia de suprimentos como entidade única; possui significado estratégico; fornece uma perspectiva diferente sobre os estoques; abordagem de integração, e não somente interface. Este autor afirma também que a fonte da vantagem competitiva é o gerenciamento logístico, sendo este o meio pelo qual as necessidades dos clientes são satisfeitas através da coordenação dos fluxos de materiais e de informações, desde o mercado, passando pela empresa e suas operações, até atingir os seus fornecedores.

Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos também é definido “como uma metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção de forma sincronizada, visando a reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor percebido pelo cliente final por meio do rompimento das barreiras entre departamentos e áreas (Wood & Zuffo, 1998, p. 61). Este conceito engloba a logística integrada, parcerias com fornecedores, distribuidores e varejistas, sincronização da produção, sistema de informações, previsão de vendas, sendo que todas estas atividades, segundo este autor, fazem parte da nova cadeia de valores e do novo sistema de valores, orientados para o atendimento ao cliente.

Poirier & Reiter (1996) *apud* Wood & Zuffo (1998) conceituam o gerenciamento da cadeia de suprimentos como um “sistema que envolve todos os elementos de uma cadeia de produção, do fornecedor de matéria-prima até a entrega do produto (ou serviço) pelo comércio varejista (ou empresa prestadora de serviços) ao consumidor final, visando à otimização da cadeia de valores como um todo”. Bowersox (1996) *apud* Wood & Zuffo (1998) complementa afirmando que esta idéia surge da premissa, segundo a qual, a cooperação entre membros da cadeia reduz os riscos individuais o que pode ocasionar uma melhor eficiência na logística, eliminando perdas e esforços desnecessários.

O resultado da adoção do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos para os negócios empresariais, segundo Wood & Zuffo, (1998), é que a competição não se dará apenas entre empresas, mas também entre sistemas de valores, através da implementação de uma visão sistêmica no empreendimento, incluindo fornecedores e canais de distribuição.

Lavalle (1995) *apud* Lavalle & Fleury (1998,1999) descreve um modelo conceitual de organização logística, adaptado do modelo de Bowersox (1992), que está baseado na formalização da funções logísticas na coordenação da cadeia, no monitoramento de desempenho dos processo logísticos e na adoção de tecnologia de informação. Todas estas características da organização refletirão na sua flexibilidade em atender as demandas do mercado, de forma

adequada, em um ambiente complexo, formado por um grande número de clientes, fornecedores e instalações.

Encontra-se na literatura diversos outros autores (Wood & Zuffo, 1998; Cooper e Ellram, 1993; Beers, Beulens e Van Dalen; Zuurbier, 1998; Beek, Beulens e Meffert, 1999) que tratam do tema, e que ressaltam como principais aspectos e características do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, como sendo:

- Gerenciamento dos estoques, armazenagem, movimentação e compras ao longo de toda cadeia;
- Cooperação entre fornecedores e distribuidores na busca por maximização da satisfação dos consumidores e minimização dos custos ao longo da cadeia;
- Compartilhamento das informações através de modernos sistemas de informações e de produção (EDI, ECR, JIT, etc.);
- Compartilhamento dos riscos entre todos os integrantes da cadeia;
- Sincronismo, flexibilidade e planejamento conjunto da produção;
- Eliminação das barreiras verticais, horizontais, externas e geográficas das organizações, através da quebra das suas fronteiras;
- Compatibilidade e alinhamento das diretrizes básicas da cadeia (otimização logística) com as filosofias administrativas, as metas, os objetivos e os componentes estratégicos;
- Coordenação da cadeia centralizada em algum dos elos, porém com descentralização das operações ao longo da cadeia. A cadeia é vista como uma única organização;
- Compartilhamento dos aspectos ambientais (poluição e emissão de resíduos que causam ameaça às pessoas, plantas, animais e aos ecossistemas), que influenciam o gerenciamento da cadeia de suprimentos, tais como, mudanças das matérias-primas, reutilização de materiais, mudanças de processos, mudanças de produtos, reutilização de produtos e embalagens, redução do transporte, mudanças no comportamento dos consumidores e tratamento de resíduos.

Com o objetivo de melhor entender as contribuições advindas desta abordagem, para o entendimento adequado do problema de pesquisa será realizado a seguir, de forma rápida, mais algumas considerações a respeito do contexto em que está inserido o estudo.

Os mercados de produtos orgânicos, por estarem em crescente expansão e oferecerem boas possibilidades de retorno, exigem que seja feita a coordenação de toda a cadeia produtiva para que se mantenham os critérios competitivos e os atributos qualitativos estabelecidos pelos

elos do sistema de produção. As abordagens de gerenciamento de cadeias produtivas, utilizadas em estudos dos sistemas de agronegócios, buscam oferecer novas formas de gestão para que os agentes envolvidos em uma atividade econômica conquistem vantagens no mercado e gerem competitividade para todos os integrantes dessa cadeia.

Portanto, surgem a todo momento estas novas formas de gestão para suprirem as necessidades de coordenação vertical, baseada na padronização, controle da qualidade e produtividade, negócios via contratos, marketing para nichos de mercado, visão integrada de logística, desenvolvimento de tecnologia apropriada, parcerias e alianças estratégicas, sendo que todas essas atividades contribuem para dar respostas ao que o consumidor deseja. Estas formas de gestão representam decisões estratégicas em busca de objetivos de crescimento e expansão no mercado, melhor posicionamento, direcionamento, segmentação e o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis para os negócios, que acabam afetando os outros elos da cadeia produtiva de alimentos.

Porém, o termo estratégia é utilizado como um meio de englobar uma ampla diversidade de conceitos e termos que geralmente significam diferentes visões sobre os diversos contextos envolvidos. Isto pode ser percebido entre os agentes que atuam com questões ambientais, que possuem preocupações e objetivos que vão desde a reconciliação da ecologia com a economia, buscando eficiência, qualidade e competitividade no mercado, até objetivos e preocupações sociais embasados em movimentos ideológicos e sociais, em busca da transformação do modelo econômico vigente. Portanto, as questões ambientais passam tanto pelas oportunidades de mercado ("produtos verdes") e pelas melhorias da competitividade, como por argumentações científicas, por movimentos sociais, por ações e posicionamentos de governos que buscam resultados mais abrangentes e globais.

Dentro da idéia de cadeia produtiva, estas diferentes estratégias, muitas vezes provenientes de quadros institucionais específicos, refletem-se no modo como os agentes atuam coordenadamente no mercado, podendo resultar em possíveis incompatibilidades e inadequações, entre os diversos agentes na formação de uma nova cadeia ou com a estrutura de demanda do mercado, impedindo que o conjunto de organizações alcance um desempenho sustentável em seu ambiente de negócios.

É diante desse contexto que se situa o problema de estudo, no qual busca-se verificar as lógicas e estratégias existentes nas principais cadeias de produção de alimentos orgânicos e, ao mesmo tempo, avaliar a compatibilidade e adequações das características estruturais dos atores econômicos que compõem estas cadeia, com os aspectos e elementos necessários para o

suprimento das demandas atuais e potenciais, através das novas formas e técnicas de gerenciamento de cadeias produtivas. Por este motivo utiliza-se o referencial teórico sobre o gerenciamento da cadeia de suprimentos, para verificar quais cadeias produtivas de alimentos orgânicos possuem as características necessárias ao atendimento da evolução da demanda do mercado, dentro da perspectiva dessa abordagem técnica e operacional de gerenciamento de sistemas agroindustriais.

2.4 Teoria institucional

De acordo com os institucionalistas, as organizações estão inseridas em um ambiente constituído por regras, crenças, mitos, valores, elementos sociais, culturais e cognitivos criados e consolidados por meio da interação social.

A abordagem institucional surge como uma nova forma de analisar o ambiente e os aspectos internos e externos em que os agentes econômicos estão inseridos, a partir de novos fatores que afetam diretamente os resultados das organizações. As oportunidades no ambiente são originadas não somente através das restrições tradicionais da teoria econômica, mas também pelas restrições institucionais. Por sua vez as organizações são criadas com o objetivo de explorar essas oportunidades, sendo estas influenciadas pelas instituições, como também influenciam o modo como as instituições evoluem.

Carvalho, Vieira & Lopes (1999) asseveram que o processo de institucionalização, pode ser descrito como a substituição dos fatores técnicos pelos valores na determinação das tarefas organizativas. Este enfoque desenvolveu-se, segundo Chanlat (1989) *apud* Carvalho, Vieira & Lopes (1999), em três orientações distintas: econômica, política e sociológica.

Destacando-se a orientação econômica, a teoria institucional evidencia aspectos que não tem lugar na teoria econômica, surgindo como instrumento de estudo dos processos dinâmicos e da evolução cultural, negando-se a ser uma teoria da eficiência estática e do equilíbrio de mercado, que coloca a tecnologia como determinante da teoria organizacional (Meyer & Rowan, 1992). Para os institucionalistas as organizações estão inseridas em um ambiente que é formado pelas dimensões técnicas e institucionais, no qual buscam consolidar padrões normativos com base em suas interpretações, objetivando competir não somente por recursos ou consumidores (eficiência racional interna e externa), mas também por poder e legitimidade institucional (Meyer & Rowan, 1992; Machado-da-Silva & Fonseca, 1999)

As instituições e o institucionalismo são os conceitos centrais da sociologia geral. Com esta frase, Jepperson (1991) começa o seu artigo, no qual discute, entre outros aspectos, as definições do termo instituição. Afirma que as instituições estão muito presentes na sociologia, podendo-se até afirmar que a sociologia é ciência das instituições. Cita um comentário de Weber sobre esta relação, no qual este afirma que “a teoria das instituições é a contrapartida sociológica da teoria da competição na economia”. Entretanto, esta definição não é muito clara para muitos, devido ao termo instituição ser usado para definir diferentes situações: efeitos ambientais, efeitos culturais ou históricos, ou associações particulares. Apresenta este fato como preocupante, devido a emergência de vários “novos institucionalismos” através das ciências sociais: ciência política, ciência econômica, na psicologia, e agora na análise organizacional. Jepperson (1991) define instituição como a representação da ordem ou padrão social atingido por um certo estado ou propriedade, citando como exemplos, casamento, contratos, salário, seguro, exército, férias, votação, presidência, corporação, entre outros.

A consideração desta abordagem nas ciências econômicas foi proposta por diversos autores, como T. Veblen, J. Commons, J. K. Galbraith e W. Hurst (Zylbersztajn, 1995). Estes autores começaram, a partir da década de 20, a considerar relevante o papel das instituições nos seus modelos explicativos do funcionamento da economia, entendendo que as organizações não são neutras no ambiente institucional. Esta escola do pensamento econômico ficou à margem da teoria econômica neoclássica, porém influenciou profundamente a teoria das organizações e as teorias que relacionam as organizações com o meio ambiente (Zylbersztajn, 1995). Os institucionalistas afirmam que não é racionalidade, mas sim os instintos e costumes que conduzem os comportamentos na economia, ressaltando-se assim, a importância de outras disciplinas, como a sociologia, a política e a antropologia, para estudos econômicos. Afirmam ainda, que os modelos puramente matemáticos e teóricos, utilizados pelos neoclássicos, distorcem a realidade por não incluírem o ambiente institucional em que a economia está inserida.

Powell & DiMaggio (1991), discorrendo sobre a Nova Economia Institucional, afirmam que a análise iniciada por Coase (1937,1960) foi posteriormente revigorada por Williamson (1975,1985), e mais recentemente estudada por historiadores econômicos (North, 1981) e por economistas organizacionais (Alchian e Demsetz, 1972; Nelson e Winter, 1982; Grossman e Hart, 1987).

Para os autores, DiMaggio e Powell(1983), Scott e Meyer(1992) *apud* Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999), “o ambiente técnico caracteriza-se pela troca de bens e serviços,

enquanto o ambiente institucional conduz ao estabelecimento e à difusão de normas de atuação necessárias para o alcance da legitimidade organizacional. Desse modo, organizações submetidas a pressões do ambiente técnico e do ambiente institucional são avaliadas, respectivamente, pela eficiência e pela adequação às exigências sociais".

Acrescentam que é fundamental entender que a natureza da atividade de cada organização determina a maior ou a menor importância de cada um desses ambientes (técnicos e institucionais) na formulação das estratégias de ação.

Uma aproximação maior entre a teoria econômica e o institucionalismo foi realizada por autores ligados à Nova Economia Institucional da qual se destaca, nas décadas de 70, 80 e 90, a obra de Oliver Williamson, como uma seqüência do trabalho de Ronald Coase, e também o trabalho de Douglas North.

Williamson fornece importante contribuição para a Nova Economia das Instituições, através dos seus estudos sobre a Economia dos Custos de Transação. Esta por sua vez, tem sua origem em avanços notáveis nas áreas do Direito, da Economia e das Organizações, iniciada nos anos 30, tornando-se mais aceita e validada nos anos 70, após a realização de verificações de que as "falhas de mercado" possuem sua origem nos custos de transação (Williamson, 1989). A Economia dos Custos de Transação é um enfoque institucional comparado para os estudos das organizações econômicas, na qual as transações são as unidades básicas da análise. Comparativamente com outros estudos das organizações econômicas, Williamson descreve a ECT da seguinte forma: a) é mais microanalítica; b) está mais consciente de seus supostos condutistas; c) introduz e desenvolve maior importância econômica às especificidades dos ativos; d) recorre mais à análise institucional; e) considera a empresa como uma estrutura de governança, e não como uma função de produção com ênfase na tecnologia e propriedade; 6) outorga maior peso às instituições contratuais. Portanto, como denominado por Williamson, os custos de transação não são iguais a zero, conforme os pressupostos neoclássicos, afirmando que os arranjos institucionais de governança procuram minimizar tanto os custos de transação como os de produção. Segundo Zylbersztajn (1995), o objetivo fundamental da nova economia institucional é o de estudar as transações e seus custos como os indutores dos modos alternativos de organização da produção (governança), dentro de um arcabouço analítico-institucional.

Outro autor de destaque nesta nova teoria é North (1990:3), que em seu livro *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* define instituições como as regras do jogo numa sociedade, ou mais formalmente, as restrições que moldam a interação humana. As instituições, formais (regras ou leis) e informais (códigos de comportamento), formam o

ambiente onde os agentes atuam, definem e limitam as escolhas e ações dos indivíduos, sendo que estas podem ser políticas, sociais ou econômicas. Este autor afirma que pouco se discute o fato das instituições afetarem o desempenho das economias ao longo do tempo, contudo, a teoria econômica atual pouca importância dá ao papel das instituições na economia.

North (1990) *apud* Saes (2000) utiliza-se da seguinte metáfora para definir instituições e organizações: as instituições estão para as "regras do jogo", assim como as organizações estão para os jogadores." As organizações representam o comportamento cooperativo, de indivíduos que se unem em busca de determinado fim, constituindo grupos políticos (partidos), sociais (igrejas, clubes), educacionais (escolas, universidades) e econômicos (empresas, sindicatos, câmaras setoriais, associações, cooperativas e agências governamentais) (Saes, 2000).

Commons (1961) *apud* Bromley (1989) define instituição com uma ação coletiva de restrição, liberação e expansão das ações individuais. A atividade humana requer certas convenções que regularizem e facilitem o processo de interação social. Bromley (1989) cita como exemplo de instituições que regulam e estruturam as nossas vidas, diariamente, o calendário, os horários, as religiões que induzem a diversas restrições quanto a bebidas, lazer e modo de vida, velocidades no trânsito de veículos, lugares específicos para fumantes, entre outras. Enfim, instituições são regras ou normas positivas e negativas que buscam regular o comportamento humano individual ou de grupos. O termo instituição, também pode ser utilizado, segundo Bromley (1989) para designar outros aspectos da sociedade, tais como as escolas, igrejas, hospitais, casamentos, diferindo-se assim, das regras e convenções que definem as escolhas de indivíduos, empresas, famílias e outros tomadores de decisões citados anteriormente.

Saes (2000) analisa o papel das organizações que atuam no *agribusiness* e como ocorrem o seu surgimento, apresentando os conceitos de ambiente institucional e organizacional em que estão inseridos os Sistemas Agroindustriais. Define o ambiente institucional como aquele composto de um conjunto de regras, tanto formais quanto informais, sendo que estas possuem o objetivo de restringir o comportamento dos indivíduos, e criar uma estrutura que permita a interação humana nos campos políticos, sociais e econômicos. As regras formais são aquelas criadas e estabelecidas por algum poder legítimo (constituição de um país, leis, estatutos das organizações) e as regras informais são aquelas que fazem parte da herança cultural ou de um conjunto de valores transmitidos socialmente (tabus, costumes, tradições e códigos tácitos de conduta).

Wilkinson (1999), em seu artigo, realiza uma análise da atual dinâmica da reestruturação agroalimentar, utilizando-se da Teoria das Convenções (TC) para o entendimento da construção social das definições de qualidade (rotulagem e normatizações) dos alimentos e das formas como se estabelecem as coordenações econômicas e as características das estratégias competitivas dominantes. Cita exemplos de como as regras, normas e convenções, ou as organizações e as instituições, determinam o conteúdo e a forma da produção e da circulação de mercadorias.

É o caso dos produtos com valores da tradição, "da fazenda" ou com apelos ecológicos, nos quais a coordenação ocorre com base em mecanismos domésticos de confiança interpessoal e na valoração comum de práticas particulares. Estes tipos de produtos apresentam limites para expansão dos modos de coordenação econômica mais voltada para aspectos da marca, rótulos e opiniões do mercado, principalmente por possuírem maiores dificuldades de legitimação devido às exigências técnicas, apoiadas em leis, normas e regulamentações que definem e orientam os atributos qualitativos dos produtos ecológicos.

Nos grupos de produtores orgânicos que fazem parte dessa pesquisa, de uma forma geral, estabeleceu-se, como hipótese para o estudo, que não são as diretrizes do mercado que conduzem os seus sistemas econômicos. Os mercados para estes produtos, geralmente, surgem por relações socialmente construídas e não por leis e normas, externas e indeterminadas, ou seja, as instituições (regras informais e os princípios, filosofias, valores, etc.) são decisivas nas escolhas das suas estratégias comerciais e empresariais.

A TC, segundo Wilkinson (1999), contribui para estudos agroalimentares, porque define que "a atividade econômica é socialmente construída, mantida e historicamente determinada por ação coletiva e individual, expressa através de organizações e instituições". Desta forma, a análise das ações econômicas assume uma perspectiva interdisciplinar, voltada para as características e necessidades dos estudos no setor agroindustrial, com esforços coletivos da Economia, da Sociologia, da História da Teoria Organizacional e da Filosofia Política, complementa Wilkinson (1999).

A Teoria das Convenções ocupa um espaço de complementação para a teoria da regulação (Escola Francesa da Regulação) em nível microeconômico, incorporando as regras como mecanismo necessário de coordenação das ações estratégicas dos atores econômicos.

A aplicação desses conceitos foi realizada por Clegg (1999), o qual analisa o caso específico das padarias que produzem o pão francês, em contraponto à expansão do pão industrial no mercado. Põe em discussão, portanto, as teorias que estabelecem escalas de

produção e modos de organização, com base em fatores de uma indústria, uma tecnologia, um produto e um mercado. Com este estudo, demonstra que as "organizações são compostas em torno de um núcleo de valores imperativos" e "são imbricadas dentro de um campo complexo de forças enlaçadas juntamente pelo poder capilar das maneiras de fazer, das maneiras de ser e das maneiras de tornar-se culturalmente imbricadas."

No caso do pão francês, os consumidores necessitam comprá-lo todos os dias, aumentando assim os custos transacionais, o que não ocorreria caso este produto fosse industrial, sendo realizada uma compra semanal. Já para o padeiros, o custos também são altos, devido ao fato de terem que suportar um "longo, árduo e não remunerado aprendizado" e correrem riscos extraordinários durante e após a vida dos negócios, tanto com relação a sustentação econômica do empreendimento quanto aos aspectos relacionados ao período de aposentadoria. Clegg (1999) afirma que mesmo assim estes agentes escolhem ser padeiros e os seus clientes preferem comer pão de padarias a produto industrial. Granovetter (1985, p. 507) *apud* Clegg (1999) analisa este aspecto como uma rede de relações sociais, permitindo que "pequenas firmas no ambiente de mercado possam persistir... porque uma rede densa de relações sociais é sobreposta nas relações de negócio, conectando tais firmas."

Tem-se, portanto, a partir dessa análise a constatação de que outros aspectos estão sendo levados em conta pelos agentes que compõem os sistemas de produção, industrialização e comercialização do pão francês, que não somente os relacionados à eficiência técnica e econômica. O mesmo pode-se afirmar em relação aos alimentos orgânicos, que na maioria das vezes não possui escala econômica apropriada, custos transacionais razoáveis e forma organizacional adequada ao que está sendo estabelecido ou demandado no seu ambiente competitivo e tecnológico. Sendo assim, há a necessidade de analisar também o ambiente institucional em que a indústria, a tecnologia, os produtos e os mercados, desse setor específico, estão inseridos.

Dessa forma, pode-se definir que tanto as instituições como as organizações possuem como objetivo dar suporte ao funcionamento dos Sistemas Agroindustriais ou das cadeias produtivas, sendo importante a compreensão desses dois ambientes como forma de complementar o entendimento de como os agentes em estudo atuam com relação à estrutura de mercado. O que torna-se, de certa forma, bastante complexo é definir estes diversos "tipos" de institucionalismos. Alguns mais clássicos, oriundos de teorias econômicas, outros mais voltados para a área da sociologia ou da administração.

Verifica-se, após esta ampla revisão do referencial teórico disponível sobre a Teoria Institucional, que trata-se de um campo do conhecimento bastante complexo e ainda pouco explorado, no sentido de definir aplicações mais claras e precisas. Não se tem uma definição exata de qual ou quais dessas discussões e conceitos são melhores aplicados para determinadas situações de pesquisa, sobre a influência e o papel das instituições na economia de uma forma geral. Nesse sentido, encontrou-se a contribuição de Rutherford¹⁴ (1996) *apud* Veiga (1998) e Conceição (2000).

O primeiro autor discorre sobre a falta de unidade nas discussões sobre as "economias institucionais", tanto nas chamadas velhas como nas novas. A velha economia institucional (VEI) possui como expoentes Thorstein Veblen, Jonh R. Commons, Wesley Michell, tendo identificado dois programas de pesquisa a partir desses autores.

Um programa constituído por Veblen e Ayres em torno da "dicotomia entre os aspectos pecuniários e industriais da economia, tendendo a enfatizar o poder econômico e político das grandes corporações" . O outro diz respeito ao pensamento de Commons "concentrado em aspectos legais, direitos de propriedade e organizações, focalizando os impactos sobre a distribuição de renda e sobre a política. As instituições são vistas como resultado de processos formais e informais de resolução de conflitos" (Veiga, 1998).

Já com relação às novas economias institucionais, Rutherford (1996) *apud* Veiga (1998) identifica três programas de pesquisa diferentes. "Um parecido com o de Commons, concentrado nos direitos de propriedade (Alchian & Demsetz, Posner). Outro focaliza essencialmente os processos de escolha pública, incluindo os que envolvem *rent seeking* ou coalizões para ação coletiva (Olson, Mueller). E o terceiro lida principalmente com as organizações, incluindo, basicamente, a tradição dos custos de transação (iniciada por Coase e desenvolvida por Williamson), mas também a *agency theory* de Jensen & Meckling" (Veiga, 1998).

Conceição (2000), discorrendo sobre as diversas abordagens institucionalistas existentes, afirma que o termo instituições tem sido utilizado e definido de forma heterogênea por várias correntes teóricas. Em alguns estudos são definidas como regras, em outros como hábitos e normas, ou como organização da firma, ou como padrões de comportamento. Neste artigo, procura estabelecer um quadro das escolas denominadas institucionalistas, justificando tal preocupação pelo fato de que para cada conceito de instituições corresponde uma abordagem. Sendo assim, pode ocorrer um empobrecimento das análises, que se utilizam desse campo

¹⁴ RUTHERFORD, Malcom. *Institutions in Economics. The Old and the New Institutionalism*. Cambridge University Press, 1996.

teórico, se as *instituições* sofrerem interpretações sob um único enfoque geral.

Com o objetivo de melhor organizar os campos de conhecimento e teorias institucionais até agora descritas, que vão desde a definição de instituições como regras e valores culturais até órgãos de regulação do estado, será descrito abaixo o resultado da pesquisa (tese de doutorado) realizada por Conceição (2000), com relação ao quadro de escolas do pensamento institucionalista:

Antigo Institucionalismo

Principais nomes associados a esta escola: Mitchell, Wesley; Commons, John R., Veblen, Thorstein. Porém, destaca-se como precursor do "velho" institucionalismo americano, a abordagem de Veblen, que possui três pontos principais: 1) inadequação da teoria neoclássica em tratar as inovações; 2) preocupação, não com o equilíbrio estável, mas em como se dá a mudança e o conseqüente crescimento; 3) ênfase no processo de evolução econômica e transformação tecnológica.

Neo- institucionalistas

Tem como principal nome Gorgon Wendell (1980), cujas idéias foram agrupadas em quatro eixos por Conceição (2000): 1) a economia é vista como um "processo contínuo" que se opõe às hipóteses da economia ortodoxa; 2) interações entre instituições, tecnologia e valores são de fundamental importância; 3) a análise econômica ortodoxa é rejeitada por ser demasiadamente dedutiva, estática e abstrata, constituindo-se mais em celebração das instituições econômicas dominantes, do que uma procura pela verdade e justiça social; 4) os institucionalistas enfatizam aspectos ignorados por muitos economistas ortodoxos, como trabalhos empíricos e teóricos de outras disciplinas, que lhe conferem um caráter multidisciplinar.

A abordagem neo-institucionalista, segundo Conceição (2000), busca resgatar os conceitos centrais do Antigo Institucionalismo proposto por Veblen, centrando em três dimensões: crítica à organização e performance das economias de mercado, por se constituírem em mera abstração; desenvolvimento de um *approach* multidisciplinar para resolver os problemas; e geração de um corpo de conhecimento que possui um ponto em comum com relação a negação do funcionamento da economia como algo estático, regulado pelo mercado na busca do equilíbrio ótimo.

Importante ressaltar um dos tópicos que fazem parte do corpo de conhecimento dessa escola, citado por Conceição (2000). Trata-se da "**teoria do valor**" dos institucionalistas, que

não se preocupam com preços relativos das mercadorias, mas com o processo pelo qual os valores se incorporam e se projetam nas instituições, estruturas e comportamentos sociais. Estas características, como será melhor comentado no final desse capítulo, estão bastante presentes nos agentes objetos do presente estudo.

Nova Economia Institucional (NEI)

Os principais autores foram Ronald Coase (1937) e Oliver Williamson. Esta escola da teoria institucional preocupa-se com aspectos microeconômicos, com ênfase na teoria da firma, centrando a análise nas transações e os custos a elas associados. Possui três conceitos centrais: racionalidade limitada, oportunismo e a Economia dos Custos de Transação. Cita também Douglas North como um importante autor dentro dessa escola

Escola francesa da regulação e a *Escola evolucionista (neo-schumpeterianos)*. A primeira notabilizou-se na década de 80 devido aos estudos sobre a crise capitalista mundial, a partir das formas institucionais de estrutura. Estuda a interação entre mercado e estado. A escola evolucionista possui um enfoque microeconômico, definindo trajetórias de inovação para paradigmas tecnológicos (vínculos teóricos com o ambiente institucional)

Antes de finalizar este capítulo sobre a Teoria Institucional, é importante ressaltar como este amplo quadro teórico contribui para a realização do presente estudo. Os agentes econômicos que estão envolvidos na produção de alimentos orgânicos ou ecológicos, de uma forma geral, possuem fortes aspectos institucionais, devido ao fato de assumirem posturas interpretativas sobre a realidade externa, formando regras, normas, valores e procedimentos, agindo conforme este ambiente institucionalizado na busca por reconhecimento ou legitimidade.

Portanto, na medida em que as suas estruturas não são determinadas pelas demandas do ambiente ou pelas exigências tecnológicas, e sim pela busca de legitimação das suas normas, valores e princípios no ambiente coletivo, pode ocorrer uma relação conflituosa entre eficiência técnica/econômica e a legitimidade institucional, já que o objetivo dos agentes envolvem aspectos de desempenho associados ao desenvolvimento sustentável, através das dimensões econômicas, sociais, culturais e ecológicas.

Entretanto, é importante ressaltar que a teoria institucionalista, não considera os processos competitivos e institucionais necessariamente opostos ou excludentes, e sim como facetas de uma mesma dimensão, na convergência entre os fatores técnicos e institucionais, sendo portanto, esta uma das questões de pesquisa proposta.

A ocorrência de uma maior importância para a legitimidade ambiental, conferida pelos agentes que compõem a cadeia produtiva, devido a constante busca por uma imagem e credibilidade perante os clientes, fornecedores, funcionários, produtores e sociedade em geral, pode prejudicar o desempenho na atual evolução das demandas do mercado e da reestruturação do setor.

Porém, deve-se considerar também, que a adoção de uma lógica estritamente econômica, por parte desses agentes, poderá reduzir a possibilidade da disseminação das normas, valores e princípios básicos, que estabelecem o que pode ser considerado como orgânico ou não. Sem estes pressupostos fundamentais, a agricultura alternativa perde em muito as suas características diferenciadoras no mercado. Por outro lado, a ênfase excessiva nos objetivos e no alcance da missão institucional ou empresarial (naturismo, ecologismo, cooperativismo, associativismo, entre outras, etc.) poderá diminuir a competitividade ou a sustentabilidade dos negócios, inviabilizando economicamente os empreendimentos de agricultura orgânica.

Um outro aspecto que ressalta os fatores institucionais são as mudanças que estão ocorrendo no ambiente e por consequência nas instituições. Estas mudanças são definidas por diversos fatores, tais como, preocupações com relação ao meio ambiente, aspectos tecnológicos, mudanças de hábitos e padrões de consumo, ações e políticas governamentais, preocupações sociais, entre outras, estando os produtos orgânicos inseridos neste novo contexto.

Portanto, este quadro teórico contribui no entendimento destes diversos aspectos contemporâneos, onde por um momento os atuais produtores de alimentos orgânicos foram indutores deste processo de mudança institucional, sendo necessário verificar a partir de agora, como estes atores responderão a estas mudanças ambientais. A partir dos elementos teóricos acima relatados, em conjunto com a abordagem sobre Gerenciamento da cadeia de Suprimentos, foi possível alcançar as proposições da investigação e responder de forma adequada às questões de pesquisa.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

Apresenta-se nesta seção, como buscou-se alcançar os objetivos da pesquisa, definindo-se a estratégia adotada na coleta de dados e informações, que associados ao referencial teórico forneceram as respostas para a problemática levantada. Justifica-se o **estudo de caso** como método de pesquisa utilizado para atingir os objetivos do trabalho. Após, descreve-se como se abordou o tema, através do delineamento, procedimentos e instrumentos de pesquisa.

3.1 Definição do método de pesquisa e justificativas

O método de pesquisa utilizado, na presente pesquisa, é o estudo de caso. A escolha deste método foi condicionada pelos objetivos propostos, possuindo um caráter exploratório, já que é necessário buscar maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa. Mattar (1993) afirma que todas as pesquisas têm aspectos exploratórios, e são raras aquelas cujo problema de pesquisa e/ou objetivos estejam tão bem definidos que possam prescindir de atividades de pesquisa exploratória.

Sampieri *et alii* (1994), afirmam que a escolha do método de pesquisa depende de dois fatores principais: o estado do conhecimento do tema investigado na literatura e do enfoque que o investigador pretende dar ao seu estudo. Define o estudo como exploratório, quando o seu objetivo é examinar um tema ou problema de investigação pouco estudado ou que não tenha sido abordado antes. O perfil da presente proposta de investigação, possui estas características descritas acima, devido ao mercado de produtos orgânicos estarem em formação e em rápido crescimento, resultando em poucas informações para um bom entendimento dos fenômenos que ocorrem neste setor.

Com relação ao método de estudo, Lazzarini (1997) afirma que novas linhas de pesquisa em ciências sociais têm buscado considerar aspectos mais gerais de um problema, tornando a abordagem mais contextual, sendo que dentre os métodos qualitativos, o estudo de caso é muito útil a este enfoque, pois o seu principal objetivo é contextualizar e aprofundar o estudo do problema. Este tipo de método de pesquisa se encaixa muito bem na análise abrangente e complexa que se pretende realizar.

Segundo Yin (1990), o método do estudo de caso é uma pesquisa empírica onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas e que investiga um fenômeno contemporâneo inseridos em seu contexto real, quando não existe uma clara fronteira entre o fenômeno e o contexto. Essas características do estudo de caso são totalmente adequadas a essa pesquisa. Utilizou-se várias fontes de dados e informações, e um grande número de contatos, devido à análise considerar a cadeia produtiva. O fenômeno é contemporâneo por se tratar de uma reestruturação do setor analisado, e por fim, para alcançar os objetivos do estudo, foi necessário buscar elementos explicativos em outros contextos, não possuindo, portanto, um limite definido entre contexto e fenômeno.

Com o objetivo de melhor justificar a escolha deste método de pesquisa, utiliza-se a seqüência de passos proposta por Yin (1990) para a definição da estratégia de estudo, analisando elementos inerentes ao problema a ser pesquisado:

1) Tipo de questão de pesquisa: A estratégia de estudo de caso presta-se a responder às perguntas do tipo *como e por que* certos fenômenos ocorrem. Retomando a definição do problema e objetivos, esse estudo busca responder como e por que os agentes das principais cadeias de produtos orgânicos em Porto Alegre possuem ou se encontram nesta atual estrutura de coordenação e gerenciamento, bem como no atual quadro institucional, como forma de levantar subsídios para o entendimento dos fenômenos e, portanto, responder às perguntas associadas ao problema.

2) Requer controle sobre os eventos comportamentais? Para a pesquisa se enquadrar em estudo de caso, a resposta a esta pergunta deve ser *não*. No presente trabalho não se busca, nem é necessário controle sobre os eventos analisados para entender os fenômenos pesquisados.

3) Está focada em eventos contemporâneos? Para a pesquisa se enquadrar em estudo de caso a resposta a esta pergunta deve ser *sim*. Nesse trabalho fica claro o foco em eventos contemporâneos, por se tratar de uma reestruturação do setor pesquisado.

Portanto, seguindo as definições de Yin (1990), a melhor estratégia de pesquisa para o presente trabalho é **o estudo de caso**, justificado acima.

3.2 Delineamento da pesquisa

A partir da escolha do método científico adequado para a condução da pesquisa, é necessário decidir a forma como deve ser conduzida esta pesquisa. Segundo Yin (1990), existem quatro tipos básicos de formas ou desenhos para o estudo de caso:

Tipo 1: desenho de caso único e unidades simples de análise

Tipo 2: desenho de caso único e unidades múltiplas de análise

Tipo 3: desenhos de casos múltiplos e unidades simples de análise

Tipo 4: desenhos de casos múltiplos e unidades múltiplas de análise

Para o presente estudo, verifica-se a existência de unidades múltiplas, devido a análise se dar em todos os elos da cadeia, e abrangendo os vários elementos de suporte inter-relacionados. Além disso, serão pesquisados mais de um caso, com o objetivo de gerar informações a respeito de diferentes formas organizativas e de coordenação na cadeia, com diferentes agentes envolvidos. Portanto, o delineamento de pesquisa mais adequado para utilizar-se nesta pesquisa é o de **desenhos de casos múltiplos e unidades múltiplas de análise** (tipo 4). Segundo Lazzarini (1997) o estudo de casos múltiplos possui a vantagem de inserir evidências em diferentes contextos, o que acaba tornando a pesquisa mais robusta.

3.3 Procedimentos e instrumentos de pesquisa

Após ser definido claramente o problema, os objetivos, e realizada a escolha da estratégia de condução da pesquisa, deve-se descrever claramente os procedimentos e instrumentos que foram utilizados para se buscar, de forma precisa, as evidências necessárias para o perfeito entendimento das questões iniciais da pesquisa.

Os desenhos de pesquisa dos estudos de caso são caracterizados, segundo Yin (1990), através de cinco elementos principais: *questões da pesquisa*; *proposições do estudo*; *unidades de análise*; *lógica que une os dados às proposições*; e *critérios para interpretar os resultados*. Cada um destes elementos, que caracterizam o desenho de pesquisa escolhido, serão abordados a seguir.

3.3.1 Questões e proposições da pesquisa

Retornando a definição do problema e objetivos, o presente estudo apresenta apenas uma pergunta principal, qual seja: *A estrutura de coordenação e gerenciamento das cadeias produtivas de alimentos orgânicos, em Porto Alegre/RS, atende de forma adequada à evolução das demandas e à reestruturação do mercado?*

Associado a esta pergunta estabeleceu-se como objetivo geral a *avaliação da capacidade da estrutura de coordenação e gerenciamento das cadeias produtivas de alimentos orgânicos, em Porto Alegre/RS, atender de forma adequada à evolução das demandas e à reestruturação do mercado.*

Para se alcançar este objetivo geral, existem definidos três objetivos específicos, que possuem o propósito de responder como e por que os agentes das principais cadeias de produtos orgânicos, em Porto Alegre, possuem ou encontram-se nesta atual estrutura de coordenação e gerenciamento, bem como no atual quadro institucional, como forma de levantar subsídios para o entendimento do fenômeno e, portanto responder à pergunta principal deste estudo.

A seguir serão descritos os respectivos propósitos de estudo, associados a cada objetivo específico. Os propósitos de estudo dizem respeito ao que se investigou, com o objetivo de responder ao problema de pesquisa. Assim, para cada *objetivo específico* está associado um conjunto particular de parâmetros de investigação, sendo esses os geradores dos instrumentos que serão utilizados na coleta de dados e informações.

Objetivo específico: 1. *Caracterizar os componentes das principais cadeias produtivas de alimentos orgânicos no município de Porto Alegre/RS.*

Propósitos de estudo associados a este objetivo específico:

1.1 - Descrição dos aspectos relacionados à montante das cadeias produtivas ("Antes da porteira")

1.2 – Descrição dos aspectos relacionados às propriedades agrícolas e aos sistemas produtivos ("Dentro da porteira")

1.3. Descrição dos aspectos relacionados à jusante das cadeias produtivas ("Depois da porteira")

Objetivo específico: 2. *Descrever as formas de coordenação e gerenciamento das principais cadeias produtivas de alimentos orgânicos no município de Porto Alegre/RS.*

Propósitos do estudo associados a este objetivo específico:

- 2.1. *Identificação dos fluxos financeiros e físicos, e de informações na cadeia produtiva*
- 2.2. *Identificação dos tipos e formas de transações com relação à utilização de contratos formais e informais, e a coordenação das relações comerciais ao longo da cadeia*
- 2.3. *Identificação das formas de operacionalização dos fluxos na cadeia produtiva, previsão das necessidades e gestão dos pedidos.*

Objetivo específico: 3. *Descrever o quadro institucional e organizacional em que estão inseridas as principais cadeias produtivas de alimentos orgânicos no município de Porto Alegre/RS.*

Propósitos do estudo associados a este objetivo específico:

- 3.1. *Identificação das normatizações e certificações*
- 3.2. *Identificação das filosofias e princípios cooperativistas, associativistas e ecológicos*
- 3.3. *Identificação dos regimentos internos e instâncias de deliberação*
- 3.4. *Identificação dos aspectos culturais, costumes, tradições, históricos e motivações, e códigos tácitos de conduta*
- 3.5. *Identificação dos objetivos e perspectivas futuras*
- 3.6. *Identificação das pesquisas e assistências técnicas*

Objetivo específico: 4. *Identificar os fatores condicionantes do desempenho e geradores de debilidades estruturais*

Propósitos do estudo associados este objetivo específico:

- 4.1. *Constatação dos delimitadores do desempenho relacionados à montante e à jusante das cadeias produtivas, e às propriedades agrícolas e sistemas produtivos*
- 4.2. *Constatação dos delimitadores do desempenho relacionados às formas de coordenação e gerenciamento das cadeias produtivas*

4.3. Constatação dos delimitadores do desempenho relacionados ao quadro institucional e organizacional em que estão inseridas as cadeias produtivas

3.3.2. Unidade de análise do estudo

As unidades de análise do estudo são formados pelos agentes que formam as principais cadeias produtivas de alimentos orgânicos no município de Porto Alegre/RS, portanto, tem-se como unidade principal de análise, a cadeia produtiva.

Para a seleção das empresas e das cadeias produtivas a serem analisadas, realizou-se entrevistas com os agentes que participam da Feira da Agricultura Ecológica (FAE), realizada todos os sábados no Bairro Bom Fim, mais especificamente na Rua José Bonifácio, entre as Ruas João Pessoa e Osvaldo Aranha, no município de Porto Alegre. Este local, destinado pela prefeitura da Capital para a realização da comercialização de produtos orgânicos, reúne diversas cooperativas e associações de produtores do Estado, sendo as vendas efetuadas de forma direta pelos próprios associados e cooperados. Portanto, por ser um local organizado, de acesso facilitado e que possibilita um diferencial nos preços dos produtos, devido a venda ser de forma direta, a grande maioria dos agentes que formam as principais cadeias produtivas de alimentos orgânicos em Porto Alegre, se fazem presente neste espaço de comercialização. Esta primeira entrevista foi realizada com o objetivo de identificar os elementos que caracterizam de forma geral os componentes das principais cadeias produtivas atuantes neste local.

As Feiras da Agricultura Ecológica são administradas pela Cooperativa Ecológica Coolméia e pela Cooperativa Ecológica ARCOOIRIS, respectivamente primeira e segunda quadra, da referida Rua no Bairro Bom Fim. A Cooperativa Coolméia, além desta feira, organiza mais duas no Bairro Menino Deus, na Capital. A Feira da Cultura e Biodiversidade (FCB), às quartas-feiras, e a Feira da Cultura Ecológica (FCE), aos sábados. Muitos dos grupos de agricultores ecologistas (associações e cooperativas) identificados na FAE fazem parte dos únicos três espaços específicos de comercialização de alimentos orgânicos em Porto Alegre, entretanto a maioria está presente em um ou outro local somente. Este agentes que fazem parte destas outras duas feiras livres (FCE e FCB) não foram incluídos na população de estudo, devido aos seguintes fatores comparativos e relacionados a FAE:

- foi pioneira em Porto Alegre e no Estado, e reúne os grupos agroecologistas mais representativos do setor de alimentos orgânicos;

- possui uma ampla diversidade de produtos, tanto *in natura* como industrializados, e um grande volume de comercialização;

Portanto, a partir destas constatações, os integrantes da Feira da Agricultura Ecológica (FAE) foram definidos como a população de estudo, da qual elegeu-se uma amostra para a realização da presente pesquisa.

Nesta feira livre identificou-se 31 agentes (cooperativas, associações e produtores individuais) que possuem bancas de comercialização de produtos orgânicos, tanto na primeira como na segunda quadra da referida rua. Destes, 17 não possuem configuração jurídica (associação ou cooperativa), devido serem sócios (famílias individuais ou em grupos informais de agricultores) da Cooperativa Coolméia. Estes agentes estão descritos na planilha em anexo, porém não foram incluídos diretamente na população de estudo para seleção da amostra pesquisada, mas fazem parte indiretamente da pesquisa como sócios da Cooperativa Coolméia.

Os outros 14 agentes (unidades de análise) formam, portanto, a população de estudo que são caracterizados como grupos formais (juridicamente) de agricultores agroecologistas que formam as principais cadeias de alimentos orgânicos em Porto Alegre.

Analisando-se esta população de estudo, destacam-se quatro grupos conforme a região do Estado em que se localizam as unidades produtivas ou propriedades agrícolas:

Região do Litoral Norte:

ACERT - Associação dos Colonos Ecologistas da Região de Torres

Região da Serra:

COPAÉCIA - Cooperativa Aécia de Agricultores Ecologistas de Ipê e Antônio Prado

AESBA - Associação dos Agricultores Ecologistas de São João Batista

APEMA - Associação dos Produtores Ecologistas da Linha Pereira Lima

APESC - Associação dos Produtores Ecologistas da Capela Santa Catarina

APESAA - Associação dos Produtores Ecologistas da Capela São Antão do Abate

APEVS - Associação dos Produtores Ecologistas de Vila Segredo

Região Metropolitana e proximidades:

Cooperativa Ecológica COOLMÉIA

COOPAEL - Cooperativa dos Produtores Agroecológicos de Eldorado do Sul

Cooperativa Ecológica PÉ NA TERRA

ECOCITRUS - Cooperativa dos Citricultores Ecológicos do Vale do Caí

ARCOOIRIS - Cooperativa dos Produtores Ecológicos de Porto Alegre

Associação de Produtores Agroecológicos NOVO CITRUS

- Região Sul:

ASVE - Associação Serra Verde

Após o levantamento do universo de agentes (população de estudo) envolvidos com produtos orgânicos em Porto Alegre e representativo do setor, selecionou-se uma amostra para a realização de visitas e entrevistas junto aos responsáveis (coordenadores e presidentes) pelas instituições jurídicas, para registro de informações sobre as condições gerais das mesmas. Por se tratar de um estudo aprofundado, e de caráter qualitativo, estipula-se um número adequado de unidades de análise, de forma a contemplar a diversidade de situações e de características encontradas na população de estudo (representatividade) e garantir a qualidade da pesquisa dentro dos prazos estabelecidos. Estabeleceu-se, portanto, uma amostra de cinco (05) unidades de pesquisa, ou seja, cinco estudos de caso, como adequadas para atender os objetivos propostos.

A seleção da amostra das cadeias produtivas pesquisadas, realiza-se por conveniência (para a pesquisa), conforme os critérios abaixo, configurando-se em uma amostra não-probabilística, sendo esta condizente e adequada, como afirmam Sampieri *et alii* (1994), a um desenho de investigação exploratório:

1. distribuição geográfica da amostra de pesquisa, determinando-se o percentual de unidades em cada região com relação ao total da população de estudo. Aplica-se este mesmo percentual para a distribuição da amostra, obtendo-se assim uma amostra representativa com relação às regiões: 8 % da amostra com unidades da região do Litoral Norte, 50 % com unidades da região da Serra e 42 % com unidades da região Metropolitana e proximidades.

Estes percentuais foram obtidos após a exclusão da população de estudo de duas associações. A Associação Serra Verde (ASVE) e a Associação de Produtores Agroecológicos NOVO CITRUS estão em processo de formação, não estando constituídas legalmente. Além disso os integrantes desses dois grupos são sócios da Cooperativa Coolméia, o que nos permite excluir do processo de seleção das amostras sem interferir na população de estudo, já que fazem parte da pesquisa indiretamente. Assim, os percentuais acima foram obtidos sobre um universo

de 12 cooperativas e associações, resultando em uma (01) unidade de pesquisa da região do Litoral Norte, duas (02) da região da Serra e duas (02) da região metropolitana e proximidades.

2. A escolha das duas amostras da região da Serra ocorreu a partir da análise dos seguintes fatores comparativos entre os grupos de agricultores: tipo de instituição jurídica (associação e cooperativa); diversidade de locais de comercialização e importância da FAE no faturamento total (um caso com poucos locais e grande importância da FAE e outro caso ao contrário); e como critério de desempate utilizou-se o critério do maior faturamento anual na FAE.

3. A escolha das duas amostras da região Metropolitana e proximidades ocorreu a partir da análise dos seguintes fatores comparativos entre os grupos de agricultores: diversidade de locais de comercialização e importância da FAE (um caso com poucos locais e grande importância da FAE e outro caso ao contrário); e como critério de desempate utilizou-se o maior faturamento anual na FAE.

Estes critérios se justificam devido ao problema de estudo ressaltar os aspectos institucionais, que estabelecem o modo como comercializam (feiras livres), e por isso a preferência por grupos em que a FAE possui maior importância com relação ao faturamento total. Por outro lado, não foram descartados grupos de agricultores que possuem vários locais de comercialização e menor importância com relação ao volume e faturamento através de feiras livres. Está-se garantindo, dessa forma, o estudo de lógicas de atuação diferenciadas com relação ao mercado, com o objetivo de proporcionar o enriquecimento da pesquisa e do entendimento dos fenômenos do setor de produtos orgânicos. Além disso, o tema em estudo possui como foco de análise a comercialização e o atendimento das demandas de produtos orgânicos, o que justifica o fato de se priorizar as associações ou cooperativas com maior faturamento anual nas feiras livres .

Obteve-se assim a seguinte amostra:

- No Litoral Norte, a **ACERT**, devido a existência de somente um representante dessa região na FAE;

- Na Serra, a **COPAÉCIA** e a **APESC**. A COPAÉCIA foi selecionada considerando-se o primeiro critério, de compor a amostra com uma cooperativa e uma associação, sendo esta a única cooperativa da região. Além disso, esta Cooperativa possui vários canais de comercialização, tendo, portanto, menor volume de vendas na FAE, o que torna o caso com características diferenciadas para a análise, conforme o segundo critério. Dos outros cinco

agentes escolheu-se a APESC como sendo a associação que apresentou o conjunto dos critérios acima: poucos locais de comercialização, grande importância da FAE e maior faturamento anual, também na referida feira.

- Na região metropolitana e proximidades a **COOLMÉIA** e a **ARCOOIRIS**. Entre as cinco Cooperativas dessa região, conforme os critérios acima, obteve-se dois grupos de agentes: a COOLMÉIA e a ECOCITRUS, com diversos canais de comercialização e baixa importância da FAE no volume total de vendas, e a COOPAEL, PÉ NA TERRA E ARCOOIRIS com poucos canais de escoamento da produção e grande importância da FAE no volume total de vendas. Utiliza-se, portanto, como critério de desempate, para ambos os grupos, o maior faturamento anual na referida feira, resultando na seleção das Cooperativas Ecológicas ARCOOIRIS e COOLMÉIA. Ressalta-se o fato de que tanto a COOLMÉIA como a ARCOOIRIS são, respectivamente, coordenadoras da primeira e da segunda quadra da Rua José Bonifácio.

3.3.3 Lógica que une os dados às proposições

A ligação entre os dados coletados e os propósitos de estudo ocorre através das teorias abordadas neste projeto. De uma forma geral, o desenvolvimento do estudo e as suas conclusões estão apoiados nas três teorias descritas no item referencial teórico, sendo que cada uma dessas teorias possui relação direta com o seu respectivo objetivo específico e os parâmetros de pesquisa utilizados para elaboração do roteiro de entrevistas.

Para o desenvolvimento da pesquisa e análise das cadeias produtivas selecionadas, foi realizada uma abordagem qualitativa, através de levantamento de dados e informações secundárias (livros, revistas, artigos científicos, publicações especializadas, análise de estatutos e regimentos internos, etc.) e primárias (estudos de casos selecionados). Os objetivos dos levantamentos secundários, segundo Mattar (1993) “é descobrir idéias e explicações possíveis para o fato ou fenômeno a serem posteriormente investigados, e não torná-los como verdades”. Com relação a abordagem qualitativa, Campomar (1991) afirma que esta "permite realizar uma análise em profundidade, podendo-se até obter as percepções dos elementos pesquisados sobre os eventos de interesse". Considera-se, portanto, estas abordagens complementares e importantes para o perfeito entendimento dos fenômenos da pesquisa.

Os instrumentos utilizados para a coleta de informações primárias, junto às cadeias produtivas selecionadas, foram roteiros previamente definidos de entrevistas semi-estruturadas e abertas (várias possibilidades de respostas). Estes foram aplicados aos coordenadores ou presidentes das cooperativas e associações selecionadas para o desenvolvimento do estudo. O

roteiro de entrevistas como instrumento de coleta de informações, com perguntas abertas, tem a vantagem de possibilitar ao pesquisador aprofundar-se em algumas questões ou fenômenos do estudo (Sampieri *et alii*, 1994).

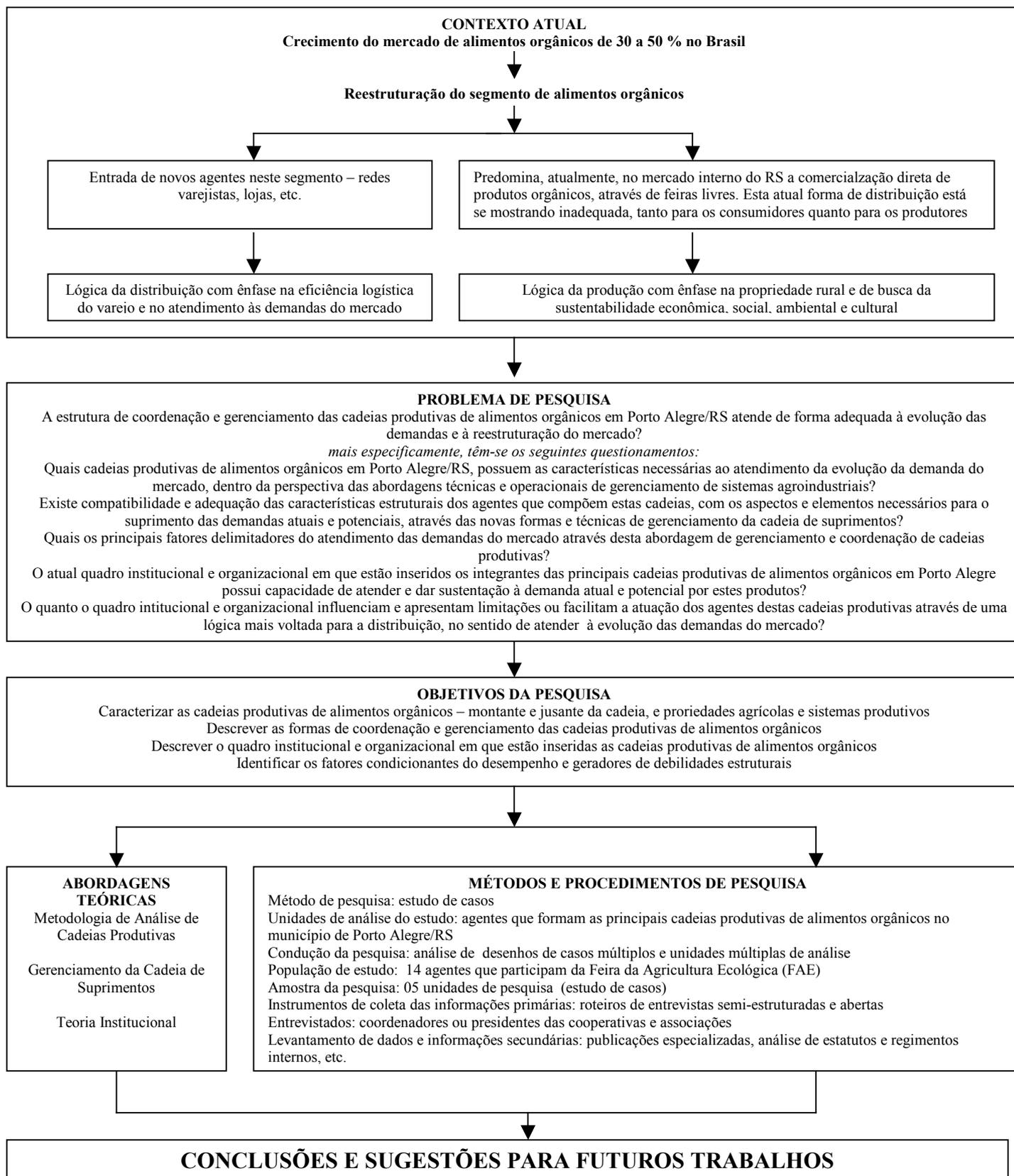
3.3.4 Critérios para interpretar os resultados

Após o levantamento das informações realiza-se a análise dos casos, preferencialmente sem a utilização de medidas e inferências estatísticas, buscando-se, através do referencial teórico definido em conjunto com a revisão da literatura sobre o assunto, responder e explicar às questões formuladas para se atingir os objetivos iniciais da pesquisa.

As respostas foram buscadas, comparando-se os dados e informações coletados com o referencial teórico do estudo, tendo-se, portanto, as teorias propostas para a pesquisa como norteadores da análise, bem como das considerações e conclusões finais.

A seguir é apresentada a estrutura de análise do estudo buscando-se sintetizar o que foi exposto até aqui. Esta forma de disposição facilita a visualização da organização do trabalho, no qual é apresentado o contexto atual do mercado de alimentos orgânicos, a problemática levantada a partir deste ambiente, os objetivos da pesquisa, as abordagens teóricas e os métodos e procedimentos utilizados para o desenvolvimento do estudo.

3.4 – Figura 3.1 - Estrutura de análise do estudo



4. CARACTERIZAÇÃO DAS CADEIAS PRODUTIVAS DE ALIMENTOS ORGÂNICOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os cinco (05) estudos de casos selecionados como objetos de pesquisa, conforme definição no item procedimentos e instrumentos de pesquisa do capítulo métodos e procedimentos de pesquisa.

Porém, antes da apresentação dos dados e informações levantadas, através da realização de entrevistas em profundidade com os coordenadores das associações e cooperativas, sentiu-se a necessidade de discutir sobre a cadeia produtiva da agricultura orgânica. A seguir, realiza-se a análise sobre a delimitação de uma cadeia produtiva da agricultura orgânica, considerando-se as suas especificidades e características próprias, com o objetivo de demonstrar a aplicabilidade dos conceitos e metodologias expostos anteriormente.

Logo a seguir, apresenta-se, também, a caracterização da Feira de Agricultores Ecologistas (FAE) realizada semanalmente em Porto Alegre/RS. Este local, conforme já descrito no Capítulo 3, representa o espaço (população do estudo) de onde extraímos a amostra para a realização da presente pesquisa. São informações obtidas através de material impresso sobre a feira e, também, de entrevista junto ao coordenador da FAE.

4.1 A cadeia produtiva da agricultura orgânica

O termo *Agribusiness* ou Cadeia de Produção Agroindustrial (*filière*), tal como definido por Davis & Goldberg (1957) e Malassis (1973), é a soma de todas as operações associadas à produção e distribuição de insumos agrícolas, operações realizadas nas unidades agrícolas, bem

como ações de estocagem, processamento e distribuição dos produtos, e também dos produtos derivados.

As principais abordagens de cadeias produtivas foram desenvolvidas com o objetivo de apoiar os estudos sobre as relações verticais de produção e as tomadas de decisões estratégicas ao nível das firmas e da adoção de políticas públicas que beneficiem o público inserido nestes sistemas agroindustriais.

Resumidamente, as metodologias de análise de cadeias produtivas, segundo Batalha (1997) e Morvan, Y. (1988) *apud* Batalha (1997), apresentam as seguintes características quanto a sua utilização e aplicação:

- realizam cortes verticais no sistema econômico a partir de um produto final ou de uma matéria-prima base para após analisar a sua lógica de funcionamento (ferramenta de descrição técnica e econômica);
- abandonam a divisão do sistema em três setores (agricultura, indústria e serviços) incorporando uma visão mais ampla, na qual estão incluídos todos os agentes que compõem as cadeias produtivas (produtores de insumos, agroindústrias, distribuição/comercialização);
- adotam a noção de sucessão de etapas produtivas, desde a produção de insumos até o produto final;
- destacam o aspecto dinâmico do sistema e assumem um caráter prospectivo e de apoio à tomada de decisões, sendo utilizada como metodologia de análise de estratégias das firmas que compõem as cadeias e das inovações tecnológicas;
- formulação e análise de políticas públicas e privadas.

Estas abordagens rompem com a segmentação e a análise convencional dos setores agrícola, industrial e de serviços, inserindo a análise do fluxo e a seqüência por que passam os produtos, bens e serviços através dos agentes que compõem os sistemas agrícolas. A análise de uma cadeia produtiva, pode-se afirmar, atravessa diversos setores, na grande maioria dos casos.

Geralmente os estudos das cadeias produtivas ou dos sistemas agroindustriais focalizam um único produto, em uma determinada delimitação geográfica, e descrevem os agentes que fazem parte deste sistema (consumidor, atacado, varejo, agroindústria, produção primária e fornecedores dos insumos).

Com relação a utilização dos conceitos de cadeia produtiva para descrição dos diversos aspectos relacionados ao modo alternativo de produzir alimentos, denominado de agricultura sustentável, deve-se tecer alguns comentários sobre a aplicabilidade dessas metodologias da forma como sempre foram concebidas teoricamente.

O conceito de cadeia possui, como visto anteriormente, definições bastante amplas, tendo como características principais a linearidade e a sucessão de etapas, e o enfoque em

determinados produtos finais ou matérias-primas base. Com relação a estes aspectos faremos algumas considerações quanto às características da **cadeia produtiva da agricultura orgânica**.

A agricultura sustentável surge como um novo paradigma, através do qual o crescimento deverá se dar sem a destruição dos recursos naturais. Os fortes impactos ambientais foram sentidos na agricultura, em maior escala, a partir da década de 80, quando o meio ambiente sentia os resultados¹⁵ do modelo de agricultura convencional, implantado ao longo do desenvolvimento da agricultura. Entretanto, este conceito não se limitou às questões técnico-produtivas e incorporou, também, as dimensões sociais, econômicas, culturais e políticas que possuem relação e interferem na sustentabilidade dos sistemas produtivos.

A agricultura orgânica (ou as agriculturas alternativas) surgiu muito antes¹⁶ do aumento da preocupação, por parte da opinião pública, com os impactos ambientais, e, atualmente, faz parte e contribui para o que chamamos de desenvolvimento sustentável, possuindo em seu conceito as diversas dimensões da sustentabilidade.

A definição do que se entende por agricultura orgânica¹⁷ implica, e deixa claro, várias técnicas e formas de produção, e de relações que se diferenciam, fundamentalmente, da agricultura convencional. Os principais pressupostos dizem respeito à não-utilização de insumos químicos tóxicos, à diversificação dos cultivos, à integração entre atividades, a práticas alternativas de preservação do meio ambiente, à comercialização direta dos produtos aos consumidores finais em mercados regionais. Estas são ações que buscam atender ao que se tem, atualmente, de maior consenso sobre o que é a agricultura orgânica e que está traduzida na Instrução Normativa n. 05, de 07/99, do MAA.

¹⁵A fragilidade da agricultura moderna, através da sua ineficiência energética e dos impactos ambientais, tornam insustentáveis os atuais sistemas de produção agrícola, causando assoreamento dos rios, erosão do solo, desertificação, contaminações das águas superficiais e subterrâneas, perda da qualidade nutritiva dos alimentos, contaminação da cadeia alimentar, dilapidação dos recursos não renováveis (combustíveis fósseis e nutrientes minerais), consumo excessivo de água, salinização dos solos irrigados, queimadas, destruição florestal, diminuição da biodiversidade e dos recursos genéticos.

¹⁶ As agriculturas alternativas pioneiras (orgânica, natural, biológica e biodinâmica) surgiram nas décadas de 20 e 30 em diversos países, muito antes dos conceitos de sustentabilidade.

¹⁷ Ressalta-se que se está utilizando este conceito de agricultura orgânica sem o objetivo de se atingir precisão na definição dos termos que se originaram a partir das quatro correntes de pensamento pioneiras sobre agricultura alternativa. O conceito de sistema orgânico de produção agropecuário, para efeito deste trabalho, abrange os denominados ecológico, biodinâmico, natural, sustentável, regenerativo, biológico, agroecológico, permacultural, alternativo e bioagricultura. Não busca-se realizar uma análise distinguindo-as ou diferenciando-as, o que torna-se interessante como sugestão para pesquisas futuras, não sendo este o objetivo do presente trabalho. Chama-se a atenção para o conceito de *agroecologia* que significa uma disciplina de base científica, que surgiu a partir dos anos 80, e passou a designar um conjunto de práticas alternativas buscando-se incorporar também a análise dos aspectos sociais e culturais dos agentes que fazem parte de um sistema e suas interações com o meio ambiente. Portanto, a *agroecologia* é um conceito que abrange todas as correntes e denominações e incorpora um conjunto de concepções e práticas interdisciplinares.

A partir dessas definições pode-se realizar algumas inferências sobre as características da cadeia produtiva da agricultura orgânica:

1. não utilizam insumos externos à propriedade, ou, no máximo, pouca quantidade de insumos orgânicos, oriundos de sistemas orgânicos ou convencionais;
2. as propriedades ecológicas funcionam como um organismo sistêmico, possuindo interações bastante diferenciadas da agricultura convencional. As complexas relações em um sistema agrícola alternativo são oriundos de práticas de diversificação de cultivos (policultivos), sendo estas um dos princípios básicos da agricultura ecológica;
3. utilizam-se de práticas agrícolas de incremento e manutenção da fertilidade e atividade biológica do solo, bem como para a preservação da qualidade das águas e dos ecossistemas em que a produção está inserida;
4. organização e comercialização conjunta de produtos orgânicos, diretamente em feiras livres e outros formatos varejistas, com o objetivo de proporcionar a integração entre produtores e consumidores finais, preferencialmente em mercados regionais.

Estas características impactam diretamente sobre a delimitação de uma cadeia produtiva. Os insumos são produzidos internamente na propriedade (“dentro da porteira”), conciliando-se com a utilização de práticas de otimização dos recursos biológicos, tais como a reciclagem de nutrientes, a rotação e os consórcios de culturas. Dessa forma, não se tem, pelo menos da mesma forma que no sistema convencional, um setor localizado à montante da cadeia (“antes da porteira”) com indústrias fornecedoras de insumos orgânicos.

Com relação à delimitação da cadeia por produto ou matéria-prima base, também difere substancialmente das cadeias convencionais. As propriedades agrícolas atuam com pequenas escalas e de forma diversificada, tornando-se difícil a identificação de um produto principal dentro do sistema.

E finalmente as formas de comercialização e de inserção dos produtos no mercado (“após a porteira”) possuem caráter de integração para frente, o que dá às cadeias de alimentos orgânicos características bastante específicas. Da mesma forma são as outras atividades ou etapas por onde passam os produtos, tais como o processamento e o beneficiamento.

Tem-se, portanto, com a aplicação dos conceitos e metodologias propostas no presente estudo, a aproximação da cadeia produtiva orgânica ao modo de funcionamento das cadeias produtivas convencionais. Assume-se que a existência de uma sucessão de etapas, desde a produção de insumos até o produto final, e a realização de cortes verticais no sistema econômico, a partir de diversos produtos ou matérias-primas, torna possível a descrição e o adequado entendimento dessas cadeias produtivas.

Entretanto, a inclusão dos agentes que compõem as cadeias produtivas da agricultura orgânica (produtores de insumos, agroindústrias, distribuição/comercialização), em muitos casos, são de forma parcial ou inexistentes, sendo esta a principal característica diferenciadora (integração das atividades) entre os modos alternativo e convencional de produção agrícola.

O objetivo foi de demonstrar a aplicabilidade dos conceitos e metodologias até aqui descritas, sem estarmos incorrendo em algum erro teórico, e ao mesmo tempo demonstrar a possibilidade de analisar a agricultura orgânica, de maneira próxima ao modo de análise das cadeias convencionais, sem portanto, prejudicar a correta interpretação da sua missão baseada em princípios ecológicos, éticos e filosóficos.

4.2 A Feira de Agricultores Ecologistas – FAE

Descreve-se neste item a Feira de Agricultores Ecologistas (FAE)¹⁸, que se realiza todos os sábados, na parte da manhã (das 7:30 às 13:00 horas), em Porto Alegre, na 1ª e 2ª quadras da Rua José Bonifácio, entre a Av. Osvaldo Aranha e a Rua Santa Teresinha, (ao lado do Parque Farroupilha (ou da Redenção)). As cooperativas, associações e agricultores que fazem parte dessa feira formam a população de estudo da presente pesquisa, sendo importante, portanto, a caracterização desse local em que foi extraída a amostra para a realização deste trabalho.

A Feira de Agricultores Ecologistas (FAE) teve início em 14 de outubro de 1989, em comemoração ao dia Mundial da Alimentação e ao Dia Mundial da Luta Contra os Agrotóxicos. Inicialmente mensal, depois quinzenal e finalmente semanal como ocorre atualmente.

A implantação da Feira Ecológica teve o apoio da Prefeitura Municipal da Capital, através da Secretaria Municipal da Indústria e Comércio (SMIC), e foi fruto de iniciativas anteriores da Cooperativa Ecológica Coolméia de aproximação entre produtores e consumidores para demonstração de seus trabalhos de produção, relações cooperativistas e vendas de produtos ecológicos nas quatro Feiras Ecológicas Tupambaê, realizadas entre 1986 e 1989, no Parque da Redenção. O termo Tupambaê é de origem guarani, e significa o conjunto de terras exploradas em benefício de toda a coletividade. Este modo de organização social e econômica (associativismo e cooperativismo) foi utilizado para produção de grãos nos Sete Povos das Missões, nos séculos XVII e XVIII.

A FAE ocupa uma área de 812 m², com 37 bancas ocupadas por 17 sócios, 14 associações e cooperativas de produção ecológica (01 cooperativa de assentamento de reforma agrária),

totalizando em torno de 200 famílias de agricultores (01 grande, 03 médios e 197 pequenos proprietários de terra).

A área de plantio ecológico atinge 590 hectares em 33 municípios, com 950 itens expostos para comercialização (7.000 compradores semanais) e com orientações técnicas do Departamento de Ecotecnologias da Coolméia, Centro de Tecnologias Alternativas Populares (CETAP), Centro Ecológico de Ipê, Fundação Gaia, Projeto Lumiar, Pastoral da Terra, Centro de Apoio ao Pequeno Agricultor (CAPA) e técnicos autônomos.

Além desta feira, a Cooperativa Coolméia organiza também duas feiras semanais, localizadas no Bairro Menino Deus, em Porto Alegre. A Feira da Cultura e Biodiversidade (FCB) ocorre todas às quartas-feiras, entre 15:00 e 20:00 horas, no pátio da Secretaria da Agricultura e do Abastecimento do Estado do Rio Grande do Sul (antigo parque de Exposições Agropecuárias), inaugurada em junho de 1999. A Feira da Cultura Ecológica (FCE) ocorre todos os sábados no período da manhã, no mesmo local da FCB, inaugurada em 1995.

As feiras possuem regimentos internos da categoria de associados produtores da Cooperativa, seguindo os princípios da autogestão. Existe uma comissão executiva de feirantes formada por produtores urbanos, agricultores e representantes, recebendo apoio em determinadas situações do Departamento de Ecotecnologias da Cooperativa. Os sócios operacionais e os consumidores não participam das decisões nessa estrutura de comercialização, porém são responsáveis pela coordenação e condução dos encontros que possuem este objetivo. As decisões são coletivas em instâncias como reuniões após as feiras, reuniões da comissão executiva, encontros trimestrais e assembléias gerais.

Os produtores não podem ser intermediários na comercialização dos produtos, sendo apenas permitido para os grupos de agricultores, tais como associações e cooperativas, a realização de rodízios para venda direta dos produtos. Buscam, com isso, criar um espaço cultural, educativo e de troca de informações entre consumidores urbanos e produtores rurais, no sentido de enriquecer e fortalecer as lutas e propostas do movimento ambientalista e cooperativista. Além disso, a feira tem como objetivo promover, de forma pública, a comercialização de alimentos orgânicos (humanizar as relações comerciais), eliminando intermediários, e a integração e troca de experiências entre produtores, sendo o local, onde se criam fortes vínculos entre os produtores e os consumidores, resultando numa certificação solidária entre os que atuam na produção, industrialização, comercialização e nos serviços de apoio e assistência técnica.

Outro aspecto importante como regra das feiras é a proibição da vendas de produtos somente com características de orgânico. Os produtos para serem comercializados nesta estrutura devem possuir características de produtos integrais e orgânicos.

Os preços são definidos por pesquisas semanais de mercado, em duas redes de supermercados e na Central de Abastecimento do Estado (Ceasa/RS). A partir desta pesquisa é elaborada uma lista com os preços médios do mercado, e todos os feirantes seguem a tabela estabelecida.

Atualmente, no mesmo local, existe uma segunda quadra com feira de produtos ecológicos organizada pela Cooperativa ARCOOIRIS. Quando a Coolméia realizava a feira somente duas vezes por mês, a Prefeitura de Porto Alegre estimulou o surgimento de um grupo de agricultores ecologistas, através da Assudest (Associação dos Moradores do Sudeste de Porto Alegre). Em 1991, foi criada a Cooperativa ARCOOIRIS, que passou a ocupar o espaço nos outros dois sábados em que a Coolméia não realizava feira, na Rua José Bonifácio, no Bairro Bom Fim. Com o crescimento dos volumes de produção da Coolméia houve a necessidade de serem realizadas mais feiras semanais, o que levou a criação, por parte da Prefeitura (responsável pela organização e fiscalização da feiras livres), da segunda quadra da Feira Ecológica para comercialização dos produtos da Cooperativa ARCOOIRIS.

4.3 Associação dos Colonos Ecologistas da Região de Torres - ACERT

Entrevistado: Isaiás Benck Becker - Coordenador Geral da Associação.

A ACERT, fundada em 1992, atua na região de Torres/RS (Manpituba, Morrinhos do Sul, Dom Pedro de Alcântara), possuindo a sua sede no município de Três Cachoeiras/RS e reunindo 28 famílias de pequenos produtores rurais. A Associação é composta de três núcleos: Núcleo Três Passos, em Morrinhos do Sul/RS; Núcleo Manpituba/RS; Núcleo Raposa, em Três Cachoeiras/RS. Possui um faturamento em torno de R\$ 300.000,00 anuais, sendo que 50 % do total desses recursos se originam da Feira da Agricultura Ecológica em Porto Alegre.

4.3.1 Caracterização da cadeia produtiva de alimentos orgânicos

4.3.1.1 - Descrição dos aspectos relacionados à montante da cadeia produtiva ("antes da porteira")

Utilizam como insumos agrícolas a produção de adubos orgânicos gerados na própria propriedade, associado a práticas de incorporação de adubação verde ao solo. Alguns produtores possuem a prática de preparar biofertilizantes, adquirindo os ingredientes e componentes necessários. Porém, a maior quantidade dos adubos orgânicos ainda são adquiridos externamente para suprir as necessidades dos cultivos. Estas aquisições dizem respeito à "cama de aviários" oriundos dos municípios de Viamão, Porto Alegre e outros municípios

O custo desses insumos externos variam de R\$ 350,00 a R\$ 500,00 (12 toneladas), sendo normalmente utilizados em média de 12 a 18 toneladas por propriedade. Utilizam, preponderantemente, mão-de-obra familiar, ocorrendo ao longo do anos somente algumas contratações temporárias para a realização de serviços específicos.

Adquirem boa parte das suas sementes de fornecedores especializados em sementes ecológicas de hortaliças do município de Hulha Negra/RS. Porém, ainda necessitam adquirir sementes de empresas convencionais, priorizando nessas compras as não-híbridas.

As máquinas e equipamentos demandados pelos sistemas produtivos orgânicos não diferem dos sistema produtivos convencionais.

4.3.1.2 – Aspectos relacionados às propriedades agrícolas e aos sistemas produtivos ("Dentro da porteira")

O tamanho das propriedades variam de 02 a 30 hectares, predominando a área em torno de 15 ha, alcançando renda bruta familiar em torno de R\$ 3.000,00 a R\$ 12.000,00 por ano. Utilizam, preponderantemente, mão-de-obra familiar, ocorrendo ao longo do anos somente algumas contratações temporárias para a realização de serviços específicos. Todos os integrantes da associação possuem áreas próprias.

Os principais produtos da Associação são hortaliças em geral (15ha), arroz (21ha) e outros grãos, banana (38ha) e produtos da agroindústria caseira (passas de banana, açúcar mascavo, melado, doce de banana em pasta). Nos três núcleos da Associação existem cinco famílias que produzem em torno de 10 ton./ano de arroz ecológico, três famílias que produzem somente banana e uma que produz banana e flores ecológicas. As outras famílias produzem principalmente hortigranjeiros. As propriedades não são 100% ecológicas, existindo ainda muitos cultivos convencionais em fase de transição.

Com relação à produção pecuária existem algumas criações sem fins comerciais, somente destinadas ao consumo próprio. Os objetivos relacionados à produção e à comercialização de carnes ecológicas não estão atualmente pautados como objetivos a serem atingidos.

As produtividades alcançadas atualmente pela Associação, em alguns cultivos, estão acima do que é possível atingir com o modo de produção convencional, sendo o mesmo apresentado com relação à qualidade e aparência dos produtos, porém, utilizam-se de maior mão-de-obra nos diversos cultivos ecológicos. Justificam que mesmo a mão-de-obra sendo empregada em maior quantidade, os custos permanecem menores devido a pouca utilização de insumos convencionais.

Entretanto, os custos envolvidos na produção, industrialização e comercialização não são totalmente controlados ou monitorados pela Associação para se fazer afirmações mais precisas. Para o estabelecimento dos preços e margens de lucro, buscam a aproximação dos valores de mercado dos produtos convencionais com o desconto dos custos associados à comercialização, que são mais facilmente identificáveis. Ocorre, portanto, uma grande oscilação dos preços do mercado convencional que não é acompanhada pelos produtores, tornando os produtos orgânicos em certas épocas do ano mais caros ou mais baratos que os produtos não-orgânicos.

A maioria dos sócios são jovens devido principalmente a origem da ACERT estar relacionada a Juventude Rural da Igreja Católica, através da Comissão da Pastoral da Terra (CPT). Com relação a escolaridade todos os sócios possuem primeiro grau completo, existindo somente alguns com segundo grau completo, sendo um agricultor com formação em Técnico em Agricultura.

As relações de trabalho externo dizem respeito a demanda que ocorre durante o período do verão, onde principalmente os filhos dos agricultores se deslocam para as praias do litoral norte do Rio Grande do Sul, para atuarem em bares e restaurantes.

A ampla maioria dos sócios e seus familiares diretos participam e atuam em Sindicatos de Trabalhadores Rurais (STRs) dos diversos municípios e no Movimento de Mulheres Trabalhadoras Rurais (MMTR) que possui sua sede em Passo Fundo/RS e escritório regional no Litoral Norte.

Ocorreram diversas modificações com relação aos tipos de produtos produzidos após a conversão para a produção de alimentos orgânicos, destacando-se principalmente a inserção do cultivo de hortigranjeiros nas propriedades. Como crescimento (evolução) dos sistemas de produção ecológica na região e do próprio trabalho da Associação, apresentam o surgimento de

outros grupos de produtores agroecologistas, tais como a APELCAM, a APEMSUL e Grupo Ecologista Rio da Panela.

4.3.1.3. Aspectos relacionados à jusante da cadeia produtiva ("Depois da porteira")

Atualmente somente um dos sócios da Associação possui uma pequena agroindústria na própria residência para produção de passas e doce de banana. Não existe uma estrutura montada especificamente para este fim, o que inviabilizou o pedido de registro junto aos órgãos sanitários responsáveis. O mesmo ocorre com a produção de açúcar mascavo e suco de maracujá, onde três famílias produzem de forma individual e artesanal.

Está em fase de projeto a instalação de uma agroindústria para fabricação de derivados de banana. A organização dessa estrutura é de forma descentralizada dentro da Associação, ou seja, a agroindústria pertencerá e atenderá de forma direta a somente três produtores sócios. Será construída na propriedade do presidente da Associação com recursos do Governo do Estado do Rio Grande do Sul, através do Programa da Agroindústria Familiar. Serão destinados R\$ 35.000,00 para construção do prédio e aquisição de máquinas e equipamentos.

Possuem como principais canais de distribuição e pontos de comercialização as Feiras da Agricultura Ecológica (FAE) e a loja da Cooperativa COOLMÊIA em Porto Alegre/RS (localizadas a 200 Km dos locais de produção), as cooperativas de consumidores de produtos orgânicos da região do Litoral Norte (COOPET - Cooperativa Ecológica de Consumidores de Três Cachoeiras/RS e ECOTORRES - Cooperativa de Consumidores de Torres/RS), a Feira Ecológica de Torres/RS, e lojas de produtos ecológicos em Caxias do Sul/RS e Antônio Prado/RS.

4.3.2 – Forma de coordenação e gerenciamento da cadeia produtiva de alimentos orgânicos

4.3.2.1. Fluxos financeiros, físicos e de informações na cadeia produtiva

Cada produtor membro da Associação ao entregar os seus produtos para comercialização, cadastra-se em uma ficha onde constam os itens a serem transportados para os locais de venda. Através destas fichas, posteriormente, ocorrem os pagamentos diretamente aos produtores, descontando-se as sobras e as taxas destinadas a o fundo da Associação.

Somente a comercialização é realizada de forma conjunta, ou seja, a produção dos produtos é feita de forma individual em cada propriedade dos sócios, devido principalmente às distâncias entre as propriedades dificultar os trabalhos conjuntos.

Possuem três ônibus que são utilizados semanalmente para o transporte de produtos e agricultores para a Feira da Agricultura Ecológica (FAE), coordenada pela Coolméia em Porto Alegre. As duas feiras (em Porto Alegre e em Torres) são abastecidas uma vez por semana. Já nos outros dois locais de vendas as entregas são programadas para duas vezes por semana.

4.3.2.2. Tipos e formas de transações, com relação a utilização de contratos formais e informais, e a coordenação das relações comerciais ao longo da cadeia

Não há nenhum tipo de contrato formal sendo utilizado pela ACERT, tanto com sócios ou parceiros na produção e comercialização. As relações comerciais são realizadas mediante o estabelecimento de confiança entre as partes, acordada em reuniões e encontros formais (assembléias) e informais.

4.3.2.3. Operacionalização dos fluxos na cadeia produtiva, formas de previsão das necessidades e gestão dos pedidos.

Os pedidos não são centralizados na Associação, ocorrendo contatos diretos entre alguns produtores e compradores, para a comercialização de determinados produtos. Já para as feiras livres, realizadas em Torres e em Porto Alegre, ocorre um planejamento de distribuição de quotas e tipos de produtos para cada produtor, com uma semana de antecedência.

4.3.3 - Ambiente institucional e organizacional interno associado à cadeia produtiva de alimentos orgânicos

4.3.3.1. Normatizações e certificações

Atualmente a certificação é realizada de forma solidária entre os integrantes do grupo (o próprio agricultor garante os atributos estabelecidos), adquirindo confiabilidade e credibilidade junto ao consumidor, devido a comercialização ser direta. São contrários aos modos de certificação externa, onde técnicos visitam regularmente as propriedades e fornecem laudos e selos de garantia.

Assim como a APESC e a COPAÉCIA contribuem na estruturação e estão inseridas como sócias da Rede Ecovida de Agroecologia. Trata-se de uma entidade certificadora que envolve agentes dos três estados do Sul do país ligados à oferta e demanda por alimentos orgânicos, tais como, produtores, profissionais de assistência técnica, processadores de alimentos, distribuidores e comerciantes, consumidores e ONGs.

Os princípios desta certificação em rede estão baseados na geração de credibilidade (certificação participativa ou solidária) e de garantia dos processos desenvolvidos por seus membros. Este modo de certificação nada mais é do que a formalização das ações e atividades já amplamente desenvolvidas entre as diversas cooperativas, associações e movimentos ligados a produção agroecológica.

Atualmente, devido a Rede Ecovida estar se estruturando, as normatizações e técnicas dos modos de produção ecológica são desenvolvidos e repassados pelo Centro Ecológico de Ipê em conjunto com outras associações e produtores.

Para a aquisição de produtos de terceiros destinados a industrialização, os produtores da ACERT recebem acompanhamento técnico do Centro Ecológico e visita e supervisão dos membros do Conselho de Ética. Somente após a autorização por escrito dessas instituições de que o produto cumpre as recomendações técnicas, é que poderão ser utilizadas nas agroindústrias da ACERT como complementação da matéria-prima para a agroindustrialização ecológica.

4.3.3.2. Filosofias e princípios cooperativistas, associativistas e ecológicos

Possuem como princípios gerais a ampla atuação na sociedade, através de diversas ações relacionadas a saúde e bem estar de quem consome e de quem produz, estimulando a produção de plantas medicinais (medicina alternativa), participação em fóruns de discussões políticas sobre a atual situação da agricultura, tendo como a agroecologia (preservação ambiental) como norteadora deste debate.

A sua atuação abrange todo o campo da agricultura ecológica, sendo esta definida como um conjunto de práticas de geração de tecnologias, produção, comercialização e socialização dos conhecimentos, sem o emprego de quaisquer insumos e práticas que venham a representar riscos à saúde humana e ao meio ambiente, ou ao desequilíbrio de ordem social.

Buscam em primeiro plano a viabilização das pequenas propriedades rurais através da agricultura ecológica, bem como a integração entre os seus associados visando a superação em conjunto de seus problemas comuns e o estímulo ao desenvolvimento de uma consciência política de participação comunitária.

Um dos aspectos principais que definem a atuação da ACERT no mercado diz respeito a sua inserção de forma direta no mercado, com a existência de pouca intermediação de terceiros. Porém esta forma de comercialização (feiras livres) não é considerada limitadora do crescimento das vendas, sendo admitido outros canais de comercialização (supermercados, lojas) para o escoamento das produções. Esta busca por outros canais ocorrerão na medida em que for

aumentando a produção do sistema e também o acesso por parte dos consumidores a informações sobre as particularidades desse modo de produção e as diferenciações das práticas agrícolas convencionais. A promoção da conscientização e do acesso a informação por parte dos consumidores são elementos fundamentais para que possam promover a abertura de outros canais de comercialização, tornando-se assim menos necessário o contato direto do produtor com o consumidor, que ocorre atualmente nas feiras livres.

A abertura de novas formas de escoamento da produção, inseridas nestes princípios e propostas de quase formação do consumidor já ocorrem atualmente na estrutura de cooperativas de consumo existentes na região, onde o papel de contato direto com os consumidores é realizado por alguns sócios da Cooperativa de consumo, que organizam as vendas. De qualquer forma, como se trata de uma cooperativa de consumidores, o contato entre produtores e consumidores já é estabelecido naturalmente.

Definem o mercado que estão atingindo atualmente como consequência do sistema de produção e modo de organização que adotam, ou seja, o mercado não está em primeiro plano ou não é o definidor das suas estratégias de atuação e de posicionamento.

Diante disso não há a existência de preocupações sobre a atual reestruturação por que está passando o setor de alimentos (grande aumento da demanda), diante das novas exigências dos consumidores por produtos mais saudáveis, e com a perda de mercado com a entrada de novos agentes nesse novo setor. Definem a sua participação nesse novo ambiente de mercado que está se formando, como colaboradores e estimuladores da massificação da produção e do consumo de alimentos orgânicos. Fundamentalmente a preocupação principal não recai sobre a definição de um segmento de mercado a ser atendido em função das oportunidades que se apresentam a partir da evolução da demanda, e sim sobre questões de preservação ambiental, saúde de quem produz e de quem consome, aspectos socioeconômicos de viabilização da agricultura familiar e proposta de modificação do atual modo de produção agrícola.

4.3.3.3. Regimentos internos e instâncias de deliberação

Em 1998, para tornarem mais eficientes as atividades da ACERT, criaram três núcleos de trabalho: núcleo Raposa, núcleo Mampituba e núcleo Três Passos. Os núcleos têm dinâmicas próprias de funcionamento com relação à produção e comercialização e se reúnem mensalmente para discussões específicas do seu grupo de agricultores.. A cada dois meses todos núcleos se reúnem em Assembléia Geral da associação, sendo esta a instância máxima de deliberação da ACERT.

A ACERT é administrada por uma Coordenação eleita e empossada pela assembléia geral, integrada por cinco membros para exercerem as funções de Coordenador, vice-coordenador, secretário, tesoureiro e suplente. Esta Coordenação deve ser composta por no mínimo 60% de sócios agricultores. Todas estas funções são exercidas gratuitamente pelos integrantes da Associação.

Ainda faz parte da sua estrutura administrativa o Conselho de Ética que é formado por três membros, sendo um de cada Núcleo da Associação. Este Conselho possui o objetivo de observar para que a ética esteja presente em todas as relações, entre associados e destes com os consumidores. Portanto compete a este conselho fiscalizar as quantidades comercializadas conforme o planejado, rejeitar produtos com má apresentação nas embalagens, rótulos, limpeza, qualidade e pesos e medidas dos itens produzidos.

Cada Núcleo da ACERT possui autonomia gerencial, destinando 1% do seu faturamento para a Associação como taxa para cobrir despesas administrativas da entidade. Estes recursos são destinados à investimentos em formação dos sócios, cursos, reuniões e outras atividades relacionadas com a coordenação geral da Associação. Outros percentual de 1% é destinado a Organização Não Governamental (Centro Ecológico de Ipê/RS) que realiza assistência técnica e organizacional em agricultura ecológica para os produtores rurais integrantes da ACERT.

Portanto, a administração da ACERT é totalmente descentralizada, sendo de responsabilidade de cada Núcleo os romaneios, as compras, pagamentos, contabilidades, contas bancárias, bem como nas questões de investimento, manutenção das bancas, utilização de embalagens apropriadas, toldos, balanças e transporte dos produtos para comercialização.

A Coordenação geral da ACERT é responsável pelo monitoramento e controle da prestação de contas e movimentação financeira de cada núcleo, e principalmente pelos pedidos de produtos para comercialização, sendo estes rateados entre os três núcleos.

A associação é formada por três categorias de associados: sócios agricultores, colaboradores e agricultores especiais. Estes últimos são sócios que não possuem condições temporárias de pagar as cotas patrimoniais e taxas de comercialização, sendo isentos de tais encargos por determinado período. Já os sócios colaboradores são profissionais ligados à produção agroecológica ou simpatizantes que possuem interesse em contribuir com o desenvolvimento do modo de produção orgânica, sendo permitido o limite de 25 % deste no quadro geral da Associação.

Todos os sócios contribuem com 10 cotas¹⁸ correspondentes à anuidade e 400 cotas relativas ao pagamento de jóia para tornarem-se e manterem-se como membros da ACERT.

4.3.3.4. Aspectos culturais, costumes, tradições, históricos e motivações, e códigos tácitos de condutas

Possuem como aspectos culturais importantes, que estão sendo incorporados aos hábitos de alimentação, a busca pelo não-consumo de carnes, ocorrendo uma priorização no consumo de vegetais.

Com relação ao histórico e motivações de formação do grupo, destacam-se a participação da AÉCIA (Associação dos Agricultores Ecologistas de Ipê e Antônio Prado) e do CE-Ipê. Nos municípios de Ipê e Antônio Prado esse grupo de agricultores ligados à Comissão Pastoral Rural da Igreja Católica, na época, já desenvolviam práticas de agricultura ecológica em suas propriedades. Esta experiência foi divulgada, em janeiro de 1991, por esses agricultores em cinco comunidades da Região de Torres, o que contou com o apoio do Centro Ecológico de Ipê (ONG de assistência técnica em agroecologia) que além da atuação na Região da Serra (Ipê e Antônio Prado), também passou a prestar assessoria em agroecologia na Região do Litoral Norte do Estado.

As experiências trazidas pelos produtores da Região da Serra fez com que os produtores do Litoral Norte demandassem um curso com a equipe técnica do Centro Ecológico. O Curso foi realizado em abril de 1991, onde foram abordados os temas relativos à Teoria da Trofobiose, Agricultura Indígena e Agrossilvicultura, o que estimulou os agricultores a formarem um grupo de discussão com encontros mensais.

Em novembro deste mesmo ano, iniciou-se a comercialização conjunta através da formação da ACERT, num primeiro momento com 10 famílias de pequenos produtores rurais. Além do grupo de 28 famílias que atualmente fazem parte da associação, existem outros quatro grupos agroecológicos atuando de forma associativa que se formaram com o apoio da ACERT e do Centro Ecológico de Ipê, envolvendo em torno de 50 famílias de produtores rurais da região.

4.3.3.5. Objetivos e perspectivas futuras

Tornarem-se auto-suficientes na produção de adubos orgânicos a médio prazo, e aperfeiçoarem-se nas práticas de correto manejo do solo, rotação de culturas e adubação verde,

¹⁸ Cada cota corresponde ao preço de 1 Kg de banana prata comercializada na Feira da Agricultura Ecológica em Porto Alegre e administrada pela Coolméia (José Bonifácio, Bairro Bom Fim)

atividades estas importantes e necessárias para a sustentabilidade das atividades de produção ecológica.

Estímulo à formação de novos grupos de produtores agroecológicos na região, buscando difundir este tipo de produção sem a necessidade de aumentarem ou expandirem o número de sócios da própria ACERT. Diante disso, propõem, também, a criação na região de um Conselho de Associações e Cooperativas de Produtores agroecológicos, com o objetivo de discutirem questões afins em conjunto.

Implantação de agroindústrias e desenvolvimento de produtos com características específicas da região, organização e planejamento da produção, diversificando as atividades agrícolas com a adoção de calendário de cultivos e colheitas, conforme às demandas do mercado.

Melhoria das relações com o mercado, através da contratação de profissional ou treinamento de membros da própria ACERT para atuarem na venda dos produtos ecológicos, oriundos da Associação e até mesmo de outros grupos agroecológicos, criando-se assim, uma rede de comercialização.

Transformarem as propriedades agrícolas em 100 % ecológicas, o que contribuirá para o aumento da produção da Associação, e, ao mesmo tempo, para o alcance da proposta inicial de transformação do modo de produção agrícola.

4.3.3.6. Pesquisa e assistência técnica

A ACERT conta desde o início dos seus trabalhos com a assessoria do Centro Ecológico de Ipê/RS, na organização, produção agroecológica e na comercialização dos seus produtos, juntamente com o apoio da Comissão Pastoral Rural da Igreja Católica.

4.4 Associação dos Produtores Ecológicos da Capela Santa Catarina - APESC

Entrevistado: Antônio Ciota - Coordenador Geral da Associação

A APESC iniciou suas atividades em maio de 1994, sendo fundada em novembro de 1997, como sociedade civil com personalidade jurídica sem fins lucrativos, integrada por 8 famílias, sendo sua sede localizada no município de Ipê/RS.

Sua principal forma de comercialização é através da Feira da Agricultura Ecológica (FAE) realizada no Bairro Bom Fim, aos sábados (1ª quadra da Rua José Bonifácio), atingindo um faturamento anual de R\$ 72.000,00.

4.4.1. Caracterização da cadeia produtiva de alimentos orgânicos

4.4.1.1 - Descrição dos aspectos relacionados à montante da cadeia produtiva ("antes da porteira")

Todos os associados possuem criações de animais para consumo próprio, o que propicia a geração e aproveitamento do material orgânico originado nas propriedades. Porém, nenhuma família é auto-suficiente em adubos orgânicos, ocorrendo a necessidade de compra de insumos externos.

O principal insumo comprado são as "camas de aviário", oriundas da própria região. São utilizados em média de 20 a 25 m³ desse adubo por ano, em cada propriedade, o que resulta num custo anual que varia em torno de R\$ 200,00 a R\$ 250,00. Mesmo sendo grande a aquisição externa de insumos, ainda resulta em menor custo do que no sistema convencional, considerando que 1 m³ equivale a 01 ou até 02 sacos de adubo, ao custo unitário deste em torno de R\$ 18,00.

Utilizam também calcário como corretivos do solo e diversos outros insumos para elaboração de biofertilizantes, tais como o sulfato de cobre e fosfatos.

Somente duas propriedades possuem tratores, que prestam serviços para os outros sócios da associação. Muitas das atividades são realizadas de forma manual, devido ao fato de serem pequenas as áreas de produção e a disponibilidade de mão-de-obra ser familiar.

Outras máquinas e equipamentos demandados pelos sistemas produtivos da associação, não diferem significativamente dos anteriormente utilizados para os sistemas de produção convencionais.

4.4.1.2 – Aspectos relacionados às propriedades agrícolas e aos sistemas produtivos ("Dentro da porteira")

A área média das propriedades é de 24 hectares, sendo somente uma parte destas ocupadas com cultivos e criações, porém de forma bastante diversificada. Utilizam, predominantemente, mão-de-obra familiar, sendo que alguns membros da família possuem atividades externas, nas localidades próximas.

Todos os sócios são produtores rurais com experiência de longo tempo em atividades agrícolas, que residem no interior do município de Ipê/RS, juntamente com seus familiares, predominando, assim, agricultores não jovens.

As formas de produção tiveram que ser novamente assimiladas pelos produtores por tratarem-se de novos conhecimentos sobre os cultivos e de trabalho com o solo. As

produtividades aumentaram devido, principalmente, à recuperação dos solos e ao maior aproveitamento de material de origem orgânica, empregando a mesma quantidade de mão-de-obra, o que resultou em maiores rentabilidades dos cultivos.

Portanto, não concordam com os argumentos de que os cultivos orgânicos produzem menos e utilizam maior mão-de-obra.

Produzem diversos tipos de produtos, tais como: grãos em geral (milho, feijão), hortaliças, vinhedos, tomate, amendoim, alho, frutas, cebola, etc.

Os integrantes da associação obtiveram grande aumento de renda, sem a necessidade de aquisições de área para cultivos. Ocorreram algumas desocupações de áreas anteriormente utilizadas para cultivos e um aumento de produção total dentro das propriedades, resultando em bons índices de produtividades.

Ocorreram algumas mudanças de cultivos em função das características e adaptações às novas tecnologias alternativas de produção agroecológica.

Todas estas características propiciaram um grande aumento de aquisições de máquinas e equipamentos antes inexistentes nas propriedades, bem como o aumento do conforto nas residências no que diz respeito a móveis, eletrodomésticos, banheiros, televisão, geladeiras, etc.

4.4.1.3. Aspectos relacionados à jusante da cadeia produtiva ("Depois da porteira")

A venda e distribuição dos produtos são realizadas, predominantemente, de forma direta, através de feiras livres, por intermédio da associação, não possuindo entrega por parte dos produtores, para outros agentes realizarem a comercialização. Existe a participação de um sócio da APESC que realiza feira em Caxias do Sul/RS.

Esta venda direta ocorre quase que totalmente na feira ecológica organizada e promovida pela Cooperativa Ecológica Coolméia em Porto Alegre/RS, aos sábados. Na loja da Coolméia também são colocados alguns produtos para venda, porém em pequenos volumes.

Uma pequena parcela da produção (cebola, feijão e pasta de alho) é destinada a um ponto de venda (cooperativa) de produtos orgânicos, em Torres/RS e a uma loja de outra associação da região (AÉCIA), no município de Antônio Prado/RS.

A associação possui uma agroindústria, construída recentemente, para beneficiamento e transformação dos produtos oriundos dos sócios, localizada em uma área cedida para a associação, pelo seu Coordenador-Geral, sendo, portanto, toda e qualquer transformação dos

produtos realizada de forma centralizada. Somente os chás de maçã são produzidos na própria propriedade.

A grande maioria dos alimentos são industrializados ou processados, gerando diversos produtos para colocação no mercado, tais como: pasta de alho, verduras pré-processadas, suco de uva, molho e massa de tomate, conservas em geral, chás de maçã.

A administração e inserção da unidade agroindústria na associação é recente, motivo pelo qual ainda estão sendo discutidas as suas normas de funcionamento. O caminho mais provável a ser seguido na organização das atividades é torná-la uma estrutura independente, onde os sócios fornecem as matérias-primas e recebem o pagamento acordado. Um grupo da própria associação realiza as atividades necessárias para a transformação dos produtos, que serão disponibilizados no mercado. Os resultados da agroindústria serão distribuídos para todos os sócios, independente da quantidade fornecida de matéria-prima.

4.4.2 – Forma de coordenação e gerenciamento da cadeia produtiva de alimentos orgânicos

4.4.2.1. Fluxos financeiros, físicos e de informações na cadeia produtiva

Os fluxos financeiros são, quase que a totalidade, internos à associação, devido a predominância das vendas diretas. Após cada feira, em Porto Alegre, os montantes recebidos são distribuídos aos associados por intermédios do tesoureiro e do contador da associação.

Todas as segundas feiras ocorrem reuniões na associação, com o objetivo de realizar-se a distribuição das vendas e o planejamento para a próxima viagem a Porto Alegre.

Cada integrante da APESC produz seus produtos individualmente, centralizando-os, após a colheita, as atividade de processamento, industrialização e carregamento na sede da associação. Existem dias acertados para a entrega dos produtos, sendo que neste momento a comissão de ética decide sobre a aceitação ou não dos itens produzidos como orgânicos. Após os produtos serem aprovados, estes passam a ser de toda a associação, e ficam à disposição para a venda.

Um total de cinco pessoas da associação se deslocam para Porto Alegre, todos os sábados, para participarem das vendas na feira organizada pela Coolméia. É realizado um rodízio entre os integrantes do grupo de famílias para que todos tenham a oportunidade de participarem da comercialização.

Os produtos são transportados para a feira por intermédio da locação de um caminhão de um terceiro. O valor pago pela prestação dos serviços de transporte dos produtos está baseado

em um percentual de 10 % sobre as vendas nas feiras. Há uma divisão das responsabilidades, e o transportador assume os riscos e as incertezas, juntamente com o grupo, da não realização de vendas significativas que possam cobrir os custos do transporte.

Neste mesmo dia da realização da feira (aos sábados) são entregues produtos para abastecer o entreposto da Coolméia em Porto Alegre, suficientes para três dias.

A comunicação entre os integrantes da associação e com alguns agentes parceiros na comercialização se dá sempre de forma pessoal ou por intermédio de contato telefônico. Somente duas famílias da associação possuem linhas telefônicas.

4.4.2.2. Tipos e formas de transações com relação a utilização de contratos formais e informais, e a coordenação das relações comerciais ao longo da cadeia

Não existem contratos formais nas relações e transações realizadas pela associação. Todas as negociações estão baseadas em contratos informais entre as partes, como é o exemplo da contratação de serviços de transporte

4.4.2.3. Operacionalização dos fluxos na cadeia produtiva, formas de previsão das necessidades e gestão dos pedidos.

Como a principal estrutura de comercialização é a feira Coolméia, cada sócio possui uma cota mínima de seus produtos que deve ficar comprometida com as vendas em Porto Alegre, aos sábados na feira. A associação não possui nenhuma restrição quanto a vendas em outros pontos, desde que cumpram as responsabilidades assumidas para o abastecimento da Feira da Agricultura Ecológica (FAE).

A previsão das necessidades e o início de qualquer nova atividade de produção e comercialização é realizada, principalmente, em conjunto com a instituição que fornece assistência técnica para a associação (CE-Ipê). As informações são fornecidas por esta ONG e as decisões são tomadas em conjunto.

4.4.3. Ambiente institucional e organizacional interno associado à cadeia produtiva de alimentos orgânicos

4.4.3.1. Normatizações e certificações

Atualmente a certificação é realizada de forma solidária entre os integrantes do grupo (o próprio agricultor garante os atributos estabelecidos), adquirindo confiabilidade e credibilidade junto ao consumidor, devido à comercialização ser direta. São contrários aos modos de

certificação externa onde técnicos visitam regularmente as propriedades e fornecem laudos e selos de garantia.

Estão inseridos como sócios na Rede Ecovida de Agroecologia, instituição esta que congrega diversos agentes da produção, industrialização, comercialização, assistência técnica e consumidores com o objetivo de desenvolver a certificação participativa e solidária. O produto credenciado na rede obtém o selo que fornece a garantia do mesmo possuir as características estabelecidas e reconhecidas dos modos de produção, industrialização e comercialização de produtos orgânicos.

Esta rede reúne entidades e produtores dos três estados do sul do país e visa, fundamentalmente, a gerar credibilidade entre os todos os integrantes e agentes envolvidos diretamente ou indiretamente nas diversas fases e fluxos dos produtos ecológicos inseridos no mercado. Porém, esta rede de certificação não está operando no fornecimento do selo Ecovida e nos procedimentos necessários para a liberação do mesmo., estando no momento em fase de estruturação.

As normatizações e técnicas dos modos de produção agroecológica são desenvolvidos e repassados pelo Centro Ecológico de Ipê em conjunto com outras associações e produtores.

4.4.3.2. Filosofias e princípios cooperativistas, associativistas e ecológicos

Adotam os princípios da agricultura ecológica, do associativismo e da comercialização direta. O estatuto da associação estabelece como objetivos principais a busca conjunta por soluções para problemas comuns, tais como: êxodo rural, uso de agrotóxicos, isolamento e problemas econômicos.

Buscam dessa forma viabilizar a agricultura ecológica, a produção e comercialização conjunta, divulgação dos princípios do associativismo, da ecologia e preservação ambiental.

Defesa em primeiro lugar do meio ambiente e a partir daí buscam obter os benefícios decorrentes da preservação da natureza. Apresentam três principais características para que os produtores atinjam a condição de ecológicos: consciência ambiental, preparo e reestruturação dos solos para cultivo e resgatar a confiança nas pessoas.

Apresentam fortes princípios ecológicos com relação a forma de comercialização sem a presença de qualquer tipo de intermediário, ou seja, há uma grande incompatibilidade entre produção ecológica e a presença de intermediário nas vendas destes produtos, mesmo quando este intermediário trata-se da estrutura varejista que possui contato direto com o consumidor.

Com relação aos tipos de alimentos que são permitidos produzir, seguem os princípios relacionados ao naturismo, através da promoção da alimentação vegetariana e natural, sendo vedada a comercialização de produtos de origem animal além do leite e ovos, e também bebidas alcoólicas. Portanto, a produção animal não é destinada para a comercialização, somente para consumo próprio, atendendo os hábitos alimentares das famílias.

Possuem como filosofia oferecer para a sociedade alimentos mais saudáveis, livres de resíduos e de menor impacto no meio ambiente. Um fato importante é que a discussão desse assunto dentro da associação está sendo realizada atualmente, devido a potencialidade de mercado existente para produtos de origem animal produzidos de forma ecológica. Alguns conceitos do que é alimento saudável estão sendo revistos, considerando que produtos sem resíduos são de fato o grande diferencial para a saúde nos dias de hoje.

4.4.3.3. Regimentos internos e instâncias de deliberação

Possuem como instâncias soberanas de deliberações as assembleias gerais, realizadas uma vez por mês. Cabe a esta assembleia eleger a Coordenação da Associação e a Comissão de Ética.

A Coordenação é composta por três membros (coordenador, tesoureiro e secretário). A Comissão de Ética também é formada por três sócios da associação. Todas as funções assumidas na associação são exercidas gratuitamente.

4.4.3.4. Aspectos culturais, costumes, tradições, históricos e motivações, e códigos tácitos de condutas

Os aspectos que dizem respeito a cultura, tradição e costumes estão muito ligados ao modo de produção convencional. Possuíam anteriormente a cultura do individualismo e do uso indiscriminado de um pacote tecnológico que lhes apresentavam. Ainda hoje, após todas as significativas mudanças, detecta-se a preocupação constante dos produtores em reafirmar que estes são problemas ainda a serem enfrentados, principalmente com novos adeptos ao sistema.

Além disso muitas das ações e tomadas de decisão estão relacionadas ao tipo de agricultor que compõem as associações e cooperativas de produtores orgânicos (lógica própria de pensar e agir).

Um dos aspectos mais fortes da agricultura dentro das famílias é o modo patriarcal de administrar e tomar as decisões. Estas características estão totalmente superadas já que se destacam a participação das mulheres nas mais variadas atividades dentro da associação.

Os encontros iniciais para discussão do novo modo de produção contavam com a participação de 16 famílias da região, sendo que destas, 12 iniciaram as atividades de cultivos ecológicos. Esta primeira fase teve duração de 10 meses e contou com o apoio da Emater/RS e do Centro Ecológico de Ipê. Ocorreu a desistência de três sócios (jovens solteiros) que ainda não possuíam família constituída e que ao casarem buscaram outros locais de residência, desvinculando-se da associação. Os pais destes três sócios que permaneceram na propriedade não tiveram interesse em continuar os trabalhos iniciados pelos seus filhos.

Grande parte dos integrantes da associação possuíam cultivos e processamento de fumo em suas propriedade, atividade esta que tornou-se inviável, economicamente, pelo aumento das dificuldades de manter as negociações com as fumageiras, no que diz respeito aos preços.

O aspecto do baixo retorno econômico da atividade, associado a necessidade de utilização de grandes quantidades de defensivos químicos, formaram as características ideais para a busca por práticas agrícolas mais rentáveis e menor impacto no meio ambiente e na saúde das suas famílias. A partir da visualização da possibilidade de praticarem atividades agrícolas diferenciadas, deram início ao cultivo de alimentos ecológicos, inspirados em outros grupos que já estavam praticando esta agricultura alternativa na região.

Anteriormente existia uma grande dificuldade de comercialização dos seus produtos e com baixos preços, fato este totalmente modificado após o início das atividades com produtos orgânicos. Afirmam que possuem facilidade de escoamento de qualquer tipo e quantidade de produto que oferecerem ao mercado atualmente.

Portanto os principais fatores que motivaram as mudanças para as novas atividades foram a preocupação com a saúde da família e a inviabilidade de atuar de forma individual no mercado.

4.4.3.5. Objetivos e perspectivas futuras

Os principais objetivos com relação aos negócios dizem respeito à criação de acesso a novos mercados e à realização de cursos sobre comercialização.

Para isso pretendem criar um centro regional de produção e comercialização de alimentos orgânicos, agregando 07 associações existentes na região, e montagem de entrepostos em conjunto, no município de Caxias do Sul/RS e Porto Alegre/RS, onde todas associações seriam supridoras destas lojas. Já existe na região um conselho, que congrega todas estas 07 associações, local este onde são tomadas as decisões, com a participação de dois integrantes de cada grupo de agricultores ecologistas da Serra Gaúcha.

Este objetivo está ligado aos princípios básicos que envolve a produção e a comercialização de forma direta para o consumidor, descartando-se assim os agentes intermediários. Desta forma pretendem diversificar a produção e oferecerem ao mercado garantias de suprimento das demandas nas quantidades adequadas.

Possuem a perspectiva de abertura de novas feiras livres para comercialização dos seus produtos orgânicos, entendendo não haver incompatibilidade entre produzir e participar das vendas, já que existe o sistema de rodízio entre as famílias. Outro fator que atrai os produtores para esta estrutura de vendas (feiras) é o recebimento semanal dos pagamentos, o que anteriormente não acontecia.

Com relação às vendas para o varejo tradicional, estas não possuem prioridade, e caso seja necessário que ocorra, o formato será o de uma feira no interior dos supermercados para que continuem a manter contato direto com os consumidores finais.

Possuem como objetivo atingir 100% de práticas agroecológicas nos cultivos e criações desenvolvidas em todas as propriedades da associação, no período de um ano.

4.4.3.6. Pesquisa e assistência técnica

Recebem assistência técnica de uma Organização Não-Governamental (Centro Ecológico de Ipê) especializada em agricultura ecológica, tendo à disposição diversos técnicos especializados para o acompanhamento das atividades de produção agroecológica, na Região da Serra.

Outra instituição fornecedora de assistência técnica é a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Governo do Estado do Rio Grande do Sul (Emater/RS).

A assistência aos produtores que integram a associação diz respeito aos diversos aspectos da produção, industrialização e comercialização (levantamento de custos, desenvolvimento de novas práticas agrícolas, cursos e palestras, previsão e identificação de demandas, registro, criação e confecção de rótulos para os produtos, estatutos, regimentos internos, etc.).

Nos últimos dois anos obtiveram crédito para investimento no Governo do Estado do Rio Grande do Sul, através do Programa Estadual da Agroindústria Familiar. Os recursos do Estado foram utilizados para a compra dos equipamentos no valor de R\$ 6.500,00.

Para o investimento na construção do prédio onde está instalada a agroindústria, obtiveram recursos, a fundo perdido (não reembolsável), de uma Instituição da Suécia.

Outros recursos necessários para o custeio e capital de giro são supridos com as próprias vendas semanais nas feiras realizadas em Porto Alegre.

4.5 Cooperativa dos Produtores Ecológicos de Porto Alegre - ARCOOIRIS

Entrevistado: Djalma Alves de Oliveira - Coordenador Geral da Cooperativa

A ARCOOIRIS, com sede no município de Porto Alegre/RS, foi fundada em 1994 e conta atualmente com um quadro de 20 sócios-produtores rurais. Entretanto, possui um número mais elevado de membros associados, entre consumidores atuantes ou não, totalizando 116 sócios. Atua em diversos municípios do RS, além da capital: Viamão, Terra de Areia, Maratá, Nova Santa Rita, Alvorada, Montenegro, Itatí e Cândido Godói, Ipê, Gravataí, Novo Hamburgo.

Sua principal forma de comercialização é através da feira livre realizada no Bairro Bom Fim, aos sábados (2ª quadra da Rua José Bonifácio), atingindo um faturamento anual de R\$ 800.000,00.

4.5.1. Caracterização da cadeia produtiva de alimentos orgânicos

4.5.1.1 - Descrição dos aspectos relacionados à montante da cadeia produtiva ("antes da porteira")

Somente algumas propriedades são consideradas com grande auto-suficiência em insumos orgânicos, utilizando-se de poucas aquisições externas à propriedade. Entre os principais insumos adquiridos externamente e utilizados nos cultivos agrícolas são os componentes para preparação de biofertilizantes, esterco de bovinos e matéria orgânica proveniente de gaiolas de aves de postura ("camas" de aviários), que representa em torno de 15 % do total utilizado de insumos orgânicos, obtidos nas regiões próximas às propriedades.

As sementes utilizadas são preferencialmente as "crioulas", sendo estas obtidas nas próprias propriedades. Ocorre a aquisição de sementes oriundas tanto de sistemas de produção orgânicos como convencionais, predominando a utilização dessas últimas devido a baixa disponibilização no mercado de sementes orgânicas.

Com relação às máquinas e equipamentos demandados pelos sistemas produtivos, estes não diferem, significativamente, dos já amplamente utilizados pelo modo de produção convencional.

4.5.1.2 – Aspectos relacionados às propriedades agrícolas e aos sistemas produtivos ("Dentro da porteira")

Os sócios da Cooperativa são na totalidade pequenos proprietários rurais, que se utilizam, predominantemente, de mão-de-obra familiar para produção de uma ampla variedade de produtos agrícolas, principalmente de origem vegetal, estando entre os principais os hortigranjeiros em geral acondicionados e embalados (folhosas, tubérculos, raízes), as frutas (banana, citrus, pêssego, mamão e abacaxi), os cereais (feijão, arroz, centeio), flores, mudas de plantas aromáticas, medicinais, ornamentais e temperos diversos.

Há poucas criações de animais nas propriedades associadas, destacando a criação de bovinos e caprinos para corte. Uma das propriedades do sistema ARCOOIRIS possui 40 animais criados de forma ecológica, que serão destinados para abate em frigoríficos próximos ao local de produção e destinados à comercialização diferenciada.

As produções agrícolas são oriundas de diversas regiões do estado com o objetivo de se estabelecer uma variedade de produtos adequados para a formação de pontos de comercialização.

A média da área das propriedades dos sócios da Cooperativa situa-se em torno de 05 hectares, e a renda bruta mensal dos que possuem atividades com predominância de produtos *in natura* variam entre R\$ 1.000,00 e R\$ 3.000,00 mensais. Nas propriedades que possuem agroindústrias, a renda varia entre R\$ 4.000,00 e R\$ 10.000,00 mensais.

Utilizam os princípios básicos de manejo ecológico do solo, o que proporciona em grande medida, a redução do número de pragas e conseqüentemente a redução da utilização de insumos químicos.

Afirmam que as produtividades dos sistemas orgânicos são mais altas, porém, com a necessidade de maior emprego de mão-de-obra. Mesmo assim, a produção apresenta menores custos finais associados aos produtos orgânicos.

Os preços são estabelecidos em conjunto com a SMIC, após a análise das estruturas de comercialização convencionais. Estes por suas vez são fixados e divulgados nas feiras livres como preços máximos a serem praticados pelos produtores.

Dentre todas as propriedades da Cooperativa, somente duas ainda estão em fase de conversão para o sistema orgânico, sendo que todas as outras já possuem 100 % das suas atividades conduzidas com práticas agroecológicas.

Fazem parte como sócios-produtores da ARCOOIRIS quatro agrônomos e alguns técnicos agrícolas. Em torno de 40 % (08) dos sócios produtores possuem o primeiro grau completo, 30% (06) o segundo grau, 20 % (04) com curso superior e 10 % (02) são de técnicos agrícolas.

A maioria dos produtores rurais, membros da Cooperativa possuem famílias constituídas, sendo que se utilizam, predominantemente, da mão-de-obra familiar nas atividades de produção e comercialização. Residem nos próprios locais de produção (área rural) não existindo relações de trabalho externo à propriedade. As participações sociais restringem-se às comunidades locais no que diz respeito às atividades da Cooperativa.

4.5.1.3. Aspectos relacionados à jusante da cadeia produtiva ("Depois da porteira")

Constituem a cadeia produtiva à jusante, mas de forma integrada, quatro agroindústrias, sendo a produção descentralizada e de responsabilidade dos próprios sócios. A Cooperativa fornece a organização necessária para o perfeito andamento das atividades de produção, industrialização e comercialização.

Estas agroindústrias atuam na geração dos seguintes produtos: frutas desidratadas (banana e abacaxi), massas caseiras, doces de frutas (geléias, shimiers, compotas, etc.), molho de tomate, lanches diversos, pães e bolos de farinhas integrais, temperos preparados, sachês de plantas aromáticas e granola (mistura de fibra e germe de trigo, aveia, gergelim, passas de uva, açúcar mascavo e melado).

Os principais canais utilizados para comercialização dos produtos da Cooperativa são as feiras livres e as lojas de produtos naturais/integrais e orgânicos (possuem uma loja própria), em Porto Alegre. Em torno de 70 % das vendas totais são realizadas via feiras livres.

A principal feira livre situa-se no Bairro Bom Fim, na 2ª quadra da Rua José Bonifácio, em Porto Alegre. Fazem parte dessa estrutura de comercialização, juntamente com a ARCOOIRIS, outras organizações de produtores ecológicos, destacando-se a Cooperativa de Caprinocultores Ecológicos (Coopercapri); a Associação dos produtores Ecologistas de Vila Segredo (APEVS), localizada na Serra Gaúcha, nos municípios de Ipê e Antônio Prado; Associação Gaúcha de Apicultores (AGA); a Coopermate; e um grupo informal de produtores ecologistas dos municípios gaúchos de Osório e Terra de Areia.

Outras feiras livres em que a ARCOOIRIS participa dizem respeito aos pontos de oferta (Feiras Modelo) em alguns bairros de Porto Alegre, onde somente alguns produtores individualmente participam, com a disponibilização dos seus produtos para venda.

Além da sua loja própria, a Cooperativa utiliza pequenas estruturas do varejo localizadas principalmente em Porto Alegre, que se dedicam ao fornecimento de alimentos diferenciados para consumidores exigentes, nos aspectos relacionados a saúde e alimentação adequada.

4.5.2 – Forma de coordenação e gerenciamento da cadeia produtiva de alimentos orgânicos

4.5.2.1. Fluxos financeiros, físicos e de informações na cadeia produtiva

Todos os sócios-produtores participam das feiras semanais realizadas no Bairro Bom Fim, tendo disponíveis espaços adequados para a montagem de bancas de feira. O transporte dos produtos é realizado com veículos dos próprios membros da Cooperativa.

Os recursos financeiros obtidos através da comercialização dos produtos nas feiras livres são destinados diretamente aos sócios-produtores, já que realizam suas vendas sem a existência de intermediário. Portanto, a Cooperativa não centraliza a administração dos fluxos financeiros ocorridos nas transações comerciais, sendo somente cobrada uma taxa fixa de R\$ 5,00 a cada feira e de cada sócio feirante, independente do volume comercializado no dia.

Com relação aos outros pontos de comercialização e aquisição das matérias-primas oriundas de terceiros, necessárias por parte das agroindústrias, as formas de pagamento são realizadas mediante cobrança bancária.

4.5.2.2. Tipos e formas de transações com relação à utilização de contratos formais e informais, e a coordenação das relações comerciais ao longo da cadeia

Não existe nenhum tipo de contrato formal sendo utilizado pela ARCOOIRIS, tanto nas transações associadas à produção, como na comercialização. As parcerias são realizadas mediante o estabelecimento de confiança entre as partes, acordada em reuniões e encontros formais (assembléias) e informais.

4.5.2.3. Operacionalização dos fluxos na cadeia produtiva, formas de previsão das necessidades e gestão dos pedidos.

Como as principais estruturas de comercialização são as feiras livres em Porto Alegre, cada sócio possui uma cota mínima de seus produtos que deve ficar comprometida com as vendas semanais. A Cooperativa não possui nenhuma restrição quanto a vendas em outros pontos, desde que cumpram as responsabilidades assumidas para o abastecimento das feiras.

Os pedidos para o abastecimento das lojas de produtos naturais/integrais e orgânicos são realizados diretamente para os produtores rurais e para as agroindústrias, não existindo, portanto,

uma centralização ou coordenação das atividades comerciais e de distribuição fora do espaço das feiras.

4.5.3. Ambiente institucional e organizacional interno associado à cadeia produtiva de alimentos orgânicos

4.5.3.1. Normatizações e certificações

Atualmente a certificação é realizada de forma solidária entre os integrantes do grupo (o próprio agricultor garante os atributos estabelecidos), adquirindo confiabilidade e credibilidade junto ao consumidor devido a comercialização direta. São contrários aos modos de certificação externa, onde técnicos visitam regularmente as propriedades e fornecem laudos e selos de garantia.

4.5.3.2. Filosofias e princípios cooperativistas, associativistas e ecológicos

A Cooperativa ARCOOIRIS é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente, para atender suas necessidades econômicas, sociais e culturais, através de uma base funcional e coletiva, controlada democraticamente pelos seus membros.

Baseia-se nos valores da auto-ajuda com responsabilidade própria, democracia, igualdade e solidariedade com base na tradição dos movimentos históricos como *Rochdale*, *Tupambaé*, *Guiana* e outros.

A Cooperativa ARCOOIRIS atua na promoção do desenvolvimento sustentável da sua comunidade através de uma política de organização e observância dos seguintes princípios ecológicos:

Ecosistema: defesa dos recursos naturais, da biodiversidade, da saúde, do ecossistema local e da garantia do futuro do planeta para esta e para novas gerações. Apoio à agricultura familiar com suas diversas culturas, incentivando o consumo de frutas da época, reforçando a pesquisa e aprimoramento de espécies mais adaptadas à região utilizando-se de fontes de energias naturais não poluentes como a eólica, a solar, a de biodigestores.

Cidadania: atuar conjuntamente com o governo e sociedade civil por uma educação que possibilite o desenvolvimento e ampliação da comercialização ambientalista local e global, através de cursos, palestras e inserções nos núcleos sociais, escolas, centros comunitários, etc.

Qualidade de vida: buscar as bases de equilíbrio entre a sobrevivência econômica, qualidade de vida do indivíduo, com alimentos saudáveis, livres de agrotóxicos, conservantes,

com liberdade individual de opção de consumo, desde que não agridam ou poluam a natureza. Estímulo e promoção da reeducação do hábito das hortas nos quintais para produção caseira de hortaliças, frutas, etc. com orientação técnica de um agrônomo na comunidade.

Comunidade: luta pela participação da comunidade na construção de um modelo de produção numa nova economia solidária, no qual a cooperação seja o maior capital com tecnologias limpas, onde os processos de fabricação não gerem detritos poluentes e os resíduos sejam controlados e reciclados no local.

Agroecologia: implementação de uma agricultura orgânica e ecológica profunda e abrangente, capaz de proteger e regenerar o solo na sua fertilidade e equilíbrio natural, através da utilização da adubação verde e insumos provenientes da compostagem de matéria orgânica.

Reciclagem: respeito aos ciclos naturais das espécies com intervenção cautelosa quando necessária, através de extrativismo sustentável e incentivo à utilização intensiva da reciclagem de materiais (coleta seletiva de lixo) como promotora da preservação da natureza e como fonte geradora de trabalho e renda para os seus colaboradores.

Afirmam que o movimento ecologista possui dois perfis de atuantes: o ambientalista e o comerciante. Estes dois se chocam no interior do setor, assumindo a postura de ambientalistas, sendo a direção desses processos de cunho político, e não de ordem técnica. Buscam o afastamento das práticas puramente comerciais que não possuem interpretações corretas da realidade e necessidades da nossa sociedade. Propõem, portanto, mudanças culturais e de técnicas de produção no sentido de alteração dos hábitos populares, e não somente de busca de segmentos de mercado altamente lucrativos.

Como diretrizes, a ARCOOIRIS coloca seus valores práticos seguindo as normas e princípios cooperativistas de Livre Adesão sem discriminação social, racial, política ou religiosa; participação nas tomadas de decisões, democraticamente controlada pelos seus membros; contribuição equitativa dos recursos financeiros e controle social do capital; intercâmbio e ajuda mútua com outras instituições; e treinamento e educação cooperativista para seus associados.

Distinguem a produção orgânica da produção ecológica, sendo a primeira caracterizada pelo tratamento dado ao solo no sentido de recuperá-lo e torná-lo equilibrado biologicamente, resultando desse sistema um produto orgânico que possui todos os elementos fundamentais que tornam o produto integral e completo. A segunda caracteriza-se, principalmente, pela preocupação de um menor impacto da produção agrícola no meio ambiente e nos ecossistemas

como um todo, considerando-se, portanto, principalmente as práticas conservacionistas e de preservação dos recursos naturais.

4.5.3.3. Regimentos internos e instâncias de deliberação

A instância máxima de tomada de decisões na ARCOOIRIS é a Assembléia Geral dos associados produtores, trabalhadores e consumidores (finais ou pessoas jurídicas).

A Cooperativa é administrada por um Conselho Administrativo, composto por um coordenador-geral, um tesoureiro e um secretário com os seus respectivos substitutos ou vices. Esta equipe forma a Diretoria Executiva, que com mais 08 membros dos conselhos técnico, social, educacional e de representantes administram as atividades diárias da Cooperativa com relação à área de produção, industrialização, comercialização, jurídica e contábil.

Todos os produtores contribuem com R\$ 5,00 para a Cooperativa a cada participação na feira livre, independente do volume comercializado.

4.5.3.4. Aspectos culturais, costumes, tradições, históricos e motivações, e códigos tácitos de condutas

A ARCOOIRIS teve origem a partir do núcleo ambientalista e ecologista da Associação Comunitária Integrada dos Moradores e Produtores Rurais da Região Sudeste de Porto Alegre (região do Lami) - ASSUDESTE, fundada em 1986. As vendas da produção do grupo de agricultores ecológicos, desde a fundação da ASSUDESTE, é realizada na Feira Ecológica do Bairro Bom Fim, fato que proporcionou, a partir de 1994, à Cooperativa ARCOOIRIS ser licenciada pela Secretaria Municipal da Indústria e Comércio (SMIC) como responsável e gestora, juntamente com a Associação Gaúcha de Apicultores (AGA), da 2ª quadra da referida feira, na Rua José Bonifácio.

O idealizador e indutor inicial da Cooperativa ARCOOIRIS foi o Sr. Djalma Alves de Oliveira, na época presidente da ASSUDESTE, atualmente Coordenador-geral licenciado da Cooperativa.

A iniciativa teve grande participação da prefeitura de POA, por meio da SMIC, para transformação de todo o espaço da Rua José Bonifácio em espaço de comercialização de produtos ecológicos. Em acordo com diversas organizações da sociedade civil, cria a Regulamentação 02/96, das Feiras Ecológicas.

4.5.3.5. Objetivos e perspectivas futuras

Instalação de uma loja de produtos ecológicos e naturais/integrais no Mercado do Bom Fim, sala 12, em parceria com a Prefeitura de Porto Alegre (Sabor Local) e diversos movimentos agroecologistas do Estado.

Implantação do ato Cooperativo, também nas atividades de produção e agroindustrialização, com a continuidade da instalação de estruturas de trabalho coletivas.

Criação de uma Central de Distribuição de Produtos Orgânicos em POA, com a participação de diversos grupos de produtores organizados.

Aumento da produção da Cooperativa junto aos seus atuais sócios, sem a necessidade de inclusão de novos membros na ARCOOIRIS. Estes objetivos deverão ser cumpridos a partir de uma reorganização e qualificação da base produtiva.

4.5.3.6 Pesquisa e assistência técnica

Recebem assistência técnica de profissionais associados à própria Cooperativa ARCOOIRIS, através do Conselho Técnico constituído para esta finalidade.

4.6 Cooperativa Ecológica Coolméia

Entrevistados: Jaime Carvalho (ecotecnologias e feiras), Idene (relações com o mercado) e Glacy (aspectos históricos e institucionais)

A Cooperativa Ecológica Coolméia Ltda. foi fundada em 1978, e é sucessora da Cooperativa de Serviços dos Membros da Fundação Dr. Serge Raynaud de La Ferrière Ltda. (fundador da Grande Fraternidade Universal), com sede no município de Porto Alegre/RS. Possui um total de 870 sócios, distribuídos em três modalidades: operacionais (funcionários), consumidores e produtores. Entretanto, somente 265 estão ativos, sendo 25 produtores rurais, 40 operacionais (funcionários) e 200 consumidores.

A Cooperativa congrega também outros grupos de agricultores ecologistas, tais como associações, cooperativas, assentamentos de reforma agrária de várias regiões do Estado (Serra, Litoral Norte, Sul, Metropolitana, Centro-Sul, Vale do Caí, Vale do Rio dos Sinos e Vale do Rio Pardo).

Possui um faturamento de R\$ 1.300.000,00 anuais nas atividades de lancheria, restaurante, padaria, quitanda e loja. Através dos seus 25 sócios-produtores atinge na Feira Ecológica

Coolméia um faturamento de R\$ 285.000,00 anuais, com vendas realizadas diretamente pelos sócios-produtores.

Possui uma ampla abrangência estadual, atingindo os municípios de Camaquã, Gramado, Viamão, Capivari, Mariana Pimentel, Eldorado do Sul, Farroupilha, Feliz, Novo Hamburgo, Gravataí, Bom retiro do Sul, Flores da Cunha, Taquara, Santa Cruz do Sul.

As famílias localizadas nestes municípios, além de ofertarem os seus produtos semanalmente nas feira Coolméia, mantêm outras formas de distribuição e comercialização, porém, com pequena participação nas vendas totais de cada sócio. Estes canais são também feiras livres nos respectivos municípios, além de vendas diretas para os consumidores finais e pontos de comercialização de produtos naturais e integrais.

A maioria dos sócios-produtores fazem parte da cooperativa desde o início das atividades, em 1978, ou pouco tempo após o início das atividades com feiras ecológicas.

Possuem uma estrutura pequena no que diz respeito a bens imóveis (todos alugados), sendo um local na Rua José Bonifácio (restaurante e loja) e outro próximo à Av. Osvaldo Aranha, utilizado como escritórios.

4.6.1 Caracterização da cadeia produtiva de alimentos orgânicos

4.6.1.1 Descrição dos aspectos relacionados à montante da cadeia produtiva ("antes da porteira")

A quase totalidade das sementes são adquiridas de fornecedores, sendo a produção própria (este é um objetivo do sistema de produção orgânica) ainda pouco significativa. A compra das mais diversas sementes são realizadas, uma pequena parte, por meio de uma empresa de produção de sementes orgânicas (Bionatur-Bagé/RS), concentrando-se a aquisição em grandes volumes de empresas convencionais.

A meta a ser atingida é a eliminação total de sementes híbridas (p.ex. couve-flor), substituindo-se por sementes de variedades tradicionais e mais resistentes a pragas e doenças, estimulando-se assim a biodiversidade.

Esta questão deve-se ao fato de que as empresas que desenvolvem e comercializam sementes híbridas são as mesmas que atualmente estão lançando no mercado sementes transgênicas. Além dos fortes princípios de não apoiar este tipo de tecnologia, existe também o

risco de estarem adquirindo sementes transgênicas sem terem conhecimento dessa característica nas sementes.

Todos sócios-produtores adquirem alguns insumos de terceiros, tais como “camas de aviário”, biofertilizantes (estes dois são comprados), resíduos de agroindústrias, esterco de bovinos e suínos. Porém, a meta a ser atingida é a utilização de práticas agroecológicas que permitam a auto-suficiência em nutrientes para as produções agrícolas.

A baixa disponibilidade de insumos orgânicos nas propriedades deve-se ao fato da cooperativa não estimular a criação animal para consumo de carne. Os animais são utilizados para a geração de outros alimentos protéicos, tais como ovos e leite, e devem permanecer nas propriedades até a sua morte natural.

As máquinas, equipamentos e serviços demandados pelos sistemas produtivos da cooperativa não diferem significativamente dos que já estavam sendo anteriormente utilizados para os sistemas de produção convencionais. Ocorrem utilizações de máquinas e equipamentos quando são adotadas algumas práticas diferenciadas, tais como a incorporação de matéria verde ao solo e aração com arados de aivecas.

4.6.1.2 Aspectos relacionados às propriedades agrícolas e aos sistemas produtivos ("Dentro da porteira")

Os sócios da cooperativa (famílias) utilizam, principalmente, mão-de-obra familiar. Porém, alguns (horticultores e fruticultores) contratam em média 04 funcionários (podendo chegar a 10 pessoas) para trabalhar durante todo o ano, aumentando este número em épocas de colheitas.

Existem 03 tipos de propriedades, conforme os tamanhos, que fazem parte do sistema Coolméia:

- 1 - Grupos e associações de agricultores que possuem pequenas propriedades, de até 10 ha;
- 2- Associação e produtores individuais que possuem em torno de 25 a 50 ha;
- 3 – Médios e grandes produtores que possuem acima de 50 ha, sendo que alguns chegam até 200 ha.

As produtividades nas lavouras, em média, são menores do que as culturas convencionais, sendo que nos grãos podem atingir 30% a menos de produção.

Porém, algumas culturas, como o tomate, atingem um melhor aproveitamento e rendimento na industrialização da polpa, quando comparado com o processamento do tomate convencional. Dessa forma diminui a diferença de produtividade obtida na lavoura.

Um dos grandes diferenciais apresentados pela produção orgânica é a alta eficiência energética na produção, devido, principalmente, ao aproveitamento de matérias orgânicas nas propriedades e pela não-utilização de insumos industrializados.

Esta alta eficiência energética se deve principalmente pelos processos artesanais (tecnologias e máquinas) empregados na produção e industrialização dos produtos orgânicos.

As margens de lucro e rentabilidades atingidas pelos produtores são maiores quando os produtos são vendidos diretamente aos consumidores através das feiras livres. Já em outras formas de comercialização, as margens obtidas com os produtos orgânicos não diferem dos produtos convencionais, o que pode não condizer com os altos preços desses no mercado (esta afirmação não é totalmente verdadeira, porque ocorre em certas épocas do ano exatamente o contrário), e com a baixa utilização de insumos externos.

Os preços dos alimentos orgânicos se justificam devido, principalmente, aos seguintes fatores: maior demanda que a oferta; maior mão-de-obra empregada na produção, industrialização e comercialização; baixas escalas de produção; baixas produtividades (alguns cultivos) e maiores perdas de produção, devido ao risco da não-utilização de insumos químicos para o controle de pragas e doenças; e baixa eficiência de logística e distribuição.

Todos os sócios adotam um dos princípios básicos da agroecologia, que é a diversificação de cultivos. Esta diversificação se dá tanto em tipos de produtos como em espécies e variedades.

Produzem os mais variados tipos de produtos (arroz, feijão, canjica, trigo, milho pipoca, erva mate, chás, temperos, flores, frutas em geral, mudas de árvores, tomate, hortaliças em geral, mel etc.)

Além da produção vegetal, existem, com menor número de experiências, criações animais para produção de carne, leite e derivados (suínos, aves para postura e corte, iogurtes, queijos, etc.)

Os sócios-produtores caracterizam-se, na grande maioria, por serem jovens de origem germânica, inseridos em movimentos sociais e com escolaridade de nível médio e superior. Existem ainda outros dois grupos de sócios, com perfis diferenciados, que são os produtores com mais idade que aderiram ao sistema, e que possuem, em média, baixa escolaridade, e os profissionais liberais com escolaridade de nível superior, que produzem próximo a zonas urbanas. Todos estes sócios residem em zonas rurais, a não ser em dois casos específicos que moram na cidade.

A grande maioria dos sócios-produtores não possui trabalho externo, a não ser o grupo de profissionais liberais, até mesmo pela grande carga de trabalho e de atuação na produção, industrialização e comercialização.

Possuem uma forte característica quanto à participação e integração social em igrejas, entidades de classe, partidos políticos e nas suas comunidades, o que se justifica pelos princípios e filosofias adotados pela cooperativa.

As atividades agrícolas iniciaram quando da criação e fundação da cooperativa, ocorrendo, neste longo período (desde 1978) um grande aumento do número de sócios, o que resultou em aumento dos diversos fatores de produção. A Cooperativa não possui como objetivos construir grandes estruturas para o atendimento dos seus sócios, o que possibilita aos produtores se apropriarem de grande parte dos resultados obtidos com as atividades de produção e comercialização.

Estes resultados são distribuídos para os produtores, através de preços altos e não por meio das tradicionais sobras das cooperativas. Após o pagamento dos produtos os resultados financeiros se destinam a cobrir as despesas das estruturas e as remunerações dos sócios operacionais.

Os sócios, mesmos os pioneiros, não necessitaram de aumentos de áreas próprias ou arrendadas, sendo suficiente, para a totalidade dos produtores, as áreas existentes para o atendimento das demandas. Porém, ocorreu neste período uma grande diversificação das atividades agrícolas nas propriedades, com significativos aumentos de produção de todos os cultivos. Este crescimento de produções, com baixos investimentos em aquisição de terras, trouxe bons resultados econômicos e sociais para todos os produtores, possibilitando, assim, o investimento de capital em outros imobilizados, tais como veículos e casas.

A cooperativa não estimula a criação de animais para consumo da carne, portanto, existem poucos associados que possuem atividades pecuárias em suas propriedades para fins comerciais. Porém, não é uma prática proibida, sendo que o produtor terá que arcar sozinho com o escoamento da sua produção. A única restrição feita para os sócios com relação a esta e qualquer outra atividade agropecuária é a adoção de práticas convencionais na propriedade.

4.6.1.3. Aspectos relacionados à jusante da cadeia produtiva ("Depois da porteira")

Com relação ao processamento e agroindustrialização, a Cooperativa possui o panifício, a lancheria e o restaurante. Além desses setores existe um de embalagem de produtos oriundos

dos sócios com a marca Coolméia. Todos os outros produtos industrializados são produzidos pelos sócios e por outras cooperativas e associações ligadas à Coolméia.

Com relação às vendas no varejo possui um entreposto de vendas (quitanda e loja), e organiza 03 feiras livres em Porto Alegre. As feiras são consideradas pela cooperativa uma grande estrutura de escoamento da produção e geradora de renda para os produtores rurais ligados à Coolméia. É um local em que os produtores não deixam de participar, apesar das dificuldades impostas pelo tempo demandado no preparo, deslocamento e venda dos seus produtos.

Estabeleceram outras relações com o atacado e varejo, por meio de uma parceria com alguns supermercados, em Porto Alegre, durante aproximadamente um ano. Porém, atualmente estas experiências não existem mais. Um operacional da Coolméia permanecia no local acompanhando as vendas e fornecendo informações sobre os produtos orgânicos aos consumidores. Eram duas empresas que totalizavam 06 pontos de comercialização.

Uma das empresas foi vendida para outra rede de supermercados, sendo que os novos empreendedores não se interessaram pela venda de alimentos orgânicos.

O motivo do término da parceria com a outra empresa deve-se ao fato desta não ter assumido os riscos das vendas (sobras), entre outras questões operacionais, o que inviabilizou a permanência da Coolméia nesta estrutura de varejo.

Atualmente, além dos pontos de venda citados acima, não existe mais nenhuma experiência diferenciada de comercialização. Algumas lojas de produtos integrais ou naturais, da grande Porto Alegre, procuram a cooperativa para adquirir os produtos para revenda. A cooperativa repassa os produtos com uma diferença de preço para viabilizar a venda aos consumidores finais.

Possuem uma maior distribuição, principalmente de industrializados, para lojas de produtos integrais ou naturais de São Paulo, Belo Horizonte, Rio de Janeiro e Brasília.

O montante das vendas realizadas para estas pequenas lojas em Porto Alegre e para fora do Estado, representam somente 8% do faturamento do entreposto, lancheria, panificio e restaurante. Destaca-se, assim, a forma de atuação da Coolméia, no mercado, através de estrutura própria de distribuição dos seus produtos.

Grande parte dos produtos são industrializados ou beneficiados nas próprias propriedades ou na Cooperativa, tais como: sucos, chás secos, antiinsetos, derivados do mel, vinagre, geléias, massa e molho de tomate, melado, massas, iogurte, queijos, etc.

O entreposto de vendas situa-se em Porto Alegre e possui diversos tipos de produtos integrais e orgânicos, divididos por seção. Na seção dos produtos orgânicos existem produtos in natura (hortigranjeiros, frutas, cereais) e industrializados (sucos, massas, farinhas, açúcar mascavo, erva mate, molho e extrato de tomate, geléias, mel e derivados, leite e derivados).

Desenvolvem rótulos para os produtos embalados pela própria cooperativa e também, fornecem rótulos para os sócios colocarem nos locais de produção.

A busca por informações para subsidiar as tomadas de decisões se dão, principalmente por contatos telefônicos com os demandantes de produtos orgânicos (lojas de todo Brasil). As informações obtidas sobre a procura de determinados produtos, falhas no atendimento e reclamações são levadas para as instâncias de deliberação da cooperativa, e a partir dessa sinalização, direcionam alguns esforços para o correto atendimento.

Outros sinais utilizados na readequação ao mercado são as matérias jornalísticas sobre alimentos orgânicos. Após qualquer vinculação na mídia (TV, jornal, revista, etc.) ocorre uma grande demanda por esses produtos, sendo que a cooperativa busca sempre atender estas expectativas dos consumidores.

Os sócios consumidores são também uma importante fonte de informação sobre quem e o que estão satisfazendo, na medida em que participam das instâncias de deliberação e possuem contato permanente com a cooperativa.

Diversos consumidores realizam visitas às propriedades dos agricultores, na busca de informações sobre os modos de produção e de garantias do que está sendo oferecido. Nestes contatos os próprios produtores obtém informações sobre as necessidades e expectativas dos consumidores a serem atendidas.

Não são realizadas pesquisas e estudos de mercado e do ambiente competitivo, formalmente, com sistematização de dados e informações,.

4.6.2 – Forma de coordenação e gerenciamento da cadeia produtiva de alimentos orgânicos

4.6.2.1. Fluxos financeiros, físicos e de informações na cadeia produtiva

No suprimento do entreposto da Cooperativa existem três tipos de fornecedores: o produtor urbano, o produtor rural e outras empresas convencionais de alimentos integrais e naturais.

São fornecedores da Cooperativa, além dos sócios-produtores, diversas associações e cooperativas de produtores ecológicos do Estado, que também passam por credenciamento e aprovação para se inserirem no sistema Coolméia.

O prazo de pagamento é de 30 dias, e é realizado mediante depósito em contas bancárias dos produtores, cooperativas e associações. Para outros fornecedores, o pagamento é efetuado através de cobrança bancária, como em outras transações convencionais.

A movimentação e transporte dos produtos é realizada pelos produtores, através de veículos próprios, diretamente das propriedades rurais até às feiras livres.

A maioria dos produtos orgânicos são oriundos dos próprios sócios da cooperativa, sendo fornecida uma ampla estrutura de suporte para a coordenação e gerenciamento das diversas atividades de produção, industrialização e comercialização. Este apoio diz respeito à assistência técnica, inspeção e certificação, gerenciamento e disponibilidade de estrutura comercial, classificação, controle de qualidade, desenvolvimento de tecnologias, assistência educacional (cursos, palestras), embalagem, e acondicionamento dos produtos para venda, além de garantir cotações de preços (prêmios) que forneçam boas remunerações para os produtores.

Utilizam códigos de barra e leitores óticos para registro dos produtos nos caixas de pagamento da loja. Somente algumas atividades internas da loja estão informatizadas, sendo o fluxo de informações entre os sócios-produtores e a cooperativa, estabelecidos por meio de práticas convencionais (telefones, contato pessoal, etc.).

Possuem página da cooperativa na internet, com o objetivo de operacionalizar vendas e fornecer informações sobre promoções e receitas, porém não está em funcionamento no momento, devido à falta de pessoal para operacionalizar a atualização do site.

4.6.2.2. Tipos e formas de transações com relação à utilização de contratos formais e informais, e a coordenação das relações comerciais ao longo da cadeia

Não há nenhum tipo de contrato formal, com sócios ou parceiros na produção e comercialização, sendo utilizado pela sistema Coolméia. As parcerias são realizadas mediante o estabelecimento de confiança entre as partes, acordada em reuniões e encontros formais (assembléias) e informais.

Portanto, a coordenação e o gerenciamento dos processos se dá por intermédio do fornecimento de uma estrutura adequada ao atendimento das necessidades dos produtores, que não poderia ser encontrada facilmente através de outros agentes (terceiros). Além disso, a coordenação e o gerenciamento dependem, fundamentalmente, do monitoramento das ações dos

diversos integrantes do sistema e dos incentivos (prêmios) para que desenvolvam suas atividades de forma adequada e com baixos riscos à instituição cooperativista.

4.6.2.3 Operacionalização dos fluxos na cadeia produtiva, formas de previsão das necessidades e gestão dos pedidos.

Os pedidos semanais (hortigranjeiros) para os produtores rurais são realizados todos os sábados, durante o período de funcionamento das feiras livres. As entregas são realizadas durante a semana, de forma programada, com um dia para cada grupo de agricultores.

Por outro lado, outros grupos entregam no sábado (dia da Feira da Agricultura Ecológica) e não realizam viagens durante a semana. A Cooperativa trabalha com estoques suficientes para uma ou duas semanas no máximo, realizando, portanto, pedidos mínimos para estes períodos.

Nas feiras somente poderão participar os próprios agricultores, sendo proibido, portanto, a colocação de um terceiro para efetuar a venda. Para grupos de agricultores não é necessário que venham todos, mas sim pequenos grupos que realizam a venda em conjunto, sendo em forma de rodízio a participação na comercialização.

Os produtores que não comparecem na feira têm seus produtos postos à venda, pela própria Coolméia, desde que estes já não sejam vendidos por outros sócios.

4.6.3. Ambiente institucional e organizacional interno associado à cadeia produtiva de alimentos orgânicos

4.6.3.1. Normatizações e certificações

A Coolméia encontra-se atualmente em busca da construção de uma Rede de Geração de Credibilidade da Agricultura Ecológica, num primeiro momento com entidades parceiras no Rio Grande do Sul.

Esta rede será formada por diversos agentes, através do ato da cooperação e geração de credibilidade para o produto orgânico entre consumidores organizados, agricultores associados, feiras ecológicas, comerciantes, associações e cooperativas em diversos municípios, ONGs de assessoria técnica em agroecologia, profissionais ligados às atividades de produção, industrialização e comercialização de alimentos orgânicos e o próprio entreposto Coolméia.

A certificação será dentro dos princípios da solidariedade e da participação de diversos agentes que se certificam um ao outro, a partir da confiança e credibilidade entre os elos que

formam a grande rede da cadeia alimentar humana, desde o produtor em contato com a terra até a mesa do consumidor.

Esta estrutura está em fase de discussões iniciais, porém, atualmente, é o que já está ocorrendo de fato. Ou seja, o modo como a Coolméia está atuando gera credibilidade e confiabilidade para os consumidores, sobre os atributos qualitativos do que pode ser considerado produto orgânico.

Para o alcance desta confiança entre os agentes que compõem as diversas atividades, os princípios da certificação solidária estão baseados na Instrução Normativa nº 07, do Ministério da Agricultura e Abastecimento, na Lei nº 11.194-13/07/1998, que estabelece o Selo Verde Agrícola no Rio Grande do Sul e na geração de tecnologias agroecológicas adaptadas do Departamento de Ecotecnologias da Cooperativa.

4.6.3.2. Filosofias e princípios cooperativistas, associativistas e ecológicos

A Coolméia busca a integração entre as três categorias de associados, através do trabalho cooperativo, da autogestão (cada indivíduo gerindo o seu cotidiano de acordo com o coletivo) e da co-gestão (todos ajudando a administrar) e o estímulo e promoção da alimentação natural, do alimento orgânico, da agricultura ecológica e da defesa do meio ambiente.

Possuem como missão a busca por reconhecimento social, como uma empresa preocupada com a qualidade de vida, oferecendo alimentos, serviços, tecnologias e conhecimentos ecológicos a sociedade.

Principais valores e princípios:

Cooperativismo: valorização da sinergia empreendedora e das relações éticas, gerando resultados através da criatividade, inovação e competência. Busca por uma organização objetiva de pessoas que se auto-administrem, e visem à realização profissional por meio da cooperação, e não da competição ou do lucro. Na autogestão, todos os indivíduos atuam colaboradores de si mesmo, no sentido de que os objetivos coletivos determinam a atuação individual, que por sua vez, é auto-administrada em conjunto.

Ecologismo: estabelecimento de referenciais de comprometimento com a interação harmoniosa das pessoas consigo mesmo, entre si e com a biosfera. Objetiva, de um lado, a defesa da natureza, e de outro, uma melhor qualidade de vida humana, através do uso racional dos recursos naturais, correta utilização do solo, prática da agricultura natural sem agrotóxicos e adubos químicos, reciclagem do lixo, defesa do consumidor (saúde pública), subordinação da

tecnologia a uma ética ecológica que privilegie a vida e a natureza, e não o lucro, e visão não antropocêntrica.

Naturismo: compromisso com o desenvolvimento de hábitos que levam à saúde física, mental e espiritual, enfatizando a alimentação integral, orgânica, equilibrada e vegetariana. O naturismo significa viver segundo a natureza no plano pessoal, que inclui consciência ecológica, expressa em ações preservacionistas no cotidiano, opção pela autodeterminação e auto-suficiência, e busca do autodesenvolvimento

Estabelecem uma diferenciação entre o sistema adotado pela Cooperativa e outros modos de produção chamados de orgânicos. Utilizam-se dos princípios ecológicos, nos quais buscam, em primeiro plano, o respeito pela natureza, diminuição do impacto das atividades agrícolas no meio ambiente, recuperação do solo, melhoria de vida para quem produz e para quem consome os alimentos oriundos da produção ecológica.

O mercado diferenciado dos produtos orgânicos é considerado como consequência do trabalho realizado pela Cooperativa com os agricultores. Buscam mudanças nas práticas agrícolas com o objetivo de melhorar as relações entre produção agrícola, meio ambiente e seres humanos, e não simplesmente aumentar produtividades e melhorar os desempenhos técnicos e econômicos da produção. Esta última visão é descrita como os objetivos básicos dos produtores orgânicos, que são o de atingir mercados diferenciados através da mudança dos modos de produção e dos desempenhos.

Entre os principais objetivos sociais da Cooperativa estão: viabilizar a prática do ato cooperativo e o exercício da atividade profissional aos seus associados, bem como o desenvolvimento dos associados-produtores, através da aquisição e venda dos produtos, assistência técnica, troca entre os associados e eliminação do comércio intermediário de fins lucrativos.

Destaca-se ainda, o estímulo à produção de alimentos integrais, vivos, naturais e ecológicos para consumo interno, e a proibição do fornecimento de carnes de animais de qualquer espécie, bem como de cigarros e bebidas alcóolicas, produtos estes considerados incompatíveis com os objetivos da Cooperativa.

4.6.3.3. Regimentos internos e instâncias de deliberação

Com relação às instâncias de deliberação, existem assembléias de tomadas de decisão por categoria e geral (esta é o órgão supremo da Cooperativa), envolvendo todos os sócios.

Estas categorias participam, também, de 02 conselhos: administração e fiscal. O Conselho de Administração possui como objetivo a determinação anual das diretrizes políticas de atuação da Cooperativa, sendo que estas devem estar de acordo com o Estatuto Social e com os regimentos internos das categorias de associados.

Para facilitar a melhor participação e integração dos associados nos projetos e na gestão da Cooperativa, existe o Conselho de Representantes. Este Conselho é integrado por associados que representem os seus Núcleos, caracterizados por proximidade geográfica de habitação e /ou categoria profissional, e destina-se a levar às diversas instâncias as suas reivindicações e propostas.

As decisões nas diversas áreas são tomadas no conselho de administração e implementadas por intermédio do Comitê Gestor. Este Comitê é responsável por administrar as atividades operacionais e empreendedoras da cooperativa, definidas pelo Conselho.

Ligados a este Comitê existem ainda, o Comitê de Educação e Comunicação, a Secretaria Geral e as Coordenadorias das Áreas Técnicas de: Relações com o Mercado (Central de Econegócios, Feiras Coolméia e Ecoloja); Alimentação (Rest., Lancheria, Padaria, Conf., e Assist. Nutrição); Ecotecnologias (Produção Agrícola e Parcerias e Marketing); e Controladoria (Adm. e Financeira).

Todas estas áreas são de responsabilidade dos associados operacionais da Cooperativa, que se reúnem em setores e possuem regimento próprio de trabalho, com o objetivo de regulamentar e organizar suas atividades quanto a diversos aspectos (horários, responsabilidades, organização funcional, admissão, remuneração, etc.). Fundamentalmente, os sócios operacionais possuem o objetivo de intermediar as relações entre os sócios-produtores e consumidores.

O Setor é a unidade de gestão administrativa e política mais próxima do associado operacional, e caracteriza-se por um conjunto de pessoas que trabalham num determinado espaço físico ou cujas funções sejam afins (entrepasto, lancheria, estoque e ensacamento, escritório (contabilidade, finanças, compras, atacado, pessoal), secretaria, padaria e confeitaria, almoço).

O sócio operacional, portanto, é quem administra e executa diretamente as atividades empresariais da Cooperativa, definidas nas instâncias de deliberação citadas anteriormente. Para a execução dessas atividades possuem remunerações variáveis, oriundas do percentual de 18% sobre o faturamento de todo o sistema Coolméia, ocorrendo, assim, participação dessa categoria nos resultados da cooperativa.

4.6.3.4. Aspectos culturais, costumes, tradições, históricos e motivações, e códigos tácitos de condutas

Têm como prática, fundamentalmente, a adoção e implementação da biodiversidade em todas as atividades da cooperativa. A biodiversidade é adotada numa dimensão mais ampla, aliando os aspectos da produção ao resgate histórico das culturas regionais.

Buscam inserir nos quadros da cooperativa diversas culturas e etnias existentes na sociedade, resgatando as atividades que sempre souberam realizar, e que com o tempo perderam o hábito, e a práticas originais.

Este resgate cultural é considerado como uma forma de profissionalismo das atividades (“profissionais natos”), não sendo necessária, portanto, a indução do que e como fazer as práticas agrícolas. Obtém um retorno dos sócios através da busca pelo resgate da cidadania e das raízes históricas das famílias rurais, ocorrendo não um novo aprendizado ou um novo conhecimento.

A Cooperativa Ecológica Coolméia teve sua origem há 22 anos (1978), com 27 consumidores urbanos, que procuravam parcerias com produtores rurais na implantação de uma nova proposta de produção de alimentos sem resíduos e saudáveis. Este grupo de pessoas, fundadores da Cooperativa, são praticantes do naturismo e simpáticos à ecologia, e pertencentes à Grande Fraternidade Universal (GFU - entidade espiritualista). O endereço da Coolméia no início era o mesmo da GFU.

A idéia teve início com a chegada, em Porto Alegre, do peruano ioque e marxista Deza Linares, para fundar a GFU sob a linha do paralelo 30°. Daí surge o nome original de Cooperativa da Fundação Dr. Serge Raynaud de la Ferrière, doutor este, fundador da Grande Fraternidade Universal.

Outra pessoa importante na constituição dos princípios norteadores da Cooperativa foi a integrante da Coolméia Glacy. Recém chegada da Europa com diversas idéias de autogestão, marxismo e ecologismo buscou a implantação de diversas modificações, que colocaram a Coolméia em um novo patamar de atuação na produção, industrialização e comercialização de produtos agroecológicos.

4.6.3.5. Objetivos e perspectivas futuras

Possuem como objetivos e perspectivas futuras a reorganização do sistema cooperativo, na busca por agilidade e correto atendimento frente à evolução desse mercado. Atualmente estão ocorrendo diversas reuniões, com o objetivo de elaborar um planejamento que inclua toda a estrutura da cooperativa, fato que até então nunca tinha sido realizado.

Esta reestruturação está ocorrendo com a orientação de uma consultoria em gestão e planejamento de negócios.

Outro objetivo a ser alcançado é a estruturação de um sistema certificador na própria Cooperativa ou que envolva diversos agentes no âmbito do Estado. Para isso, conforme exigências da Instrução Normativa, a certificação deve possuir uma estrutura independente da produção e comercialização, para que possa ser aceita no Fórum Estadual de Certificação de produtos orgânicos. Consideram as questões associadas à certificação importantes gargalos a serem resolvidos na Cooperativa, principalmente pela existência de fortes princípios de autogestão e de geração de credibilidade, o que torna-se de difícil rompimento para adequarem-se ao que está estabelecido na Instrução Normativa, e que certamente serão seguidos por outros agentes neste setor.

Pretendem atuar com um maior número de feiras livres e em todos os dias da semana, além de privilegiar as vendas através de pequenas lojas de revenda distribuídas em Porto Alegre.

Fundamentalmente, não buscam acompanhar a grande expansão do setor, e sim potencializar os mercados locais e regionais, fortalecendo os sócios-produtores através do contato direto com os consumidores finais, ao mesmo tempo que buscam soluções para os problemas internos da Cooperativa.

Outra meta é tornarem-se referência em alimentação natural e ecológica por meio do restaurante, lancheria e loja. A criação de outros canais de comercialização para os sócios-produtores, além dos já atualmente estabelecidos, ficará para um segundo momento. Ou seja, não possuem como meta atuar junto a estruturas convencionais de comercialização (redes de supermercados e outras) devido ao desequilíbrio de forças nas relações comerciais.

As justificativas apresentadas para estes posicionamento dizem respeito a problemas relacionados a conjuntura política externa, a alta concorrência no setor (consideram a atual expansão do mercado uma "onda" passageira, em que certamente permanecerão os "verdadeiros" agroecologistas) e a falhas técnicas (planejamento e sazonalidade) no atendimento às demandas.

O posicionamento sobre a grande evolução das demandas do mercado, é de não compartilhar com a lógica comercial que, atualmente, está predominando sobre outros valores relacionados ao modo de produção ecológica. Afirmam que o Estado do Rio Grande do Sul possui um diferencial agroecológico e de respaldo na sociedade gaúcha, que pode ser colocado em risco se entrarem na mesma lógica do modelo financeiro, exportador e excludente que atualmente é desenvolvido por agentes da produção convencional.

Portanto, prevalece claramente a expansão da "militância ambientalista" sobre todo e qualquer aspecto relacionado à melhoria de desempenhos da Cooperativa no mercado, tais como *marketing*, pioneirismos, imagem de liderança no setor, entre outros. Aspectos estes identificados e reconhecidos pela Cooperativa como "perdas" durante a reestruturação do setor.

4.6.3.6. Pesquisa e assistência técnica

A pesquisa e assistência técnica é realizada pela própria Coolméia, através do departamento de Ecotecnologias, e pelas entidades (ONGs) que fazem parte da Rede de Geração de Credibilidade em diversas regiões do Estado (CE-Ipê, Cetap, CAPA).

Quando ocorre a inserção de um novo sócio, a Cooperativa disponibiliza um técnico em práticas agroecológicas para orientação inicial deste novo membro do sistema Coolméia. Os acompanhamentos posteriores são realizados pelas entidades citadas anteriormente nas devidas regiões.

Os produtores pagam por essa assistência técnica, valores referentes ao tempo de envolvimento do técnico e as despesas de viagem.

Cabe ressaltar que este departamento de ecotecnologias não possui como objetivo desenvolver "pacotes tecnológicos" para serem aplicados a qualquer tipo de propriedade rural, mas sim criar um conjunto de princípios e diretrizes que devem ser adaptados caso a caso.

4.7 Cooperativa Aécia de Agricultores Ecologistas - COPAÉCIA

Entrevistados: - Gilmar Bellé - Coordenador Comercial e Volmir Forlin - Coordenador Administrativo

A COPAÉCIA é formada por 20 famílias de pequenos agricultores, abrangendo os municípios de Ipê e Antônio Prado, no Estado do RS. Iniciaram as atividades em 1989, primeiramente como associação (AÉCIA - Associação dos Colonos Ecologistas de Ipê e Antônio Prado), sendo fundada a cooperativa no ano de 1999, devido às exigências quanto a comercialização.

Foi pioneira na produção ecológica de alimentos, na Região da Serra gaúcha, e uma das primeiras no Rio Grande do Sul, caracterizando-se, atualmente, pela especialização em agroindústrias ecológicas, principalmente sucos de uva e processamento do tomate. Atingem vendas anuais de R\$ 500.000,00 considerando-se os mais diversos canais de comercialização.

4.7.1. Caracterização da cadeia produtiva de alimentos orgânicos

4.7.1.1 Descrição dos aspectos relacionados à montante da cadeia produtiva ("antes da porteira")

Utilizam como insumos para a produção orgânica resíduos de aviários, de suínos, calcário, fosfatos naturais, componentes minerais que compõem o super magro (enxofre, cal, sulfato de cobre, zinco, etc.). A aquisição destes insumos orgânicos contribuem com uma média (estabilizada nos últimos anos) de R\$ 500,00 de gastos anuais, por propriedade, valor bastante inferior se comparado com a produção convencional.

Possuem pouca disponibilidade de insumos próprios nas propriedades devido à pouca existência de criações de animais. Estas se destinam somente para o consumo das famílias, não sendo produzidos para fins comerciais. Ocorre, também, o aproveitamento de alguns subprodutos das agroindústrias da Cooperativa para a realização de compostagem e posterior aplicação nas lavouras.

As sementes são adquiridas de terceiros, que possuem produção de forma ecológica, porém grande parte desses insumos ainda se originam de sistemas convencionais. Em algumas culturas, como o tomate e a moranga, produzem suas próprias sementes.

Os equipamentos e a quantidade de utilização diminuíram consideravelmente após a conversão para o sistema orgânico de produção. Ocorreu aproveitamento das máquinas e equipamentos já utilizados e algumas adaptações devido às novas práticas agrícolas demandadas pela produção orgânica.

4.7.1.2. Aspectos relacionados às propriedades agrícolas e aos sistemas produtivos ("Dentro da porteira")

A área média das propriedades encontra-se em torno de 20 hectares (variando de 01 a 30 ha) e todos os sócios detêm a posse da terra. A mão-de-obra utilizada é basicamente a familiar, sendo contratados, principalmente em épocas de safras, pessoal para trabalhar nas agroindústrias existentes.

A renda bruta por propriedade atinge uma média de R\$ 25.000,00 anuais, incluindo-se as vendas de produtos industrializados, devendo-se considerar que algumas famílias ultrapassam este valor devido à existência de atividades de industrialização nas propriedades.

As produção de frutas é a principal atividade nas propriedades, predominando o cultivo da uva, com 90 % destinada à fabricação de sucos. Ainda como frutíferas importantes existem o pêssego, figo, caqui e a maçã, sendo esta destinada em sua grande maioria ao consumo *in natura*.

Outra atividade importante é a produção de hortigranjeiros destacando-se o cultivo do tomate, destinado quase que a totalidade para a industrialização. Outros produtos hortícolas destinam para a venda *in natura* (abóboras, morangas, folhosas, etc.). Existem também a produção de alguns tipos de grãos, tais como o milho, trigo e o feijão, destinados principalmente para o consumo da própria família.

Todos os produtos industrializados e comercializados são oriundos dos próprios sócios da Cooperativa, com exceção de algumas matérias-primas não produzidas na região, tais como a banana, o mamão e o maracujá. Nesses casos são realizadas parcerias com outras associações e cooperativas de produtores ecologistas que possuem esses produtos.

As produtividades e rentabilidades variam de cultura para cultura e existem muitas divergências sobre esses assuntos, possibilitando somente algumas rápidas conclusões a respeito. Existem culturas que exigem maior mão-de-obra, como a produção de maçã e cenoura, ocasionando maiores custos aos produtos. Porém, buscam escoar estas produções de forma direta para o consumidor (feiras livres), sem a existência de intermediários, com o objetivo de diminuir custos e estabelecer preços não tão altos para o consumidor final. Porém, sempre os gastos mais altos de mão-de-obra são repassados aos consumidores, para que se mantenham as rentabilidades. Os custos altos com mão-de-obra são compensados também, em parte, devido a não-utilização ou ao pouco uso de insumos.

Já com os produtos industrializados (suco de uva e extrato/molho de tomate) as rentabilidades são maiores que as atingidas com os produtos *in natura*. A Cooperativa busca constantemente a especialização em produtos de alto valor agregado, o que possibilita atingir altas margens¹⁹ por serem produtos únicos no mercado e já amplamente conhecidos através da marca AÉCIA.

Com relação às produtividades (tamanhos e aparências externas) a maioria dos cultivos se igualam à produção convencional. A maçã é uma cultivo que se apresenta com bastante diferenciação quanto ao tamanho e apresentação.

¹⁹ O produtor recebe R\$ 14,00 pela caixa com 12 unidades (R\$ 1,16 por cada garrafas de 1/2 litro), sendo adicionado 8% referente a taxa destinada a Cooperativa, e mais 17 % de ICMS para compor o preço final do produto.

Os produtos que mais contribuem na renda dos associados são a uva e o tomate, sendo comercializados na forma de suco e massa/molho, respectivamente.

Os perfil dos produtores são na maioria jovens, residentes no meio rural com seus pais e alguns com famílias constituídas. Dentro do quadro de sócios a cooperativa possui um professor, um presidente de sindicato, três que foram candidatos à vereador e um à vice-prefeito.

Com relação ao perfil de formação, existem quatro com curso superior (um economista, dois filósofos e um historiador) e dois com cursos técnicos em agricultura. Os outros membros possuem escolaridade até o primário completo. A participação em diversos segmentos da sociedade é intensa, predominando a igreja, política partidária, liderança comunitária, cursos e palestras.

As atividades da Cooperativa tiveram início em 1989 (como Associação), e durante este período de 10 anos ocorreram significativas evoluções na produção e comercialização. Somente entre os anos de 1990 e 1992 obtiveram aumento no faturamento, em média 235 % para oleícolas, grãos, frutíferas e agroindustrializados.

Não houve, de uma forma geral, aquisições de áreas por parte dos produtores, mas sim aumentos de áreas plantadas dentro das próprias propriedades. Entre as principais modificações, após a conversão para a agricultura ecológica, estão a conquista de melhorias econômicas e a melhor inserção no mercado, devido ao aumento de autonomia na comercialização e apropriação das tecnologias de produção por parte dos agricultores.

4.7.1.3. Aspectos relacionados à jusante da cadeia produtiva ("Depois da porteira")

A industrialização dos produtos é realizada em três agroindústrias pertencentes a cinco produtores²⁰ integrantes da COPAÉCIA. As agroindústrias são estruturadas no modelo descentralizado, onde são construídas e geridas pelos próprios produtores em suas propriedades, e não pela Cooperativa. Os sócios do sistema que não possuem suas agroindústrias, são fornecedores dos demais, através de relações comerciais convencionais, ou seja, as agroindústrias não são cooperativadas e os resultados não são distribuídos a todos os sócios.

Todas as três agroindústrias produzem suco de uva (tipo Bordô, Rose, Branco e Isabel, totalizando 40.000 garrafas de 1/2 litro) e massa/molho de tomate (processamento de 100 toneladas do produto, 30.000 unidades /vidros). As agroindústrias diferenciam-se entre si em

²⁰ 03 famílias de produtores rurais sócios da COPAÉCIA possuem uma agroindústria, sendo as outras duas gerenciadas cada uma por uma família.

algumas especialidades, tais como: papinha de neném orgânica (mistura de frutas e legumes de época), suco de maracujá, suco de pêssego, mel e própolis, conservas vegetais, geléias e doces em pasta.

Realizam a comercialização de seus produtos por meio de um amplo número de canais, predominando as vendas diretas aos consumidores, e para supermercados e lojas de produtos naturais/ecológicos, localizados em São Paulo, Paraná, Rio de Janeiro, Santa Catarina e no próprio Estado.

A comercialização direta é realizada, em grande parte, na Feira de Agricultores Ecologistas (FAE), organizada pela Coolméia, em Porto Alegre, uma vez por semana, aos sábados (representando em torno de 15% do total das vendas).

As vendas em outros estados (em torno de 50% do total) são realizadas com o auxílio de representantes e revendedores (distribuidor), para pontos diferenciados de comercialização de produtos orgânicos e/ou naturais/integrais, para industrialização²¹ e para supermercados. Distribuíram no último ano, em São Paulo, 2.000 caixas de produtos (40 toneladas) para pontos de vendas de produtos ecológicos.

As vendas no Estado são realizadas, principalmente, para a ampla rede existente de produção e comercialização de produtos agroecológicos (outras associações e cooperativas de produtores agroecológicos). Esta rede é composta de outras Feiras Ecológicas (como a de Caxias do Sul/RS), lojas especializadas em produtos naturais e ecológicos, pequenos distribuidores (cestas de produtos orgânicos) e cooperativas de consumidores desses alimentos, localizadas em diversos municípios do Estado (POA, Torres, Três Cachoeiras, Pelotas) e na cidade do Rio de Janeiro (Coonatura).

A Cooperativa possui uma loja de produtos naturais e ecológicos em Antônio Prado/RS, onde são ofertados os mais variados tipos de produtos oriundos dos integrantes da Cooperativa.

Acordaram recentemente entregas de sucos de uva e molho de tomate para as redes varejistas Zaffari e Febernati, em Porto Alegre. São atendidos mais de 10 pontos de vendas no município, em caráter experimental.

Outro importante canal de distribuição dos seus produtos é o mercado institucional (em torno de 20 % do total). Participaram recentemente de um processo de licitação para compras do Governo Estadual de alimentos para merenda escolar, após cadastro junto ao SICAF/CONAB.

Destinaram a este mercado 7.000 Kg de doce de uva , 19.700 Kg de molho de tomate e 7.000 Kg de doce de banana em pasta, em parceria com a Associação de Colonos Ecologistas da Região de Torres (ACERT), do Litoral Norte do Estado.

O mais novo canal de comercialização dos produtos da Cooperativa é a Cooperativa do Produtores Agroecologistas do Rio Grande do Sul (COPERGS). Trata-se de uma central de cooperativas e associações, que atualmente está reunindo cinco grupos de produtores orgânicos do Estado: Associação dos Agricultores Familiares Agroecológicos do Município de Barra do Rio Azul (AAFA); CooperÁgua; Arpa-Sul - Associação Sul Riograndense de Produtores Agroecológicos, Ecocitrus; e a própria Copaécia.

4.7.2. – Forma de coordenação e gerenciamento da cadeia produtiva de alimentos orgânicos

4.7.2.1. Fluxos financeiros, físicos e de informações na cadeia produtiva

O recebimentos dos montantes comercializados são centralizados pela Cooperativa e após repassados para cada sócio produtor, conforme as quotas disponibilizadas para venda.

Em torno de 15% do fluxo financeiro ocorre semanalmente, devido as vendas serem realizadas de forma direta, na feira livre, aos sábados, em Porto Alegre. Por outro lado, mais de 50% do faturamento concentra-se nos vendedores e representantes, localizados em outros estados e responsáveis pela distribuição nestes locais. Os prazos de pagamento, portanto, variam de 45 a 60 dias e são efetuados mediante depósitos em contas bancárias em nome da Cooperativa.

O controle das atividades ligadas às feiras é realizado individualmente através de cada banca da COPAÉCIA. Estas bancas são organizadas por subgrupos (04 a 05 famílias) de agricultores sócios da cooperativa que residam próximos. A cada semana somente um integrante deste subgrupo (em forma de rodízio) se desloca para Porto Alegre para realizar as vendas.

Ocorrem, no máximo, duas viagens por semana a Porto Alegre, para a realização das entregas nos diversos pontos de vendas de produtos orgânicos e/ou naturais/integrais, em que possuem contatos previamente estabelecidos.

²¹ Vendem parte do suco de uva para uma indústria de doces de Santa Catarina (Daterra).

Do total das vendas, 14 % é destinado ao desconto do romaneio²² (7 a 10 %, dependendo do tipo de produto) das feiras e para o fundo da COPAÉCIA. Somados a estes percentuais são também descontados os valores referentes a despesas com refeições, passagens e transporte dos produtos, que podem atingir montantes de 18 a 20 % sobre o total das vendas de cada banca da Cooperativa na feira. Estes cálculos são realizados pela COPAÉCIA, que após o levantamento dos valores a serem descontados, repassa parte destes para a Coolméia.

Já as vendas em outros locais são descontadas do faturamento no montante de 8%, sendo que 4% destinam-se à Cooperativa, 1,5% para o sócio responsável pela comercialização, 1,5% para a pessoa encarregada de receber e manter os contatos com os clientes, emitir notas fiscais, emissão de cobrança bancária, etc. (secretária) e 1% para Centro Ecológico de Ipê, responsável pela assistência técnica aos agricultores ligados a COPAÉCIA.

Possuem em Antônio Prado uma estrutura composta de galpão (locado) para recebimento e carregamento dos produtos e caminhão próprio para transporte das mercadorias. Neste local, em horários preestabelecidos, os integrantes da Cooperativa entregam as quotas de produtos previamente estabelecidas para enviarem tanto para as feiras como para outros canais de comercialização.

4.7.2.2. Tipos e formas de transações, com relação a utilização de contratos formais e informais e a coordenação das relações comerciais ao longo da cadeia

Com relação a existência de contratos que estabelecem as relações comerciais, vários compradores já propuseram estas condições, porém até o momento nenhum instrumento formal foi efetivado.

4.7.2.3. Operacionalização dos fluxos na cadeia produtiva e formas de previsão das necessidades e gestão dos pedidos.

A operacionalização das vendas (previsão de pedidos, entregas, planejamentos, etc.) é realizada pelos próprios integrantes da cooperativa. Geralmente os produtores que participam diretamente das vendas, como é o caso da Feira Coolméia, realizam o planejamento de abastecimento desta estrutura e de outros pontos ligados aos agentes que também participam das feiras livres.

²² Lista especial de qualidade, quantidade e peso de mercadorias vendidas ou embarcadas (Aurélio B. de Hollanda).

4.7.3. Ambiente institucional e organizacional interno associado a cadeia produtiva de alimentos orgânicos

4.7.3.1. Normatizações e certificações

O assunto certificação até bem pouco tempo nunca foi considerado importante ou necessário, até mesmo porque escoavam grande parte dos seus produtos via feiras livres em Porto Alegre.

Este formato de comercialização, propicia um contato direto entre consumidor e produtor rural, diminuindo, ou até mesmo eliminando as assimetrias de informações na relação comercial. Este modo de comercialização pressupõe a geração de credibilidade entre todos os envolvidos desde a produção até o consumo, sendo o controle e fiscalização de possíveis denúncias realizadas por uma Comissão de Ética da Cooperativa.

Portanto, a certificação formal, com a instituição de selos e normas, sempre foi relegada a segundo plano, assunto este que nos últimos anos tornou-se preponderante devido a necessidade de inserção de seus produtos em novos mercados. A partir desse momento a maior parte das vendas não ocorreria mais por meio de contato direto entre produtor e consumidor, sentindo-se assim a necessidade de colocação de um selo no produto para gerar confiabilidade entre os compradores.

Consideram o sistema de certificação já amplamente divulgado no país, através do Instituto Biodinâmico de Desenvolvimento (IBD), sediado em Botucatu/SP, e associado a Federação Internacional de Movimentos da Agricultura Orgânica (IFOAM), não adequado tanto aos produtores quanto aos consumidores. Um dos principais motivos diz respeito aos custos da certificação e a confiabilidade do sistema, já que trata-se de verificação externa, com no máximo duas visitas por ano.

Este sistema de certificação é utilizado somente quando torna-se exigência de algum comprador que utiliza os produtos para revenda ou para industrialização. Isto ocorre atualmente com a venda de sucos de uva, utilizados por uma indústria de Santa Catarina, como matéria-prima para fabricação de doces. Porém, todos os custos envolvidos (vistorias, estadias e viagens dos técnicos, análises de resíduos, etc.) são por conta do comprador.

Como alternativa estão contribuindo na estruturação de uma rede de geração de credibilidade e de certificação solidária envolvendo os três Estados do Sul do país. Este modo de certificação nada mais é do que a formalização das ações e atividades já amplamente

desenvolvidas entre as diversas cooperativas, associações e movimentos ligados a produção agroecológica.

4.7.3.2. Filosofias e princípios cooperativistas, associativistas e ecológicos

A Cooperativa possui como objetivos congregar agricultores de sua área de ação, que tenham como prática a agricultura ecológica, promovendo a integração dos associados e a ampla defesa de seus interesses econômicos, de forma a viabilizar, social e economicamente as pequenas propriedades rurais.

Possuem fortes aspectos de socialização dos conhecimentos e tecnologias geradas, no sentido de difundir e incentivar a agricultura ecológica para outros produtores não sócios, com o objetivo de transformação do ambiente sócio cultural regional.

Como princípios ideológicos mais amplos, buscam a transformação da sociedade como um todo através de ações relacionadas às questões ambientais, sociais, econômicas e culturais.

4.7.3.3. Regimentos internos e instâncias de deliberação

A Cooperativa possui como órgão supremo as Assembléias Gerais, nas quais são tomadas todas as decisões, que obrigam os sócios a cumpri-las. Estas ocorrem sempre que solicitado pelos sócios, pelo Coordenador-geral ou pelo Conselho Fiscal da Cooperativa e possuem como objetivos a homologação das contas, relatórios, atas, balanços, eleições e posses, e demonstrativos e destinação das sobras.

A Cooperativa é administrada através de um Conselho de Administração, considerado o órgão superior na hierarquia de tomadas de decisões, sendo de sua competência todos e quaisquer assuntos de ordem econômica ou social.

As reuniões do Conselho ocorrem no mínimo uma vez por mês, e são convocados os seus três membros eleitos por voto para mandatos de 2 anos: Coordenador-geral, Coordenador Comercial e Coordenador Administrativo.

A administração da Cooperativa é fiscalizada pelo Conselho Fiscal constituído de 03 membros efetivos e 03 suplentes, sendo responsáveis pela averiguação de todas as atividades, operações e serviços da Cooperativa, comunicando os resultados das análises na Assembléia Geral.

Os resultados positivos (sobras) são distribuídos da seguinte forma: mínimo de 10% para o Fundo de Reserva destinado ao atendimento das atividades da Cooperativa; mínimo de 5% para

o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES) destinado à prestação de assistência aos associados e seus familiares; e o restante é rateado entre os associados na proporção das operações que cada um realizou com a Cooperativa, convertendo em créditos a serem pagos ou em quotas-partes de capital social. Da mesma forma, os resultados negativos serão rateados entre os associados, se o Fundo de Reserva não for suficiente para cobri-los.

A entrada de um novo sócio é condicionada a indicação de três membros atuais da Cooperativa. O novo integrante deverá participar de 05 assembléias e ser visitado pela comissão de ética para a verificação do enquadramento como produtor orgânico.

4.7.3.4. Aspectos culturais, costumes, tradições, históricos e motivações, e códigos tácitos de condutas

Os integrantes da Cooperativa são na grande maioria jovens de origem italiana, com grande participação em atividades religiosas da comunidade. Os aspectos culturais, de tradições e costumes dizem respeito ao modo de produção familiar no meio rural, onde todos os integrantes residem e trabalham em conjunto. Priorizam a permanência da família no meio rural, desenvolvendo atividades tradicionais, com práticas de respeito ao meio ambiente (recuperação do solo, água, etc.) e redefinições de papéis dentro das propriedades familiares (participação da mulher em diversas instâncias).

O grupo que forma a cooperativa é pioneiro na Serra em agricultura ecológica, sendo que já serviram de modelo e referência para outras experiências na mesma região e em outros municípios do Estado, do Brasil e também de outros países, tendo recebido inúmeras visitas de agricultores interessados na produção orgânica. A partir da experiência da Aécia formaram-se diversas associações, estando entre elas a APEMA, AERA, APEVS, ACERT, Associação Mata Nativa (Flores da Cunha), Grupos de Agricultores de Marau/RS, Carlos Barbosa/RS e Caçador/SC.

A Associação surgiu numa época em que jovens agricultores possuíam uma aproximação muito grande com a Pastoral da Juventude Rural e a Comissão Pastoral da Terra (CPT), da Igreja Católica de Antônio Prado. Eram no início quatro famílias, sendo os diversos trabalhos liderados por um Padre, que juntamente com àquelas, questionavam o modelo de agricultura baseado no uso intensivo de insumos químicos (agrotóxicos e adubos).

A referência para o início do modo ecológico de produzir foi o Projeto Vacaria, localizado no município de Vacaria/RS e coordenado por uma ONG ecológica (posteriormente Centro

Ecológico de Ipê/RS). O projeto foi desenvolvido através de experimento em uma propriedade rural com o objetivo de gerar e difundir informações sobre a produção agroecológica.

Com a aquisição de conhecimentos e informações por meio desse projeto por parte dos agricultores da Serra gaúcha, a convite do Centro Ecológico, e com o início da Feira dos Agricultores Ecologistas, organizada pela Cooperativa Ecológica Coolméia em Porto Alegre, criou-se as condições ideais para o surgimento do grupo de forma organizada e legalmente constituído. Surgia então a Associação dos Produtores Ecologistas de Ipê e Antônio Prado (AÉCIA), com o objetivo de desenvolver a produção, industrialização e comercialização diretamente ao consumidor final dos alimentos orgânicos.

Desde o início das suas atividades a Aécia teve grande auxílio do Centro Ecológico de Ipê, inclusive com o transporte dos produtos para comercialização nas feiras livres. Com o crescimento das vendas e o apoio da Cáritas, a Aécia teve a possibilidade de adquirir um veículo para transporte dos associados e outro para transporte da produção.

Com o aumento da produção e da comercialização, e com o surgimento das agroindústrias foi necessário um novo formato jurídico que atendesse adequadamente aos aspectos legais. Fundou-se, portanto, em 1999, a Cooperativa AÉCIA de Agricultores Ecologistas (COPAÉCIA).

Ao contrário do que poderia se esperar, o fator econômico não foi determinante para a transformação do modo de produção convencional para orgânico. Muitos produtores sempre tiveram um bom desempenho econômico com as suas atividades agrícolas. Outras preocupações, tais como a contaminação do meio ambiente e das pessoas envolvidas, bem como a sustentabilidade das atividades agrícolas motivaram a transformação para a produção ecológica.

Entretanto, houve um grande avanço nas condições econômicas dos agricultores integrantes da Cooperativa, devido principalmente a apropriação das tecnologias produtivas, aumento da diversificação, melhor inserção no mercado (menor dependência de intermediários) e conseqüente aumento de autonomia nas decisões.

4.7.3.5. Objetivos e perspectivas futuras

Manter as vendas em feiras livres e ao mesmo tempo buscar constantemente novos canais de comercialização. Pretendem manter as vendas através das feiras como pontos de divulgação, promoção e referência das atividades da Cooperativa e do setor de alimentos orgânicos. Possuem o objetivo de auxiliar a Coolméia na especialização em feiras livres e lojas de produtos orgânicos, buscando atender a outros canais de distribuição diretamente via Cooperativa.

Justificam este posicionamento, principalmente por considerarem as estruturas de feiras livres como impeditivos de crescimento da comercialização, porque para atingirem os atuais volumes comercializados necessitariam de diversos pontos de feiras o que naturalmente envolveria uma grande quantidade de tempo por parte dos produtores.

Buscam por diversificação dos canais de comercialização ao longo do ano, porém com priorização e aumentos das vendas para o mercado institucional (compras do Governo para atender escolas, creches, presídios, etc.)

Consolidar a imagem da COPAÉCIA como fornecedora de produtos ecológicos industrializados (agroindústria ecológica) e difundir a proposta de produção de alimentos ecológicos para novos grupos, buscando a descentralização das atividade de produção, industrialização e comercialização. Não criar grandes estruturas cooperativadas, tendo como objetivos o máximo retorno aos associados (investimentos nas propriedades rurais) e o incentivo a permanente participação dos agricultores nas tomadas de decisão.

Atendimento da demanda através do aumento da produção por intermédio dos sócios atualmente existentes, considerando aumentos de produtividades e de produção, sem a necessidade do aumento do número de integrantes na Cooperativa. Buscam atuar preferencialmente em mercados locais e regionais, estando descartado no momento a exportação de produtos orgânicos.

Manter e fortalecer os princípios sociais e ecológicos da Cooperativa em todas as atividades desenvolvidas, assegurando a priorização ao respeito a qualidade de vida de quem produz e quem consome, não contribuindo dessa forma com ações não sustentáveis nos mais diversos aspectos. Estes objetivos conduzem para ações comerciais, preferencialmente, com lojas e pontos de venda não convencionais.

4.7.3.6. Pesquisa e assistência técnica

Desde o início dos trabalhos recebem assistência técnica do Centro Ecológico de Ipê, uma Organização Não-Governamental, de abrangência estadual, que iniciou seus trabalhos com os produtores rurais fundadores da AÉCIA.

Utilizaram recursos (R\$ 20.000,00) do Governo do Estado do Rio Grande do Sul para investimentos nas agroindústrias, através do Programa da Agroindústria Familiar da Secretaria da Agricultura e Abastecimento. Como outros produtores utilizam também, recursos do Pronaf

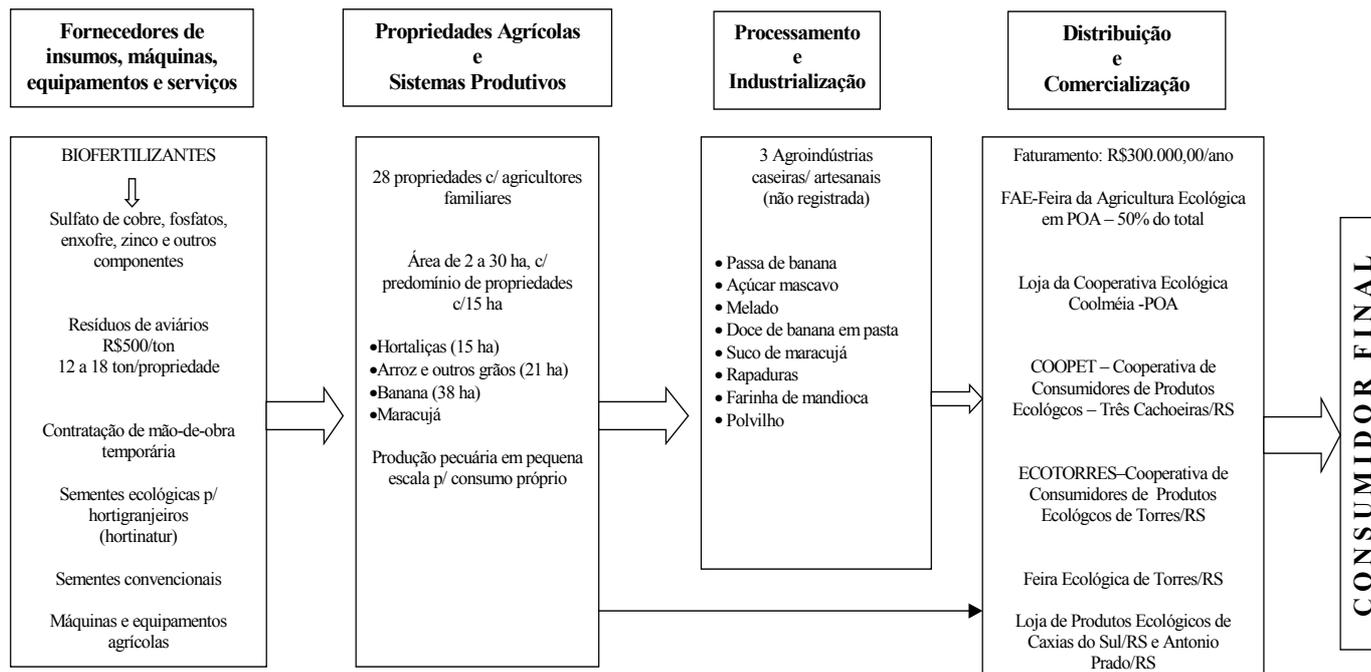
para custeio de lavouras. Até o momento não tiveram acesso a nenhuma fonte de financiamentos específica para a agricultura orgânica.

4.8 Representação esquemática das cadeias produtivas de alimentos orgânicos

A seguir serão apresentadas, esquematicamente, as cadeias produtivas de alimentos orgânicos que fazem parte deste estudo, com a representação dos seus principais fluxos e características.

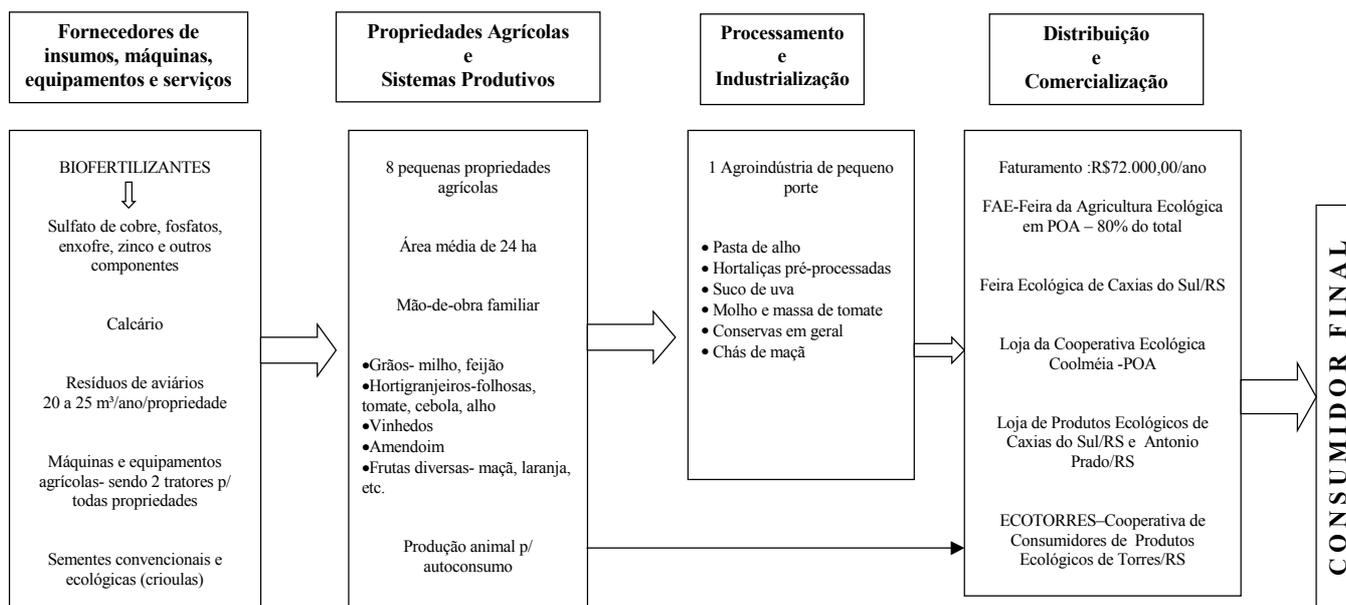
Figura 4.1 - Associação dos Colonos Ecologistas da Região de Torres-ACERT

Ambiente Organizacional: Rede Ecovida de Agroecologia; Programa Rio Grande Ecológico; Órgão Colegiado Estadual de Certificação; Instâncias Deliberativas da Associação; Conselho de Ética; Assembléias; MMTR-Movimento das Mulheres Trabalhadoras Rurais; STRs-Sindicato de Trabalhadores Rurais; Centro Ecológico; Comissão Pastoral Rural da Igreja Católica Programa da Agroindústria Familiar do Governo do Estado do Rio Grande do Sul – Programa de Apoio a Novos Produtos Agropecuários (Panpa).



Ambiente Institucional : Certificação participativa ou solidária e de geração de credibilidade; Agroecologia; Associativismo/ Cooperativismo; Desenvolvimento sustentável; Agricultura familiar; Instrução normativa nº7/MAA; Participação comunitária; Comercialização direta; Agricultura Ecológica; Estatuto.

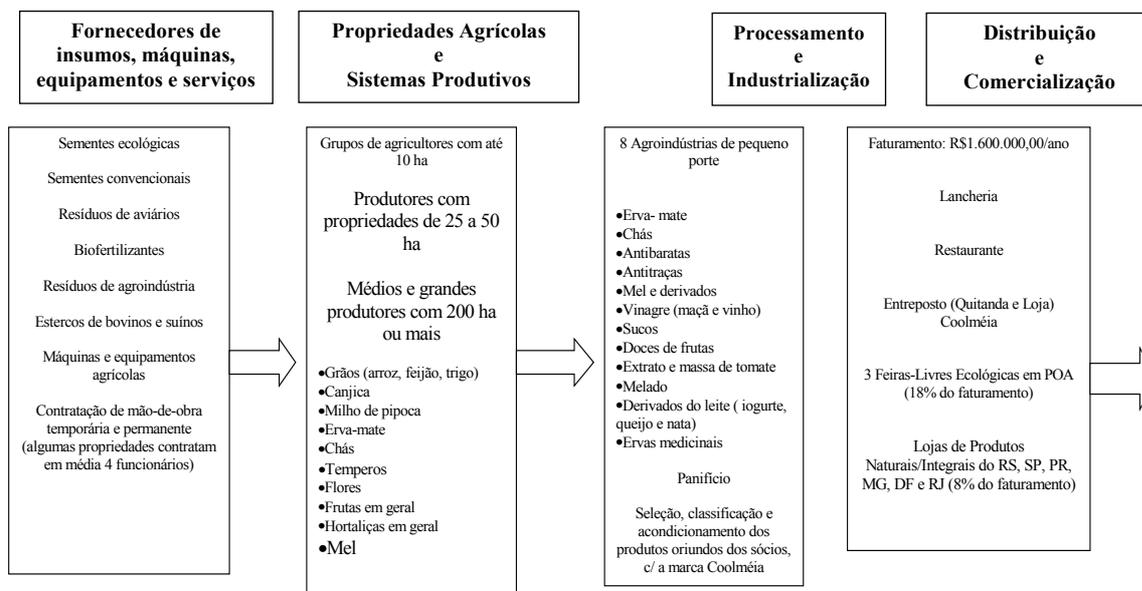
Ambiente Organizacional: Organização Não-Governamental da Suécia; Programa Rio Grande Ecológico; Panpa; Órgão Colegiado Estadual de Certificação; Centro Ecológico; Rede Ecovida de Agroecologia; Assembléias ; Comissão de Ética; EMATERS; Conselho Regional das Associações de Produtores Agroecologistas da Serra; Programa Estadual da Agroindústria Familiar.



Ambiente Organizacional: Certificação participativa ou solidária e de geração de credibilidade; Agroecologia; Agricultura Ecológica; Associativismo/Cooperativismo; Comercialização direta; Estatuto; Naturismo; Agricultura familiar; Instrução normativa nº7/MAA; Fiscalização e inspeção sanitária; Desenvolvimento sustentável.

Figura 4.4 - Cooperativa Ecológica COOLMÉIA

Quadro Organizacional: Departamento de Ecotecnologias da Cooperativa; Assembléa Geral, Conselho de Administração e Comitê Gestor; Órgão Colegiado Estadual de Certificação; Coordenadoria de Relações com o Mercado e Central de Econegócios; Grande Fraternidade Universal (GFU).



Quadro Institucional: Mercados locais e regionais; Certificação participativa e de geração de credibilidade na agricultura ecológica; Instrução normativa nº7/MAA; Lei nº11.194/98-Lei do selo verde agrícola; normas Coolméia; Trabalho cooperativo; Autogestão; Co-gestão; Agricultura ecológica; Alimentação natural (naturismo); Defesa do meio ambiente (ecologismo); Comercialização direta (sem intermediários); Estatuto social; Regimentos internos; Biodiversidade; Culturas regionais e indígenas.

Figura 4.3 - Cooperativa dos Produtores Ecológicos de Porto Alegre – ARCOOIRIS

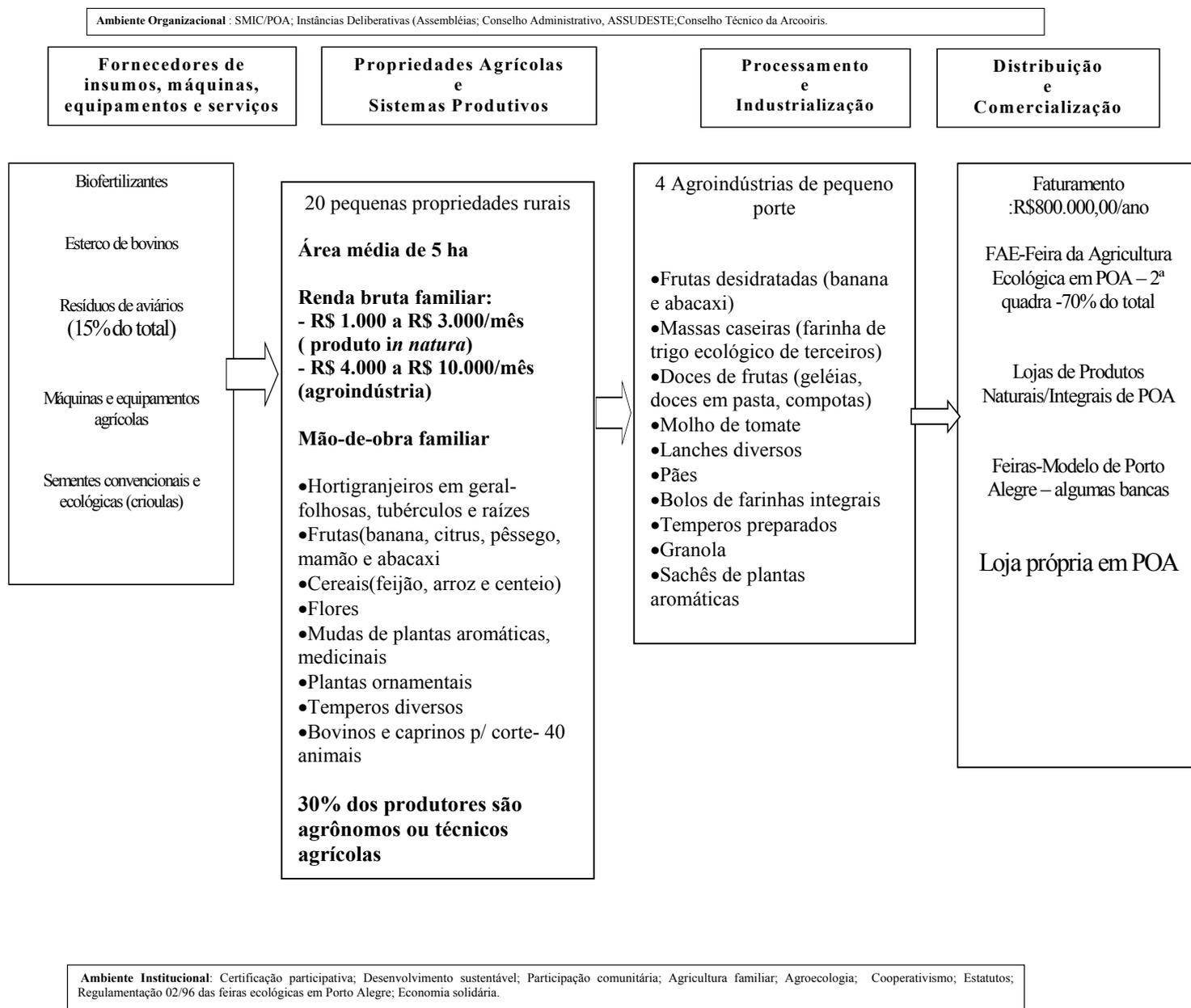
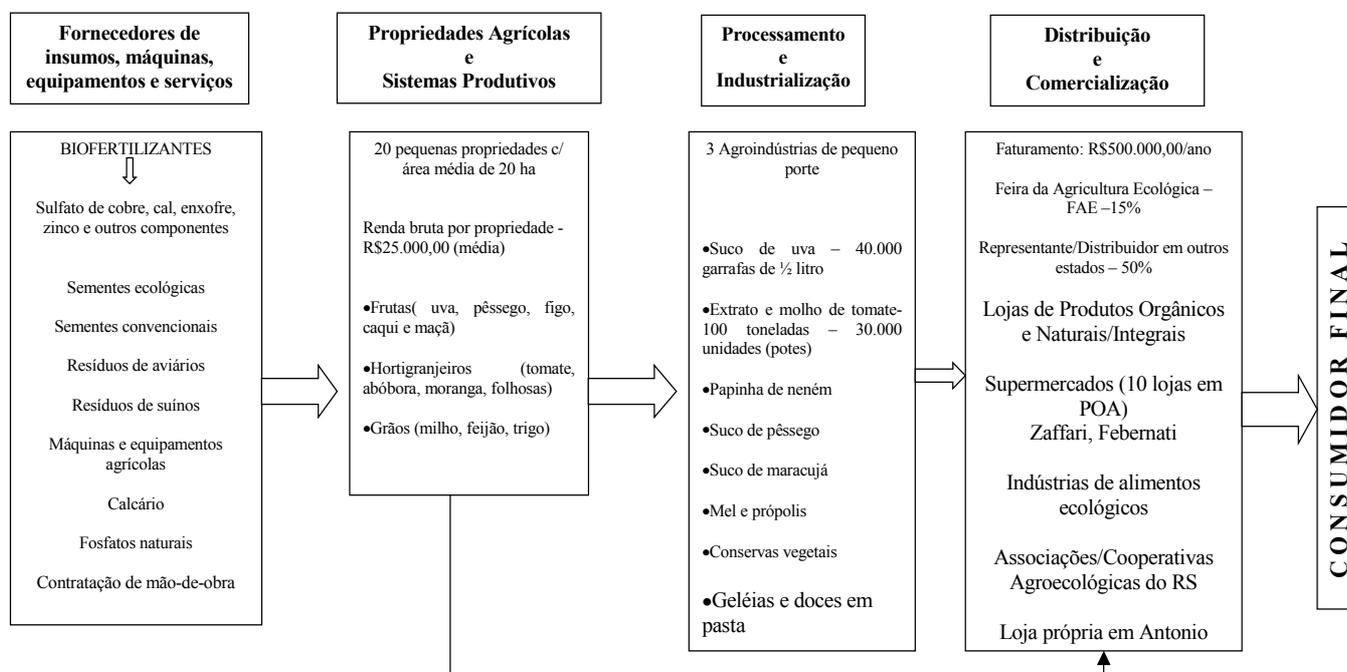


Figura 4.5 - Cooperativa Aécia de Agricultores Ecologistas - COPAÉCIA

Quadro Organizacional: Comissão de Ética da Cooperativa; Rede Ecovida de Certificação; Assembléia Geral, Conselho de Administração; Pastoral da Juventude Rural; Comissão Pastoral da Terra (CPT); Cáritas; Centro Ecológico; Programa da Agroindústria Familiar; Pronaf; Panpa; Programa Rio Grande Ecológico.



Quadro Institucional: Certificação participativa; agricultura familiar; agricultura ecológica; Instrução normativa nº7/MAA; Estatuto; Participação Comunitária; Associativismo/Cooperativismo; Fiscalização e inspeção sanitária; Desenvolvimento sustentável.

Quadro 4.1 - Comparativo das Cadeias Produtivas de Alimentos Orgânicos Objetos da Pesquisa

	ACERT 1992	APESC 1997	ARCOIRIS 1994	COOLMÉIA 1978	COPAÉCIA 1989
Caracterização, coordenação, gerenciamento e o quadro institucional e organizacional das cadeias produtivas					
Fundação	1992	1997	1994	1978	1989
Abrangência	Mampituba, Morinhos do Sul e Dom Pedro de Alcântara	Ipê	Viamão, Terra de Areia, Maratã, Nova Santa Rita, Alvorada, Ipê Montenegro, Itaí, NH, Gravataí	Camaquã, Gramado, Viamão, Felz, Eldorado do Sul, NH, Gravataí, Taquara, Santa Cruz do Sul	Ipê e Antônio Prado
Número de famílias	28	08	20	20	20
Faturamento anual	R\$300.000,00	R\$72.000,00	R\$800.000,00	R\$1.600.000,00	R\$500.000,00
Insumos externos					
adubos orgânicos	Resíduos de Aviários (18 t/prop./ano R\$ 30,00/t) e Biofertilizante	Resíduos de Aviários (25 t/prop./ano a um custo total de R\$ 250,00) e Biofertilizante	Resíduos de Aviários (15 % do total) esterco de bovinos e biofertilizantes	Resíduos de aviários e agroind. e biofertilizantes - R\$500,00/prop./ano	Resíduos de aviários, suínos, e biofertilizantes - R\$500,00/prop./ano
sementes	Convencionais e Orgânicas (Bionatur)	Convencionais e Orgânicas (Bionatur)	Convencionais e Orgânicas	Convencionais (maioria) e orgânicas	Convencionais e orgânicas (Bionatur)
mão-de-obra	Baixa contratação	não	somente para as agroindústrias	Contratação em média de 4 a 10	Baixa contratação, somente em safras
máquinas e equipamentos	Similar aos Sistemas convencionais	Similar aos Sistemas Convencionais	Similar aos Sistemas Convencionais	Similar aos sistemas convencionais	Similar aos sistemas convencionais
Produção primária					
Tamanho das propriedades	02 a 30 hectares - predomina a de 15 há	área média de 24 hectares	área média de 05 hectares	variam de 05 a acima de 200 hectares	Área média de 20 hectares (01 a 30)
Proprietários ou não?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Grau de produção ecológica	Parte da produção ainda não é ecológica	Parte da produção ainda não é ecológica	A maioria das prop. são 100 % ecológicas	A maioria das prop. são 100 % ecológicas	A maioria das prop. são 100 % ecológicas
Relações de trabalho externo	Bares e rest. do Litoral Norte no Verão	Os filhos trabalham no comércio local	Não	Somente alguns produtores sócios	Não
Aspectos sociais (idade, escolaridade, etc.)	Jovens, todos com o primeiro grau e somente alguns com o segundo grau	Não jovens, com baixa escolarização	Não jovens, com alta escolarização	Jovens, com escolaridade média e superior	Jovens, com alta escolaridade (superior)
Participação em atividades sociais/sem fins comerciais	Sindicatos Trab. Rurais, MMTR, CPT	CPT	ASSUDEST	Igrejas, entid. de classe, partidos políticos	Igreja, CPT, partidos políticos, liderança comunitária, sindicatos, cursos e palestras
Insumos internos	Adubação verde, compostagem e práticas agroecológicas. Algumas sementes "crioulas" ou tradicionais	Ortulos de diversas práticas agroecológicas	Ortulos de diversas práticas agroecológicas	Ortulos de diversas práticas agroecológicas	Resíduos das próprias agroindústrias e diversas práticas agroecológicas
Tipos de produtos					
grãos	Arroz - 21 hectares	milho, feijão e amendoim	feijão, arroz e milho	arroz, feijão, canjica, trigo, milho pipoca	milho, trigo e feijão
hortaliças	Diversos - 15 hectares	folhosas, tomate, cebola e alho	Diversos	Diversos	tomate, abobora, moranga e folhosas
frutas	Banana (35 há) e Maracujá	uva, maçã, laranja	banana, citrinos, pêssego, mamão e abacaxi	Diversas	uva, pêssego, figo, caqui e maçã
animais e derivados	Pequena escala para consumo próprio	Pequena escala para consumo próprio	bovinos e caprinos de corte - 40 animais	ovos e leite	Não
outros			flores, ornamentais, temperos, medicinais	erva-mate, chás, temperos, flores	Não
Custos de Produção	Menores na maioria dos cultivos ecológ.	Menores na maioria dos cultivos ecológ.	Menores para todos os cultivos e criações	Maiores na maioria dos cultivos ecológicos	Similar ao convencional na maioria dos cult.
Produtividades	Maiores do que os cultivos convenc.	Maiores do que os cultivos convenc.	Maiores do que os sistemas convencionais	Menores do que os sistemas convencionais	Similar ao convencional na maioria dos cult.
Produção agroindustrial					
número de agroindústrias	03	01	04	10	03
individuais	não	não	04	08	02
coletivas	Não	01	não	02	01 (somente com três famílias)
Insituição	Caserial/artesanal sem registro	Registrada junto ao Minist da Saúde	Registradas junto aos órgãos competentes	Muitos produtos para venda na loja não possuem reg.	Registradas junto aos órgãos competentes
Produtos de origem vegetal					
conservas	várias	várias	não	diversas	diversas
bebidas	suco de maracujá	suco de uva	não	suços em geral	suco de uva, pêssego e maracujá
doces	banana em pasta, passa de banana, rapad.	não	geléias, doces em pasta e em calda	doces de frutas em geral	geléias e doces em pasta
process. frutas/hortaliças	papinha de mandioca e polvilho	pasta de alho, molho tomate, hort. pré-proc.	frutas desidratadas, molho tomate	molho de tomate	extrato/molho de tomate
panfício	não	não	pães, bolos integrais e lanches diversos	pães, bolos e lanches diversos	não
grãos e derivados	arroz integral e branco polido	não	não	arroz integral	não
outros	melado e açúcar mascavo	chás de maçã	massas, temperos prontos, granola, sachês	erva-mate, chás, vinagre, melado, e ervas med.	papinha, sopinha e suquinho de neném
Produtos de origem animal	não	não	não	derivado do leite (queijos, iogurte, nata, etc)	mel e derivados
Distribuição/Comercialização					
Locais	Ctdde/Participação nas vendas totais				
Feiras - Livres	FAE em POA e em Torres - 50%	FAE em POA e em Casias - 80 %	FAE e Feiras Modelo em POA - 85%	03 Feiras da Agric. Ecológ. Em POA - 17 %	Feira da Agricultura Ecológica em POA - 15 %
Lojas de Alimentos Orgânicos e/ou integrais	Coolméia, Copacéia (A, P) e Casias - 20 %	Coolméia, Copacéia (A, P) e Casias - 15 %	Algumas lojas em POA - 10 %	Lojas de alim. orgânicos e nat./integroais - 8%	Várias lojas no Estado - Rede de Comercialização - 10 %
Redes de Supermercados	não	não	não	não	Ziffari e Fiebersma - total de 10 lojas em POA
Indústrias de Alimentos Orgânicos	não	não	não	não	Indústria de Alimentos Orgânicos em SC
Atacadistas/Representante/Distribuidor	não	não	não	não	Representantes/Distrib. em outros Estados - 50 %
Cestas de Produtos Ecológicos	não	não	não	não	Não
Restaurantes ou lancherias	Coolméia - 10 %	não	não	não	Não
Cooperativas de consumidores	Coopet e EcoCorres - 20 %	Coopet e EcoCorres - 5 %	não	não	Por intermédio de outras Coop./Associações
Mercado Institucional	não	não	não	não	Merenda Escolar - Compra do Governo do RS - 20 %
Ceasa	não	não	não	não	Por intermédio da COPERGS - em fase de estruturação
Lojas e outras estruturas próprias	não	não	Loja própria de alim. orgânicos em POA - 5 %	Lancheria, Restaurante, loja/quitanda - 75 %	Loja própria em Antônio Prado
Outros canais	não	não	não	não	não
Preços/Margens	similar (ou baixo sobrepreço) aos convenc.	similar (ou baixo sobrepreço) aos convenc.	pouco acima dos alimentos convencionais	bem acima dos alimentos convencionais (loja)	similar aos convencionais (in natura), bem acima (industr.)

Quadro 4.1 - Comparativo das Cadeias Produtivas de Alimentos Orgânicos Objetos da Pesquisa

	ACERT	APESC	ARCOIRIS	COOLMÉIA	COPACÉIA
Caracterização, coordenação, gerenciamento e o quadro institucional e organizacional das cadeias produtivas					
Coord. e Gerenciamento da Cadeia Produtiva					
atividades conjuntas	Comercialização, transporte	Indústria e comercialização	comercialização (somente na feira)	comercialização	Comercialização, transporte
atividades individuais	Produção	Produção	produção, industrialização e transporte	produção, transporte e a maioria da industrial	Produção e industrialização (01 agroind. possui 03 fam.)
pagamentos	diretamente aos produtores	diretamente aos produtores	diretamente aos produtores	nas feiras diretamente, na loja via Coolméia	Maior volume via Cooperativa
transporte dos produtos	03 ônibus	01 ônibus contratado	veículos dos próprios agricultores	veículos dos próprios produtores	Caminhão próprio p/ os prod. e veículos individuais
Periodicidade no transporte	semanalmente para as feiras	semanalmente para as feiras	semanalmente para as feiras	semanalmente para as feiras	Semanalmente para as feiras
sistemas de informações	e 2 vezes por semana para as lojas	telefone e reuniões periódicas	reuniões periódicas	telefone e reuniões periódicas	e 2 vezes por semana para as lojas
contratos	telefone e reuniões periódicas	telefone e reuniões periódicas	não	não	Telefone e reuniões
Reuniões/periodicidade	não	não	semanalmente para as feiras	semanalmente para as feiras	Não
	semanalmente para as feiras	semanalmente para as feiras	semanalmente para as feiras	semanalmente para as feiras	semanalmente para as feiras
Quadro Institucional e Organizacional					
Normalizações	Centro Ecológico, Estatuto da Acert	Centro Ecológico, Estatuto da Acert	Normas do Conselho Técnico da Arcoiris	Normas do Departamento de Ecotecnologias da Coolméia, Lei do Selo Verde Agrícola no RS, e Instrução Normativa do MAA e estatuto	Centro Ecológico, Estatuto da Copacéia
	Instrução Normativa nº 07/MAA	Instrução Normativa nº 07/MAA			Instrução Normativa nº 07/MAA
Certificação	Participativa e solidária com geração de credibilidade - Rede Ecovida	Participativa e solidária com geração de credibilidade - Rede Ecovida	Solidária através da confiabilidade que os consumidores possuem nos agricultores, que garante os atrib. estabelecidos para os prod.	Rede de Geração de Credibilidade no RS Não concordam o modelo de certificação totalmente esteso e também com a Rede Ecovida	Participativa e solidária com geração de credibilidade - Rede Ecovida
Filosofias e Princípios	Participação comunitária, agricultura familiar, agricultura ecológica, comercializ. direta, Assoc./cooperativ., desenv. Sustent.	agricultura ecológica, associativismo, comerc. direta, preservação ambiental e contribuição para solução de problemas comuns	Auto-ajuda, economia solidária, preservação do ecossistema, cidadania, qualidade de vida agroecologia e reciclagem	Naturismo, Ecologismo, Agricultura Ecológica, Resgate de culturas reg. e indígenas, comerc. direta	Assoc./cooperat., participação comunitária, Desenv. Sust., Socialização da agroecologia
Estrutura Gerencial (regimentos, instâncias delib.)	Assembleias, Comissão de Ética, Estatuto,	Assembleias, Comissão de Ética, Estatuto, Inst. Normativa	Assembleias, Conselho de Administração e Estatuto	Assembleias, Conselho de Administração, Regimentos Internos, Estatuto, Comitê Gestor, Coord. de Relações com o Mercado	Assembleia, Conselho de Administração, Estatuto, Comissão de Ética
Histórico/Motivações	Incentivo da Copacéia e Centro Ecológico; Produtores historicamente individualizados, com baixa diversificação de cultivos e com problemas de comercialização	Incentivo da Emater e Centro Ecológico; Produtores historicamente individualizados, com baixa diversificação de cultivos e com problemas de comercialização	Origem no núcleo ambientalista da ASSUDEST Incentivo da SMC/POA	Origem a 22 anos com 27 consumidores urbanos que buscaram parceria com produtores rurais, incentivados para produzirem de forma ecológica. Estes consumidores fazem parte da Grande	Jovens agricultores que na época do surgimento da Aécia já possuíam uma aproximação muito grande com a Comissão Pastoral da Terra (CPT) da Igreja Católica
Aspectos culturais, costumes, tradições	Saúde da família e uso de agroquímicos	Saúde da família e uso de agroquímicos	Não identificados aspectos relevantes	Fraternidade Universal (FU)	Ecologia (traje o CE-paj) e pela Feira da Coolméia em POA
	Não identificados aspectos relevantes, somente com relação a prioriz. no consumo de vegetais, porém sendo hábito recente	Destaca-se a difícil superação do individualismo notando-se uma alta evasão dos sócios ou do grupo inicial da Associação (16-12.08 fam.)		Destaca-se o modo de viver e os hábitos alimentares dos integrantes da Coolméia (sócios operacionais)	Modo de produção familiar e grande participação em atividades religiosas da comunidade, participação das mulheres em todas atividades e permanência da família no meio rural
Objetivos e Perspectivas Futuras (posicionamentos)	Tomarem-se autossuficientes na produção de adubos orgânicos; auxílio na criação de novos grupos agroecológicos na região; implantação de agronôstias; contratação de profissional para atuar na comercialização, propriedades 100 % ecológicas	Acesso a novos mercados (de forma direta) Realização de cursos sobre comercialização Propriedades 100 % ecológica	Instalação de uma loja no bairro Bom Fim em parceria com a Pref. De Porto Alegre Implantação do Ato Cooperativo em todas as atividades da Arcoiris Criação de uma Central de Distribuição para Produtos Orgânicos em Porto Alegre em conjunto com outros grupos agroecologistas Não foi identificada a utilização	Reorganização do sistema cooperativo Estruturação de um Sistema Certificador Instatarem um maior número de feiras-livres Potencializar os mercados locais e regionais Tomarem-se referência em alimentação natural/ecológ Expansão da "mitância" ambientalista	Manter e fortalecer as vendas em feiras-livres como meio de promoção da agricultura ecológica; certa priorização das vendas para o mercado institucional, reforçar a imagem da Copacéia como fornecedora de alimentos ecológicos indust. Difundir a produção agroecológica para novos grupos, Busca do mercado interno e não a exportação, priorização de relações comerciais com pontos de venda não convenção
Crédito	Governo Estadual, Agronôstia e Consultoria Centro Ecológico - CE	Governo Estadual, Agronôstia e Consultoria Organização Sueca de apoio a agric. Familiar		Não foi identificada a utilização	Cantias: compra de dois veículos
Assistência técnica	Centro Ecológico - CE	Centro Ecológico e Emater	Corpo técnico de profissionais da Arcoiris	Corpo técnico de profissionais da Coolméia	Governo Estadual, Agronôstia e Consultoria de Mercado Focosa
Fonte: pesquisa de campo					Centro Ecológico de Ipê

5 IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CONDICIONANTES DO DESEMPENHO E GERADORES DE DEBILIDADES ESTRUTURAIS

Com a finalidade de atender aos objetivos específicos estabelecidos para o presente estudo, apresenta-se, neste capítulo, os principais fatores condicionantes do desempenho e geradores de debilidades estruturais que dificultam o atendimento e a inserção dos grupos analisados no mercado de alimentos orgânicos.

Para a apresentação dessas informações aplica-se a mesma metodologia e o referencial teórico de cadeias produtivas até agora utilizado. Ressalta-se que esta metodologia de divisão da cadeia, em elos, adota-se, simplesmente, como forma de auxiliar na compreensão dos fatores e gargalos que não contribuem ou dificultam o desempenho dos grupos estudados, com relação ao atendimento das demandas do mercado. Em nenhum momento assume-se a inexistência das inter-relações, que claramente existem entre os diversos elos, até mesmo porque muitas vezes é difícil a separação entre eles, sendo que em várias situações se buscará realizar a discussão e a análise em conjunto com os mais diversos fatores relacionados ao longo da cadeia produtiva.

Com o objetivo de clarear os principais pressupostos que norteiam a apresentação desse capítulo, entende-se ser importante resgatar os elementos iniciais que estimularam a realização desta pesquisa:

- o mercado de produtos orgânicos cresce de 30 a 50 % no Brasil;
- predomina no mercado interno do RS a comercialização dos produtos orgânicos através de feiras livres;
- esse modo de comercialização sempre foi considerado pelos produtores agroecologistas como o mais adequado, considerando a aproximação entre agricultores e consumidores, além da eliminação de intermediários nas relações comerciais;
- com o aumento da demanda esta forma de distribuição de produtos orgânicos está se mostrando inadequada, tanto para produtores como para consumidores;
- o produtor necessita dividir o seu tempo entre a produção e a comercialização em um mercado em grande expansão, ocorrendo o risco do não-atendimento ou atendimento inadequado das demandas do mercado;
- para os consumidores, as feiras estão disponíveis (acesso) somente uma ou no máximo duas vezes por semana, além da maioria dos consumidores não possuírem o hábito e preferência de compras de alimentos em feiras, o que também dificulta o atendimento das demandas adequadamente;
- ao mesmo tempo verifica-se que está ocorrendo uma reestruturação no mercado de alimentos orgânicos, onde novos canais de comercialização estão sendo demandados tanto por produtores como consumidores;
- a atual forma de organização produtiva e de comercialização, e os pressupostos básicos do que pode ser considerada como produção agroecológica são gerados e estabelecidos por um

quadro institucional composto de regras, normas, valores, crenças e padrões, muito presente e forte entre os agentes que compõem estes sistemas produtivos. Pode-se até afirmar, que em muitos casos a comercialização direta, através de feiras livres, são estruturas praticamente imprescindíveis para a continuidade dos princípios que regem este modo de produção agrícola;

- nesse atual processo de reestruturação das formas de organização e distribuição de alimentos orgânicos deverá ocorrer a entrada de novos agentes, buscando a integração e o estabelecimento de transações comerciais, na cadeia, com o objetivo de garantir a chegada dos produtos aos consumidores finais, de forma adequada;

- não é possível determinar quem serão estes agentes, entretanto, sabe-se do grande interesse dos varejos de alimentos convencionais em atuarem nessa segmentação de produtos diferenciados e com crescentes demandas. Estas cadeias de alimentos convencionais se organizam com o objetivo de alcançar eficiência logística, através do gerenciamento dos diversos fluxos relacionados ao suprimento dos integrantes do sistema;

- Portanto, estes pressupostos levam à identificação e interpretação de duas lógicas e objetivos distintos, em diferentes elos da cadeia, que estão presentes nesse processo de reconfiguração deste segmento de mercado: lógica da produção (ênfase na propriedade rural e de busca da sustentabilidade econômica, social, ambiental e cultural) *versus* da distribuição (ênfase na eficiência logística no varejo e de atendimento das demandas);

A partir do levantamento deste contexto e problemática, tem-se como propósitos para o estudo identificar as seguintes questões com relação às principais cadeias produtivas de alimentos orgânicos, em Porto Alegre/RS:

- entender o atual quadro institucional em que estão inseridos os agentes que integram estas cadeias e a sua capacidade e interesse em atender e dar sustentação à demanda atual e potencial por produtos orgânicos;

- analisar os princípios e lógicas organizacionais de produção e comercialização e o quanto as suas estruturas de coordenação e gerenciamento apresentam limitações ou facilitam a atuação, através de uma lógica mais voltada para a distribuição, no sentido de atender de forma adequada à evolução das demandas e à reestruturação do mercado;

- avaliar os fatores delimitadores para o atendimento das demandas do mercado, através das novas formas e técnicas de gerenciamento das cadeias produtivas.

Assim tem-se, com este estudo, condições de compreender os principais pontos fracos e ameaças ao sistema de produção e comercialização (além de algumas potencialidades e oportunidades), bem como as percepções de vários grupos de agricultores com relação a diversos aspectos relacionados ao mercado de alimentos orgânicos em Porto Alegre/RS.

5.1 - “Antes da porteira” (montante da cadeia)

A principal verificação com relação ao suprimento de insumos é a **baixa disponibilidade de adubos orgânicos dentro das propriedades agrícolas**, causando grande dependência externa destes insumos. Este fato foi verificado em todos os grupos entrevistados, ou seja, de que

não possuem auto-suficiência em insumos orgânicos, como estabelece as práticas dos sistemas agroecológicos de integração entre produção vegetal e animal. Esta falta de integração deve principalmente devido a não existência de mercado estabelecido para produtos de origem animal, e que segundo as declarações explícitas da maioria dos entrevistados (destacando-se a Coolméia, devido aos princípios associados ao não consumo de carnes), tampouco pretendem criar este mercado a curto prazo, o que implica em pouca produção de adubos orgânicos, e a necessidade de adquirirem estes insumos de produtores com sistemas agrícolas convencionais, o que muitas vezes não é totalmente adequado. Soma-se a isto a declaração de que possuem pouco domínio das práticas relacionadas a adubações verdes, que poderiam minimizar em muito a compra de insumos externos.

O mesmo acontece com a aquisição das **sementes ecológicas** e a **quase inexistência desses fornecedores**. Muitos agricultores utilizam semente ecológicas de hortigranjeiros adquiridos da Cooperativa Regional de Agricultores Assentados (Cooperal), com a marca Bionatur, sediada em Hulha Negra/RS, no assentamento de reforma agrária “Conquista da Fronteira”.

O assunto relacionado a aquisição de sementes é bastante preocupante, principalmente porque a maioria das sementes utilizadas nas propriedades ecológicas são provenientes de sistemas produtivos convencionais, possuindo o risco de estarem contaminadas com organismos geneticamente modificadas, além de terem sido produzidas com fertilizantes químicos e agrotóxicos. Estes tipos de produtos não atendem adequadamente as exigências e os pressupostos quanto a forma de produção de produtos ecológicos (sem insumos químicos e livre de OGM)

Além disso existe uma grande concentração da produção das sementes convencionais nas mãos de grandes empresas oligopolizadas, sendo que estas possuem uma lógica de atuação junto aos agricultores (relação de dependência e de baixa autonomia) não condizente com a proposta e os princípios cooperativistas e de resgate da biodiversidade dos produtores agroecologistas.

Estes mesmos problemas com relação a **dependência de insumos externos** são citados por Carvalho (2000), Dulley *et alii* (2000), Daroldt (2000) e Carmo (1999), com relação a agricultura ecológica em outros Estados do Brasil, caracterizando-se como uma das questões tecnológicas e de produção importantes de serem resolvidas para que não comprometa tanto a qualidade, como os princípios agroecológicos dos produtos orgânicos. Não foi verificada a existência de fornecedores organizados destes insumos orgânicos para os grupos estudados, sendo as aquisições realizadas de outros agricultores convencionais (principalmente aviários) da

região. Já em outros Estados ocorre o surgimento deste setor à montante da cadeia, composto por fornecedores de adubos orgânicos como nas relações da agricultura convencional.

Com relação a mão-de-obra de terceiros verifica-se que a maioria dos grupos não contrata ou contrata pouco, sendo que estas ocorrem em sua grande maioria em épocas de safra. Devido a mão-de-obra ser preponderantemente oriunda dos membros da família, eventualmente ocorrem diminuições de produções, em decorrência do afastamento dessas pessoas do trabalho por motivos de doença e acidentes, sem a substituição por terceiros. Estes fatos ocasionam, conseqüentemente, baixos desempenhos, tanto na produção como na comercialização, o que pode prejudicar em diversos aspectos a competitividade dos negócios. Deve-se ressaltar, portanto, que esses aspectos são característicos do modo de produção familiar.

5.2 - “Dentro da porteira” (Propriedades Agrícolas ou Sistemas Produtivos)

Com relação aos aspectos associados às propriedades agrícolas e aos sistemas produtivos destaca-se a **falta de tempo dos produtores agroecologistas para dedicarem-se na produção agrícola** devido a sua grande participação em diversas atividades sociais ou sem fins comerciais nas comunidades regionais.

As diversas ocupações externas, destacando-se os membros da **Copaécia**, relacionadas as atividades em igrejas, campanhas políticas, organizações de comunidades e em cursos e atividades técnicas em outros municípios, dificultam ainda mais os trabalhos internos ligados diretamente a cooperativa, tais como assembléias, reuniões, gerenciamento, planejamento da produção, etc. Este fato torna-se importante devido as questões levantadas pelo entrevistado de que possuem pouco tempo para atuarem efetivamente na produção e comercialização de seus produtos. Portanto, o conjunto de atividades que cada sócio possui, tais como, participar ativamente na sociedade, gerenciarem a Cooperativa com a presença em assembléias e reuniões de discussões e tomadas de decisões (autogestão), produzirem, industrializarem, e comercializarem os seus produtos são tarefas bastante árduas para qualquer indivíduo se tratadas em conjunto.

As preocupações gerenciais ocorrem tanto com relação as atividades de controle (integração) sobre as diversas etapas (produção, industrialização e comercialização) da cadeia produtiva, como também com relação ao gerenciamento da instituição como um todo, no cumprimento da missão enquanto grupo perante a sociedade. Como resultado dessa sobrecarga de funções, há a possibilidade do surgimento da falta de profissionalização no desempenho de

muitas dessas atividades, o que pode prejudicar ou limitar o desempenho dessas organizações no mercado.

Ainda com relação a **Copaécia**, um dos grandes delimitadores identificados para o correto atendimento da evolução das demandas por produtos orgânicos diz respeito à **capacidade da Cooperativa em aumentar os atuais volumes de produtos ecológicos**. Associado à necessidade de aumentar a produção para atender de forma adequada as demandas, existe a determinação da Cooperativa de não aumentar o número de sócios, devido a atual escassez de tempo. Seguem o raciocínio de que se aumentarem o número de sócios, uma maior sobrecarga de atividades terão os atuais membros da Cooperativa.

O membros da Copaécia, já atuam na produção orgânica há mais de 10 anos, sendo que já adquiriram uma ampla experiência nessas atividades. Consideram o fato da entrada de novos membros na Cooperativa de difícil adaptação devido ao fato de estarem muito adiantados nas técnicas de cultivo. Além disso, possuem regras rígidas dentro do sistema, o que dificulta tanto a permanência quanto a entrada de novos membros, e conseqüentemente, o aumento da produção para atender às demandas que surgem a todo o momento.

Trata-se na verdade de um impasse sobre como atender as grandes demandas por estes produtos sem a necessidade de criarem estruturas complexas para o gerenciamento, tendo em vista a pulverização de atividades. A alternativa adotada até o momento é o estímulo à formação de novos grupos de produtores agroecologistas na região (descentralização das atividades), atendendo dessa forma algumas demandas sem a interferência direta da Copaécia.

Com relação aos outros grupos verifica-se que a **Acert** e a **Apesc** também possuem grande participação em outras atividades que não especificamente a produção e comercialização, porém com menor envolvimento. A **Apesc** relata que há dificuldades em aumentar a quantidade de produtos para colocação no mercado e de produção de matérias-primas para abastecer a agroindústria. Um dos motivos apresentados para estas limitações é o tempo que é dedicado as atividades de comercialização e de participação e organização da associação. Foi citado, como exemplo da falta de tempo, a participação da Apesc na Feira da Agricultura Ecológica, organizada pela Coolméia às quartas-feiras em Porto Alegre, que tornou-se inviável por não terem tempo de dedicarem-se à produção como é necessário.

Já com relação a **Coolméia** e a **ARCOOIRIS** não foi identificado este tipo de problema.

Outro aspecto que chama a atenção na pesquisa é a **falta de registros sobre os custos de produção e produtividades** em todas as associações/cooperativas pesquisadas. Conseguem-se

somente identificar algumas percepções muito superficiais e que divergem de acordo com os informantes consultados, conforme apresentado na tabela comparativa dos casos estudados. No caso da **Acert** apresentam uma considerável diminuição dos custos na produção agroecológica, porém ocorrendo ao contrário nas ações de comercialização. Alguns dos motivos para estes aumentos dos custos na comercialização dos produtos dizem respeito aos canais de distribuição utilizados atualmente, principalmente com relação às distâncias e a diversidade de entregas associadas aos pequenos volumes de venda.

5.3 - “Depois da porteira” (jusante da cadeia)

Cabe ressaltar, primeiramente, que está-se tratando a produção agroindustrial como “depois da porteira”, o que na prática não ocorre, devido às agroindústrias pertencerem às cooperativas e associações e estarem localizadas internamente nas propriedades. Portanto, deveria ser considerada como uma atividade “dentro da porteira”, porém com o objetivo de seguir a metodologia utilizada nesse estudo se situará a atividade agroindústria como jusante da cadeia.

5.3.1 - Produção agroindustrial

O fato que chama a atenção com relação ao processamento dos alimentos orgânicos nas organizações estudadas é com relação a grande existência de agroindústrias individuais, ou seja, somente uma família (ou no máximo algumas famílias) de produtores rurais utilizam-se da agroindustrialização, adquirindo matéria-prima de outros membros da Associação ou Cooperativa.

As agroindústrias possuem estruturas com pequenos equipamentos adequados à capacidade de investimento desses agricultores, entretanto pelo fato de serem individualizadas ocorrem perdas associadas a baixas escalas de produção. Esta característica da maioria dos grupos estudados possuírem as suas atividades de processamento descentralizadas, ou mais próximas e pertencentes a alguns produtores, ocasiona, naturalmente, além da baixa eficiência produtiva, a diferenciação entre os sócios no que diz respeito a rendimentos, inserção no mercado, acesso a conhecimento, entre outros aspectos e vantagens associadas as atividades de transformação e agregação de valor aos produtos agrícolas.

A **ARCOOIRIS** possui, através de locação, uma área de 700 m² com alguns prédios, para a montagem e estruturação de agroindústrias coletivas de beneficiamento da cana-de-açúcar, pão

e outros produtos. Até o momento não foi utilizada esta estrutura pelos sócios-produtores, além de diversos equipamentos que foram adquiridos pela Cooperativa e que não foram instalados para funcionamento. Não houve entendimento dos membros da Cooperativa dos benefícios que resultariam a partir dessa estrutura coletiva de produção, já que não seria mais necessário cada produtor registrar a sua própria agroindústria (atividades esta geradora de custos) e se utilizar de notas fiscais próprias para a comercialização dos seus produtos.

Esta característica, não encontrada apenas na Apesc, que possui uma única agroindústria e coletiva, merece ser melhor analisada em futuros trabalhos, devido estar em contradição com os princípios que norteiam a atuação desses agricultores, principalmente os relacionados a cooperação entre os seus pares.

Além disso, ocorre naturalmente uma **baixa padronização dos produtos** devido a existência de diversas famílias produtoras. Cada agente do sistema possui uma forma diferenciada de produção o que ocasiona grande diferenciação de produtos dentro das próprias cooperativa e associações. Fica a questão de como os produtores poderão atender de forma adequada a evolução das demandas do mercado, se possuem a estratégia de descentralização das atividades de produção e industrialização? Será que isso não gerará uma heterogeneidade na agroindustrialização, não somente no sentido de padronização dos produtos, mas no sentido de padronização de rótulos, marcas, apresentação, estratégia de mercado em conjunto, etc.?. Até que ponto é estratégico atender o mercado dessa forma? Ao que tudo indica está sendo priorizada a eficiência administrativa e logística, em detrimento do atendimento às necessidades e satisfação dos consumidores finais, através da apresentação dos produtos orgânicos.

A **falta de alternativas tecnológicas adequadas a pequenas agroindústrias** foi um aspecto verificado em todos os casos estudados. Predominam as operações manuais em diversas fases do processamento, destacando-se a rotulagem dos produtos como a tarefa que mais envolve os membros das famílias. Esta demanda por equipamentos adequados a pequenas escalas é oriunda da agricultura familiar de uma forma geral, não sendo específica dos produtores orgânicos. Associada a esta questão identifica-se também a **falta de embalagens adequadas** (custo baixo, reciclável, e de fácil operacionalização), sendo este um dos grandes limitadores de desempenho atualmente para a todos os grupos estudados e para a pequena agricultura de base familiar de uma forma geral. Autores como Carvalho (2000) e Carmo (1999), analisando a agricultura orgânica no Estado de São Paulo, também identificam este aspecto como delimitador do desempenho da grande maioria dos agricultores agroecologistas que buscam a industrialização dos seus produtos.

Outro aspecto identificado, principalmente na **Acert** e na **Coolméia** é o **alto grau de informalidade das atividades de agroindustrialização**. A Acert está atualmente encaminhando um projeto, com o auxílio do Centro Ecológico, para financiamento de uma agroindústria junto ao Governo do Estado, o que viabilizará a legalização de grande parte do que é produzido pela Associação.

Já com relação a **Coolméia**, **grande parte do que é comercializado nas feiras e na loja está sem registro legal**, sendo afirmado pela própria Cooperativa que se houvesse um fiscalização rígida pelos órgãos competentes mais de 50% dos itens não poderiam estar para venda. Diante disso, procuram privilegiar os produtores e organizações que estejam atendendo todas as condições legais referentes aos aspectos sanitários.

Muitas associações, cooperativas e os próprios sócios ligados ao sistema Coolméia, não possuem agroindústrias com registros nos órgãos habilitado de inspeção sanitária. Estas exigências legais estão afetando fortemente as atividades comerciais da cooperativa e inviabilizando as vendas dos produtores, por intermédio do entreposto, restaurante, lancheria e até mesmo nas feiras livres, principalmente por terem recebido **diversas denúncias e autuações por irregularidades nos registros de produtos e rótulos**. Os aspectos legais foram apresentados como um dos principais delimitadores do desempenho do sistema Coolméia.

As exigências legais com relação a inspeção sanitária variam de acordo com o tipo de produto (de origem animal ou vegetal) e com a sua área de abrangência (municipal, estadual ou nacional/internacional). Os órgãos responsáveis pelas fiscalizações são os mesmos que tratam da qualidade dos alimentos convencionais, e não fazem nenhuma distinção entre produto orgânico ou não.

A inspeção sanitária está ligada a dois principais órgãos governamentais da esfera municipal, estadual e federal: agricultura e a saúde. A divisão se dá conforme o tipo de matéria-prima utilizada que dá origem aos alimentos: produtos de origem animal, ligados à agricultura (SIF - Serviço de Inspeção Federal, SIE-Serviço de Inspeção Estadual, SIM- Serviço de Inspeção Municipal) e produtos de origem vegetal ligados à saúde e vigilância sanitária (Ministério da Saúde), exceto as bebidas que devem ser registradas junto ao MAA.

Com relação aos registros de fórmulas dos alimentos (para produtos processados), rótulos, licença ambiental, entre outras exigências legais para produção e comercialização de produtos agropecuários, seguem os mesmos procedimentos dos produtos convencionais.

A **Apesc**, por estar constituída como associação e também devido às perdas como segurados especiais (produtores rurais), caso tornem-se microempresa, apresenta problemas legais com a ocorrência de aumentos das vendas devido não possuírem notas fiscais²³ Utilizam-se das notas de produtor rural, o que não é permitido para produtos industrializados, porém, a novas regulamentações do Governo do Estado abrem caminho para isenção e permissão da comercialização de produtos agroindustrializados somente com a nota do produtor rural.

Verifica-se uma forte preocupação das cooperativas e associações em buscar a legalização das estruturas produtivas. Porém, possuem a necessidade de ofertar uma diversidade de produtos para os seus clientes, o que somente é possível, em muitos casos, através das pequenas agroindústrias artesanais existentes. Atualmente, são poucas empresas de alimentos orgânicos que possuem escalas de produção adequada e compatível com os custos de implantação e registros de produtos agroindustriais. Verifica-se que não existindo esse tipo de empreendimento, buscam pequenos fornecedores que não possuem condições de cobrir todos os custos inerentes ao negócio, inserindo-se dessa forma na informalidade quantos a produção e comercialização.

5.3.2 - Distribuição/comercialização

Em três casos estudados (**Acert**, **Apesc** e **ARCOOIRIS**) predominam a comercialização direta aos consumidores finais, principalmente através de feiras livres e em dois casos (**Coolméia** e **Copaécia**) predomina outros canais de distribuição. Será apresentado em um primeiro momento, a discussão sobre os três grupos que se utilizam das feiras livres como principal canal de escoamento da produção.

Com relação a **Acert**, **Apesc**, **Copaécia** e **ARCOOIRIS**, estes **não possuem uma pessoa destinada exclusivamente para a área de comercialização e instrumentos de busca de informações sobre o mercado atual** que está sendo atendido ou os mercados com potenciais de atendimento. Estes são fatores geradores de limitações de desempenho na medida em que dificultam o atendimento das demandas de forma adequada.

Falta de produção para atender os mercados de orgânicos disponíveis atualmente para a **Acert**, tais como lojas e outras feiras livres do estado. Devido ao planejamento de vendas ser realizado em conjunto somente para as principais feiras livres, ocorre uma subutilização do

²³Para as associações não é possível o registro da Inscrição Estadual o que impede a obtenção da Nota Fiscal. A alternativa seria o registro como microempresa, sendo que nessa condição os agricultores perdem a condição de segurados especiais da previdência social.

potencial de produção e de atendimento das demandas do mercado, já que muitos compradores estabelecem contatos diretos com os produtores para a realização dos pedidos.

Outro aspecto com relação a **Acert**, é que durante todo o seu período de funcionamento ainda **não conseguiu instituir um produto como a sua imagem ou marca**, ou seja, nota-se a falta (e esta também é a percepção do grupo) de um produto ecológico industrializado ou processado a partir de matérias-primas com características e oriundas especificamente da região, como é o caso da banana. Iniciativas nesse sentido já foram tomadas, através de encaminhamento de demanda para a Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Governo do Estado do RS, através do Programa de Apoio a Novos Produtos Agropecuários (Panpa) para contratação de consultoria para realização de pesquisa de mercado e de estudo de alternativas tecnológicas para produção de derivados da banana, tais como passa, balas, farinha e doces.

Para a **Apesc a comercialização é considerada um grande entrave**. Apresentam preocupações quanto a busca de novos mercados após a implantação efetiva da agroindústria, devido às formas atuais de comercialização, via feiras e entreposto da Coolméia, não serem suficientes para escoar os volumes que serão produzidos a cada safra. Ao mesmo tempo os novos mercados que pretendem buscar são muito mais exigentes em quantidade e regularidade, o que somente através de 08 famílias torna-se muito difícil um correto atendimento. Tem-se portanto um **impasse com relação a organização de uma estrutura adequada de atendimento às demandas do mercado**, o que em parte vem sendo resolvido com a criação do Conselho Regional de Associações de Produtores Agroecologistas da Serra. Através deste Conselho, provavelmente, não será necessário uma ampla reestruturação por parte da Associação para atendimento do mercado como seria necessário se atuassem isoladamente no suprimento das demandas.

Um dos grandes limitantes para o crescimento da comercialização da **ARCOOIRIS** passa pela **difficuldade de aumento dos volumes de produção**. Entretanto afirmam que uma questão que deve estar associada a estes aumentos de volumes de produção e comercialização são os preços estabelecidos para os produtos orgânicos comparativamente aos produtos convencionais. Um dos problemas da alavancagem das vendas da Cooperativa diz respeito ao estabelecimento de preços estratégicos e adequados aos aspectos de aparência e de tamanho de alguns tipos de produtos. Quando os orgânicos passam por uma análise comparativa (externa) por parte dos consumidores finais e em conjunto com um preço mais elevado, tem-se como resultado uma queda na competitividade devido a menor atribuição de valor e de satisfação das necessidades

dos compradores. Entretanto, esta análise não é válida para diversos produtos que possuem aspectos visuais semelhantes ou até melhores do que os alimentos convencionais.

Na **Coolméia**, com relação ao preços, existe uma diferença entre o entreposto e a feira, devido aos custos operacionais e dos impostos. Esta diferença está causando um **fluxo maior dos clientes da loja para a feira**, por causa do preço menor. Devido aos custos na loja da Coolméia serem mais altos do que na feira livre está ocasionando um maior fluxo de compradores neste local. Estes realizam suas compras diretamente com os produtores e (na maioria da vezes) sem a incidência das taxas sobre o romaneio. Colocam estes produtos à venda em lojas e restaurantes de produtos naturais com preço bem mais baixos do que na loja da Coolméia. O baixo controle sobre as vendas na feira, que dificultam o levantamento dos volumes e os montantes comercializados, associado as dinâmicas empresariais que estão surgindo no ambiente da feira livre, demonstra que a coordenação das relações comerciais e de atendimento das expectativas dos produtores com relação ao mercado está muito aquém do que se previa no início da pesquisa.

Ainda no que diz respeito aos preços de venda dos produtos, a Coolméia é procurada diariamente por empresas de distribuições de alimentos orgânicos, por grandes redes de supermercados e de produtos naturais de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, além de instituições tais como creches, escolas, igrejas. Porém um dos motivos que inviabiliza as relações comerciais com estes agentes são os **preços altos dos produtos**, que acabam levando os compradores a adquirirem estes produtos diretamente dos produtores rurais (o mesmo acontece com a Acert, como comentado anteriormente) de diversos estados. O mesmo ocorre em Porto Alegre, onde lojistas estão procurando diretamente os produtores, através das feiras livres. Este fato está causando uma grande diminuição das vendas via cooperativa. Mesmo assim, **apresentam como maiores barreiras para ampliação das vendas as questões relacionadas à qualidade, quantidade e regularidade**, deslocando-se, assim, para os produtores os desafios de alavancar as vendas e de atender às crescentes demandas.

Apesar de estar bastante presente nas normas e documentos das cooperativas e associações, as mudanças com relação aos conceitos associados aos alimentos, tais como a qualidade, ainda percebe-se uma **forte similaridade com os conceitos convencionais de padronização e apresentação dos produtos**, entre os agentes que atuam com orgânicos. Mesmo sendo ainda controverso o assunto sobre a apresentação dos produtos orgânicos e sobre o que é qualidade, quando um alimento orgânico apresenta-se de com aparência muito diferenciada do convencional, há uma tendência de descartá-los das relações comerciais por estarem "fora do padrão". A questão fundamental é que este padrão ainda está baseado em conceitos difíceis de

serem mudados, mesmo quando trata-se de uma proposta que possui princípios e filosofias de resgate de práticas mais sustentáveis colocadas em primeiro plano.

Segundo Daroldt (2000) os **entraves da agricultura orgânica**, relacionada à dimensão técnico-agronômica dizem respeito à **dificuldade em manter a regularidade, qualidade, quantidade e diversidade de produção**. Os problemas de irregularidades estão associados à lógica e princípios básicos da agricultura orgânica de não produzirem fora de época, com o objetivo de respeitarem o ciclo natural das plantas, além das necessidades de diversificação e rotação dos sistemas produtivos.

Isto impõe o desafio aos grupos estudados de estabelecerem uma outra lógica de mercado, baseada em novos hábitos de consumo e em novos valores associados aos mecanismos de distribuição e comercialização, em que as preocupações transcendem os aspectos relacionados aos mecanismos tradicionais de relações de troca e de economia de mercado, baseados no princípio do lucro, e prever que o atendimento dos aspectos sistêmicos da sustentabilidade da agricultura ecológica implicam novos formatos e propostas de condutas e de indicadores do desempenho desses agentes nas estruturas de mercado.

Um outro aspecto é a **ocorrência de uma nítida desagregação dos sócios** (individuais e de outras cooperativas e associações) da **Coolméia**, devido ao fato de um grupo de produtores estar buscando o escoamento de toda a sua produção via Cooperativa, através das feiras livres e entreposto, e outros estarem buscando canais alternativos de comercialização, utilizando-se somente das feiras livres. Este fato causa um enfraquecimento das ações da Coolméia, enquanto cooperativa, no sentido de alavancar vendas para terceiros, no que diz respeito ao planejamento de mercado e à diminuição das incerteza quanto às quantidades disponíveis.

Com o crescimento de muitos grupos ligados ao sistema **Coolméia**, estes começaram a buscar novos canais de comercialização, para suprirem as necessidade de escoamento da produção, não atendidas na estrutura que sempre estiveram inseridos. O fato é que esta busca por novos canais está causando uma certa priorização de atendimento destes em detrimento às demandas solicitadas ou disponíveis na Cooperativa. Outro aspecto a ser observado é a **baixa participação do sócios consumidores no faturamento da cooperativa**, ou seja, em torno de 70% do faturamento da loja é oriundo de não sócios.

Esta situação foi justificada como **atos antiooperativos**. Trata-se de uma forte discussão na Coolméia sobre a aceitação ou não de que os sócios busquem soluções próprias ou individuais para os seus problemas de comercialização dos produtos. Constata-se, portanto, o surgimento de

pequenos conflitos que poderão comprometer o adequado atendimento das demandas existentes, devido a dificuldades de substituição de fornecedores em um curto espaço de tempo.

Na **Copaécia**, uma das questões importantes detectadas, diz respeito ao **modo pelo qual muitas vezes estabelecem-se novos canais de comercialização**. Na maioria das vezes **são demandados pelos compradores, ao invés de ofertarem seus produtos no mercado** de forma pró-ativa, demonstrando claramente um forte delimitador do desempenho da Cooperativa e de atendimento de forma adequada das demandas.

Um dos grandes mercados, atualmente, de produtos orgânicos estão nas grandes redes varejistas. A **Copaécia** estabelece relações comerciais com duas redes varejistas em Porto Alegre, onde ocorrem **dificuldades de negociação e no estabelecimento de parâmetros**²⁴ **que sejam compensadores para ambas partes**. Ocorre nitidamente a presença de um **grande poder de barganha por parte das redes varejistas**, mesmo sendo os produtos da Cooperativa únicos no mercado.

Nos principais canais utilizados atualmente pela **Copaécia**, existe **falta de controle sobre os preços dos seus produtos no mercado**, ocorrendo muitas vezes um elevado acréscimo para o consumidor final, tornando-se assim produtos chamados de "boutique", que atendem uma classe seleta de consumidores. Esse fato gera alguns **conflitos quanto aos princípios que norteiam as ações da Cooperativa**, de ampla satisfação das camadas da sociedade gerando ações sustentáveis nos mais diversos aspectos.

Assim a **Copaécia** apresenta-se **preocupada com a utilização dos atuais canais de distribuição dos seus produtos**. Por um lado, as redes varejistas colocam-se atuando de forma não cooperativa nas relações comerciais e, por outro, as pequenas lojas tornam os preços dos produtos muito altos, acessíveis somente para um pequeno extrato na população brasileira. **Tanto um como outro canal de comercialização fogem aos princípios básicos que nortearam a criação do grupo de produtores agroecologistas** (sustentabilidade econômica, social e ambiental) na região da serra gaúcha.

Entretanto, a **Copaécia** se destaca pelo **amplo número de canais de comercialização utilizados** para escoamento dos seus produtos até o mercado consumidor. O aumento da concorrência, no segmento de atuação da **Copaécia** (industrializados orgânicos) está provocando

²⁴As margens de lucro das redes (50 %) são previamente estabelecidas, sendo que a flexibilidade fica por conta do fornecedor; exigem 70 % do prazo de validade para todos os produtos; bonificações no pedido inicial (100 cxs de suco de uva); 60 dias para pagamento; 5% de desconto nas duplicatas.

o surgimento de ações diferenciadas e mais profissionalizadas no mercado, mesmo sendo esta concorrência ainda muito pouco significativa a ponto de provocar perdas de mercado.

O fato de atuarem com diversos canais de comercialização, principalmente os convencionais, exigirá por parte da Copaécia práticas de mercado mais qualificadas, devido ao grande surgimento de entrantes neste segmento. O que se quer ressaltar é o fato de que o grande crescimento da oferta de produtos orgânicos está ocorrendo no segmento de industrializados, ocorrendo um redirecionamento das atividades das empresas convencionais já estabelecidas no mercado para o atendimento deste “nicho” de mercado. Este redirecionamento, diz respeito na maioria da vezes a mudança de imagem da empresa, incorporando-se a questão ecológica aos produtos convencionais já existentes e amplamente distribuídos. Torna-se assim mais rápida a conversão na medida em que necessita somente buscar o fornecimento de matéria-prima produzida de forma ecológica, sendo todas as outras etapas relacionadas a industrialização e comercialização facilmente adaptáveis.

Portanto, a análise do desempenho da Copaécia no mercado, deve ocorrer considerando-se estas múltiplas visões. O desempenho econômico possui indicadores diferenciados do desempenho social, estando o primeiro em níveis aceitáveis para o crescimento dos negócios, e o segundo distante dos objetivos a serem atingidos de equidade social no acesso ao alimentos orgânicos, que possuem características qualitativas associados a nutrição humana e preservação do meio ambiente.

Percebe-se, na maioria dos casos analisados, algumas **contradições quanto a justificativas da não entrada em outras estruturas de comercialização**. Em alguns momentos deve-se ao fato de determinado canal de comercialização não ser adequado e causar custos altos de venda. Em outros, deve-se ao fato de não existirem quantidades suficientes com qualidade e regularidade por parte dos produtores rurais.

Conclui-se daí, que grupos recentes e com deficiências de gerenciamento dos aspectos relativos ao mercado, são muito mais dependentes da comercialização via feiras e entrepostos cooperativados. Já outros grupos em um estágio mais avançado de organização comercial estão buscando outros canais para escoamento da produção.

5.4 - Coordenação e gerenciamento das cadeias produtivas

A coordenação e gerenciamento na cadeia produtiva diz respeito à identificação e a busca de diferenciais competitivos através das relações de cooperação e sintonia entre os agentes que

fazem parte desse sistema. Busca-se, portanto, a seguir descrever os problemas relacionados a esta sincronização das atividades nos casos estudados que afetam diretamente o adequado atendimento das demandas do mercado.

Na **Apesc** (e em certo grau também nos outros grupos estudados) verifica-se a existência de um **processo demorado e lento para aquisição de conhecimentos e informações** de uma forma geral, devido aos princípios de que todas as atividades devem possuir características de ensino e aprendizagem conjunta dos sócios, além do que todas decisões passam por instâncias dentro da associação.

De uma forma geral os casos analisados **não possuem um sistema adequado de busca por informações**, com históricos de dados e que possam ser interpretados, tanto para dar continuidade no atendimento as demandas quanto no entendimento dos motivos das falhas e acertos. No caso da **Coolméia**, os sócios consumidores são uma importante fonte de informações, que são consultados somente informalmente em reuniões e nos momentos da compras. Além disso, também não possuem caracterização detalhada dos sócios (consumidores e produtores) da cooperativa, o que dificulta, entre outros aspectos, a programação da produção e o planejamento das vendas, bem como a disponibilização de informações sobre o volume de vendas via cooperativa comparativamente ao volume de vendas em outros pontos de comercialização por parte dos seus sócios.

Baixo planejamento conjunto das atividades na **ARCOOIRIS**. Somente existem ações da Cooperativa na área comercial para os produtos destinados a Feira Ecológica. Para outras formas de comercialização (ações individuais dos produtores) ocorrem poucas atividades, ocasionando dessa forma baixos desempenhos relacionados ao mercado, mantendo-se assim as feiras livres a principal estrutura de distribuição dos produtos.

O mesmo verifica-se na **Acert**, onde somente a comercialização é realizada conjuntamente. Destaca-se o fato da **Acert** possuir uma estrutura organizacional que propicia a realização de grande parte das atividades de forma individual, devido a existência de três núcleos com dinâmicas próprias.

De forma similar na **Coolméia**, a **falta de programação da produção** provoca em certos momentos do ano um excesso de produtos, que torna-se de difícil escoamento por parte da Cooperativa. Muitos produtos possuem vendas baixas por intermédio da estrutura oferecida pela Cooperativa. Porém, mesmo assim estes sócios permanecem ligados à estrutura devido terem disponíveis a “certificação” e o reconhecimento no mercado através da imagem da **Coolméia**.

Ainda com relação a **Coolméia**, destaca-se a **falta de estrutura e de padronização dos produtos para atender grandes volumes de venda**, como aconteceu quando da parceria com supermercados de POA. A estrutura diz respeito a operacionalização das atividades comerciais, envolvendo principalmente falta de recursos humanos e espaço físico para preparação de alguns produtos antes das vendas (p.ex. embalagem). Esta estrutura, também, ocasiona uma elevação nos custos dos produtos e ao mesmo tempo preços altos, o que permite viabilizar vendas somente para lojas pequenas, sendo este o perfil atual dos compradores fora do estado.

A **Copaécia** apresenta **problemas de gerenciamento quanto aos recebimentos dos pagamentos** (inadimplência) por parte dos vendedores ou representantes de outros Estados, principalmente pela **inexistência de contrato formal** estabelecido com estes agentes comerciais. Diante dessas dificuldades estão buscando contatos diretos com os compradores, o que tornam ainda mais necessárias as habilidades em comercialização e conseqüentemente maior tempo de dedicação a estas atividades de colocação dos produtos nos mercados. Atualmente, o sócio responsável pela comercialização dos produtos possui grandes dificuldades de prestar adequadamente serviços de atendimento aos clientes, por que precisam atuar na produção agrícola e em diversos momentos não são encontrados quando compradores buscam contatos comerciais.

A **Copaécia** tem sua origem e histórico ligada a Coolméia, através do estímulo para comercialização dos seus produtos, por meio da Feira da Agricultura Ecológica em Porto Alegre. Entretanto, ainda existem dificuldades de interpretações quanto ao real papel da Copaécia como sócia da Coolméia, ocorrendo até o momento, poucas participações efetivas nos fóruns de discussão. Pelos estatutos da Coolméia, as Associação de produtores não possuem direito a voto. Utilizam em seus rótulos a denominação de associados ao sistema Coolméia, porém os benefícios (descontos nas compras) não são usufruídos porque não ocorreu, conforme exigência da Coolméia, a inscrição de cada membro da Copaécia como sócio.

No início de suas atividades possuíam grandes expectativas quanto ao escoamento da produção por meio da Coolméia, chegando, tal fato, ocorrer em uma rede de supermercado de Porto Alegre. Porém, tais negociações não se mantiveram, o que fez com que a própria Copaécia buscasse diretamente seus canais de comercialização. Atualmente já escoam grande parte dos seus volumes de produtos orgânicos para outros canais de comercialização, apresentando, portanto, críticas com relação ao modo de atuação da Coolméia devido a não viabilizarem muitos produtores orgânicos quando ocorrem as necessidades de crescimento.

Verifica-se, em alguns casos, uma clara **diferenciação no que é considerado estrutura cooperativista de produção e de comercialização**, principalmente quando questiona-se sobre as barreiras para expansão dos negócios. Apresentam uma tendência de considerar as estruturas de comercialização (principalmente a lojas e distribuidores) distantes dos produtores rurais e com administrações diferenciadas, o que como cooperativa deveria ser somente uma estrutura.

Verifica-se um **grande número de atividades individuais nos grupos estudados**, principalmente com relação à produção, tanto dos produtos *in natura* como na industrialização. Mesmo em atividades tidas como realizadas em conjunto, identifica-se um **baixo compartilhamento e cooperação na busca da melhoria do atendimento das demandas**, como verificado entre a Coolméia e a Copaécia. As cadeias produtivas estudadas estão bastante distante dos pressupostos associados ao Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos, principalmente com relação ao planejamento e gerenciamento conjunto entre os agentes externos, e também internos ao sistema.

As atividades de transporte dos produtos em conjunto, principalmente para a comercialização em algumas feiras livres, têm sido realizadas pela Acert, Apesc e Copaécia. Entretanto, verifica-se que mesmo sendo o transporte dos produtos realizado pelas associações e cooperativas em um único veículo, as distâncias entre os locais de produção e os locais de comercialização apresentam-se como importantes fatores causadores de custos e tomadores de tempo, já que os agricultores necessitam se deslocar, também, para os locais de venda. Este fato agrava-se no caso da Copaécia que realiza entregas duas vezes por semana em Porto Alegre.

5.5 - Quadro institucional e organizacional em que estão inseridas as cadeias produtivas

O quadro institucional está relacionado ao conjunto de regras, normas, crenças e valores, tanto formais quanto informais, que restringem o comportamento dos indivíduos e criam uma estrutura que permita a interação humana nos campos políticos, sociais e econômicos. Já o quadro organizacional é aquele composto pelas organizações que representam o comportamento cooperativo, de indivíduos que se unem em busca de determinado fim, constituindo grupos políticos, sociais, educacionais e econômicos. Organizações estas cuja finalidade é viabilizar e facilitar o processo de interação entre os agentes que compõem uma cadeia produtiva.

O objetivo, a seguir, é o de analisar os diversos aspectos institucionais e organizacionais, internos e externos, que de alguma forma interferem no desempenho dos casos estudados. Para isso, realiza-se, sempre que necessário e possível, uma análise crítica sobre os aspectos

delimitadores do atendimento das demandas do mercado de produtos orgânicos, elementos estes muitas vezes de difícil julgamento, minucioso e profundo, sem algumas considerações mínimas.

Todos os casos estudados **não possuem estrutura de certificação** como determina a Instrução Normativa n.º 07, do Ministério da Agricultura e Abastecimento, o que **poderá acarretar dificuldades quanto à denominação de produto orgânico nos rótulos**. Esta Instrução Normativa determina que somente poderão utilizar as denominações de orgânicos ou ecológicos, quem obtiver selos de certificação junto a certificadoras credenciadas pelo Órgão Colegiado Estadual, atividade esta desempenhada atualmente pelo próprio Ministério da Agricultura e do Abastecimento.

Esta questão está causando grandes preocupações às Cooperativas e Associações quanto à **perda de mercado se não buscarem formar uma estrutura de certificação adequada às determinações da Instrução Normativa**. Um dos fortes impedimentos para que isso ocorra diz respeito aos princípios norteadores das atividades desses grupos de agricultores e consumidores, quanto à forma de certificação. Buscam a certificação em rede, sem a utilização de selos de garantia para os produtos considerados orgânicos e para fins comerciais.

Um dos motivos pelo pouco interesse dos diversos grupos de produtores em criar estruturas de certificação, com regras e selos, se deve ao fato da busca constante por comercialização direta para os consumidores finais. O reconhecimento dos atributos qualitativos por parte dos consumidores no momento da compra e a credibilidade e a reputação do ofertante é obtida por meio do contato direto entre compradores e vendedores. Estas características específicas relacionadas ao modo como se dá a certificação não proporcionaram ambientes favoráveis ao desenvolvimento de outros formatos de certificação, como no caso de selos orgânicos por exemplo.

Entretanto, na atual reestruturação do mercado e na busca por novos canais de distribuição começam a sentir a necessidade do estabelecimento de selos, até mesmo porque a Instrução Normativa determina que somente poderão utilizar o termo orgânico nos rótulos os sistemas de produção que tiverem estruturas de certificação em conformidade com o que estabelece esta instrução.

Os novos agentes econômicos inseridos, atualmente, no mercado de produtos orgânicos começam a exigir a certificação como condição para que se estabeleçam relações comerciais com confiabilidade no que se está oferecendo aos consumidores finais, principalmente quando trata-se de produtos para exportação. Atualmente, existem duas certificadoras reconhecidas

internamente no país e habilitadas a concederem selo de garantia de produto orgânico ao mercado externo. Trata-se do IBD (Instituto Biodinâmico de Desenvolvimento) e da AAO (Associação de Agricultura Orgânica), sediadas em São Paulo, sendo que esta última possui o mesmo formato de muitas associações de produtores como no Rio Grande do Sul, porém com fortes apelos mercadológico inseridos nas suas atividades.

Constata-se nas Associações e Cooperativas estudadas uma **forte resistência a estes modos de certificação**, o que pode inviabilizar alguns contratos comerciais quando a certificação for colocada como condição para a comercialização dos produtos. Esta resistência possui origem em princípios básicos que norteiam a discussão. Em primeiro lugar, **acreditam que o produto que deveria possuir certificação é o convencional**, alertando para o seu modo de produção e dos possíveis resíduos tóxicos que poderá conter. Os produtos orgânicos por sua vez são considerados limpos e naturais, sendo estes os “verdadeiros alimentos”, não sendo, portanto, necessária a certificação. Em segundo lugar, **são contrários aos modos de certificação externa**, por parte de empresas que buscam o lucro e se apropriam de técnicas e procedimentos da agricultura alternativa. Alegam que este modelo de certificadora (externa) não é confiável e muito menos viável economicamente para a grande maioria dos produtores rurais.

Na verdade esta discussão permeou toda a elaboração da atual regulamentação do setor de orgânicos, através da Instrução Normativa. Foi criada uma comissão paritária (governamental e não governamental) para a discussão desta questões. Ocorreu um papel muito forte das ONGs e Cooperativas de produtores agroecologistas no formato final deste documento que regula a produção, industrialização, comercialização e certificação de alimentos orgânicos no Brasil. Destaca-se os seguintes aspectos: paridade nos órgãos colegiados; as certificadoras deverão ser sem fins lucrativos; possibilidade de criação de redes de geração de credibilidade; as certificadoras deverão possuir sede no país; somente ONGs com reconhecida atuação na sociedade e no âmbito da agricultura orgânica poderão participar dos órgãos colegiados; poderá ser adotado o processo de certificação mais adequado a região; para o mercado interno não exige que a certificação seja realizada por auditores totalmente desvinculados e externos aos grupos, podendo prestar serviços de consultoria, assistência técnica e elaboração de projetos; e o fomento da integração efetiva entre o agricultor e o consumidor e o incentivo a produção e comercialização de produtos orgânicos para os mercados locais e regionais.

Diante da **validação de grande parte dos princípios defendidos por estes agentes, por intermédio da Instrução Normativa n.º 07**, cria-se um ambiente favorável ao surgimento de uma proposta alternativa de certificação envolvendo os três Estado do Sul do País. O sistema de

certificação que está se estruturando, também no Estado do RS, é a **Rede Ecovida de Agroecologia**. Trata-se de uma entidade certificadora que envolve agentes ligados à oferta e demanda por alimentos orgânicos, tais como, produtores, profissionais de assistência técnica, processadores de alimentos, distribuidores e comerciantes, consumidores e ONGs. Os princípios desta certificação em rede estão baseados na geração de credibilidade (certificação participativa) e de garantia dos processos desenvolvidos por seus membros. Este sistema nada mais é do que a regularização e formalização do modo de certificação já amplamente usado desde o surgimento das produções agroecológicas no Estado, estando inclusive já cadastrado junto ao Ministério da Agricultura como uma das duas certificadoras aptas a conceder o selo de produto orgânico aqui no Estado do RS. Como contraponto, afirmam que o sistema em rede é um sistema mais seguro de confiável, que o modo tradicional de certificações baseados em visitas esporádicas, que também está muito baseada na confiança, só que neste caso há a possibilidade muito maior do surgimento de oportunismos e assimetrias de informações devido ao distanciamento entre os agentes que fazem parte do sistema, incluindo-se o certificador.

Verifica-se, ao contrário da percepção inicial, que **o modo como estes grupos de agricultores se organizam com relação a certificação, possui validação e respaldo normativo**, estando já em formação uma estrutura para atender adequadamente as demandas relacionados ao selo de produto orgânico. Não configura-se, portanto, como um delimitador do desempenho, principalmente para a **Apesc, Acert e Copaécia**, que já fazem parte da Rede Ecovida. Entretanto, a **ARCOOIRIS** e a **Coolméia** ainda se encontram distante das discussões de implantação dessa **certificadora**, sendo que esta última tem proposta similar, porém com agentes somente do RS, na formação de uma rede gaúcha de geração de credibilidade.

Ressalta-se, como importante, **fatores inibidores do desempenho da Cooperativa Coolméia**, tanto os aspectos relacionados a atual **capacidade de atendimento às novas demandas** como os **fortes princípios ecologistas** associados ao empreendimento. Os objetivos da Coolméia de não atuarem no mercado através dos canais convencionais, justifica-se muito mais pelo fato de não possuírem uma estrutura adequada (produção e gerenciamento) para o atendimento dos fluxos comerciais advindos dos novos relacionamentos que se darão a partir desses contatos, do que um posicionamento estratégico de diferenciação no setor, mesmo sendo estas estratégias relacionadas ao afirmamento como movimento ambientalista no estado frente aos caminhos que a produção está tomando.

A Coolméia já em 1993 possuía um planejamento relacionado à distribuição da produção orgânica por intermédio da estrutura do mercado convencional. Este planejamento foi em parte

colocado em prática (parcerias com supermercados), porém não se sustentou ao longo do tempo devido principalmente a **falhas estruturais da Cooperativa**. O posicionamento atual, de canalização dos esforços para as estruturas existentes atualmente (loja, restaurante, lancheria, padaria, confeitaria e feiras), justificam-se como um período necessário para que ocorra a reestruturação da Cooperativa, que já está em andamento. Por outro lado, permanece bem presente os objetivos de busca por um **posicionamento de luta a favor do ambientalismo e ecologização das práticas agrícolas**.

Portanto, as estratégias futuras da Coolméia com relação ao mercado não estão claramente definidas devido a forte presença dos princípios ecologistas incorporados a atual reestruturação do sistema. **A Cooperativa não está confortável frente a grande evolução do setor** e com o surgimento de diversas ações de vários agentes que buscam organizarem-se para atenderem às demandas do mercado de forma adequada. Deixam claro que **não possuem como objetivo o atendimento de forma adequada às demandas do mercado**, pelo motivo de buscarem manter o referencial que possuem na luta ambientalista no Estado. Consideram a inserção no mercado como está ocorrendo com muitos grupos de produtores é abandonar os princípios que sempre nortearam os movimentos ecologistas na agricultura, e também uma simples reprodução da lógica do modelo convencional nos sistemas de produção agroecológica.

Outro aspecto importante de ser ressaltado na **Coolméia** é a **existência de conflitos internos** quanto aos tipos de fornecedores da cooperativa. A loja Coolméia possui uma característica de fornecedora de produtos integrais, naturais e orgânicos. Muitos desses produtos naturais e integrais são fabricados por grandes empresas, o que acaba gerando conflitos nos seus princípios básicos, quanto ao tipo de público alvo, no atendimento e no estabelecimento de relações de cooperação. A Coolméia foi constituída para privilegiar pequenos agricultores familiares, e no momento que estabelecem relações comerciais com grandes empresas, apresenta-se a **falta de um posicionamento**, e ao mesmo tempo conflito, **com relação ao que deve ser privilegiado: consumidor ou princípios filosóficos (missão)**.

Outra grande dificuldade da Coolméia é trabalhar com a autogestão. Muitos se empolgam no início, mas após algum tempo acham que estão em desvantagem. A Coolméia não está conseguindo implementar de fato a sua filosofia de trabalho e, numa estimativa da Cooperativa em torno de 60% dos operacionais não entendem os princípios do sistema. Todos os sócios operacionais são remunerados, conforme os cargos e não possuem carteira assinada. Alguns entram na justiça, após o desligamento, em busca de direitos trabalhistas, ocorre, portanto, uma grande rotatividade dos sócios operacionais. Uma das justificativas pode estar no

grau de **exigência com relação ao desempenho profissional** na Cooperativa, principalmente com relação ao item "Eficácia" do Regimento Interno: participação no movimento cooperativista, solidariedade, desempenho e responsabilidade autogestionária, desempenho ideológico (grau de compromisso com relação ao projeto político), e participação em reuniões e projetos especiais.

Estes aspectos do regimento interno demonstram o quanto a cooperativa está voltada para os sócios operacionais ("exercício da atividade profissional") e o estabelecimento de trocas entre os associados, onde busca ser um sistema sustentado, ou quase um ciclo fechado através das interações entre o sócios-produtores, operacionais e consumidores.

Entretanto, duas questões são exemplos da **existência de problemas estruturais** em que não foi possível a implementação de idéias inovadoras dentro da cooperativa. A questão do modo de certificação através de rede de credibilidade teve origem a partir das discussões na Coolméia. A pessoa responsável pelo assunto, não conseguindo espaço para avançar nesse assunto, desvinculou-se da cooperativa e acabando dando origem ao que hoje se conhece como Rede Ecovida de Certificação Participativa. Outra questão é com relação a formação de um atacado de distribuição de produtos orgânicos em Porto Alegre (Ana Terra). Estas atividades foram propostas por um sócio da cooperativa, o que também não foi possível a implementação dentro da Coolméia, por considerarem a proposta muito comercial.

Ainda com relação à **Coolméia**, destaca-se a **baixa participação dos sócios nas assembleias gerais**, concentrando a participação dos produtores urbanos e dos consumidores. Para aumentar a participação instituíram uma remuneração para quem vai a assembleia para compensar o deslocamento e o tempo dedicado às reuniões. Este aspecto provocam dúvidas sobre se é possível resgatar os princípios originais que nortearam o sistema Coolméia e modificar o quadro de **baixo vínculo entre os três tipos de sócios** (operacionais, consumidores e produtores).

Uma característica que diferencia a Coolméia do demais casos estudados (Acert, Apesc e Copaécia), é o fato de existir nestes últimos um alto percentual de sócios agricultores na sua estrutura administrativa, o que facilita as ações de planejamento da produção e de comercialização, já que são os atores diretamente beneficiários e envolvidos nas diversas atividades da cadeia que estão tomando as decisões diárias dentro da Associação.

Em resumo, identifica-se como grandes gargalos do sistema **Coolméia**, a **falta de profissionalização de algumas atividades** de modo a qualificar as diversas ações (padronização

de produtos, agilidade nas tomadas de decisão, comercialização, entre outras) e de criar históricos dentro das diversas áreas de atuação. A **não existência de registros e históricos** ocasiona a perda de informações e o recomeço das atividades, quando ocorre a saída dos responsáveis por estas diversas áreas. Ocorrência de saídas de pessoas que estavam bastante inseridas no contexto da cooperativa, acabaram inviabilizando a continuidade de alguns projetos.

Com relação ao quadro institucional e organizacional em que se encontram a **Acert**, a **Apesc** e a **Copaécia**, e os fatores delimitadores do desempenho, destaca-se os seguintes aspectos. **Baixa influência direta das suas filosofias e princípios nas suas ações com relação ao mercado**. Por outro lado, verifica-se que estes princípios e filosofias incidem indiretamente no desempenho destas organizações, devido ao que já foi discutido anteriormente. Trata-se da falta de tempo para a realização de diversas atividades de forma adequada, tendo em vista a grande participação dos agricultores em diversas atividades sociais ou sem fins comerciais nas comunidades regionais.

Contribuindo para esta questão verifica-se que devido ao fato de os posicionamentos não atuarem em conjunto com as estruturas convencionais de comercialização de alimentos, propõem a criação de Cooperativas Centrais (Copergs)²⁵, de conselhos regionais de associações de produtores agroecologistas, ou mesmo o incentivo a criação de novos grupos de produtores de alimentos orgânicos. Estas novas estruturas ao mesmo tempo que podem propiciar a abertura de novos mercado de forma mais qualificada, em muito contribuem para tornar mais complexo o gerenciamento e a coordenação das atividades. Ou seja, um maior tempo de envolvimento por parte dos agricultores no atendimento dessa novas dinâmicas comerciais.

Entretanto, **o papel de fortalecer a missão desses grupos de agricultores fica a cargo do Centro Ecológico** (Organização Não-Governamental Agroecológica). Esta por sua vez, em parceria com outras organizações tais como a Comissão Pastoral da Terra (CPT), **busca fortalecer a identidade das Associações e Cooperativas dos Agricultores Ecologistas, enquanto parte de um movimento social mais amplo**, pela construção de um modelo de desenvolvimento baseado na Sustentabilidade e na equidade social. Atualmente assessoram cerca de 300 famílias de agricultores ecologistas em diversos municípios do RS e SC.

Buscam, fundamentalmente, auxiliar os grupos de produtores ecologistas no processo de organização interna, na articulação entre grupos e com outros atores, fortalecendo o trabalho em agricultura ecológica e incentivando ações que ampliem a adoção da proposta.

²⁵ Cooperativa dos Agricultores Ecologistas do Estado do Rio Grande do Sul, formada por cinco grupos de produtores agroecologistas: CooperÁgua, Coopaécia, Arpa-Sul, AAFA e Ecocitrus.

Destaca-se como principais papéis por parte das ONGs a assessoria técnica (dias de campo, intercâmbios para trocas de experiências, visitas às propriedades, elaboração de projetos); a assessoria jurídica e de legalização junto aos órgãos de fiscalização; a assessoria de formação (cursos, pesquisas de novas técnicas, palestras); e a assessoria na distribuição e comercialização dos produtos ecológicos (rótulos, marcas, registros, feiras, transporte, armazenamento, embalagens, etc.).

A partir deste apoio institucional que a **Apesc**, a **Acert** e a **Copaécia** recebem é que identifica-se a origem de muitos dos seus pressupostos de atuação com relação a diversas atividade de produção e comercialização. Os posicionamentos dos agricultores são fortemente influenciados pela organização que os presta assistência técnica, o que torna determinante esta relação para o estabelecimento das diversas estratégias com relação aos negócios dos casos estudados. Esta dependência com relação a assistência do Centro Ecológico é verificada em maior grau na Apesc, para toda e qualquer atividade desenvolvida, principalmente no que diz respeito ao acesso ao mercado devido a carência de pessoas habilitadas para atuar e acompanhar as questões comerciais no quadro de sócios da Associação.

De fato na maioria dos grupos de agricultores ecológicos ou alternativos, principalmente no sul do Brasil, segundo Jalcione (1999:194) os projetos e proposições são operacionalizados através de mediadores sociopolíticos externos, tais como ONGs, igrejas, sindicatos, movimentos sociais. Estes por sua vez buscam imprimir a suas ideologia, discurso e práticas diferentes para os agentes a qual estão assistindo ou apoiando. São desenvolvidas crenças e valores no sentido da promoção da autonomia e “liberdade de escolha em relação ao ‘como produzir’ e o ‘quando produzir’”, tanto nos sistemas produtivos, como na industrialização, da comercialização e formas organizativas. Jalcione (1999) complementa afirmando que “a autonomia aparece como um verdadeiro sonho de autarquia, no qual os agricultores tornar-se-iam senhores de si e também de seus mercados, da economia em sistema fechado e do ideal da policultura/criação.

Na **Arcooiris** verifica-se que **não existe, atualmente, um mínimo de planejamento elaborado** com relação à expansão da Cooperativa e de atendimento da evolução das demandas do mercado. Esta **inexistência de um pensamento prospectivo** sobre os rumos e caminhos a serem seguidos pela ARCOOIRIS pode vir a ser um grande delimitador do seu desempenho futuro. Entretanto, cabe ressaltar que os motivos que levam a esta **falta de posicionamentos**, diz respeito fundamentalmente às **debilidades estruturais encontradas na Cooperativa** do que um relacionamento com os aspectos institucionais levantados. Entre os fatos que demonstram estes

problemas de gerenciamento, destaca-se a dificuldade obtida para marcarmos as entrevistas com alguns dirigentes da Cooperativa.

Por outro lado, devido a **baixa institucionalização das atividades da Cooperativa ARCOOIRIS** verifica-se também a **inexistência de um quadro organizacional mínimo** com relação às normatizações, certificação e loja própria para comercialização direta dos seus produtos. Apresentam um distanciamento das discussões com relação a Instrução Normativa e da formação do Órgão Colegiado Estadual o que torna o assunto relacionado a certificação ainda bastante embrionário. A loja própria para a realização das vendas de seus produtos está desativada atualmente, o que demonstra um fraco posicionamento até mesmo quanto aos seus princípios e filosofias relacionados a comercialização direta e da economia solidária. Ressalta-se, portanto, que esta baixa prioridade da ARCOOIRIS com relação aos aspectos institucionais, geram delimitadores de desempenho na medida em que não provocam a implementação e aplicação dos seus objetivos de forma clara pelos seus sócios.

Talvez estas questões tenham alguma relação com o ambiente organizacional em que está inserida a Cooperativa, onde faz parte a Secretaria Municipal de Indústria e Comércio (Smic/POA). Esta Secretaria da Prefeitura de Porto Alegre foi a incentivadora da formação da ARCOOIRIS como grupo agroecologista, através do Centro Agrícola Demonstrativo/CAD, e estabelece parcerias na realização de diversas atividades, inclusive na organização das feiras ecológicas e abertura de loja para produtos orgânicos, estabelecendo normas e regras. Este aspecto merece uma melhor análise em trabalhos futuros: o quanto e de que forma os tipos de apoios institucionais ou organizacionais influenciam nos posicionamentos e desempenhos dos agricultores ecologistas.

Os **agricultores familiares** compõem o público até agora descrito neste estudo. Diante disso não poderíamos deixar de aprofundarmos um pouco nesse assunto, que elucida e contribui enormemente para o entendimento das questões da pesquisa. Portanto, a seguir será realizada uma rápida caracterização dos diversos aspectos específicos dos modos como estes agentes se organizam e agem com relação ao mercado, baseado em alguns levantamentos teóricos de autores ligados ao tema.

Os agricultores familiares são muitas vezes, também denominados de colonos, pequenos agricultores, camponeses, pequenos produtores rurais, entre outras definições. Pode-se afirmar, que basicamente os conceitos diferem-se entre si, com relação a origem e o objetivo para que foram criados. Existem conceitos com visões oriundas da área sociológica, ou da área econômica, de órgãos governamentais e de organismos internacionais.

O GIPAF (Fórum eletrônico da agricultura familiar que contém informações sobre a temática – <http://www.cria.org.br/gip/gipaf>) apresenta uma série de origens dos conceitos. A FAO, em estudo baseado no Censo Agropecuário de 1985, publicado em 1996, apresentou uma definição, incorporando como familiares aqueles agricultores com um empregado permanente. O Ministério da Agricultura, para efeito do PRONAF, considerou como familiares todos os agricultores que contratavam até dois empregados permanentes e detinham área inferior a quatro módulos fiscais. A CONTAG (Confederação Nacional dos Trabalhadores Rurais) considera como familiares todos os agricultores que trabalham em menos de quatro módulos fiscais e que não contratem mão-de-obra permanente.

Abramovay (1997) *apud* GIPAF define a agricultura familiar como sendo “*aquela em que a gestão, a propriedade e a maior parte do trabalho vêm de indivíduos que mantêm entre si laços de sangue ou de casamento.*” Complementa afirmando que esta definição não seja unânime e muitas vezes tampouco operacional é perfeitamente compreensível, já que os diferentes setores sociais e suas representações constroem categorias científicas que servirão a certas finalidades práticas: “a definição de agricultura familiar, para fins de atribuição de crédito, pode não ser exatamente a mesma daquela estabelecida com finalidades de quantificação estatística num estudo acadêmico. O importante é que estes três atributos básicos (gestão, propriedade e trabalho familiares) estão presentes em todas elas.”

Carrieri *et al* (1993) descreve que as diferenças entre os processos de gestão de unidades de produção familiares e empresas capitalistas são fundamentais. **O pequeno agricultor não organiza suas atividades produtivas tendo como fundamento principal o lucro**, sendo o seu objetivo prioritário associado à satisfação das necessidades sociais do seu grupo familiar. Já o empresário organiza o seu trabalho buscando sempre o lucro, o melhor posicionamento dos seus produtos no mercado, conduzindo o seu empreendimento com rigor técnico, baseado na divisão eficiente do trabalho e no controle dos custos, mão-de-obra e capital (Carrieri *et al*, 1993).

No modo de produção familiar existe uma unidade de trabalho, produção e consumo, sendo que esta unidade orienta as ações dos agricultores, sendo que o trabalho no processo produtivo é realizado por todos os membros da família. A produção é realizada para autoconsumo e o mercado é considerado o local onde o agricultor comercializa os excedentes e adquire os produtos que não produz e repõe os seus meios de produção, ocorrendo assim uma **forma de produção com uma racionalidade própria que se distingue da racionalidade empresarial capitalista** (Chayanov, 1974; Heredita, 1979; Garcia, 1989; Ribeiro, 1989 *apud* Carrieri *et al*, 1993). Ainda segundo este mesmo autor, o empresário assume as funções decisivas

dentro da sua atividade econômica, enquanto que no modo de produção familiar é o grupo familiar que assume as funções e é responsável como um todo pelas decisões e ações do seu processo produtivo.

Neste último parágrafo fica claro quanto a **predominância dos aspectos institucionais nos modos de atuação dos agricultores familiares**. Os institucionalistas afirmam, conforme o referencial teórico deste estudo, que as organizações estão inseridas em um ambiente que é formado pelas dimensões técnicas e institucionais, onde buscam consolidar padrões normativos com base em suas interpretações, **objetivando competir não somente por recursos ou consumidores** (eficiência racional interna e externa), **mas também por poder e legitimidade institucional**.

Altieri (1989) cita autores (Francis, Lyman) que colocam que os pequenos agricultores possuem uma lógica da diversificação e dos policultivos como estratégia, com o objetivo de obterem uma dieta diversificada, geração de renda suficiente, estabilidade, sendo a subsistência e diminuição dos riscos os objetivo principais, ou seja, **é mais importante preservar a posse da terra**, que é o principal meio de sustento da sua família, **do que obter o melhor retorno financeiro e maximização dos lucros**.

Patriarca (1998) apresenta o conceito de agricultura familiar utilizado pela Embrapa como sendo “caracterizada por uma forma de organização da produção em que **os critérios utilizados para orientar as decisões relativas à exploração não são vistos unicamente pelo ângulo da produção e rentabilidade econômica**, mas considera também as necessidades e objetivos da família. Ao contrário do modelo patronal, no qual há completa separação entre gestão e trabalho, no modelo familiar estes fatores estão intimamente relacionados”.

A busca em primeiro lugar dos objetivos familiares, influencia diretamente nas decisões de investimentos na produção, provocando desta forma o surgimento de diferentes maneiras de se administrar os diversos tipos de propriedades familiares (Patriarca, 1998). Isto conduz a separação de empresas familiares das propriedades agrícolas familiares, onde a primeira busca atender a lógica do capital, e a segunda visa o trabalho e o consumo.

Fica claro, portanto, que **os agricultores familiares são agentes que possuem seus próprios códigos de comportamento** (instituições informais), que formam o ambiente onde atuam, definindo e limitando as suas escolhas e ações em função destas instituições. Fundamentalmente **não são as diretrizes do mercado que conduzem os seus sistemas econômicos** e sim a necessidade e busca da legitimação das suas características. Isto em muito

contribui na interpretação de como e porque os agricultores objeto dessa pesquisa agem da maneira como foi descrito até agora, o que deverá ser considerado nas análises da coordenação atual e futura das cadeias produtivas de alimentos orgânicos, com estes integrantes fazendo parte do sistema.

A forma como os grupos de agricultores ecologistas se organizam, através de associações ou cooperativas, também **influenciam diretamente nas características comportamentais dos seus integrantes** e conseqüentemente no desempenho do sistema. Os produtores possuem duplo papel dentro destas organizações, onde ao mesmo tempo são sócios e clientes, o que muitas vezes poderá gerar conflitos devido a existência permanente de valores e interesses individuais e coletivos. Além disso, os presidentes ou coordenadores, eleitos através de voto, são os próprios produtores rurais cooperados ou membros das associações. Nestes casos as diretorias são formadas por **equipes não especializadas em gestão de negócios**, fato este encontrado em todos os casos estudados.

Outro aspecto é o **excesso de burocratização nestas estruturas organizacionais**, o que as torna pouco ágil e flexível para atuar em um ambiente que exige tomadas de decisões rápidas. As decisões, na maioria das vezes, deverá ser extraída de fóruns de discussões, como reuniões e assembléias, o que torna o processo lento e burocratizado. Deve-se ressaltar, também, que as associações e cooperativas estudadas desempenham um papel bastante significativo de **representação política**, além de exercer as atividades de organização da produção e comercialização, conforme já explicitado anteriormente.

Os aspectos institucionais e organizacionais que influenciam no desempenho das cadeias produtivas, são oriundos, portanto, de um conjunto de pressupostos associados à **agricultura familiar, cooperativismo e associativismo** e ao **desenvolvimento sustentável e à agroecologia**. Este complexo arcabouço de pressupostos forma o quadro institucional e organizacional em que estão inseridos os casos estudados, e é a partir dele que se estabelecem as relações e os posicionamentos dos casos analisados.

Quadro 5.1
Síntese dos delimitadores do desempenho das cadeias produtivas de alimentos orgânicos

Fatores condicionantes do desempenho e geradores de debilidades estruturais	A C E R S T	A P E S C	A P R O S O L O M I R I S	C O O P O L A M É C I A	C O O P O L A M É C I A
baixa disponibilidade de adubos orgânicos dentro das propriedades agrícolas					
baixa disponibilidade de sementes ecológicas					
grande dependência de insumos externos					
pouca disponibilidade de tempo para dedicarem-se na produção agrícola					
Dificuldades em aumentar os atuais volumes de produção					
falta de registros sobre os custos de produção e produtividades					
grande número de atividades individuais nos grupos estudados					
perdas associadas a baixas escalas de produção (na agroindustrialização)					
baixa padronização dos produtos					
falta de alternativas tecnológicas adequadas a pequenas agroindústrias					
Informalidade das atividades de agroindustrialização					
falta de embalagens adequadas					
Inexistência de pessoa destinada (exclus. ou parcialm.) para a área de comercialização					
Inexistência de pessoas ou equipes especializadas em gestão de negócios					
poucos instrumentos de busca de informações sobre o mercado					
Contradições quanto a justificativas da não entrada em outras estruturas de comercialização					
falta de regularidade e planejamento da produção					
grandes distâncias dos principais centros consumidores					
baixo planejamento conjunto das atividades de produção					
Diferenciação das estruturas cooperativista de produção, agroind. e comercialização					
baixo compartilhamento e cooperação na busca da melhoria do atendimento das demandas					
Inexistência de contratos formais nas negociações comerciais					
não possuem estrutura de certificação da produção orgânica					
Características e problemas inerentes a agricultura familiar					
excesso de burocratização nas estruturas organizacionais					
fortes princípios ecológicos associados aos negócios					
Inexistência de planejamento elaborado					
Inexistência de um pensamento prospectivo					
falta de posicionamentos					
Debilidades estrutural					
baixa institucionalização das atividades					
Inexistência de um quadro organizacional mínimo					
fluxo maior dos clientes da loja para a feira					

Fatores condicionantes do desempenho e geradores de debilidades estruturais	A C E R T	A P E R C	A P R O M O R I S	C O P O L M É R I A	C O O P E R A T I V A
preços altos dos produtos					
ocorrência de uma nítida desagregação dos sócios					
baixa participação do sócios consumidores no faturamento da cooperativa					
atos antiooperativos					
falta de estrutura e de padronização dos produtos para atender grandes volumes de venda					
falhas estruturais da cooperativa ou associação					
existência de conflitos internos					
falta de um posicionamento com relação ao que deve ser privilegiado: consumidor ou princípios filosóficos (missão).					
dificuldade em trabalhar com a autogestão					
baixa participação dos sócios nas assembléias gerais					
baixo vínculo entre os três tipos de sócios					
falta de profissionalização em diversas atividades					
inexistência de registros e históricos					
são demandados pelos compradores, ao invés de ofertarem seus produtos no mercado					
dificuldades de negociação e grande poder de barganha por parte das redes varejistas					
falta de controle sobre os preços dos seus produtos no mercado					
conflitos quanto aos princípios que norteiam as ações da Cooperativa, de ampla preocupação com a utilização dos atuais canais de distribuição dos seus produtos.					
amplo número de canais de comercialização utilizados					
problemas de gerenciamento quanto aos recebimentos dos pagamentos					
Baixa influência direta das suas filosofias e princípios nas suas ações					
Forte apoio institucional externo (Centro Ecológico e Governo do Estado)					

Fonte: Pesquisa de campo

6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

6.1 Conclusões

Neste capítulo apresenta-se os principais resultados da pesquisa, de forma a atender os propósitos iniciais do estudo. Ressalta-se que a ligação entre os dados e informações coletadas e os propósitos do estudo está apoiada nas teorias descritas no referencial teórico, relacionadas ao Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos e a Teoria Institucional. Cada uma destas teorias possui um relacionamento direto com as questões que motivaram a pesquisa, sendo as mesmas apresentadas a seguir:

A estrutura de coordenação e gerenciamento das cadeias produtivas de alimentos orgânicos em Porto Alegre/RS atende de forma adequada à evolução das demandas e à reestruturação do mercado?

Ou mais especificamente busca-se com este estudo responder as seguintes perguntas:

Quais cadeias produtivas de alimentos orgânicos em Porto Alegre/RS possuem as características necessárias ao atendimento da evolução da demanda do mercado, dentro da perspectiva das abordagens técnicas e operacionais de gerenciamento de sistemas agroindustriais?

Existe compatibilidade e adequação das características estruturais dos agentes que compõem estas cadeia, com os aspectos e elementos necessários para o suprimento das

demandas atuais e potenciais, através das novas formas e técnicas de gerenciamento da cadeia de suprimentos?

Quais os principais fatores delimitadores do atendimento das demandas do mercado através desta abordagem de gerenciamento e coordenação de cadeias produtivas?

Antes de apresentar os resultados dos questionamentos acima, será realizado um resgate dos principais pressupostos do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos:

- integração (não somente interfaces) e sintonia entre os vários elos de uma cadeia (seqüência entre compradores e vendedores como entidade única) na busca de redução de custos e criação de valor e satisfação, através da otimização da cadeia de valores, aos consumidores finais

- cooperação e relacionamentos entre organizações, envolvendo todos os elementos de uma cadeia, na busca de vantagens competitivas, redução e compartilhamento dos riscos

- sincronização e coordenação da cadeia, através da troca de informações nos canais de distribuição

- planejamento e controle mais efetivo da movimentação e integração dos fluxos de informações, mercadorias e recursos

- rompimento das barreiras entre departamentos e áreas

- compatibilidade e alinhamento das diretrizes de otimização logística com as filosofias administrativas, as metas e objetivos dos diversos agentes que compõem a cadeia produtiva

- filosofia de negócio baseada na flexibilidade de atendimento das demandas do mercado de forma adequada

Verifica-se que muito pouco dos parâmetros acima estão presentes nos casos estudados, o que confirma a hipótese inicial de que atualmente as demandas não estão sendo atendidas de forma adequada. Identifica-se que todas as cadeias analisadas não possuem, atualmente, as características necessárias para o atendimento das demandas do mercado, baseando-se nos pressupostos acima apresentados.

Entretanto, é possível identificar-se, também, que existe compatibilidade e adequação das características estruturais com os pressupostos acima em três cadeias estudadas. A Acert, a Apesc e a Copaécia possuem posicionamentos e ações que estão de acordo, principalmente, no que diz respeito à cooperação e relacionamentos com outras organizações e à elaboração de planejamentos e controles mais efetivos da movimentação dos produtos ao longo da cadeia. Com relação às Cooperativas Coolméia e a ARCOOIRIS há ainda a necessidade de vários avanços no sentido de estabelecer um ambiente interno favorável à criação destes pressupostos. Estes por sua vez, parecem estar bastante distantes, e sofrem influência tanto das suas capacidades de organização como dos fortes aspectos institucionais.

Entre os principais delimitadores do atendimento das demandas do mercado, através desta abordagem de gerenciamento e coordenação de cadeias produtivas, identifica-se quatro aspectos que se apresentam em todos os casos estudados: baixa sintonia entre os vários elos de uma cadeia; baixa sincronização e coordenação da cadeia através da troca de informações; existência de barreiras entre as áreas de produção, industrialização e comercialização dentro das cooperativas ou associações; baixo compartilhamento dos riscos e planejamento conjunto das atividades.

O estudo também se propõe a responder as seguintes perguntas:

O atual quadro institucional e organizacional em que estão inseridos os integrantes das principais cadeias produtivas de alimentos orgânicos em Porto Alegre possui capacidade de atender e dar sustentação a demanda atual e potencial por estes produtos?

O quanto o quadro institucional e organizacional influenciam e apresentam limitações ou facilitam a atuação dos agentes destas cadeias produtivas através de uma lógica mais voltada para a distribuição, no sentido de atender à evolução das demandas do mercado?

Verifica-se uma grande instabilidade em alguns grupos, enquanto empresas dedicadas à organização da produção, industrialização e comercialização dos produtos dos seus sócios. Por vezes demonstraram querer assumir o papel similar a de uma Organização Não-Governamental (ONG), preocupada com objetivos mais amplos, voltados ao desenvolvimento agrícola, social, educativo-pedagógico, político e econômico de grupos de agricultores inseridos em uma proposta agroecológica de fortalecimento dos movimentos sociais e de luta e resistência à agricultura moderna, causadora de grande parte do êxodo rural dos pequenos agricultores e familiares de suas terras. Esse arcabouço de objetivos traduz-se em uma proposta fundamentalmente política de mudança de relações na sociedade, ocorrendo, muitas vezes, o não-atendimento dos reais objetivos para os quais os seus sócios possuem expectativa, que é a sustentabilidade das ações enquanto empreendimentos econômicos.

Diante disso, os resultados da presente pesquisa confirmam, portanto, em parte, a hipótese estabelecida por este trabalho, corroborando-se o levantamento realizado no referencial teórico. Os institucionalistas afirmam que as organizações estão inseridas em um ambiente que é formado pelas dimensões técnicas e institucionais, onde buscam consolidar padrões normativos com base em suas interpretações, objetivando competir não somente por recursos ou consumidores (eficiência racional interna e externa), mas também por **legitimidade institucional**.

Este processo de institucionalização, descrito como a substituição dos fatores técnicos pelos valores na determinação das tarefas organizativas, verifica-se na maioria dos casos estudados (em menor grau na Cooperativa ARCOOIRIS), destacando-se principalmente a Cooperativa Coolméia. Esta, por sua vez, deixou claro que objetiva manter-se como um referencial de luta ambientalista no Estado (reconhecimento e legitimação), não abandonando os princípios que sempre nortearam os movimentos ecologistas na agricultura.

Verifica-se, portanto, que a Coolméia distancia-se das suas atividades de produção, industrialização e comercialização e de todo o gerenciamento e coordenação que esse sistema exige, para priorizar ações muito próximas das que são estabelecidas para as Organizações Não Governamentais (ONGs). Cabe ressaltar que a Cooperativa Coolméia teve origem com 27 consumidores urbanos que buscaram estabelecer uma associação com produtores para o fornecimento de alimentos naturais e ecológicos. Esta característica, talvez, justifique em parte essa priorização pelas atividades relacionadas as suas filosofias e princípios.

Em outros grupos de produtores agroecologistas (Acert, Apesc e Copaécia) verifica-se também esta busca por uma legitimação das suas normas, valores e técnicas em seu ambiente, porém com um enfoque diferenciado. Tratam-se de afirmações mais voltadas para as necessidades dos empreendimentos e negócios que buscam a sustentabilidade tanto econômica, quanto social e ambiental. Destaca-se a atuação do Centro Ecológico, não somente como uma ONGs de assistência técnica, mas como uma instituição com forte atuação na formação e no planejamento das atividades em conjunto com os três grupos de produtores agroecológicos citados acima. Isto, de certa forma, dá possibilidade aos grupos de agricultores de agirem de forma mais direta em problemas que interferem nos seus desempenhos, ocorrendo que muito da implementação e aperfeiçoamento da “missão” como organizações agroecológicas fiquem a cargo do Centro Ecológico.

Ações no sentido da melhoria das suas inserções no mercado estão sendo implementadas através da busca por financiamentos para instalações de agroindústrias, e por prestação de serviços de consultorias em estudos e pesquisas na área tecnológica, de apoio em *marketing*, e de mercado para os seus produtos. Estes grupos estão sendo beneficiados em projetos com recursos oriundos do Governo do Estado do RS (Programa de Apoio a Novos Produtos Agropecuários – PANPA) para estudos de alternativas tecnológicas para processamento de alimentos infantis orgânicos, derivados de banana e maracujá (Copaécia e Acert); estudos do mercado do arroz ecológico (Acert) e apoio em *marketing* (Copaécia, Apesc e Acert). Estas iniciativas demonstram a preocupação com relação ao atendimento adequado das demandas do mercado, sem a

existência de conflitos no que diz respeito ao cumprimento do processo de institucionalização e da legitimação das suas missões.

Estes posicionamentos foram ratificados no Encontro das Associações de Agricultores Ecológicos de Ipê e Antônio Prado, realizado em agosto de 2000, onde participaram a Copaécia e a Apesc. Neste evento foram levantados os principais objetivos e metas para serem alcançados nos próximos cinco anos. Destacaram-se as questões relacionadas ao planejamento agrícola, aumento da produção, inclusão de mais famílias de agricultores na agroecologia, maior integração entre associações, criação de espaço de comercialização que não seja a feira, mercados mais constantes e novo jeito de comercialização. Verifica-se que buscam atender as demandas do mercado organizando-se para isso, através do aumento do volume de produção e com a abertura de novos canais de escoamento dessa produção, além de um aspecto importante no gerenciamento da cadeia de suprimento relativo a busca de relações de cooperação com outras associações, para formação de uma rede de produção e comercialização. O fato de estarem buscando novos canais, além das feiras, confirma a discussão inicial que norteou a pesquisa.

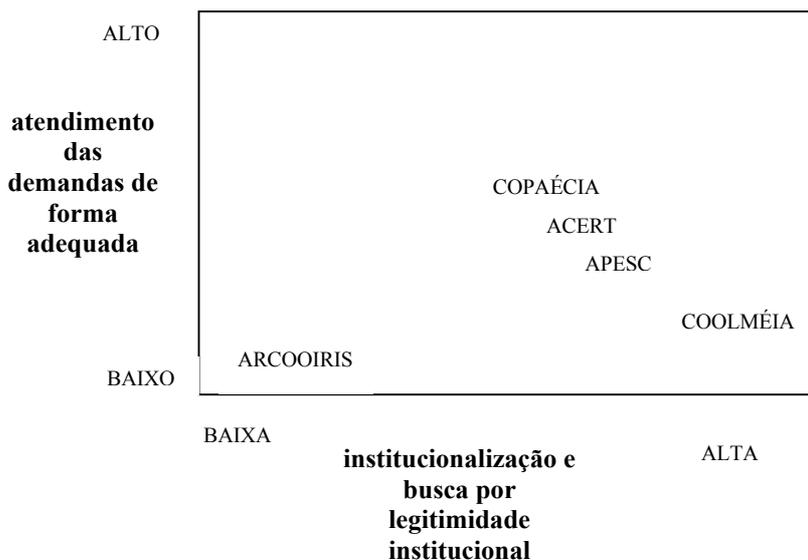
Com relação a Cooperativa ARCOOIRIS verifica-se que os aspectos institucionais mesmo estando presentes em seus documentos (estatutos, regimentos e missão) e nos discursos dos dirigentes da Cooperativa, não possuem influência significativa sobre os objetivos e posicionamentos atuais e futuros. Estes por sua vez dizem respeito a busca de soluções para os geradores de debilidades estruturais que ocorrem devido a existência de problemas de coordenação e gerenciamento que delimitam o desempenho da Cooperativa. Concluí-se que estas debilidades estruturais em muito são influenciadas por não existir um quadro organizacional mínimo oriundo da priorização dos aspectos institucionais levantados neste caso.

Tem-se, portanto, de um lado a Cooperativa Coolméia com um grau alto de institucionalização gerando desempenhos insatisfatórios e por outro a Cooperativa ARCOOIRIS com um grau baixo de institucionalização que também está gerando debilidades. Entre estes dois extremos tem-se os outros três casos analisados (Acert, Apesc e Copaécia), em que verifica-se uma institucionalização alta, porém diferenciada e com a interferência de uma ONG que presta assessoria técnica em agroecologia. Estes casos intermediários demonstram uma maior capacidade de atendimento às demandas dos mercado a partir da perspectiva das abordagens técnicas e operacionais de gerenciamento de sistema agroindustriais, mesmo tendo-se identificado que atualmente a estrutura de coordenação e gerenciamento destas cadeias não atendem de forma adequada a evolução das demandas do mercado.

Os resultados desta pesquisa confirmam a relação existente entre os aspectos institucionais e os desempenhos técnicos e econômicos das organizações. Estes por sua vez assumem posturas interpretativas sobre o ambiente externo, formando regras, normas, valores e procedimentos, agindo conforme este ambiente institucionalizado na busca por reconhecimento e legitimidade das suas ações. Abaixo demonstramos um gráfico (14.1) que busca resumir os resultados acima:

Quadro 6.1

Aspectos institucionais e atendimento adequado das demandas



Fonte: dados de campo

Ressalta-se que o quadro acima possui o objetivo de posicionar os grupos estudados conforme os resultados verificados na pesquisa, somente evidenciando-se tendências, sem a necessidade de considerar-se alguns efeitos de escala do gráfico.

Verifica-se que a Cooperativa Coolméia situa-se um pouco acima da Cooperativa ARCOOIRIS, no que diz respeito ao atendimento das demandas de mercado de forma adequada. Isto se justifica devido a identificação de alguns parâmetros condizentes com o que se convencionou neste trabalho como “adequado”. Isto se deve principalmente ao maior tempo de atuação que a Cooperativa Coolméia (aprendizagem) possui neste mercado. Entretanto, estas duas cooperativas, conforme pode-se verificar no gráfico acima, situam-se bastante distantes do que poderia ser considerado como um atendimento adequado.

Já para os outros três grupos estudados verifica-se uma diferenciação entre eles, relacionado tanto ao grau de institucionalização como ao atendimento das demandas do mercado. Relaciona-se estas diferenciações, principalmente, ao tempo de atuação de cada um dos grupos e pelo grau de inserção no mercado, o que vem conferindo e contribuindo para um processo de

aprendizagem quanto ao atendimento das demandas de forma adequada. Com isso ocorre uma diminuição no grau de institucionalização e na busca por uma legitimidade institucional, conforme verificado em depoimentos dos dirigentes das associações e cooperativas. Entretanto, esta diminuição dos aspectos institucionais não significa necessariamente um afastamento dos princípios, filosofias, motivações, objetivos e perspectivas futuras, e sim uma maior ênfase ou priorização em fatores relacionados à sustentabilidade econômica dos negócios. Isto nos conduz à interpretação, já externada acima, de que estes três grupos possuem maior capacidade de atendimento às demandas futuras, a partir da perspectiva das abordagens técnicas e operacionais de gerenciamento de sistema agroindustriais.

Para finalizar, pretende-se apresentar algumas considerações sobre os resultados do estudo e as hipóteses iniciais que motivaram o desenvolvimento deste trabalho.

A estrutura de feiras, mesmo considerando-se a constatação inicial de que não são estruturas de comercialização totalmente adequadas, tanto para os produtores como para os consumidores, é o modelo atualmente que viabiliza os pequenos produtores (público deste trabalho), principalmente na fase inicial de inserção no mercado. Isto ocorre através da geração de renda, eliminação de intermediários (que na visão dos entrevistados somente agregam custos aos produtos) e de garantia de volumes significativos (para os atuais níveis de produção) de comercialização, principalmente de produtos *in natura*.

Daroldt (2000) corrobora este fato através da realização de uma análise (quantitativa) das diversas dimensões da sustentabilidade dos produtores agroecológicos da região Metropolitana de Curitiba/PR. Foi possível identificar que possuem melhores resultados econômicos os produtores orgânicos que dão preferência pela comercialização direta ao consumidor final, devido a não-utilização de atravessadores.

Já outras pesquisas demonstram os resultados advindos da inserção dos agricultores ecologistas em estruturas de comercialização “convencionais” do varejo, em que não houve qualquer modificação nas relações de comercialização dos produtos agrícolas, na cadeia produtiva da agricultura orgânica. Fonseca & Campos (1999;2000), Daroldt (2000), Bomfim *et alii* (1999), Dulley *et alii*, 2000 analisaram a dinâmica do mercado de alimentos orgânicos no Estado do Rio de Janeiro, na região metropolitana de Curitiba/PR, em Florianópolis/SC e em São Paulo/SP, respectivamente. Estes estudos revelam que permanecem as relações desiguais entre os atores da cadeia e com alto poder de barganha por parte do varejo. Destaca-se a existência de vendas consignadas, inexistência de sobrepreços, grande diferença entre os preços pagos aos

produtores e os preços aos consumidores e baixa promoção ou diferenciação dos produtos orgânicos dentro das lojas.

Portanto, a continuidade e existência de relações convencionais na cadeia é o que torna a feira livre um espaço importante para viabilização a de uma comercialização mais justa. A comercialização direta é uma forma de afirmação das conquistas dos grupos analisados em um segmento de mercado em expansão, devido a não ter sido identificado nas entrevistas a percepção comum sobre as desvantagens das feiras (existem mas não a ponto de causarem baixos desempenhos), quanto aos aspectos de volumes, diversificação e tempo. As vantagens relacionadas a margens de lucro, pagamentos a vista e o contato entre produtores e consumidores para a realização de um *marketing* direto são bastante ressaltadas quando questionados dos motivos da escolha das feiras como estratégia de comercialização.

Uma outra constatação interessante com relação às feiras livres refere-se à credibilidade que a mesma apresenta para o mercado consumidor e revendedor de produtos orgânicos. O produtor que está comercializando os seus produtos no espaço da feira está inserido em uma rede que lhe fornece de fato um grau de credibilidade que atualmente está sendo interpretada como “certificação” pelo consumidores finais e para a revenda em outros locais. Além disso, este espaço pode ser considerado um local de *marketing*, que viabiliza e potencializa as vendas em outros mercados, por possibilitar o encontro e a negociação permanente entre compradores e produtores.

A forte determinação dos grupos de agricultores em dar continuidade às formas de comercialização direta, em muito recebem o incentivo e o apoio institucional das atuais políticas do Governo do Estado do RS. As ações voltadas para comercialização e abastecimento popular, implementadas pela Ceasa/RS em conjunto com a Secretaria da Agricultura e Abastecimento, indicam claramente a opção pelas vendas diretas ao consumidor final (feiras livres, quiosques, balcões de comercialização, estruturação da COPERGS na Ceasa). Estas políticas estão sendo implementadas com o auxílio de ONGs (contratadas pelo Estado), com atuação no desenvolvimento da agroecologia nas suas áreas de atuação, sendo que estas prestam assessoria para as associações e cooperativas de produtores ecologistas. Este é o caso, por exemplo, do Centro Ecológico que assessora a ACERT, a COPAÉCIA e a APESC. Por outro lado, o Governo do Estado também possui políticas que estimulam outras formas de comercialização com a presença de intermediários nas relações com os consumidores finais. Este é o caso da implantação do Espaço Ecológico na Ceasa, (voltado para compras de varejistas e restaurantes

direto dos produtores) e a articulação com redes de pequenos e médios supermercados (colocação de gôndolas da rede Unisuper).

6.2 - Sugestões para futuros trabalhos

Primeiramente, recomenda-se a realização de outros trabalhos com a aplicação da metodologia aqui proposta, no sentido de captar outras lógicas de atuação, de agricultores e empresários, com relação ao mercado de alimentos orgânicos. Cabe ressaltar que uma importante questão a ser incluída em futuros trabalhos diz respeito ao público que será objeto da pesquisa. Nessa pesquisa trabalhou-se com agricultores familiares organizados em pequenas cooperativas e associações, e com fortes aspectos técnicos e sociológicos associados a agroecologia.

Verifica-se atualmente no mercado de alimentos orgânicos agentes com objetivos, visões e propostas diferenciadas com relação aos produtos oriundos de uma agricultura alternativa. Isto confirma-se em levantamento bibliográfico, realizado para esta dissertação, sobre a agricultura orgânica no Brasil, em que alguns autores identificaram que está ocorrendo uma nítida divisão no setor.

Canuto (1998) realizou um amplo estudo sobre a agricultura ecológica no Brasil, buscando identificar os caminhos que estão sendo seguidos pelos diversos agentes que nela atuam, a partir de algumas percepções imprecisas sobre as diferenças entre os posicionamentos e atuações dos grupos que fazem parte dessa proposta. As agriculturas ecológicas brasileiras, segundo o autor, parecem estar entre o mercado, com aspectos convencionais, empresarial e distante das questões sociais, e os movimentos sociais, que vêem na agricultura ecológica uma forma de difundir o ecologismo popular. Este autor identificou, após a análise de diversas experiências de agricultura alternativa no Brasil, o aparecimento de duas tendências a partir dos anos 80, denominadas de *Agriculturas Ecológicas de Mercado* (AEM) e *Agriculturas Ecológicas Familiares* (AEF). A forma de adesão ao mercado é a chave para o entendimento das diferenças existentes entre as duas propostas e práticas de agricultura alternativa. O produto orgânico (AEM) possui ênfase nos aspectos ecológicos e no mercado, através de produtos mais limpos e nichos de mercado, com pouca consideração da questão social. Já o produto ecológico (AEF) possui ênfase nos aspectos ecológicos e nos aspectos sociais e culturais, através de produtos adequados aos ecossistemas e culturalmente apropriados.

Analisando a construção social de uma nova agricultura, Jalcione (1999) identifica os principais agentes proponentes de um novo modelo de desenvolvimento para a agricultura

brasileira, baseado principalmente em movimentos sociais de contestação da atual estrutura vigente. Estes grupos possuem forte conceito de autonomia e autoconstrução com relação às técnicas, métodos e procedimentos utilizados na agricultura em função da disponibilidade dos recursos e das necessidades locais, ocorrendo uma ruptura com as técnicas convencionais da agricultura convencional, relacionadas à produção agrícola, à gestão e ao acesso às matérias-primas.

A partir do que é considerado como agriculturas alternativas ou diferentes, o autor elenca cinco grupos ou categorias principais para a análise: *agricultura alternativa propriamente dita*, *agricultura orgânica*, *cooperação dos assentados*, *novo sindicalismo rural* e os *projetos de diversificação agrícola*. Segundo Jalcione (1999) as ações desses grupos “oscilam entre a defesa comunitária e as proposições de uma nova modernização da agricultura, que vão das reivindicações puramente econômicas a manifestações de forte tendência messiânica e profética. Em comum possuem a abordagem holística das relações com a natureza e a identificação dos seus “adversários”, que são os grandes empresários agrícolas modernos, os latifundiários, cooperativas tradicionais e as empresas que formam o oligopólio da produção e comercialização de insumos agrícolas.

Por fim, Graziano da Silva (1999) cita exemplos (Chile, Espanha e Brasil) de grupos de agricultores que adotaram a agricultura alternativa como estratégias de resistência ao modelo (capitalista) vigente, em que obtiveram resultados desastrosos para os envolvidos. Afirma que estas estratégias apresentam algum sucesso em termos individuais e também no curto prazo. As tecnologias alternativas, geralmente são apresentadas como meios de retirar (ou afastar) pequenos produtores (quase excluídos) dos mercados capitalistas de insumos e outros produtos para a agricultura (*a produção sem insumos gera auto-suficiência da propriedade*), através da redução dos fluxos financeiros, com o objetivo de diminuir a expropriação em nível do mercado das rendas geradas. Esta forma de atuação está sendo chamada de "estratégia de resistência à dominação capitalista, por parte dos pequenos produtores rurais".

A partir do levantamento acima, verifica-se a existência de diversos grupos no meio rural com distintas visões e posições, sendo classificados em grandes linhas de pensamento ou atuação, possuindo lógicas diferenciadas neste segmento do mercado de alimentos. Estes grupos distintos requerem que sejam disponibilizados tratamentos diferenciados na análise dos indicadores de desempenho e dos fatores que influenciam na busca pela sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Sugere-se, portanto, para futuros trabalhos a realização de estudos incluindo uma diversidade maior de perfis de agricultores ou de agentes que atualmente atuam com algum tipo de agricultura alternativa, buscando contemplar uma maior número de lógicas, princípios, valores e filosofias. Tendo-se este amplo público contemplado para a pesquisa, investigar a influência do quadro institucional e organizacional em que estão inseridos no alcance das suas estratégias (já estabelecidas ou futuras).

E por fim, destaca-se a importância de considerar, quando da análise do desempenho, os vários aspectos que envolvem a sustentabilidade, como o ambiental, o social e o econômico, como alternativa aos aspectos que envolvem a competitividade, a qual possui uma lógica unicamente econômica. A competitividade atualmente possui várias abordagens que focam aspectos muito mais ligados às organizações, seus mercados e aos produtos que fabricam, do que a uma visão mais integrada do ambiente em que está inserida.

Além das dimensões a serem incluídas nas análises que envolvem o tema aqui apresentado, deve-se também ter a preocupação com as ferramentas e metodologias de intervenção e busca da construção de conhecimentos sobre o assunto. Esta construção da lógica de atendimento às demandas do mercado devem ser supridas por ferramentas e abordagens que potencializem os objetivos propostos. Ao que parece não se trata simplesmente de olhar através das lentes empresariais utilizadas pelos diversos setores convencionais, e sim ajustar-se este foco para que se possa identificar o grau adequado a este novo setor. Deve-se considerar as diversas racionalidades e a heterogeneidade do público existente no meio rural.

Fundamentalmente, a “cadeia de suprimentos” da agricultura familiar, e atualmente, por consequência, também da agricultura ecológica, não pode ser considerada na sua concepção tradicional de fluxo de matérias-primas e produtos, financeiro e de informações, mas sim como a dinâmica a ser estabelecida entre todos os elos da cadeia produtiva no sentido de atingir objetivos específicos e primordiais relacionados à sustentabilidade, tais como a oferta de produtos adequados à sociedade, preservação do meio ambiente, desenvolvimento humano, manutenção do homem no campo, resgate de práticas agrícolas alternativas e apropriadas culturalmente.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ABML (Associação Brasileira de Movimentação Logística). Guia do *Supply Chain*. *Suplemento da Revista Tecnológica*. N. 30, ano III. Maio, 1998. 35-49.
2. ABRAMOVAY, R. *Seminário Nacional de Assistência Técnica e extensão Rural*, 1997, Brasília, DF. In: GIPAF . Uma nova extensão para a agricultura familiar - anais. Brasília: PNUD, 1997. 222p.
3. ALMEIDA, J. *A construção social de uma nova agricultura: tecnologia agrícola e movimentos sociais no sul do Brasil*. Porto Alegre: Ed. Universidade-UFRGS, 1999.
4. ALTIERI, M. A. *Agroecologia: as bases científicas da agricultura alternativa..* Rio de Janeiro: PTA-FASE, 1989. 290 p.
5. BATALHA, M. O. (Coordenador). *Gestão Agroindustrial*. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1997.
6. BATALHA, M. O. & LAGO DA SILVA, A. *Gestão de Cadeias Produtivas: Novos Aportes Teóricos e Empíricos*, 1999.
7. BEEK, P.; BEULENS, A. J. M.; MEFFERT, H. F. Logistics and ICT in Food Suplly Syspems. In: *Innovation of Food Production Systems: Product Quality and onsumer Acceptance*. Wageningen, The Netherlands: Wageningen pers, 1998. Pp. 117-138
8. BEERS, George; BEULENS, Adrie; VAN DALEN, Jan. Chain science as an emerging discipline. *Third International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry*. Wageningen: Holand, 1998.
9. BOWERSOX, D. O renascimento da logística. *Revista Tecnológica*, n.37, ano IV, dezembro, 1998, 06-12
10. BROMLEY, Daniel W. *Economic Interests and Institutions*. The Conceptual Foundations of Public Polity. New York (USA): Basil Blackwell Inc., 1989
11. CAMPOMAR, M. C. Do uso de "estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, v. 26, n, 3, p. 95-97, julho/setembro, 1991.
12. CANUTO, J. C. *Agricultura Ecológica en Brasil. Perspectivas Socioecológicas*. Tese de Doutorado, Córdoba/Espanã: Universidade de Córdoba/ISEC/ETSIAM, 1998. 200 p.

13. CARMO, Maristela S.; MAGALHÃES, Marcelo M.; COMITRE, Valéria. *Agricultura Sustentável: Comparação de Indicadores técnicos e econômicos entre sistemas orgânicos de produção de soja no estado do Paraná*. Botucatu/SP: IBD, [1998].
14. CARMO, M. S. Cadeia Produtiva da Agricultura Orgânica. In: *Agricultura Ecológica* (Edmilson Ambrosano – Coord.). Livraria e Editora Agropecuária. Guaíba: 1999. p. 245.
15. CARRIERI, A. de P. & AGUIAR, A. R. C. O processo de gestão na pequena produção familiar rural: um estudo de caso no sul de Minas Gerais. *Anais do 17 ANANPAD*. Salvador, vol. 5 – Administração Rural, 1993. p. 94-108.
16. CASTRO, A. M. G.; COBBE, R. V.; GOEDERT, W. J. *Prospecção de Demandas Tecnológicas*. Manual Metodológico para o SNPA. Brasília: Embrapa/DPD, 1995.
17. CASTRO, A. M. G.; LIMA, S. M. V.; FREITAS. Análise de Cadeias Produtivas Agropecuárias e Oportunidades para a Automação. In: *Revista Brasileira de Agroinformática*. V. 1, n, 1, p. 53-63, 1998.
18. CASTRO, A. M. G.; LIMA, S. M. V.; GOEDERT, W. J.; FREITAS, A. VASCONCELOS, J. R. *Cadeias Produtivas E Sistemas Naturais. Prospecção Tecnológica*. Brasília: Embrapa-SPI, 1998.
19. CASTRO, A. M. G.; LIMA, S. M. V.; FREITAS, A. *Análisis Prospectivo de Cadenas Productivas Agropecuarias*.]
20. CARVALHO, C. A. P. de; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Contribuições da Perspectiva Institucional para Análise das Organizações. *Anais da ANANPAD*. Brasil: ANPAD, 1999.
21. CARVALHO, Y. M. C. Agroecologia e Regulação: Contribuição Metodológica para o Fortalecimento de um Processo Social. In: *Agricultura Ecológica* (Edmilson Ambrosano – Coord.). Livraria e Editora Agropecuária. Guaíba: 1999, p. 265.
22. CHING, H. Y. *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada - Supply Chain*. São Paulo: Atlas, 1999.
23. CHRISTOPHER, Martin. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo: Pioneira, 1999.
24. CLEGG, S.. Pães Franceses, Modas Italianas e Empreendimentos Asiáticos: Contingências Pós-Modernas. In: Vieira, M. M. F. e Oliveira, L. M. B. de (Organizadores). *Administração Contemporânea. Perspectivas Estratégicas*. São Paulo: Ed. Atlas, 1999. p. 59-101.
25. CONCEIÇÃO, O . A . - As abordagens insitucionalistas em busca da constituição de seu núcleo teórico (mimeo). Porto Alegre, 2000.
26. COOPER, Martha C.; ELLRAM, Lisa M. Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy. *The International Journal of Logistic Management*. Vol. 4, No. 2, 1993.
27. COSTA, Manoel B. & CAMPANHOLA, Clayton. *A Agricultura Alternativa no Estado de São Paulo*. Jaguariúna/SP : Embrapa- CNPMA, 1997.
28. DAROLT, M. R. *As dimensões da sustentabilidade: um estudo da agricultura orgânica na região metropolitana de Curitiba/PR*. Tese de doutorado, Curso de Pós-graduação em meio ambiente e desenvolvimento, da Universidade Federal do Paraná e Université Paris 7.. Curitiba, 2000.

29. DIRETRIZES PARA OS PADRÕES DE QUALIDADE BIODINÂMICO, DEMÉTER E ORGÂNICO “INSTITUTO BIODINÂMICO”. 7 ed. Botucatu/SP: IBD, 1997.
30. DULLEY, Richard D. & CARMO, Maristela S. *Viabilidade Econômica do Sistema de Produção na Agricultura Alternativa*. Botucatu/SP: IBD, [1998].
31. DULLEY, R. D.; SOUZA, M. C. M.; NOVOA, A. . Passado, Ações Presentes e Perspectivas da Associação de Agricultura Orgânica (AAO). *Informações Econômicas.*, v. 30, p. 16-24. São Paulo: nov/2000
32. EHLERS, Eduardo. *Agricultura Sustentável: origens e perspectivas de um novo paradigma*. São Paulo: Livros da Terra, 1996.
33. FARINA, Elizabeth M. M.; JANK, Marcos S.; GALAN, Valter B. *O Agribusiness do leite no Brasil*. USP/FIA/PENSA/IPEA: São Paulo, 1999.
34. FIGUEIREDO, K. & ARKADER, R. Da Distribuição Física ao *Supply Chain Management*: O Pensamento, o Ensino e as necessidades de Capacitação em Logística. *Revista Tecnológica*, n. 33, ano IV. Agosto, 98. Centro de Estudos em Logística da COPPEAD/UFRJ.
35. FLEURY, P. F & LAVALLE, C. R. O estágio de desenvolvimento da organização logística em grandes empresas brasileiras. *Anais do 19 ENANPAD*, 1998.
36. FLEURY, P. F. *Supply Chain Management*: Conceitos, Oportunidades e Desafios da Implementação. *Revista Tecnológica*, n. 39, ano IV, fevereiro, 1999, 24-32. Centro de Estudos em Logística da COPPEAD/UFRJ.
37. FONSECA, M. F. & CAMPOS, F. F. de. O Cenário da Comercialização dos Orgânicos no Estado do Rio de Janeiro. In: *Agricultura Ecológica* (Edmilson Ambrosano – Coord.). Livraria e Editora Agropecuária. Guaíba: 1999, p. 339.
38. FONSECA, M. F. & CAMPOS, F. F. de. *O Mercado de Alimentos Orgânicos Certificados no Estado do Rio de Janeiro: O Caso dos FVL (Frutas, Legumes e Verduras) in natura*. www.planetaorgânico.com.br, 2000. 7 p.
39. GARCIAS, P. M.. Alianças Estratégicas e Coordenação no Agribusiness. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade/Universidade de São Paulo (USP). São Paulo, 1999.
40. HARKALY, Alexandre. *Perspectivas da Agricultura Orgânica no Mercado Internacional*. Botucatu/SP: IBD, 1998.
41. JEPPERSON, R. L. Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. In: POWELL W. W. & DiMAGGIO (Ed.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. págs.143-163
42. JUNQUEIRA, A. H. *Revista Agroanalysis*. Vol, 19, número 06, de 15/06/99.
43. JR. OLIVEIRA, A. B; SILVA, J. C. M.; GUIVANT, J. S.; SARTORI, S.. *Produtos Orgânicos: Criando Novas Redes entre Produtores, Consumidores e Supermercados* (Relatório de Pesquisa). Florianópolis: UFBA/CFH (mimeo), 1999. 11 p.
44. KLEIN, C. A. M. *A Indústria de Supermercados em Porto Alegre : Análise segundo a estrutura de Porter*. Dissertação de Mestrado, Porto Alegre : UFRGS, 1995.
45. LAUSCHNER, Roque. *Agribusiness, Cooperativa e Produtor Rural*. São Leopoldo : UNISINOS, 1995.

46. LAVALLE, C. R. & FLEURY, P. F. Avaliação da organização logística em empresas da cadeia de suprimentos de alimentos – indústria e comércio. *Anais ANANPAD*, 1999.
47. LAVALLE, C. R. A organização logística em empresas da cadeia de suprimento de alimentos: um desafio gerencial. *Revista Tecnológica*, n. 45, ano V, agosto de 1999, pág. 24-33. Centro de Estudos em Logística da COPPEAD/UFRJ.
48. LAZZARINI, S. G. Estudos de caso para fins de pesquisa: Aplicabilidade e limitações do método. In: FARINA, E. (Coord.). *Estudos de Caso em Agribusiness*. São Paulo: Pioneira, 1997.
49. MACHADO-DA-SILVA, C., FONSECA, V. S. da. Competitividade Organizacional : Conciliando Padrões Concorrenciais e Padrões Institucionais. In VIEIRA, M. M. F., OLIVEIRA, L. M. B. de. *Administração Contemporânea : Perspectivas Estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999. Capítulo 1, págs.27-39.
50. MACHADO-DA-SILVA, C., FONSECA, V. S. da., FERNANDES, B. H. R. Mudança e Estratégia nas Organizações: Perspectivas Cognitiva e Institucional. In VIEIRA, M. M. F., OLIVEIRA, L. M. B. de. *Administração Contemporânea : Perspectivas Estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999. Capítulo 1, págs.102-118.
51. MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing*, São Paulo: Atlas, 1993.
52. MENEGHINI, A. ; JR. OLIVEIRA, A. B.; ALMEIDA, A. C.; DALMORA, E.; WOLFF, E. A. ; SILVA, J. C. M.; GUIVANT, J. S.; GUSZMÁN, M.; SARTORI, S. Produtos Orgânicos: Novas Redes entre Produtores, Consumidores e Supermercados. In: *Agricultura Ecológica* (Edmilson Ambrosano – Coord.). Livraria e Editora Agropecuária.Guaíba: 1999, p. 359.
53. MEYER, J. W. & ROWAN, B. Institucionialized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: MEYER, J. W. & SCOTT, R. W. *Organizational Environments. Ritual and Rationality*. USA: Sage Publications, 1992 págs. 21-44
54. NORTH, C. D. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. USA: Cambridge University Press, 1990.
55. PATRIARCA, M. C. S. & FRANCIS, D. G. Uma análise da gestão – ou administração – das propriedades agrícolas familiares e empresariais. *Anais do XXXVI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural*, 1998.
56. PEDROZO, Eugênio A. (coordenador). *O “Sistema Integrado Agronegocial”(SIAN) – Micro-Meso-Macro-Analítico : Uma Visão Interdisciplinar, Processual e de Aprendizagem*. Porto Alegre : UFRGS, 1999.
57. POWELL, W. W. & DiMAGGIO. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. Capítulos 01 (1-38) e 02 (63-82)
58. ROJO, Francisco J. G. Pesquisa: O comportamento do consumidor nos supermercados. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 16-24, jul./ set. 1998.
59. SAES, M. S. M. Organizações e Instituições. In: *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares*. Zylbersztajn, D. e Neves, M. F. (organizadores). São Paulo: Pioneira, 2000. p.165-186
60. SALAZAR, G. T. Gestão moderna de empresas rurais: uma análise de suas bases fundamentais. *Anais do XXXVI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural*, 1998.

61. SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. *Metodologia de la Investigación*. México: Pan-americana Formas e Impressos S.A., 1994.
62. SILVA, J. G. da. *A Nova Dinâmica da Agricultura brasileira*. Campinas, SP: UNICAMP.IE, 1996.
63. SILVA, J. G. da. *Perspectivas da Agricultura Alternativa*. In: *Tecnologia & Agricultura Familiar*. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 1999.
64. SILVEIRA, . *Revista Agroanalysis*. Vol., 19, número 06, de 15/06/99.
65. SOUZA, M. C. M. de. Produtos Orgânicos. In: *Economia e Economia dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. Zylbersztajn, D. & Neves, M. F (Coord.). São Paulo: Ed. Pioneira, 2000. p. 385, cap.17.
66. VEIGA, J. E. da. A economia institucional é uma Torre de Babel (Resenha). In: *Informações Fipe São Paulo*, fevereiro de 1998.
67. WILKINSON, John. A contribuição da teoria francesa das convenções para os estudos agroalimentares – algumas considerações iniciais - *Ensaio FEE - Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser*. Porto Alegre: ano 20, n.2, p. 64-80, 1999.
68. WILLIAMSOM, Oliver E. *Las Instituciones económicas del Capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica, 1989.
69. WOOD JR, Thomaz; ZUFFO, Paulo. K. Supply Chain Management. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV, v. 38, n. 3, p. 55-63, jul./set. 1998.
70. YIN, R.K. *Case Study Research : Desidn and Methods*. Newbury Park : Sage Publications, 1990.
71. ZYLBERSZTAJN, Décio. *Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições*. Tese Livre Docente, São Paulo: USP, 1995.
72. ZYLBERSZTAJN, Décio. *Entre o mercado e a hierarquia: Análise de casos de quebra contratual no agribusiness*. Rio de Janeiro: 20^o ENANPAD, 1996.
73. ZYLBERSZTAJN, Décio. Conceitos Gerais, Evolução e Apresentação do Sistema AgroindustrialOrganizações e Instituições. In: *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares*. Zylbersztajn, D. e Neves, M. F. (organizadores). São Paulo: Pioneira, 2000. p. 01 - 21
73. ZUURBIER, J. P.; SAUVÉE, L. Vertical Coordination in an Institutional Context. Wageningen: maio de 1998.

8 ANEXOS

8.1 - ANEXO 1
Quadro descritivo da população do estudo

	Nome	número de produtores (famílias)	locais de produção no RS	locais das vendas	vendas anuais	produção	início das ativ.	ativ. de industrialização	Observações
01	ACERT - Associação dos Colonos Ecologistas da Região de Torres	28	Manpituba Morrinhos do Sul D. Pedro de Alcântara Três Cachoeiras Torres	Feira Coolméia Feira Torres Coopet Eco Torres	R\$ 124.832,00	hortaliças banana arroz (branco e int.) beringela aipim	1992	passas de banana conservas vegetais açúcar mascavo melado suco maracujá rapaduras amendoim	
02	AÉCIA – Associação de Produtores Ecologistas de Ipê e Antonio Prado	20	Antônio Prado Ipê	Feira Coolméia São Paulo Rio de Janeiro Atacado Ceasa Obs.: hortaliças possuem maior vendas na feira. Indust. vendem mais em SP e RJ.	R\$ 59.430,00	hortaliças tomate vinhedos frutas em geral maçã	1989	conservas schmier suco de uva extrato e molho de tomate papinha de nenê	especialização em agroindústria ecológica
03	AESBA – Associação dos Agricultores Ecologistas de São João Batista	07	Ipê	Feira Coolméia Feira Caxias	R\$ 779,00 - praticamente não realizou feira em 1999.	milho feijão (sementes) pastoreio e bovinos tomate hortaliças	1997	não possui	região que não possui vinhedos
04	APEMA - Associação dos Produtores Ecologistas da Linha Pereira Lima	08	Ipê	Feira Coolméia	R\$ 23.564,00	hortaliças maçã e caqui vinhedos cebola feijão batata	1989	molho de tomate massas caseiras suco de uva schmier	segundo grupo que se formou na região de Ipê

	Nome	número de produtores (famílias)	locais de produção no RS	locais de vendas	Vendas anuais	produção	início das ativ.	ativ. de industrialização	Observações
05	Associação Novo Citrus	08	Pareci Novo	Feira Coolméia	R\$ 5.657,00	frutas em geral	1995	sucos em geral schmier geléias bananada goiabada	a produção de maracujás é de terceiros possuem 30 ha As máquinas de industrialização são somente de 01 família, que está coord. o processo. A associação ainda não está constituída
06	APESC - Associação dos Produtores Ecológicos da Capela Santa Catarina	08	Ipê	Feira Coolméia	R\$ 41.995,00	grãos hortaliças vinhedos tomate amendoim	1997	verduras pré-processadas suco de uva molho e massa de tomate massas caseiras conservas chás de maçã	ocorre um maior envolvimento de mulheres neste grupo
07	APESSA - Associação dos Produtores Ecológicos da Capela São Antão do Abate	07	Ipê	Feira Coolméia	R\$ 13.556,00	milho feijão e outros grãos hortaliças tomate (miúdo) algumas frutas	1992	não possui	
08	Associação Serra Verde	07	Cerro Grande do Sul	Feira Coolméia Feira em Cerro Grande	R\$ 21.792,00	hortaliças milho feijão	1991	conservas schmier	a associação está em fase de formação
09	APEVS - Associação dos Produtores Ecológicos de Vila Segredo	06	Ipê	Feira Smic (2ª quadra da J. Bonifácio)		hortaliças feijão	1990	panificios	histórico do grupo com muitos conflitos Feira junto à Arcooiris (sócio)

	Nome	número de produtores (famílias)	locais de produção no RS	locais de vendas	Quant. das vendas	produção	início das ativ.	ativ. de industrialização	Observações
10	Coolméia - Cooperativa Ecológica Coolméia Ltda.	20	Diversos municípios	Feira da própria Coolméia, através da banca dos servidores operacionais Entrepósito Coolméia São Paulo Supermercados em POA	R\$ 1.300.000,00 anuais – faturamento da loja, restaurante e lancheria R\$ 250.000,00 faturamento da feira R\$ 31.425,00 (banca servidores na feira)	arroz feijão canjica trigo milho pipoca erva mate	1978	restaurante com buffet lanches e sucos Arroz integral trigo em grão farelo de trigo canjica de trigo farinha de trigo mel macarrão integral panificios diversos outros produtos	nas feiras são ofertados os produtos de produtores que não comparecem às feiras. Dos 50 sócios individuais da Coolméia, 15 não participam das feiras.
11	COOPAEL - Cooperativa dos Produtores Agroecológicos de Eldorado do Sul	32	Eldorado do Sul	Feira Coolméia	R\$ 7.663,00	hortaliças avicultura (postura) grãos leite	1993	panificios	algumas famílias dentro do assentamento
12	Pé na Terra - Cooperativa de Trabalho de Produtores Rurais	20	Novo Hamburgo	Feira Coolméia	R\$ 31.070,00	hortaliças leite	1989	derivados do leite cestas de produtos	50 hectares possui uma agrovila na propriedade e com produtores oriundos de outras regiões. Somente 01 proprietário das terras

	Nome	número de produtores (famílias)	locais de produção no RS	locais de vendas	Quant. das vendas	produção	início das ativ.	ativ. de industrialização	Observações
13	Ecocitrus - Cooperativa dos Citricultores Ecológicos do Vale do Cai	54	Montenegro Harmonia Bom Princípio Tupandi Pareci Novo	Feiras: - Montenegro - Caxias do Sul - Porto Alegre (individual) Supermercados da região Atacado Ceasa (COPERGS) Entrepasto em Montenegro	R\$ 610.000,00 anuais - R\$ 50.000,00 em bergamota verde - R\$ 160.000,00 em laranjas. Somente 10% do total da produção dos sócios, passa pela Cooperativa. O restante é vendido diretamente pelos produtores. - R\$ 300.000,00 nas atividades de compostagem. Este valor não representa faturamento, somente custos. O produto é distribuído para sócios e terceiros. - R\$ 100.000 no entreposto de hortigranjeiros em Montenegro.	citrus hortaliças cereais frutas diversas	1994	-usina de compostagem de resíduos agroindustriais; - estão em busca de financiamento para uma beneficiadora de frutas; - bergamotas verdes são vendidas para uma indústria de óleos essenciais (Aripe S/A) com 30% de prêmio	somente 20% da produção foi vendida como orgânica. 50 a 80 mil cxs de 25 kg. Área total: 400 ha

	Nome	número de produtores (famílias)	locais de produção no RS	locais de vendas	Vendas anuais	produção	início das ativ.	ativ. de industrialização	Observações
14	ARCOOIRIS - Cooperativa de Produtores Ecológicos de Porto Alegre	20	Porto Alegre Viamão Terra de Areia Maratá Nova Santa Rita (assentamento), Alvorada Montenegro	Feira Arcooiris em POA, na José do Bonifácio Loja da Arcooiris na Rua Santana em POA	R\$ 400.000,00 anuais, considerando as vendas da Arcooiris, da APEVS e da Coopercapri	hortaliças aipim banana e mamão abacaxi cebola feijão milho centeio alho laranja outras frutas cítricas pêssego temperos aromáticas medicinais tomate arroz flores leite de cabra	1994	- hortaliças (folhas e tubérculos) acond. e emb. - pães caseiros e bolos de cenoura e laranja - compotas de doces - conservas - açúcar mascavo - cereais embalados - caldo de cana - banana desidratada - abacaxi passa - massas (18 variedades) - farinha de trigo integral -geléias e shimir de frutas - goiabadas - molho e massa tomate - lanches de farinhas int. - temperos mistos - granola (fibra e germe de trigo, aveia grossa, gergelim, passas de uva, açúcar mascavo e melado) -sachês de plantas aromát. - iogurte de leite de cabra - leite cabra pasteurizado - queijo de cabra	Licenciada pela Smic, torna-se responsável pelo espaço e gestão, juntamente com a Assoc. Gaúcha de Apicultores (AGA), APEVS e Coopercapri da 2ª quadra da feira na Av. José Bonifácio.

Fonte: pesquisa de campo

8.2 - ANEXO 2

Quadro descritivo dos Sócios da Cooperativa Coolméia que participam da Feira da Agricultura Ecológica (FAE)

	Nome	número de produtores (famílias)	locais de produção no RS	locais de vendas	Vendas anuais	produção	início das ativ.	ativ. de industrialização	Observações
01	Agua Grande (Barbosa Lessa)	01	Camaquã	Feira Coolméia Pontos de comercialização em Camaquã	R\$ 12.336,00	erva mate chás temperos	1990	erva mate chás antibaratas antitraças travesseiros aromáticos	
02	Apiquários	01	Gramado	Feira Coolméia Gramado Canela Montenegro	R\$ 20.047,00	chás flor citrus milho mudas de árvores abacate tomate	1990	chás secos (desidratados)	
03	Boss Wolff	02	Viamão Capivari Mariana Pimentel Eldorado do Sul	Feira Coolméia	R\$ 14.302,00	apicultura hortaliças	1983	mel e derivados	os produtores são 02 agrônomos
04	Espaço Sossego	01	Farroupilha	Feira Coolméia Feira Caxias Entrepasto Caxias Vendas diretas	R\$ 7.901,00	frutas em geral feijão apicultura flores vinhedos	1989	vinagre (maçã e vinho) própolis suco de uva mel framboesa congelada sucos (framboesa)	
05	Elemar Schimitz	01	Feliz	Feira Coolméia	R\$ 9.283,00	morango figo amora hortaliças citrus	1982	suco de uva geléias massa de tomate	

	Nome	número de produtores (famílias)	locais de produção no RS	locais de vendas	Vendas anuais	produção	início das ativ.	ativ. de industrialização	Observações
06	F. Strack	01	Novo Hamburgo	Feira Coolméia Feira NH	R\$ 27.586,00	flores hortaliças laranja milho	1992	melado	
07	Frutos da Terra	01	Mariana Pimentel	Feira Coolméia	vendas baixas iniciou a pouco tempo na feira	arroz	1995	processamento do arroz	05 hectares
08	Granja Mundo Verde	01	Viamão	Feira Coolméia	R\$ 2.155,00	avicultura(postura e corte) hortaliças	1997	não possui	família residente na cidade
09	Granja Coelho	01	Gravataí	Feira Coolméia	R\$ 21.924,00	hortaliças aipim	1992	não possui	
10	Hortinatur	04	Novo Hamburgo	Feira Coolméia	R\$ 21.418,00	citrus suinocultura avicultura	1992	não possui	trata-se de uma empresa com sociedade de 03 pessoas
11	Isolan	01	Bom Retiro do Sul	Feira Coolméia	R\$ 10.580,00	citrus maracujá vinhedos	1989	não possui	possui 40 ha de área e produz super magro para venda
12	Jair Gaio	01	Flores da Cunha	Feira Coolméia	?	Caqui vinhedos figo pêssego	1993	não possui	
13	Laticínios Natureza	02	Taquara	Feira Coolméia Pontos em Taquara e POA	?	não possui produção própria de leite	1980	microssina de pasteurização lenta (não produz leite pasteurizado) iogurte queijo nata	terceiriza a produção de leite com 11 fornecedores
14	Q. Livramento	01	??	Feira Coolméia	R\$ 5.762,00	cogumelos	1998	não possui	

	Nome	número de produtores (famílias)	locais de produção no RS	locais de vendas	Vendas anuais	produção	início das ativ.	ativ. de industrialização	Observações
15	Sítio Betinho	01	Santa Cruz do Sul	Feira Coolméia	R\$ 3.576,00	chás frutas flores	1989	chás secos ervas medicinais sucos geléias	
16	Sítio Nair	01	Mariana Pimentel	Feira Coolméia	R\$ 9.895,00	citrus em geral maracujá outras frutas feijão abóboras cactus (ornament.) amendoim batata doce mel aipim	1989	não possui	20 ha
17	Valdon Wegner	01	Viamão	Feira Coolméia	R\$ 40.420,00	bovinos de leite hortaliças frutas	1989	não possui	

Fonte: Pesquisa de campo

8.3 Roteiro de entrevista utilizado para a caracterização detalhada das principais Cadeias Produtivas de alimentos orgânicos no município de Porto Alegre/RS.

1 – Caracterização das principais cadeias produtivas de alimentos orgânicos

1.1 – "Antes da porteira" (montante da cadeia)

- produtos utilizados como insumos (sementes, biofertilizantes, adubos orgânicos, etc.)
- máquinas, equipamentos e serviços demandados pelos sistemas produtivos

1.2 – "Dentro da porteira" (Propriedades Agrícolas ou Sistemas Produtivos)

- caracterização dos tipos de Unidades de Produção (UP) em função do tamanho das propriedades (estrutura fundiária), tipo de mão-de-obra utilizada e quantidades, renda bruta anual e diversidade de cultivos ;
- descrição geral sobre as produtividades, rentabilidades e escalas de produção;
- tipos de produtos gerados e participação de cada atividade no total produzido;
- caracterização dos produtores e de suas famílias, quanto aos aspectos sociais em função da idade e escolaridade dos integrantes da família, relações de trabalho externo à propriedade, local de habitação (campo ou cidade), participação em igrejas, partidos políticos, clubes, entidades de classe, cooperativas ou comitês;
- ano de início das atividades agrícolas, áreas iniciais, área própria e arrendada e algumas evoluções;

1.3 – "Depois da porteira" (jusante da cadeia)

- constituição da cadeia produtiva com relação ao processamento, agroindústrias, comercialização atacadista e varejista;
- caracterização quanto aos tipos de produtos, formas de agregação de valor, distâncias e formas de atuação nos mercados;

2 – Descrição das formas de coordenação e gerenciamento das principais cadeias produtivas de alimentos orgânicos no município de Porto Alegre/RS

2.1 - identificação dos fluxos financeiros, físicos e de informações na cadeia

- formas e controles dos pagamentos entre os agentes comerciais na cadeia;
- movimentação geral dos produtos no suprimento, produção e distribuição, e descrição das estruturas de suporte, sistema de transporte e armazenagem, assim como o manuseio dos produtos;
- complexo tecnológico utilizado, entre computadores, *software* e redes de comunicação eletrônica para transmissão de dados;

2.2 – formas das transações, com relação a utilização de contratos formais e informais e a coordenação das relações comerciais ao longo da cadeia;

2.3 – operacionalização dos fluxos na cadeia e formas de previsão das necessidades e gestão dos pedidos.

3 – Descrição do quadro institucional e organizacional em que estão inseridas as principais cadeias produtivas de alimentos orgânicos no município de Porto Alegre/RS

3.1 - normatizações e certificações utilizadas na cadeia;

3.2 - filosofias e princípios incorporados nos sistemas de produção e comercialização

- filosofias e princípios cooperativistas e ecológicos incorporados aos negócios;
- características dos estatutos, regimentos internos e instâncias de deliberação;
- aspectos culturais, costumes, tradições, históricos e motivações, e códigos tácitos de condutas
- histórico e início das atividades de produção e comercialização (motivações, evolução, como começaram as atividades, aspectos importantes na constituição e condução das atividades);
- objetivos e perspectivas futuras com relação aos negócios
- apoios em pesquisas, assistências técnicas e financiamentos utilizados (crédito rural)