

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS
MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS

Dissertação de Mestrado

Adriano Diego Klein

**CADEIA DE PRODUTOS ORGÂNICOS EM COOPERATIVAS DE CONSUMO
DE SC E RS**

Orientador: Prof. Dr. Glauco Schultz

Porto Alegre

2014

ADRIANO DIEGO KLEIN

**CADEIA DE PRODUTOS ORGÂNICOS EM COOPERATIVAS DE CONSUMO
DE SC E RS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Agronegócio, sob a orientação do Prof. Dr. Glauco Schultz.

PORTO ALEGRE - RS

2014

CIP - Catalogação na Publicação

Diego Klein, Adriano
Cadeia de produtos orgânicos em cooperativas de consumo de
SC e RS / Adriano Diego Klein. -- 2014.
106 f.
Orientador: Glauco Schultz.
Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em
Agronegócios, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios,
Porto Alegre, BR-RS, 2013.
1. Cooperativismo 1. 2. Mercado direto 2. 3. Cadeias curtas 3. I.
Schultz, Glauco , orient. II. Título.

CDU 634

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da
UFRGS com os dados fornecidos pelo (a) autor (a).
Cooperativismo; Mercado direto; Cadeias curtas

TERMO DE APROVAÇÃO

ADRIANO DIEGO KLEIN

CADEIA DE PRODUTOS ORGÂNICOS EM COOPERATIVAS DE CONSUMO DE SC E RS

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Agronegócio, no Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios (CEPAN), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Glauco Schultz
Orientador – CEPAN, UFRGS

Prof. Dr. Edson Talamini (FCE, UFRGS)

Prof. Dr. Jean Philippe Palma Révillion (CEPAN, UFRGS)

Prof. Dr. Moacir Roberto Darolt (IAPAR)

Porto Alegre – RS

2014

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a minha esposa Caroline.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, o Prof. Dr. Glauco Schultz, pela orientação, pelos seus questionamentos, pelas horas de conversas sempre esclarecedoras e pelo incentivo para escrever uma temática tão recentemente estudada. Também pelo empenho nessa jornada. Muito obrigado pelos ensinamentos e conselhos.

Aos gestores e membros das cooperativas pesquisadas nesse trabalho, por sua espontaneidade, colaboração e bom recebimento que tiveram em me ceder essas entrevistas e fornecimento de dados.

Ao Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios pelo apoio recebido, possibilidade de participação e organizações de eventos.

A CAPES pelo financiamento da pesquisa de Pós-Graduação, porque sem esse incentivo com certeza esse trabalho não seria concluído.

Aos meus professores da graduação que continuaram me apoiando nessa jornada e aos novos que colaboraram muito com minha desenvoltura acadêmica e profissional.

E, por fim, a minha esposa Caroline Rippe pelo incentivo e compreensão. A todos os amigos e colegas da graduação e pós-graduação.

E, se não puderem conformar-se a esta regra, não devemos proibi-los de trabalharem em nossa casa, com receio de que os nossos guardiões, criados no meio das imagens do vício como numa má pastagem, colham e pastem aí, um pouco cada dia, muita erva daninha e desta maneira reúnam, sem se darem conta, um grande mal na alma? Não devemos, ao contrário, procurar artistas de mérito, capazes de seguirem a natureza do belo e do gracioso, a fim de que os nossos jovens, a semelhança dos habitantes de uma terra sadia, tirem proveito de tudo que os rodeia, de qualquer lado que chegue aos seus olhos ou ouvidos uma emanção das obras belas, tal como uma brisa transporta a saúde de regiões salubres, e predispondo-os insensivelmente, desde a infância, a imitar e a amar o que é reto e razoável?

Platão

RESUMO

Os orgânicos apresentam um crescimento em seu consumo nos últimos anos, e apontam para uma perspectiva de continuidade desse evento. Sua cadeia de produção é marcada por uma estrutura heterogênea, rica em modelos de organização e distribuição, com uma ampla gama de diferenciações nos modelos tradicionais. Logo, esse trabalho tem por objetivo buscar uma maior compreensão do funcionamento das cooperativas de consumidores e do ambiente que a cerca. Para isso, foram feitos três estudos de caso em cooperativas de consumidores distintas, em dois Estados diferentes, duas delas localizadas no Rio Grande do Sul, respectivamente, A Teia Ecológica em Pelotas e a Ecotorres em Torres, a terceira cooperativa é a Compras Coletivas Eco Solidárias localizada em Florianópolis, Santa Catarina. Dentro desse cenário, a análise da gestão da cadeia de suprimentos e distribuição se torna uma ferramenta importante para inferir pontos chave para o funcionamento da cadeia e analisar as relações entre agentes. Dessa forma, através de entrevistas semidiretivas, com questionários semiestruturados, se pôde perceber a situação das três cooperativas distintas, realizando-se assim uma comparação entre elas. Portanto, a partir desses estudos de caso, pode-se visualizar o funcionamento das cooperativas e seu trajeto nas cadeias de valor, além da sua relevância no comércio de orgânicos no Brasil.

Palavras-chave: Cooperativismo; Mercado direto; Cadeias curtas.

ABSTRACT

The consumption of organics product is growing in recent years, and this fate will be continuous. The supply chain is heterogenic in these products, and has the presence of rich structure and distribution models, with a wide range of differences in the traditional market models. Therefore, this work wants to understand the functioning of consumer cooperatives and the environment that surrounds it. To prove these points, it was made three case studies in different consumer cooperatives, in two different states, two of them located in Rio Grande do Sul, respectively, a *Teia Ecológica* in Pelotas and *Ecotorres* in Torres, the third is the cooperative *Cooperativa de Compras Eco Solidárias*, located in Florianópolis, Santa Catarina. In this scenario, the analysis of the management of the supply and distribution chain becomes an important tool to infer key points for the functioning of the chain and analyze the relationships between agents. Thus, through semi-directive interviews with semi-structured questionnaires, so, it can be perceive the situation in three different groups, performing a comparison between them. Therefore, from these studies, it can visualize the functioning of cooperatives and their path in value chains, in addition to its relevance in the organic trade in Brazil.

Keywords: Cooperatives; Marketing; Productive Chain; Organic; Supply Chain.

LISTA DE ABREVIATURAS

ACEVAM - Associação dos Colonos Ecologistas do Vale do Mampituba
ARPASUL - Associação Regional dos Produtores Agroecologistas da Região Sul
BIORGA - Cooperativa de Agricultores Familiares Agroecológicos
CAPA – Centro de Apoio da Pastoral Luterana
CEPAGRO - Centro de estudos e práticas da agricultura de grupo
COOPET - Cooperativa dos consumidores de produtos ecológicos de Três Cachoeiras
DCM - *Demand chain management*
GCR - Grupos de Consumo Responsáveis
MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
NESIC - Núcleo Economia Solidária e Incubação de Cooperativas
PNAE - Programa Nacional de Alimentação Escolar
SCM - *Supply chain management* (gestão da cadeia de suprimentos).
SPG – Sistemas Participativos de Garantia
UCPEL - Universidade Católica de Pelotas
UDESC - Universidade do Estado de Santa Catarina
UFPEL - Universidade Federal de Pelotas
UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Fluxo de Materiais, Informação e dinheiro na Cadeia.....	23
Figura 02 - Os principais aspectos da Supply Chain Management.....	24
Figuras 03 e 04 - Atividades de estoque e venda de produtos da cooperativa ..	43
Figura 05 - Etapas da distribuição de produtos	47
Figura 06 e 07 - Fachada da loja da Ecotorres e produtos comercializados.....	51
Figura 08 e 09 - Produtos certificados comercializados na Ecotorres.....	53
Figuras 10 e 11 - Sorvetes e sementes comercializados produzidos pela cooperativa.....	54
Figura 12 - Fachada do restaurante da teia ecológica em Pelotas	57
Figuras 13 e 14 - Vista interna do restaurante	59
Imagens 15 e 16 - Alimentos ofertados no <i>buffet</i>	63
Figura 17 - Relações entre produto e consumidor	76
Figura 18 - Estrutura de compra das Compras Coletivas Eco Solidárias.....	79
Figura 19 - Estrutura de compra da Teia Ecológica	80
Figura 20 - Estrutura de compra da Ecotorres	81
Figura 21 - Os três pontos presentes em todas cooperativas	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As cooperativa e suas características diferenciais	36
Quadro 2 - Comparações entre as três cooperativas estudadas em seus mais variados aspectos	66
Quadro 3 - Organização das cooperativas de consumidores segundo diferentes características	77
Quadro 4 – Características de tomada de decisão em cooperativas de consumidores.....	84

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1. OBJETIVO GERAL	18
1.1.2. Objetivos específicos.....	18
1.2. Delimitação da pesquisa	18
1.3. Justificativa	19
2. Referencial teórico metodológico	21
2.1. A gestão da cadeia de suprimentos (<i>supply chain management</i> - <i>SCM</i>)...	21
2.2. Canais de distribuição.....	28
3. Metodologia.....	33
3.1. Tipos de pesquisa.....	33
3.2. Fontes de informação	35
3.3. Levantamento dos dados.....	38
3.4. Análise dos dados.....	39
3.5. Limites do método.....	40
4. ESTUDO DE CASO DAS COOPERATIVAS ORGÂNICAS	41
4.1. A cooperativa Compras Coletivas Eco Solidárias (SC).....	41
4.1.2. Os fornecedores	43
4.1.3. Logística	47
4.1.4. Ambiente Institucional	49
4.2. A cooperativa Ecotorres (RS).....	49
4.2.1. Fornecedores.....	51
4.2.2. Logística	53
4.2.3. Ambiente Institucional	56
4.3. A cooperativa Teia Ecológica (RS).....	57
4.3.1. Fornecedores.....	60
4.3.2. Logística	64
4.3.3. Ambiente Institucional	65
4.4. Comparação entre as cooperativas de consumidores estudadas.....	66

5. Organização da cadeia de suprimentos e distribuição de produtos orgânicos comercializados em cooperativas de consumidores.....	68
5.1. Tomada de decisão e importância dos relacionamentos dentro da cadeia de produtos orgânicos comercializados em cooperativas de consumidores	83
CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
APÊNDICES.....	102

1 INTRODUÇÃO

Esse trabalho é fruto das pesquisas desenvolvidas junto à Faculdade de Agronomia da UFRGS durante a graduação, em que foram desenvolvidas pesquisas na área de orgânicos e participação em projetos de pesquisa, no Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da mesma universidade. Durante a trajetória acadêmica na graduação e no mestrado essas pesquisas ganharam mais forma e coesão, dando resultado a essa presente dissertação. Esse estudo se justifica em função do seu respaldo social para com as cooperativas estudadas, a fim de auxiliá-las no seu trabalho, tornando-o mais dinâmico em suas práticas.

As dinâmicas de mercado têm se tornado mais profícua com o avanço da urbanização, informatização e globalização ocorridas no último século. No setor da agricultura, a revolução verde “industrializou” o campo, gerando uma cadeia agroindustrial ampla e complexa com grandes linhas de abastecimento, em que os elos iniciais - os produtores - se distanciam muito dos elos finais, havendo assim, uma perda do contato de quem produz com quem consome. Dentro desse panorama, existem novas iniciativas de consumidores e organizações de produtores que tentam reaproximar esses agentes, através de feiras, “festivais de produtores”, e mais recentemente, as cooperativas de consumidores que surgem com notoriedade.

As atividades desses novos agentes demandam uma nova formatação de cadeia mais próxima, com muitas peculiaridades pelos seus produtos agrícolas “verdes” e manufaturados. A produção agrícola está sujeita a riscos e oscilações de mercado, devido a fatores como sazonalidade, problemas climáticos, pragas e questões ligadas ao preço dos produtos.

Esses produtos “verdes” como as frutas, legumes e verduras, apresentam um curto ciclo de produção, ao mesmo tempo em que são altamente perecíveis por serem consumidos de forma “in natura”, na maioria das vezes. Dessa forma, a

importância dos mercados locais e da logística, se torna primordial na análise desse processo, que inicia desde a propriedade que cultiva esses alimentos, até o local de venda. No campo dos manufaturados a escala e o custo do maquinário para exercer a atividade se mostram fundamentais, quando há uma preocupação em conseguir uma rede de distribuição sólida, fundamental para garantir vazão para a produção, e a geração de novos produtos para consolidar essa atividade.

Quando se avalia o nicho orgânico nesse setor percebe-se que a dinâmica do “mercado de vegetais *in natura*” apresenta uma alta flutuação dos preços, em função do baixo tempo de conservação do produto, além de ciclos curtos de produção e alta interferência climática no plantio, gerando uma oferta pouco estável em relação à demanda quase constante, ainda mais acentuada que no cultivo convencional pela falta de uso de alguns defensivos. No campo dos manufaturados orgânicos, se têm o impacto do preço e disponibilidade de insumos para fabricação, trazendo um desafio para adquirir escala e preço competitivo com os produtos convencionais, mesmo considerando uma disponibilidade maior de o consumidor pagar mais pelo orgânico.

Entre esses produtos diferenciados, há o cultivo protegido e hidropônico, que por sua vez, sofre menos intempéries e se beneficiam com os períodos de elevação dos preços. Nesse cultivo também há outra diferenciação, como o uso de climatizadores de frutas, que traz um diferencial em relação à estética do produto, refletindo em vendas mais elevadas. Já os tipos minimamente processados, são feitos em porções padronizadas ao consumidor, ou seja, chegam aos consumidores já cortados e limpos, pronto para consumo. Por sua vez, os orgânicos possuem características em que o foco não está na estética, mas sim, no apelo aos valores intrínsecos à boa saúde, advindos de seu modo diferenciado de cultivo, sem o uso de agrotóxicos prejudiciais ao organismo humano.

Contudo, o sistema de produção de orgânicos, traz consigo uma série de particularidades em relação ao cultivo convencional. Entre as principais peculiaridades desse sistema de produção, podemos destacar a não utilização de químicos sintéticos no processo produtivo. Nesse sistema, se opta pela utilização de insumos orgânicos que é rigorosamente fiscalizado, pois todo o sistema de produção orgânico deve seguir um dos três modelos de certificação¹ existentes, tendo então, análise de conformidade e rastreabilidade do produto.

Entre as qualidades observadas nos produtos orgânicos, destacam-se os seus benefícios à saúde, derivados tanto dos benefícios nutricionais desse tipo de alimento, quanto o fato de serem isentos de agroquímicos. Os orgânicos trazem consigo também, benefícios ambientais e sustentabilidade pela menor agressão ao meio ambiente e uso de recursos não renováveis. Por fim, somam-se benefícios sociais e políticos, derivados da produção nas pequenas propriedades rurais, ligadas ao consumo responsável e melhoria de renda e qualidade de vida no campo.

Apesar disso, pesquisas como a de Kluth *et al* (2011), Moura *et al* (2010), Soares (2008) e Casemiro e Trevisan (2009) demonstram que os consumidores geralmente não percebem os valores advindos dos produtos orgânicos, pois na parte do varejo, que representa o principal agente do elo final da cadeia, acaba não transmitindo essas informações sobre aspectos nutricionais, produtivos e relacionados à boa saúde que esses produtos trazem consigo, tendo aspectos como marca e certificação, muitas vezes, pouco percebido.

No Brasil, existe um novo agente da cadeia que tem como objetivo alterar esse quadro, que são os consumidores que se organizam em cooperativas de consumo. Destacam-se nesses grupos os chamados Grupos de Consumo

¹ A certificação orgânica é um processo de auditoria de origem e trajetória de produtos agrícolas e industriais, desde sua fonte de produção até o ponto final de venda ao consumidor. A fim de garantir a procedência e qualidade do orgânico. (MELLO, 2014). Disponível em: <http://www.ceplac.gov.br/radar/Artigos/artigo6.htm>.

Responsáveis (GCR), que ressaltam os aspectos ambientais, nutricionais, sociais e econômicos em relação ao consumo de produtos orgânicos. Esses novos agentes enaltecem os valores, a cultura e a região, disseminando esses aspectos para os demais consumidores, facilitando o acesso à informação e contribuindo com o fomento ao desenvolvimento da agricultura orgânica, atribuindo outros valores aos produtos comercializados.

As cooperativas de consumidores trazem consigo um viés diferenciado do varejo e das cooperativas de produtores em vários aspectos. A mudança na lógica organizacional traz para o centro do debate o consumo e a demanda do mercado típico do varejo, combinado questões relacionadas ao consumo responsável, *slowfood*², vantagens à saúde e a questão agrária, que é uma das pautas sempre relevantes para as cooperativas de produtores, gerando uma nova interface na cadeia, mesmo que, ainda de forma aparente, o impacto seja bastante incerto na mediação de interesses dos produtores e consumidores, principalmente no quesito da transmissão das informações ao longo da cadeia.

Diante desse contexto, esse estudo investiga como esta se estruturando a cadeia de suprimento e distribuição de produtos orgânicos comercializados por cooperativas de consumidores no sul do Brasil?

1.1. OBJETIVO GERAL

Analisar a estrutura da cadeia de suprimento e distribuição de produtos orgânicos comercializados por cooperativas de consumidores.

1.1.2. Objetivos específicos

² *Slowfood* se caracteriza como um movimento presente em 150 países, que se caracteriza por ser a favor da alimentação saudável, limpa e justa. Provém do antagonismo ao *fast food*, valorizando a comida pelos seus aspectos culturais, coletivos e culinários.

- Descrever a cadeia de produtos e alimentos orgânicos comercializados em cooperativa de consumidores;
- Analisar o gerenciamento da cadeia de suprimentos dos orgânicos comercializados em cooperativas de consumidores;
- Identificar processos relativos à cadeia de distribuição dos produtos orgânicos comercializados em cooperativas de consumidores orgânicos;

1.2. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida no Estado do Rio Grande do Sul (RS) e Santa Catarina (SC), mais especificamente em três cooperativas de compras localizadas nos municípios de Torres (RS), Pelotas (RS) e Florianópolis (SC). O período do estudo e pesquisa teve duração de dois anos, se estendendo de abril de 2012 até março de 2014, contemplando a fase de campo até novembro de 2013, ao mesmo tempo em que a confecção escrita da dissertação foi realizada ao longo desses dois anos.

Esse trabalho é exploratório, tratando-se de três estudos de casos, em cooperativas de consumidores de produtos orgânicos. Para realizar esses estudos, foram aplicadas entrevistas semi-diretivas, com questionários semiestruturados acerca das motivações da formação da cooperativa, sua estrutura e gerenciamento, além de aspectos relativos à cadeia de distribuição e contato com pessoas chave nessa organização, em que foram entrevistas em torno de três pessoas por cooperativa. Durante o processo, os dados coletados foram interpretados, a fim de gerar um quadro explicativo da cadeia em questão e dos principais aspectos relevantes para a cadeia.

Dessa forma, a abordagem teórica utilizada foca na análise de cadeias produtivas agroindustriais, uma das linhas estudadas na pós-graduação em agronegócio da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), sob a ótica da gestão da cadeia de suprimentos e distribuição. A pesquisa tem como objetivo

a caracterização da cadeia de suprimentos e principais aspectos gerenciais e institucionais da cooperativa que influenciem na organização, formação e desempenho das mesmas.

1.3. JUSTIFICATIVA

O estudo e venda de produtos orgânicos se apresenta em franca expansão no Brasil e no mundo. Dentro dessa tendência, o governo brasileiro em parceria com universidades e instituições como o MAPA e MDA busca incentivar este tipo de consumo em vários aspectos: social, econômico e ambiental, sendo um incentivo na busca da sustentabilidade das atividades agrícolas e revisão de modelo de produção e consumo.

Segundo Schultz (2003), existe uma dificuldade por parte das organizações de produtores atenderem de forma adequada às crescentes demandas do mercado, e que a não adequação da realidade a suas expectativas causa evasão dos produtores do setor e até da agricultura (êxodo rural). As novas orientações de certificação e verificação da conformidade dos sistemas participativos de garantia (SPG) trazem consigo uma responsabilidade maior na participação dos atores sociais (controle social) organizados no mercado, sendo que, as pesquisas nesse campo se mostram fundamentais.

O interesse pela formação dessas cooperativas de consumidores de produtos orgânicos é muitas vezes impedido de se colocar em prática, devido à falta de conhecimento sobre seu funcionamento e estratégias para sua viabilidade. Estudos como o realizado pelo Instituto Kairós (2011), buscam auxiliar as entidades sobre como tornar viáveis suas aspirações. Para esse fim, as análises das cadeias proporcionam uma visão abrangente para novas cooperativas em formação.

Já no campo acadêmico, a pesquisa sobre esse tipo de organização encontra-se em fase inicial, versando sobre a identificação dessas cooperativas no Brasil a fim de compreender o seu funcionamento. Nesse campo, os estudos exploratórios fornecem o subsídio na criação de novos campos de pesquisa e auxílio aos novos estudos da área.

2. REFERENCIAL TEÓRICO E METODOLÓGICO

A presente dissertação tem como base a linha de pesquisa das cadeias produtivas agroindustriais, com ênfase na *supply chain management (gestão da cadeia de suprimentos)* e canais de distribuição. Busca-se a análise das práticas envolvidas no gerenciamento das cooperativas sobre aspectos estratégicos, táticos e operacionais. Contempla-se o trânsito dos produtos comercializados, os contratos e relações envolvidas no funcionamento organizacional tendo-as como geradoras de valor na cadeia produtiva de produtos orgânicos.

Dessa forma, de acordo com Morvan (1988), a cadeia produtiva pode ser sintetizada como uma sucessão de operações e transformações dissociáveis, podendo ser separadas e ligadas entre si através de um encadeamento técnico, assim como, um conjunto de relações comerciais e financeiras que se estabelecem entre todos os estados de transformação, fluxo de troca situado de montante a jusante entre fornecedores e clientes. E, por fim, como um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

Dentro dessa cadeia a análise dos fatores envolvidos nela e de distribuição como a promoção de venda, o fluxo de mercadorias e a cadeia de suprimentos como fontes de informações, capital e inovação são possibilitadas pela presença das cooperativas de consumidores, que está exposta nos itens que seguem a esse referencial teórico, sobre a *supply chain management* e os canais de distribuição.

2.1. A gestão da cadeia de suprimentos (*supply chain management* - *SCM*)

A cadeia produtiva agroindustrial tem como base a identificação dos agentes iniciais e finais de uma cadeia e suas relações durante todos os processos envolvidos no setor abordado. Inserido no estudo das cadeias produtivas, existem várias abordagens que são possíveis como a *supply chain management (SCM)*, a *demand chain management (DCM)*³, entre outras.

Uma cadeia produtiva segundo Batalha e Silva (2001), representa as relações entre todas as operações dissociáveis, porém, associadas pela lógica técnica. Dentro desse estudo, está a análise das relações de fluxo de materiais, trocas comerciais, financeiras e o processo de transformação dos fatores de produção em produto até o elo final da cadeia. Nesse processo, podemos analisar o estágio de valoração do produto conforme sua transformação avança, inferindo os impactos dos processos de agregação de valor nos produtos agroindustriais. A lógica dos encadeamentos, suas diferentes composições, operações e a comparação entre esses procedimentos podem gerar importantes informações para aperfeiçoar os processos produtivos e a organização de um setor.

Para Wood e Zuffo (1998), o *SCM*, ou gestão de cadeia de suprimentos é uma metodologia que nos serve para alinhar as atividades desenvolvidas na cadeia de forma organizada e sincronizada. Assim, minimizando os ciclos e maximizando o valor percebido pelo cliente final, extrapolando o limite das firmas e agentes individuais lidando com a cadeia como um todo. Para tal, as relações com fornecedores e clientes se torna um ponto chave na tomada de decisões e exige um planejamento conjunto das atividades para que elas logrem êxito.

Dessa forma, a análise da cadeia de suprimentos é uma abordagem muito relevante para a logística das cadeias produtivas, além disso, fornece informações

³ Sendo assim respectivamente, *supply chain management (SCM)*, a gestão na cadeia de suprimentos e o *chain management (DCM)*, a gestão na cadeia de demandas.

valiosas sobre a organização e interação entre seus agentes. A análise da cadeia de suprimentos leva em conta os fluxos de informações na cadeia produtiva, normalmente, partindo de seu elo final em direção aos elos iniciais da mesma. Assim como o dinheiro, a mercadoria tem fluxo oposto em relação a uma abordagem mais complexa, e na cadeia mais organizada, a informação é constantemente trocada para ambas às direções. Essa análise evidencia a dinâmica das trocas e releva assimetrias de informação presentes em uma cadeia produtiva.

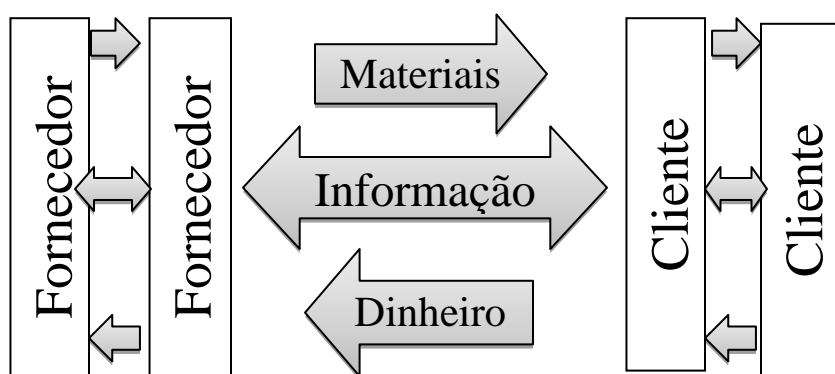


Figura 01: Fluxo de Materiais, Informação e dinheiro na Cadeia (OLIVER, 1982).

Caso essa análise seja ignorada, segundo Van Der Vorst et al (1998), algumas consequências no processo podem ser percebidas, partindo do princípio que a organização tende a gerenciar seus dados internamente (como padrões de vendas, níveis de estoque, etc.), compartilhando somente pedido de compras e restringindo a interação com outros agentes, o que pode levar ao desequilíbrio e colapso da cadeia. Batalha e Silva (1999) relatam que são necessárias relações coordenadas e diretas das atividades ligadas a suprimentos, produção e distribuição da empresa tanto internamente, quanto entre empresas formadoras do setor, de maneira a aperfeiçoar seus processos e organização. Este estudo é conhecido como *supply chain management* - *SCM* (gestão da cadeia de suprimentos). Nessa área podemos notar como a organização dos agentes e suas

atividades podem levar a uma sinergia criadora de eficiência e valor, partindo de ajuste no sistema Intra e Inter organizacional.

A abordagem da *supply chain* deve ser encarada em nível setorial, e de maneira sistêmica. Segundo Wood e Zuffo (2008), as empresas tendem a planejar apenas fatores mensuráveis dentro da organização, apesar de grandes fontes de valor se posicionarem nos fatores relacionados a interações entre empresas e processos. Logo, no próprio processo de globalização, tanto dos mercados, quanto de tecnologia, os ganhos produtivos de insumos e fatores de produção tradicionais tornam-se cada vez mais escassos.

Neste contexto, podemos observar que os contratos e sua execução (gerando os chamados custos de transação) têm um papel importante na competitividade da empresa. A soma de fatores de produção dá espaço à busca de otimização de setores logísticos, a natureza dos produtos para diferentes mercados e aspectos organizacionais. A forma como são adquiridas as mercadorias, cotações, relações com compradores e vendedores mais duradouras e sincronia dos negócios são levados em consideração além do mercado “spot”.

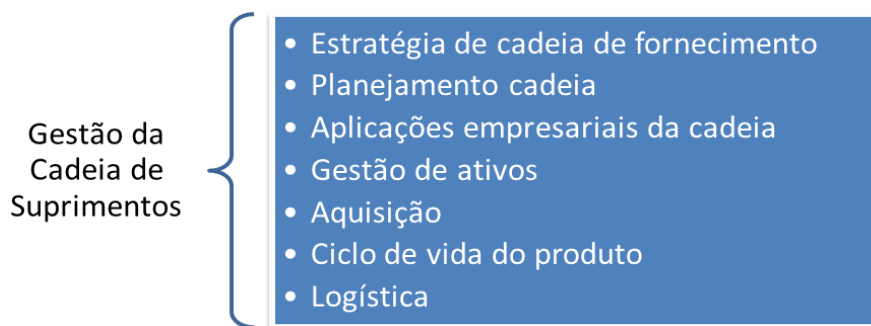


Figura 02: Os principais aspectos da Supply Chain Management

A análise da gestão da cadeia de suprimentos, segundo Porter (1998) e Silva (2001) se dá em três estágios: Estratégico (quando), tático (como) e

operacional (o quê). Nessa estratégia são abordados aspectos ligados à estrutura e posicionamento dos depósitos, pontos de venda e outros locais da organização de acordo com seu objetivo. Também é tratada das relações com fornecedores e clientes, de forma a definir como será a estrutura geral da empresa. Aspectos, como, fluxo de informação e obtenção de recursos no longo prazo é importante nessa área, sendo a responsável por uma nova linha de produção, mercados, produtos e serviços que envolvem toda a estrutura organizacional, em que são feitos alguns questionamentos que podem levar a respostas quanto à caracterização dessa cadeia a ser estudada, tais como:

- Qual objetivo (papéis) do agente dentro da cadeia?
- Quem são os parceiros relevantes para o negócio?
- Quais são os clientes que participam desse mercado?
- Quais os tipos produtos e serviços que serão oferecidos?

No campo tático, são gerenciados os aspectos relacionados ao processo de tomada de decisão, abrangendo contratos com fornecedores e clientes relacionados com quantidade, frequência e local. O *benchmarking*⁴ é fundamental para análise e adaptação das ações, focando no serviço ao cliente. Tendo informações sintetizadas por unidade departamental, de um negócio ou atividade da empresa, em que deve ser analisada a frequência de abastecimento de determinado tipo de suprimento, o meio de transporte, acondicionamento do produto, o processo de decisão, quem tomará as decisões e de onde provém a mão-de-obra.

Em relação do campo operacional, são priorizados os aspectos ligados à execução das decisões tomadas em nível tático e estratégico, atendo-se a operacionalizar os planos feitos dentro da realidade atual do negócio inserido num

⁴ Processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respectivas funções ou processos face ao que é considerado “o melhor nível”, visando não apenas a equiparação dos níveis de desempenho, mas também a sua ultrapassagem. Fonte: *DG III – Indústria da Comissão Europeia, 1996.*

padrão pré-estabelecido. Nesse plano, a experiência e pro atividade são aspectos desejáveis, pois uma má execução nesse ponto coloca em xeque todas as etapas anteriores, sendo que as condições necessárias para execução devem ser pensadas no nível de analisar os responsáveis pelas operações, as ferramentas necessárias para programar o projeto, o comando e supervisão técnica, a forma de monitoramento das atividades e sua qualidade de execução, levando em conta os prazos e padrões estabelecidos.

No “mercado de vegetais *in natura*”, a existência de câmeras frias na estocagem do produto para comercialização na entre safra e a proporção de área de cultivo protegido, para evitar oscilações bruscas de produção advindas de fatores climáticos e fitossanitários, são fatores importantes para o planejamento da cadeia. Dessa forma, visando à garantia, por exemplo, de suprimentos mais constantes por todo ano, evitando os meses sem receita para os produtores e agentes logísticos da cadeia, garantindo produtos para venda ao consumidor final, tudo isso, com o valor de ter uma fruta disponível mesmo fora da estação, fornecendo ao cliente uma disponibilidade, mesmo que tenha de pagar um valor superior pelo produto.

A busca por estes nichos diferenciados ou a área de atuação dentro da cadeia específica pela firma (agente da cadeia), está ligada à estratégia da cadeia de suprimentos, sendo uma decisão que pode ser tomada de forma isolada em nível da firma, dentro de um acordo, que seja legalizado (integração e contratos), ou ainda por acordo verbal dentro do mercado. Podemos notar isso dentro desse “mercado de vegetais *in natura*”, sobretudo no comércio, onde as bancas de vendas em feiras, por exemplo, tendem a sobrepor os produtos das outras bancas, e quando o fazem, tentam diferenciá-lo através da embalagem, estado de maturação ou alguma característica sensorial do produto.

A interação entre a estratégia dos agentes e da cadeia como um todo é tênue, e muitas vezes de divisão arbitrária. Muitas vezes, numa banca de

comercialização há abstenção de venda de um produto repetido da banca ao lado que está vendendo produtos diferenciados, o que garante a variedade da feira e o aumento do consumo no local. Dessa forma, não apenas há uma divisão acurada em relação à venda de produtos entre os participantes do mercado, como melhora a competitividade daquele ponto e garante suprimentos com variedades aos clientes, além de evitar atritos acentuados no preço do mesmo. Portanto, a sincronia dos agentes da cadeia e sua estratégia com a estratégia do setor é fundamental para o seu sucesso.

Segundo Borguini et al (2003), o principal motivo para que não se consuma orgânicos estão ligados a fatores trabalhados pela *SCM* e posicionamento estratégico como preço, pouca oferta ou difícil acesso, falta de hábito de consumir produtos orgânicos, falta de informação sobre o produto e aparência inferior. Zanolli e Naspetti (2002) destacam que os motivos são o alto preço do produto, restringindo o público alvo e dificultando a aquisição, mostrando limitações logísticas e vias de distribuição. Também destacou aparência ruim e menor vida útil dos alimentos por serem mais perecíveis. Ambos os autores destacam a necessidade do uso da *SCM* e de estratégias de agregar valor aos produtos como formas de expandir o mercado orgânico e seu desempenho. A solução provinda da *SCM* se dá pela abordagem ampla que ela trata o setor, como destaca Trienekens:

Um desafio no setor de alimentos é que as demandas do mercado estão insuficientemente traduzidas através da cadeia de fornecimento. Além disso, a partir de uma perspectiva do montante da cadeia de suprimentos, a heterogeneidade de matérias-primas não é explorada para servir a de forma heterogênea o mercado na cadeia de abastecimento⁵ (TRIENEKENS, 2011).

Segundo o autor, podemos notar um duplo prejuízo na ausência de uma abordagem consistente da *SCM*, expressa tanto na falta de padronização dos produtos, devido à heterogeneidade dos sistemas de produção, quanto o

⁵ Tradução livre do autor.

aproveitamento dessas características para gerar produtos e serviços diferenciados. Ambos têm solução tecnológica pronta e são abordados no *SCM*, e juntos podem auxiliar no posicionamento estratégico do setor e das firmas participantes, para maximizar o valor ao longo da cadeia.

Dessa forma, para aperfeiçoar a cadeia de suprimentos, agregando fontes de valor existem várias metodologias utilizadas. Segundo Shank e Govindarajan (1993), há quatro pontos fundamentais a serem otimizados nessas fontes, tais como, o elo com clientes e fornecedores, em que a interação deve ser realizada de forma a beneficiar toda a cadeia de suprimento e explorar os canais de distribuição, a fim de maximizar as margens operacionais. E é nesse ponto que a contextualização do mercado e gestão de cadeia de suprimentos apresenta-se como ponto chave. Já o elo das atividades internas, foca sua análise na melhoria dos processos da empresa, não só na eficiência produtiva, mas no processo de melhoria contínua das atividades desenvolvidas. E, por fim, otimizar as unidades de negócios da empresa, nesse ponto focando no posicionamento da mesma frente ao mercado em termos do papel que ela planeja desempenhar no setor.

Inserida na cadeia de produtos orgânicos, a gestão da cadeia de suprimentos traz consigo uma gama de possibilidades de melhoria pela sua capacidade de entender a organização dos agentes da cadeia e suas interações. Nessa dissertação foram analisados os parceiros das cooperativas além de como elas administram seus suprimentos, estoques e vendas. Os contratos e a estrutura das cadeias em que as cooperativas estão inseridas dão subsídio para o objetivo do trabalho.

2.2. Os canais de distribuição

Uma das abordagens que podem ser usadas para melhor entender a cadeia na qual as cooperativas de consumidores estão inseridas é a cadeia de distribuição. Segundo Zylbersztajn (1995), a coordenação dos sistemas

agroalimentares é definida como o resultado da ação de diferentes mecanismos que permitem suprir as necessidades dos consumidores finais, nesse cenário os canais de distribuição tem um papel determinante no sucesso da cadeia devido à importância da coordenação da distribuição dos produtos pelos diferentes elos da cadeia, mantendo sua qualidade, não elevando muito seu custo e sendo rápido o suficiente para abastecer o consumidor.

Segundo Pigatto (2006), o canal de distribuição consiste num conjunto de organizações - agentes e instituições - que se relacionam com o objetivo de tornarem produtos e serviços disponíveis, objetivando criar valor para o consumidor pela aquisição e disponibilidade de produtos e serviços. Para tal, o produto deve passar por diferentes agentes dentro do processo produtivo, desde a aquisição do produto pelo distribuidor até o ponto, à otimização dos canais de distribuição. Que tendem a evitar que esforços e valores ao consumidor final sejam perdidos por falha e problemas no relacionamento de agentes intermediários. Essa abordagem apresenta então, um papel importante na compreensão que as cooperativas têm no processo de distribuição do produto ao consumidor, sua promoção, fluxo da informação e dinheiro nesse sistema de valor que elas agregam a cadeia.

Dessa forma, segundo Rosebloom (1999), os canais de distribuição são “os caminhos seguidos pelos produtos desde sua concepção até o consumidor final; a transferência de posse entre várias firmas; ou, ainda, define o canal de distribuição como sendo uma coalizão de empresas reunidas com o propósito de realização de trocas”. O estudo dos canais de distribuição tende a se intensificar segundo o que Omta *et al* (2001), destaca que por causa de um ambiente cada vez mais competitivo, no qual a competição não envolve apenas questões relativas ao preço, mas também atributos de produto e serviço, “a capacidade de construir e manter uma rede de relacionamentos inter organizacionais é vista como um fator chave para alcançar vantagem competitiva sustentável”. Algumas decisões da cooperativa quanto à política de preço e *mark-up* (vantagens que se

têm sobre o produto) se mostram um dos parâmetros para escolha dos fornecedores, pois limita a opção de agentes demasiadamente caros para seu nicho, ou com produto incompatível com o grau de exigência dos consumidores.

Segundo Gadde e Hakansson (2001), o estabelecimento de contratos e parcerias se mostram fundamentais para o desempenho da empresa, assim como, a manutenção de canais bem estruturados tendo em vista a importância de três fatores principais:

- As compras são responsáveis por uma parte substancial dos custos de uma companhia, de forma que relações colaborativas podem trazer um impacto positivo e de forma direta na rentabilidade das empresas envolvidas.
- Impacto indireto em razão da redução dos custos internos quando existe uma melhor interface entre a companhia e seus fornecedores.
- Os fornecedores de produtos manufaturados, além de oferecerem seus produtos, são provedores de recurso, treinamento e tecnologia para seus distribuidores.

O fornecedor pode se tornar um parceiro importante, pois a criação, a produção do produto e, sobretudo, o *marketing* e a transmissão da informação têm um papel de vanguarda no varejo, nesse caso, a cooperativa. Sendo a promoção do produto, um dos aspectos relevantes para a prosperidade do negócio de agregação de valor. Os fornecedores podem desempenhar diferentes papéis no fornecimento dos produtos, variando em frequência, tipo de produto, mecanismos de entrega e faturamento. Ainda existem fornecedores únicos para um tipo específico de produto ou com a qual a compradora mantém alguma parceria (seja de *marketing* do produto, desenvolvimento conjunto ou mesmo troca de mercadorias, nesse último caso o fornecedor é também um cliente).

Para uma maior definição do que deve ser abordado, Rocha (1999) sugere levar em consideração alguns aspectos como, delimitar o segmento relevante ao objeto da análise e gestão; identificar as atividades relevantes que integram o

segmento escolhido, e as entidades que realizam as atividades relevantes, além das informações necessárias à tomada de decisão; e elaborar relatórios que reportem as conclusões da análise. Partindo desses aspectos, ficaram mais evidentes quais os canais relevantes, sua funcionalidade e aspectos quanto à sua possível melhoria, deixando assim a priorização de fornecedores e produtos mais clara para os tomadores de decisão.

Segundo Neves (2003), os canais de distribuição podem ser delimitados segundo os seguintes parâmetros: Fluxo de produtos e serviços, fluxo de comunicação, financiamento e pagamento, pedidos de produtos, riscos, negociação e fluxo do direito de propriedade. Esses pontos podem variar conforme o setor que se está analisando. Contudo, parte-se sempre do fluxo de produtos e serviços atribuindo mais atributos à análise conforme necessário. O estudo desses canais se concentra mais em delimitar a parte tática e operacional do funcionamento das cadeias produtivas, podendo ver os pontos-chaves para a funcionalidade de logística, fluxos de produtos, valores, principais participantes e suas funções práticas,

Esses tipos de relações dinâmicas regionais geram uma teia de trocas rápidas e frequentes, suscitando ou facilitando a existência de cadeias curtas, nesse ponto, é que se percebem as motivações de suas fundações, e a necessidade de disposição e fornecimento de alguns produtos não encontrados com frequência, qualidade ou mesmo existentes em outros estabelecimentos fornecedores. Para tal os canais de distribuição, de acordo com Stern *et al* (1996), “consistem em organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso e consumo”. Portanto, se mostra fundamental para o entendimento da cadeia produtiva e valor.

Para o estudo dos canais de distribuição, a escolha das fontes de informação se mostra fundamental, uma vez que, os “agentes-chaves” são aqueles que mostram fundamentais para o produto transitar de uma esfera à

outra da cadeia. Como afirma Silva e Batalha (1999), “os canais de distribuição englobam os agentes que são responsáveis por disponibilizar o produto, desde seu ponto de origem até o consumidor final, da melhor maneira possível”. Logo, os fornecedores podem se distinguir pela frequência, tipo de produto, disputa com outros fornecedores pelo mesmo nicho, volume e importância do produto dentro da cesta de venda da cooperativa. Mesmo que, além desses aspectos, algumas relações existentes com alguns fornecedores relevam outros pontos importantes, como troca de informações e sinergias criativas.

Esses processos podem ser desempenhados por diferentes agentes da cadeia em sincronia ou não. Contudo, para Neves (1996), “os fluxos devem ser desempenhados pelos participantes que conseguirem operar na forma mais competitiva possível, sendo indispensáveis a experiência, a especialização, os contatos e a escala”. Nesse ponto a cadeia de distribuição ligada à cadeia de suprimentos, se mostra um mecanismo de eficiência competitiva e geração de valor, onde os arranjos da cadeia se moldam ao mercado de maneira a melhor adaptação das necessidades dos agentes.

Partindo da análise dos pontos direcionadores de eficiência expostos e da realidade do mercado, podem-se perceber as razões pelas quais um canal é formado com determinado arranjo. Segundo Pigatto (2006), “nesse ponto, a informação é um fator relevante dentro dos canais, cujo compartilhamento consiste num fator-chave para a coordenação dos fluxos dentro dos canais”. A cooperativa pode então, ter em seu quadro de fornecedores membros, e não membros.

A conveniência das diferentes combinações de fornecedores junto com o posicionamento dessa frente aos seus consumidores e concorrentes é a principal fonte do valor e motivo do qual a *SCM* e *DCM* são utilizados. Nessa dissertação questões relativa à distribuição dos produtos quanto a frequência, forma e

questões relativas a promoção, disposição e foco de clientes alvo serão utilizadas como base para formação de tabelas e obtenção e interpretação de resultados.

3. METODOLOGIA

Para facilitar a organização metodológica do trabalho, o mesmo foi dividido em tipos de pesquisa, fontes de informação, forma de levantamento de dados, forma de tratamento e limites do método. Dessa forma, ao longo da escrita foi feito o levantamento bibliográfico e exposta a maneira com que a pesquisa foi feita.

3.1. Tipos de Pesquisa

De acordo com Brandão (2000), a tão afirmada, mas nem sempre praticada, “construção do objeto” diz respeito, entre outras coisas, à capacidade de optar pela alternativa metodológica mais adequada à análise do mesmo. De um modo geral, pesquisas de cunho qualitativo exigem a realização de entrevistas, quase sempre longas e semiestruturadas (DUARTE, 2002).

Esse trabalho trata de um estudo de caso de cooperativas de consumidores, sendo as mesmas analisadas em consonância com o contexto de mercado atual em que se inserem. Foram consultadas várias fontes de pesquisa e coletados dados a partir de entrevistas semiestruturadas e questionários, além de documentação e informações disponíveis sobre as cooperativas em bibliografia específica e documentação interna das mesmas. Portanto, esse trabalho investigou um fenômeno contemporâneo e novo, em que a relação entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes.

Em virtude disso, foram estabelecidos critérios para selecionar os sujeitos que fizeram parte do espectro investigativo da pesquisa, tais como o seu papel desempenhado na mesma, sendo preferivelmente os cargos de chefia ou coordenação da cooperativa, a fim de entender e estabelecer uma solução

próxima ao problema delineado, enfim, a descrição e escolha desses sujeitos foram cruciais para compreender o grau de representatividade dos mesmos nas cooperativas pesquisadas, sua influência e atuação em determinados pontos da cadeia, a fim de “reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados que vai além de uma leitura comum” (MORAES, 1999: 9).

Numa metodologia de base qualitativa, o número de sujeitos que compõe o quadro das entrevistas não pode ser determinado *a priori*. De acordo com Duarte (2002), tudo depende da qualidade das informações obtidas em cada depoimento, assim como da profundidade e do grau de recorrência e divergência destas informações. Inicialmente as entrevistas fazem parte de um arcabouço investigativo, em que os dados fornecidos darão respaldo para formular novas perspectivas sobre as cooperativas em estudo.

Dessa maneira, para realização da pesquisa, devemos recorrer à metodologia qualitativa, de caráter exploratório, em que a escolha do ambiente da pesquisa se torna vital, e o pesquisador é uma peça chave na condução da pesquisa, fazendo parte do processo analítico que irá fornecer os resultados finais para análise. Todavia, o pesquisador tem o papel de estimular os entrevistados a pensarem livremente sobre algum tema, que nesse caso se refere à comercialização dos “produtos verdes”, em que pôde ser identificado os aspectos subjetivos e as motivações não explícitas na fala do entrevistado, ou mesmo conscientes de maneira espontânea.

Como bibliografia base para essa pesquisa foi utilizado os métodos para análise das fontes de valor, que são pouco explorados nos setores agrícolas. Na cadeia produtiva para a comercialização de produtos orgânicos existe um amplo debate sobre as características de produtos orgânicos e organização dos agentes da cadeia, onde esses são potencialmente geradores de valor. Logo, a pesquisa em fontes secundárias foi construída junto aos produtores, comerciantes e

consumidores de produtos orgânicos, além e cooperativas de compra e venda de orgânicos.

Essa pesquisa se configura como um estudo de caso, em que a fonte de dados é o ambiente natural, nesse caso, as cooperativas de consumo. Sendo então, uma pesquisa analítica, que visa o processo e não apenas o resultado, e qualitativa em que se “tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação” (NEVES, 1996: 01 *apud* MAANEN, 1979: 520).

3.2. Fontes de informação

O universo de estudo e seus sujeitos foi aplicado junto aos representantes das cooperativas escolhidas para análise, no Rio Grande do Sul (Ecotorres e Teia Ecológica) e em Santa Catarina (Compras Coletivas da Ilha), através de entrevistas semi-diretivas, totalizando duas em cada cooperativa. Já em relação à técnica de coleta e processamento dos dados foi realizada a observação participante em consonância com as informações e documentação referente às cooperativas.

Dessa maneira, o procedimento de coleta de dados foi feito através de entrevistas agendadas com os funcionários e coordenadores das cooperativas citadas, através de visitas aos locais *in loco*. Em seguida, entrevistas foram processadas e extraídas as informações relevantes, juntamente com os dados escritos e bibliográficas referentes cooperativas, analisando seus objetivos, funções, missão e forma de funcionamento através da cadeia. Num segundo momento esses dados foram confrontados com a bibliografia específica, a fim de sugerir melhorias no processo das cooperativas.

A escolha das cooperativas de consumo foi baseada na sua produção e venda de produtos orgânicos no Brasil, inserida no arcabouço do projeto de pesquisa

vinculado a UFRGS⁶. Logo, o critério de seleção das cooperativas formais e informais, foi balizado em relação à comercialização exclusiva de orgânicos e outros. Ademais, considerou-se a participação ativa ou inativa de seus produtores, a fim de mostrar a diversidade desse tipo de organização, de forma a enriquecer o trabalho e torná-lo mais fiel à realidade.

No projeto supracitado, foram identificadas algumas cooperativas brasileiras identificadas em relação à localidade, a data de criação, à produção de orgânicos essencialmente, à formalização, ao fato de possuir loja própria, ao quadro de produtores e membros, entre outros. Nessa pesquisa, utilizaram-se alguns critérios pertinentes, tais como, a formalização legal dos estabelecimentos, a existência de loja própria e participação de produtores para separar a amostra (expressa no quadro 1). Foram feitas entrevistas em três cooperativas de consumidores, investigando as cooperativas mais antigas e atuais, entrevistando consumidores e produtores responsáveis pelas lojas próprias e pelas entregas diretas, para abordar a diversidade de situações presentes nessas organizações.

Cooperativa	Formalizada	Loja própria	Produtores membros
Teia Ecológica	SIM	SIM	NÃO
Ecotorres	SIM	SIM	SIM
Compras Coletivas da Ilha	NÃO	NÃO	NÃO

Quadro 1- As cooperativa e suas características diferenciais

Dessa forma, foram feitos três estudos de caso. O primeiro deles foi na Ecotorres, localizado no município de Torres (RS), no litoral norte do estado gaúcho. Essa cooperativa foi criada em 1999, se destaca por possuir loja própria que comercializa somente produtos orgânicos, contando com cerca de 85 consumidores associados, em que nenhum deles é produtor. Seus produtos têm origem nos grupos e associações de agricultores ecologistas do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, além de outras regiões do país. Suas vendas se

⁶ Informações obtidas com grupo de pesquisa sobre análise socioeconômica e da cadeia de produtos orgânicos no Brasil, vinculado à UFRGS, coordenado pelo Prof. Glauco Schultz.

concentram em frutas, legumes e verduras principalmente, além de produtos como pães, bolos, sorvetes e outros.

A segunda cooperativa analisada foi a “Teia Ecológica”, que tem sede no município de Pelotas (RS). Essa cooperativa se caracteriza por possuir um contato mais próximo entre consumidores e produtores, se compararmos às demais empresas. Apresenta-se como um restaurante vegetariano que pertence à Teia, em Pelotas. Esse estabelecimento fornece aos seus clientes alimentos naturais e nenhum tipo de carne em seu cardápio, sendo classificado como um restaurante *ovolactovegetariano*, pois só inclui produtos vegetais sem agrotóxicos, leite natural e ovos em seu *buffet*.

E por fim, a cooperativa “Compras Coletivas da Ilha”, é um grupo informal situado na cidade de Florianópolis (SC) que teve início no ano de 2006. Esse grupo apresenta um sistema de partilha⁷ de produtos comprados de maneira conjunta pelos participantes, tendo como estrutura um depósito temporário até o momento da distribuição da compra. Trabalham principalmente com produtos orgânicos, comercializando também alguns produtos *in natura* complementares. Tendo como diferencial o sistema aberto à participação e compra sem necessidade de associação formal. Alguns participantes também são produtores que ofertam seus produtos para os demais, normalmente de locais próximos à ilha. Dentre seus principais produtos estão, a farinha de trigo e o arroz integral, o açúcar mascavo, os sucos naturais e frutas diversas.

As visitas nas três cooperativas foram feitas de forma sistemáticas, planejadas e recorrentes. Todas as entrevistas foram pré-agendadas com os gestores e representantes de cada uma das mesmas, dessa forma foi traçado um plano de ação com datas pré-definidas. O contato inicial com cada cooperativa foi feito via telefone e e-mail, já as entrevistas em si foram feitas *in loco* nas próprias sedes de

⁷ Sistema de partilha compreende em momentos em que todas as encomendas são separadas e entregues à cada um de seus membros.

cada uma das cooperativas analisadas. Essas entrevistas foram feitas de maneira periódica, em que os gestores e representantes foram entrevistados mais de uma vez, de forma a complementar os dados e enriquecer a pesquisa.

3.3. Levantamento dos dados

Os dados foram obtidos por meio da aplicação de roteiros semiestruturados com questões amplas e diversificadas, de opinião, em torno das características das cooperativas, e questões abertas, de caráter subjetivo, relativas às representações, motivação e expectativas dos atores envolvidos. Desse modo, a investigação passou a ter a abordagem de uma pesquisa qualitativa, sob a forma de um estudo de caso. E, dado o caráter exploratório de seus objetivos, a análise das respostas foi feita de forma global, apresentando os dados distribuídos por cooperativa.

Para selecionar e buscar esses assuntos foram feitas entrevistas não diretivas, com questionário pré-definido que se encontra ao final (anexo 1) do presente trabalho. A partir das respostas dos entrevistados, construímos gráficos e tabelas de maneira a facilitar o entendimento do leitor.

As entrevistas foram feitas com pessoa(s) chaves na administração da cooperativa, em torno de 3 coordenadores, em que se buscou obter informações sobre os seguintes aspectos: modelo de organização da cooperativa, número de membros, frequência e tipo consumo, motivações da formação da cooperativa, da obtenção do material a ser vendido e seu fluxo. A escolha dos entrevistados teve como critério a capacidade de responder as perguntas chaves dos questionários. No ponto relativo ao fornecimento obteve-se informações sobre fornecedor (es) chave, aplicando um questionário adicional a ele(s).

Foram feitas cerca de duas entrevistas em momentos distintos na cooperativa Teia Ecológica com duas pessoas em cada entrevista. Percebeu-se

que os membros tem um suporte ideológico de instituições que auxiliaram no seu negócio, o que levou também a visita a feira ecológica local e conversa com alguns produtores de forma mais informal.

Na Cooperativa Compras Coletivas Eco Solidárias foram feitas quatro entrevistas em momentos distintos com seus membros, sendo que nessa 3 foram via internet e gravadas via *skype* e uma presencial. Nessa cooperativa se observou que seus associados possuem uma boa organização na questão de TI para contato o que facilitou esse processo.

No caso da Cooperativa Ecotorres foram feitas em 2 momentos distintos com 2 pessoas na primeira entrevista e 3 pessoas no segundo momento. Na segunda visita também foi possível visitar a feira de orgânicos de Torres e falar com um membro do Centro Ecológico que presta suporte a cooperativa.

A escolha dos fornecedores se deu pela importância desses para a cooperativa tendo como critérios os seguintes aspectos: Importância do produto fornecido (atentando para o valor), frequência e escala. A entrevista com fornecedores teve como objetivo ajudar a caracterizar a cadeia de orgânicos que tem como fim as cooperativas de consumidores e estabelecer a cadeia de suprimentos desse segmento. Essas entrevistas com os fornecedores foram feitas juntamente com os membros das cooperativas nos estabelecimentos das mesmas, sendo realizadas em momentos distintos e com pessoas diferentes.

3.4. Análise dos dados

A medida que se colheu os depoimentos, as informações obtidas foram tabeladas e organizadas em torno do objeto da investigação. Pode-se levar em conta e elaborar sistemas gráficos de análise a partir dessas respostas, de forma a estabelecer categorias e sistemas classificatórios nessas análises, as recorrências de dados pesquisados nas cooperativas buscavam o “ponto de

saturação”⁸, no qual podemos dizer que é quando o trabalho de campo se encontra em estágio final, em que serão feitas as elucidações da pesquisa. A observação foi feita de forma semiestruturada, ou seja, a que se realiza em condições controladas para se responder a propósitos, que foram anteriormente definidos. Requer planejamento e necessita de operações específicas para o seu desenvolvimento.

Os dados das entrevistas foram transcritos e analisados sobre a ótica da gestão da cadeia de suprimentos e distribuição. Primeiramente se buscou entender a motivação por trás da formação das cooperativas de consumidores e suas ambições, observando quais as principais fontes e novos membros que as cooperativas designam assim como estratégias para crescimento das mesmas.

Após isso a estruturação da cadeia e organização das cooperativas, foi sistematizada em esquemas, com o objetivo de facilitar a análise e comparar os três casos estudados. Nesse material foram mostrados os aspectos da tomada de decisão para entender os fluxos de informações, dinheiro e mercadorias, sobre a ótica da cadeia de suprimentos tendo como base as informações obtidas tanto nas cooperativas de consumidores, fornecedores chaves e literatura. Por fim, se avaliou a estruturação da cadeia de suprimentos e distribuição para estes consumidores, de forma a perceber as potenciais limitações das organizações estudadas.

3.5. Limites do método

Segundo Minayo (1999), a abordagem qualitativa não pode pretender o alcance da verdade, com o que é certo ou errado; deve ter como preocupação primeira a compreensão da lógica que permeia a prática que se dá na realidade. A metodologia da pesquisa utilizando entrevistas, pode levar o pesquisador a fazer alguns erros, pois nem todas as informações descritas pelos entrevistados são

⁸ Refere-se ao esgotamento da pesquisa em relação às fontes coletadas nas entrevistas.

verossímeis, por isso que colocar os dados informados pelo entrevistado em confronto com os dados empíricos das cooperativas, é um mecanismo central na pesquisa.

Também se deve levar em conta, a limitação na amostra muitas vezes ser insuficiente para representar com exatidão toda realidade do setor. Dessa forma, não foi possível falsear os dados ou gerar uma delimitação exata do setor estudado. A pesquisa, portanto, tem um caráter exploratório e não apresenta processo experimental, apesar da possibilidade de evidências serem encontradas no processo que dêem subsídios para novas pesquisas mais detalhadas.

Também existe a limitação do próprio referencial teórico na abordagem do tema proposto, pela incapacidade da aplicação de algumas metodologias focadas em cadeias mais organizadas a essa cadeia emergente. A cadeia de suprimento traz consigo uma visão com estruturação da cadeia e decisões tomadas com base em um modelo de racionalidade muitas vezes ausente no mercado de orgânicos, onde outros valores são levados em consideração na tomada de decisão.

4. ESTUDO DE CASO DAS COOPERATIVAS ORGÂNICAS

Os estudos de caso das três cooperativas, consideram além de aspectos gerais, dados sobre fornecedores, aspectos logísticos e ambiente institucional. Ao final do capítulo apresenta-se uma tabela que consiste na síntese dos dados obtidos nas entrevistas e pesquisa, após a tabela se tem uma breve explicação e comentários sobre os dados apresentados.

4.1. A cooperativa Compras Coletivas Eco Solidárias (SC)

A Cooperativa Compras Coletivas Eco Solidárias surgiu de uma fusão de duas cooperativas de consumidores anteriores: a Compras Coletivas da Ilha e a Ervilha, realizada no fim de 2011. A Cooperativa da Ilha atendia o centro e norte

da ilha de Florianópolis, e a Ervilha se concentrava mais ao sul da ilha, contudo, trabalhavam com muitos fornecedores em comum e princípios semelhantes o que tornou a união favorável. As Compras Coletivas da Ilha realiza partilhas desde abril de 2006 e a Ervilha desde 2008, apesar do processo de mobilização ter ocorrido anteriormente.

A cooperativa atualmente conta com membros do núcleo e membros gerais. O núcleo gestor se encontra ainda em formação contando com cerca de quatro pessoas atualmente, a cooperativa como um todo tem cerca de 90 membros. Os gestores do núcleo são responsáveis pela maioria das rotinas da cooperativa como organização das compras, vendas, organização de reuniões, controle financeiro e de entrega dos produtos. Os membros são livres para ingressar e “sair” da cooperativa quando acharem conveniente, sem custo, salientado que, quando efetuam compras estão necessariamente concordando com as regras da cooperativa. A liberdade de associação e facilidade de participar é considerada fundamental na cooperativa, tendo como principal forma de cativar novos membros o contato direto dos atuais participantes com pessoas interessadas em adquirir produtos orgânicos, conhecer mais sobre a realidade da agricultura orgânica e associativismo, apesar do grupo contar também com *site*, *facebook* e alguns materiais impressos.

A cooperativa possui sua origem nos debates que se realizavam na Ilha de Florianópolis, principalmente na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), em que ativistas e intelectuais lançaram a ideia de uma modalidade de compra e distribuição baseada em cooperativas de consumidores a “cooperativa da UFSC”. Alguns dos atuais organizadores da cooperativa tomaram conhecimento e participaram dos debates na época, após uma série de discussões, um grupo decidiu fazer algo mais prático e começaram a realizar a compra e distribuição de produtos orgânicos, nascendo assim, a Compras Coletivas da Ilha.

Em seguida, foram feitos estudos e visitas, como a experiência da cooperativa de compras “trocas verdes de Campinas”, inclusive recebendo visita de um de seus organizadores que ajudou a organizar o *know how* de como viabilizar a prática da compra e distribuição. A “Cooperativa da UFSC” não se concretizou, contudo, contribuiu no debate para formação das Compras Coletivas da Ilha e a feira da UFSC de produtores orgânicos.

Entre os objetivos da cooperativa estão à compra de produtos orgânicos acessíveis aos consumidores, o desenvolvimento da agricultura ecológica sustentável e comércio justo. Contudo, o foco maior tem sido fomentar a cooperação entres os participantes, em que os membros possam se entender e superar suas dificuldades através da cooperação e sinergia, trazendo esse conceito como visão de uma sociedade melhor. A economia cooperativa posta na prática, partindo da experiência para construção da mesma.



Figuras 03 e 04: Atividades de estoque e venda de produtos da cooperativa.

A cooperativa não se encontra formalizada ainda, apesar de algumas providências para isso terem sido tomadas, o sistema legal ainda é um entrave na consolidação desse objetivo, como por exemplo, não ter estatuto nem sede própria. Apesar disso, segundo um dos gestores o ponto principal para continuidade da cooperativa não está em sua formalização ou em estrutura física,

mas na mobilização dos cooperados e consciência das pessoas, tal como no trecho transcrito a seguir:

Eu vejo que a questão mais delicada de tudo é a questão humana, ter pessoas que segurem as pontas, a parte material eu acho que realmente não é a parte crítica, pode atrapalhar, mas se tem o fator humano bem colocado, digamos assim, se acha um jeito, mas se não tem o fator humano, não adianta ter rios de dinheiro, não adianta, é minha opinião” (ENTREVISTADO 1, 2013)⁹.

4.1.2. Os fornecedores

Os fornecedores não são classificados como membros, havendo contato com eles e a manutenção de uma parceria é fundamental para garantia do suprimento de produtos e continuidade das atividades.

A prospecção de fornecedores acontece principalmente por indicação e eventos sobre agroecologia, orgânicos, agricultura familiar e feiras agrícolas. Isso tem como base a estrutura de suprimento e recursos que estão disponíveis aos organizadores da cooperativa. O novo fornecedor deve estar preferencialmente próximo à ilha de Florianópolis e deve ser capaz de montar uma lista de produtos e enviá-la aos organizadores.

Nas partilhas de 2013 participaram cerca de 30 fornecedores. Entre eles, se encontram cooperativas, agroindústrias e pequenos produtores. Pode-se notar uma predominância de alguns grupos principais de fornecedores, como as cooperativas de produtores e associações. A exemplo disso, temos a BIORGA (Cooperativa de Agricultores Familiares Agroecológicos) e a ACEVAM (Associação dos Colonos Ecologistas do Vale do Mampituba), são fornecedores que possuem, no geral, um alto grau de associação com a rede Ecovida, além de prover produtos, muitas vezes, através de rotas conjuntas servem como *ponte*

⁹ É um dos organizadores das Compras Coletivas Eco Solidárias.

para outros fornecedores como um produtor de açúcar mascavo orgânico que entrega seus produtos via ACEVAM.

Os produtores tradicionais e bem articulados espalhados por todo Estado de Santa Catarina apresentam boa estrutura e *know how* do setor, normalmente estão ligados a organizações como *slowfood* e rotas culturais como o “Engenho da Dona Catarina e do Sr. Celso” que fica no Ponto de cultura engenhos de farinha¹⁰. Contam predominantemente com mão de obra especializada como a agroindústria Tanah Tempeh que conta com engenheiro de automação, naturólogo e terapeuta ou como a do Sítio Flor de Ouro que conta com o auxílio de Engenheiro agrônomo para produção de mel de vários tipos de abelha. Esses fornecedores muitas vezes contam com lojas e múltiplos pontos de venda de forma integrada com outras instituições de fomento.

Outro grupo é o de fornecedores locais (próxima à ilha de Florianópolis e da Ilha) que produzem uma série de produtos “caseiros”. Uma das características é a feira local e a cooperativa, que possuem um peso mais significativo na sua venda. Além disso, muitos deles são consumidores da própria feira e de outros produtos da cooperativa. Outro fator relevante é que produzem produtos que dificilmente são encontrados em outros pontos comerciais, seja por terem alguns ingredientes mais raros como a *Yamuna* que usa vários extratos de plantas aromáticas cultivadas em sistema orgânico, além de serem feitos artesanalmente sem aditivos industriais para fabricação de xampu, sabonetes e óleos corporais.

Ainda há um quarto grupo de fornecedores, que são produtores acessados por via de parceria com a “Terrestre produtos ecológicos”, uma loja de produtos

¹⁰ O Ponto de Cultura Engenhos de Farinha existe para apoiar uma rede de agricultores familiares que preservam seus engenhos em funcionamento através da agroecologia, agroturismo e vivências culturais. Da síntese com o Ponto de Cultura, foi traçado um percurso de linguagem que pretende despertar os olhares sobre o urbano e rural, captando as transformações dos espaços e a própria dinâmica de existência dos Engenhos. Das comunidades que sediam os encontros, três possuem Engenhos históricos na Ilha de Santa Catarina: Santo Antônio de Lisboa, Costa da Lagoa e Sertão do Peri. **Fonte:** *Pontos Catarina*. Disponível em: < <http://cultura.sc/pontos/tag/engenhos-de-farinha/>>

orgânicos, naturais e integrais que se situa em Lages (SC). Essa parceria permite a cooperativa ter acesso facilitado a vários produtores do sul de Santa Catarina e norte do Rio Grande do Sul por via de contatos, facilitando a parte dos pedidos e entregas, possibilitando um complemento em relação à linha de produtos ofertados nas partilhas, o que tornou mais forte a parceria e o contato com os gestores.

4.1.3. Logística

A estrutura de fornecimento possui vários passos e está organizada em “partilhas”, ou seja, de períodos em períodos, sendo organizada uma rodada de fornecimento e distribuição que tem as seguintes etapas:



Figura 05: Etapas da distribuição de produtos

Todos esses passos têm datas e horas controladas por vários motivos, devido a perecibilidade dos produtos, a disponibilidade de mão de obra para partilha em que os pontos de distribuição são, sobretudo, na casa dos cooperados.

A presença deles e seu engajamento são fundamentais para funcionalidade do processo. Esse esquema de pontos de distribuição realizado nas residências dos cooperados pode ser expresso por um dos organizadores:

Tem (que fazer) várias coisas tem que contatar fornecedores, atualizar lista (de produtos), mandar para pessoas, receber os pedidos, organizá-los, mandar os pedidos coletivos, receber (as mercadorias), organizar o dia da partilha, ai sempre tendo mais gente parar ajudar - na partilha - (ENTREVISTADO 1, 2013).

Ao serem contatados, nem todos os produtores respondem, ou se manifestam no tempo requisitado, após algumas tentativas de contato via telefone acabam ficando de fora daquela rodada de pedidos. Na parte da entrega dos produtos pelos fornecedores ao depósito, alguns usam transportadoras, principalmente os que ficam mais longe, já outros aproveitam suas rotas de entrega na ilha para entregar na cooperativa.

A natureza do fornecimento acaba por manter mais agricultores com dinâmica de fornecimento autônomo, sendo pela capacidade de produção, comunicação, entrega ou pela proximidade da cooperativa. Isso limita bastante o contato com agricultores isolados, pela sua incapacidade de seguir os procedimentos de fornecimento, tais como a entrega, contato, etc. Pois os produtos tem que chegar ao mesmo tempo, ou com um espaço de tempo curto entre eles para que a entrega possa ser sincronizada e o produto manter bom estado de conservação.

A frequência de fornecimento é normalmente mensal, ou seja, a cada mês se tem uma nova partilha. Essa frequência é consequência direta da estrutura de fornecimento (logística) de pedido e entrega, gerando um direcionamento de determinados produtos que são comercializados, privilegiando não perecíveis e com maior durabilidade. Tendo então as feiras de orgânicos como complemento dos fornecimentos da cooperativa.

4.1.4. Ambiente Institucional

A cooperativa não tem registro formal, seguindo seu trabalho através de uma organização com base no consenso e dedicação, sobretudo, de alguns organizadores que gerenciam o processo. A cooperativa não apresenta ainda estatuto escrito, tendo um código de conduta tanto para funcionamento interno como do processo de compras e vendas. A Cooperativa Compras Coletivas Eco Solidárias apoia-se então na cooperação com outras instituições, muitas formais, para viabilizar e melhorar suas atividades. Nesse cenário a cooperativa não obtém apoio formal direto de nenhuma instituição, negociando caso a caso alguma parceria ou contatos eventuais.

O sistema orgânico no Brasil está expresso na Lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003, partindo da necessidade da certificação dos produtos a cooperativas e os produtores optam pelo sistema participativo de garantia (SPG) tendo então a Ecovida¹¹ como parceiro tanto no processo de certificação de produtores como ligação entre eles. As feiras e encontro de produtores organizados pela Ecovida e outras entidades interessadas, acaba sendo uma maneira menos custosa e eficiente de encontrar novos produtores, prospectar novos produtos e buscar informações.

4.2. A Cooperativa Ecotorres (RS)

A Ecotorres é uma cooperativa de consumidores situada no município de Torres (RS), que foi constituída em 1999, apesar de muitas das atividades que deram origem a ela já virem se estendendo antes disso, tendo como marco a tentativa de obter produtos orgânicos de qualidade e frequência próximo dos

¹¹ A rede Ecovida são agricultores familiares, técnicos e consumidores reunidos em associações, cooperativas e grupos informais que, juntamente com pequenas agroindústrias, comerciantes ecológicos e pessoas comprometidas com o desenvolvimento da agroecologia. Seu funcionamento é em núcleos regionais, contando com um total de 23 em mais de 170 municípios. Fonte: A rede Ecovida. Disponível em: <<http://www.ecovida.org.br/a-rede/>>.

membros participantes tendo apoio do Centro Ecológico¹² e da experiência da Cooperativa dos consumidores de produtos ecológicos de Três Cachoeiras (COOPET).

Uma das coisas que nos levou a criar a cooperativa foi a questão que nós tínhamos pessoas aqui em Torres que iam para Porto Alegre comprar eu me lembro do Sr. Nabor comprando tomates ele ia especialmente comprar na Colmeia e nos percebemos que muitas das coisas que eram comercializadas na Colmeia eram daqui [...]. A compra, na época (da fundação) já tinha um grupo que valorizava muito e que pretendia [...], que queria comprar isso, na verdade era isso, por isso cooperativa de consumidores né, que até era uma novidade na época porque sempre as cooperativas eram cooperativas de produtores, comerciantes (ENTREVISTADO 1).

A cooperativa conta com uma loja em Torres (RS), onde também funciona sua sede, tendo cerca de 120 sócios, inclusive a participação de produtores locais como sócios compradores. A loja funciona de segunda a sábado durante todo horário comercial, oferecendo produtos orgânicos, integrais e naturais. As decisões são tomadas por assembleia dos sócios que ocorre pelo menos uma vez ao ano, e existe um conselho que se reúne a cada duas semanas para analisar o andamento das atividades.

A busca pela sustentabilidade da cooperativa e diversidade de produtos parte pela criação de uma ampla teia de relacionamentos que não se limita somente a prospecção de produtores locais, buscando o que Batalha e Silva (1999) chamam de sincronia das atividades a nível estratégico, tático e operacional. A busca por parcerias com outras cooperativas e centros de produção garantem não só maiores diversidades de produtos como possibilitam minimizar problemas com escala e a fazerem projetos conjuntos para desenvolvimentos de novos produtos.

¹² É uma ONG que se propõe a fazer assessoria e formação em agricultura ecológica.



Figura 06 e 07: Fachada da loja da Ecotorres e produtos comercializados

A parceria com empresas locais desenvolve a operacionalização do desenvolvimento de novos produtos, como no caso de balas, sorvetes, sucos, barras nutritiva de frutas nativas, orgânicas e de produção local. Dessa forma, agregando mais diversidade e valor ao que é produzido, sem necessidade da criação de agroindústrias, mas valorizando os empreendimentos locais, mesclando interesses do consumo dos orgânicos, produtos artesanais, com economia local, empreendimentos solidários, cadeias curtas e valorização da cultura local.

4.2.1. Os fornecedores

Os produtores da cooperativa podem ser também consumidores (atualmente cerca de 40%). Grande parte desses produtores se conheceu através do centro ecológico, feira orgânica e contatos com membros fundadores. Apesar da busca por novos fornecedores serem constantes, muito do esforço da Ecotorres é para manter um bom relacionamento com os parceiros, promovendo visitas e gerando projetos em conjunto. Os fornecedores podem ser divididos em

quatro grupos moderadamente homogêneos: Os produtores rurais principais e eventuais, agroindústrias distribuidoras e parceiras.

Existem cerca de 20 produtores rurais, os quais podem ser divididos entre principais e eventuais. Produtores rurais principais são cerca de doze, que em sua maioria vivem da agricultura orgânica, sendo alguns certificados por Sistemas Participativos de Garantia (SPG), e outros somente para venda direta (nesse caso, a cooperativa realizando visita frequente para acompanhamento da conformidade). Eles se localizam em sua maioria na região do litoral norte do estado próximo a Torres, tendo dois produtores oriundos da região da Serra (Caxias e Farroupilha - RS). Sendo responsáveis pelo fornecimento da maioria dos produtos *in natura*, como as frutas, legumes e verduras da cooperativa. Apesar da escala mediada, apresentam grande frequência de fornecimento (normalmente segunda, quarta e sexta), muitos deles também participam de feiras em Torres e Porto Alegre. Dentre os produtores eventuais, tem-se o número de oito, e são normalmente consumidores da cooperativa que tem alguma produção de vegetais, ou adquirem matéria prima na loja (farinha, grãos, etc.) produzindo pães, bolos e outros produtos para a cooperativa. O valor obtido pela venda da cooperativa normalmente fica como crédito para adquirir produtos na loja.

As agroindústrias apresentam cerca de vinte distribuidores especializados no ramo, dentre elas, podemos citar, Shambala, Aesia, Ecobio, Ecocitrus, Econativa e Mata Ecológica, cujo papel está focado no fornecimento de produtos industrializados e manufaturados em escala. São empresas formais e vendem produtos certificados e padronizados. Devido aos aspectos logísticos, as fornecedoras desses produtos estão espalhadas por todo Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Também existem agroindústrias parceiras, em torno de cinco mais frequentes, que são localizadas nos arredores de Torres ou na serra gaúcha, essas são responsáveis pela fabricação de alguns produtos como sorvete, balas e polpas de produtos advindos de produtores orgânicos que também, fornecem seus produtos “*in natura*” para a cooperativa.



Figura 08 e 09: Produtos certificados comercializados na Ecotorres

4.2.2. Logística

Os pedidos de mercadorias são feitos pela gerente da loja levando em consideração o balanço de dois fatores: O fluxo médio de venda da mercadoria e a disponibilidade de mercadoria no momento. Essa ponderação ocorre pela preocupação em manter o contato de fornecimento com os produtores e sua renda, ao mesmo tempo em que atenta para o não desperdício do alimento. Nos produtos mais perecíveis como as frutas, legumes e verduras, isso se mostra um desafio ainda maior, pois além da vida útil, se tem uma grande sazonalidade da produção. Como resultado disso, o sistema de pedido desse tipo de item é maleável, sendo que quando o fornecedor vai à loja o pedido é adaptado em relação à disponibilidade de produtos naquele momento.

A entrega de frutas, legumes e verduras seguem um cronograma de três entregas semanais na cooperativa, para tal, montar uma rota de entregas pelos fornecedores se mostra importante para compatibilizar a escala de entrega com distância percorrida de forma a não impactar demasiadamente no preço dos produtos. Portanto as entregas são sincronizadas com outros consumidores da região. Outro ponto foi a busca de produtores mais próximos possíveis da

cooperativa encurtando o tempo de entrega, ao mesmo tempo em que se diminui os impactos ambientais e na mercadoria no processo do transporte.

A entrega de muitos dos produtos de maior validade são feitos por agroindústrias parceiras e distribuidores. Para esses produtos, existe a necessidade de fazer “compras maiores” pela busca de maior preço e prazo de pagamento. Porém, isso exige o gerenciamento das mercadorias, visando sua disposição e estocagem de forma a não sobrecarregar a loja. Alguns produtos como sorvete, polpas de fruta necessitam espaço em refrigerador já outros não podem ser empilhados sob o risco de danificar sua aparência.



Figuras 10 e 11: Sorvetes e sementes comercializados produzidos pela cooperativa

A cooperativa está priorizando nesse momento a ampliação do espaço em consequência da grande oferta de produtos para o público. Isso se deve a continuidade da estratégia de ampliar o acesso a produtos orgânicos pelos consumidores da região. Essas ações acabam por aumentar a quantidade de alimentos orgânicos comprados, elevando o ticket médio¹³ da cooperativa, dessa forma melhorando também a eficiência do uso do trabalho e do espaço disponível. Contudo, a cooperativa esta buscando mais parceiros e produtores também, pois

¹³ É a média de compra de cada cliente. É uma equação que abrange o número da venda total, dividido por número de clientes, igual a média de venda pelos mesmos.

o acesso e produção de muitos produtos ainda são limitados, sendo que a própria Ecotorres já cogita começar a produzir e beneficiar determinados tipos de produto, como pode ser percebido na fala da entrevistada.

Só orgânicos não, a gente começou assim, mas a loja muito pequena que a gente não consegue atender aos clientes, aos pedidos, é para se manter, pois se tem gastos (a cooperativa), tínhamos uma funcionaria, agora temos duas pelo aumento das vendas, mas nós (a cooperativa) só sobrevivemos pelas vendas, a idéia era aumentar as vendas, sempre assim, como nós íamos aumentar as vendas, os fornecedores não são muitos então precisávamos aumentar nossa loja, como íamos ampliar colocando também integrais (ENTREVISTADA 2, 2013).

Para prospectar novos fornecedores, o centro ecológico e a Ecovida têm um papel fundamental para chegar a outros produtores, mesmo quando algum fornecedor novo vem procurar a cooperativa, primeiramente é lhe apresentado o centro ecológico, de forma a poder ter mais segurança das características de sua produção. Para aprovação, a verificação da conformidade como produtor orgânico possui um papel fundamental, assim como a capacidade de fornecimento e entrega dos produtos. Portanto, o histórico do produtor como fornecedor da cooperativa é realizado num segundo momento, garantindo assim a continuidade de seus serviços.

Visitamos aonde eles produzem para saber de onde vem, alguém vai dizer, quem é que garante, vem com uma alface bem lindo, mas como esse pé de alface é tão bonito acho que não é orgânico, porque tem noção que orgânico é pequenininho dai a gente vai lá e vê que não, que eles têm uma metodologia muito interessante (ENTREVISTADA 2, 2013).

Um dos aspectos abordados em relação à introdução de novos fornecedores ou novos produtos é a promoção. A promoção na Ecotorres se dá basicamente de três formas, sendo uma delas o preço promocional do produto, podendo haver uma exposição privilegiada do mesmo na loja, com destaque e próximo a outros de grande consumo, e por fim, a propaganda do produto, mostrando suas vantagens para saúde, nutricionais ou funcionais. Essas

promoções também podem ser realizadas em caso de haver muito estoque da mesma mercadoria. Esse processo tem apresentado resultados satisfatórios nos últimos anos.

4.2.3. Ambiente Institucional

A cooperativa tem registro formal como *Ecotorres produtos ecológicos*, tendo estatuto registrado. Conta com presidência, conselho diretivos e sócios. Atualmente tem buscado se estabelecer como categoria específica frente ao governo de forma a adquirir direito de fornecer produtos para escolas através do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e seu programa de compras e merenda. O governo do Estado do RS tem tido interesse no modelo aplicado e se propôs a apoiar o desenvolvimento de projetos da cooperativa nos próximos anos.

A cooperativa tem tido interesse em ampliar e reformar o quadro de sócios sendo que o gestor da cooperativa esteve recentemente na Espanha e na Itália visitando cooperativas juntos com autoridades do Estado do Rio Grande do Sul, onde foram vistas diversas formas de organização de consumidores. Dentro dessa experiência, e do apoio do governo estadual fica a intenção de adequar mais o estatuto e a natureza da cooperativa. Para isso, inicialmente será feito um recadastro dos sócios e reuniões com o grupo para ver o modelo mais adequado para a cooperativa e atrair mais sócios, visto que, muito do estatuto atual inviabiliza atividades propostas para cooperativa como atuar junto a órgãos certificadores e obter certos direitos.

A cooperativa conta com o apoio do Centro Ecológico, uma ONG focada em dar assessoria produtiva e legal, além de ter como objetivo difundir informação sobre agroecologia e conta com a experiência da COOPET, outra cooperativa de compra existente, sendo estas duas instituições parceiras muito importantes para formação da cooperativa como para seu funcionamento. O sistema de orgânicos no Brasil de 2003 legisla que as cooperativas e os produtores podem optar pelo

sistema participativo de garantia (SPG) e algumas agroindústrias pela auditoria por terceiros.

A cooperativa em si ainda não está cadastrada como entidade certificada, contudo, uma nova legislação da CESAMP (RS) abriu espaço para a Ecotorres ser inserida nesse processo. Nesse momento está em processo de definir o tipo (modelo) de certificado, formando um conselho em Porto Alegre de certificação, sendo que em cada região vão existir certificadores. O município de Torres conta com três: Um membro certificador da cooperativa Ecotorres, um certificador pelo Centro Ecológico representando os produtores, e um membro representando a autoridade do município.

4.3. A cooperativa Teia Ecológica (RS)

A Teia Ecológica é uma cooperativa de consumidores situada no município de Pelotas (RS), que foi constituída em 1990, tendo como início um projeto desenvolvido na Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) que aproximava com as questões de economia doméstica, produtores de orgânicos e consumidores, tendo como marco a tentativa de obter produtos orgânicos através do apoio a produtores da região e manutenção das feiras ecológicas da cidade. Possui um restaurante no centro histórico da cidade, ao lado do Mercado Municipal de Pelotas, servindo cerca de 150 pessoas em média por dia.

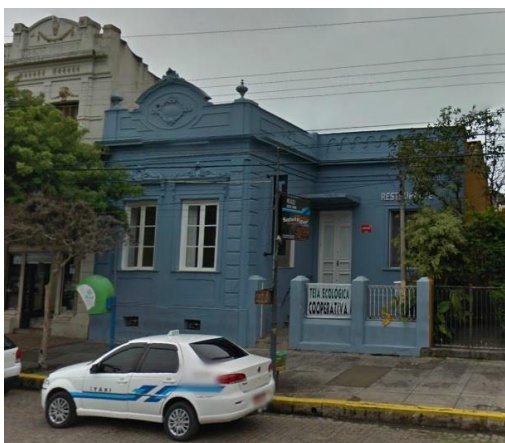


Figura 12: Fachada do restaurante da teia ecológica em Pelotas (RS)

A cooperativa conta com esse restaurante em Pelotas, onde também funciona sua sede, tendo 33 sócios divididos em três categorias: sócios consumidores, produtores e operadores. Existem cerca de nove sócios operadores que trabalham na cooperativa. Os outros sócios no momento se encontram com pouca atividade devido a não diferenciação deles com os demais produtores e consumidores. O restaurante funciona de segunda a sábado durante todo horário do almoço, oferecendo produtos orgânicos, integrais e naturais.

A entrada de novos sócios no momento se encontra restrita a entrada de sócios operadores, que após o contrato de experiência de trabalho e respeitando os princípios da cooperativa passam a ser sócios, ficando a parte de produtores e consumidores aguardando uma reestruturação que a Teia Ecológica vem sofrendo nesse último ano. As decisões mais pontuais são tomadas pelo conselho diretivo formado predominantemente pelos sócios operadores com um coordenador geral, e decisões mais abrangentes e extraordinárias são tomadas em assembleia dos sócios que ocorre pelo menos uma vez ao ano.

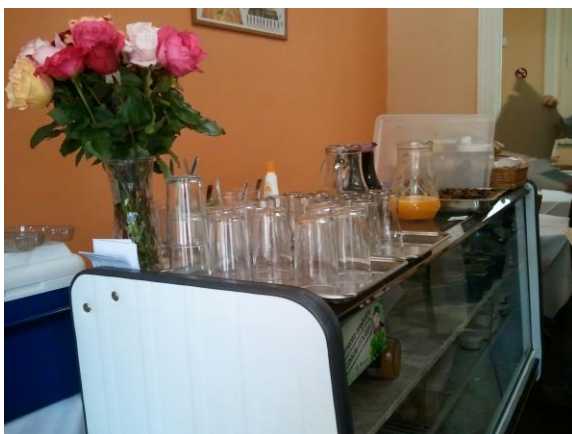
Os produtores ecológicos do município e arredores começaram a se organizar no final da década de 1980 e início dos anos 1990 através da Pastoral Rural (Igreja Católica) e do CAPA (Igreja Luterana) na produção de produtos “livres de agrotóxicos” contanto com o corpo técnico dessas entidades. Nessa época também realizaram visitas a outras regiões do Estado, como em Passo Fundo para conhecer outras experiências de agricultura “alternativa”. Essa organização culminou no surgimento de uma feira ecológica em Pelotas através da ARPASUL (Associação Regional dos Produtores Agroecologistas da Região Sul).

A feira em Pelotas na época de sua criação enfrentava dificuldades, pois segundo o entrevistado, “montaram a feira e escolheram a Avenida Dom Joaquim, na zona nobre da cidade, aos sábados de manhã (...), mas a feira no início não tinha viabilidade, foi quando comecei minha história na Teia, o pessoal vinha

produzia e voltava com o caminhão com uma grande quantidade para casa” (ENTREVISTADO 1). A Teia, ainda com nome de “Ponto Verde” compunha-se de um grupo de consumidores que montavam cestas com produtos da feira para consumo dos participantes e venda, além de ser um grupo de debate sobre questões alternativas.

Esse grupo de debate foi o embrião do surgimento da Teia Ecológica, cujo nome provém da contestação do livro de Capa (1996), intitulado “Teia da vida”. Através desses debates, o grupo chegou à conclusão que deveriam ter uma entidade que não fosse somente focada na comercialização ou na produção, mas na ligação direta entre agricultor e consumidor, combinando o campo e a cidade, trazendo então temáticas das cadeias curtas, alimentos agroecológicos e comércio solidário.

A montagem da estrutura da cooperativa veio com a doação de todo material por membros, tais como, utensílios, eletrodomésticos, carro cedido, etc. Nesse período foram feitas várias tentativas e experiência de formas de atuação, sendo elaboradas as cestas prontas, padaria, ponto de venda de produtos orgânicos e sacolões de produtos ecológicos diferentes, em que havia reuniões e estudo dos consumidores, montagem e confecção da cesta e entrega na residência do mesmo. Nesse período, ainda houve duas mudanças do local antes de montarem o primeiro restaurante em 1999.



Figuras 13 e 14: Vista interna do restaurante

As atividades desde então, se concentraram mais no restaurante, mantendo ainda a venda de alguns produtos como “armazém” aproveitando as experiências da “Colméia”¹⁴ de Porto Alegre.

O entrevistado salientou que a cooperativa de consumidores como a Teia tem como objetivo ajudar e expandir o papel desempenhado pela feira ecológica, pois, a feira apesar de fundamental encontra um limite no seu desenvolvimento. Um dos pontos é a feira de Pelotas que não apresenta muito crescimento, na opinião do entrevistado, pois segundo ele relata, nos últimos 20 anos muitos produtores ecológicos não participam da feira por motivos diversos.

4.3.1. Os fornecedores

Existem cerca de 35 fornecedores de produtos para a cooperativa. A prospecção de novos fornecedores ocorre principalmente pela feira e pelas entidades parceiras, apesar de alguns produtores não estarem filiados a nenhuma instituição, normalmente sendo indicação de fornecedores da Teia. Apesar de haver uma pressão para as compras serem feitas na feira ecológica, também existe uma força por parte das cooperativas para comprarem da instituição gerando um balanço de interesses como descreve um dos sócios operadores:

Tem a relação da feira (ecológica), o pessoal às vezes quer fidelidade, até que se compre só da feira, daí a gente compra do “Portantiolo” que não é filiado a nenhuma associação, aquele senhor Wilson que vem trazer as batatas, o pessoal do suco, a Dona Ingá é associada da cooperativa Sul Ecológica, aí o Sr. Paulo que é presidente da Sul Ecológica veio reclamar que a gente compra dos agricultores deles mais caro na feira ecológica, que devia comprar na cooperativa deles (...) então (...) mas na cooperativa eles não conseguem garantir a demanda o ano todo (...) a frequência de abastecimento (...) mas fica cada um querendo puxar para o seu lado (ENTREVISTADO 3, 2013).

¹⁴ A Colméia é uma cooperativa ecológica, foi uma cooperativa porto-alegrense responsável por fazer muitas feiras e eventos, inclusive organizar a feira ecológica do Parque Farroupilha, em Porto Alegre (RS).

A Teia então tenta ponderar todos esses agentes de forma a garantir o abastecimento em frequência e qualidade o ano todo, ao mesmo tempo em que dentro do possível, auxilia a feira ecológica a reforçar suas vendas e suas atividades. Apesar disso, realiza compras das cooperativas e de seus cooperados que não participam da feira e de produtores independentes, tentando nessa pluralidade ter um *mix* de produtos e movimentar toda cadeia produtiva de forma não excludente, mas garantindo a viabilidade da cooperativa e qualidade do restaurante. Esse comprometimento com os produtores é respondido com uma fidelidade, mesmo que informal e não contratual como destaca a entrevistada 2.

Tem alguns (produtores) que se tem a fidelidade, por esses dias o Lili foi comprar lá (na feira) e eu estava comprando, daí o Dresch chegou e pediu 6 e eu pedi 4, e ele (o feirante) falou primeiro para ela que compra sempre (ENTREVISTADA 2, 2013).

Os fornecedores recebem visitas dos sócios da cooperativa com alguma frequência, normalmente junto com outras instituições como o CAPA, dentro de programas de treinamento ou cursos abertos ao público, muitos deles incentivados pela própria cooperativa aos consumidores do restaurante. Além disso, como a compra de boa parte dos produtos do restaurante se dá na própria feira ecológica, por três vezes por semana, tem-se assim o contato com os agricultores, de maneira frequente pela maioria dos membros operadores da cooperativa gerando uma conexão e um debate sobre os produtos e suas características:

Temos a relação da feira ecológica as terças, quintas e sábados, a gente vai à feira (...) eles também aqui (na Teia) (...), a relação é muito boa (...) relação também comercial (...) as gurias da cozinha falam que a mandioca do fulano esta boa, essa batata do fulano já foi melhor tendo proximidade de relação (...) (ENTREVISTADO 1, 2013).

A relação de verificação da conformidade do produto ocorre através do processo de confiança entre os envolvidos. Apesar disso, a grande maioria de fornecedores hoje já conta com uma das modalidades de certificação divididas entre a ARPASUL e a Sul Ecológica, que tem corpo técnico que acompanha os

produtores na feira e presta assessoria. Entre os certificados, hoje predomina a organização de controle social (OCS) de venda direta ao consumidor, porém como a rede Ecovida que está sendo formada na região, a tendência é ela passar a ser o órgão certificador por SPG. Isso tende a minimizar alguns problemas de produtores que “são orgânicos”, mas sem certificação alguma acabam por ficar de fora da cadeia como salienta o entrevistado 1:

Eu to lá em Piratini (município do RS) eu conheço o homem (produtor) vendendo laranja, aquelas laranjas toda preta, que tu vê que é orgânica, eu conheço ele e nunca colocou veneno e eu não tive coragem comprar dele para trazer a laranja para Teia por um real, porque tem toda uma historia, da onde tu tirou e não é (certificado) eu não trago (ENTREVISTADO 1, 2013).

Os produtos ofertados na cooperativa são quase todos orgânicos, inclusive os pães e bolos dentro das normas vigentes para esse tipo de produto, excluindo castanhas, óleo de arroz, óleo de oliva e alguns condimentos. Partindo da legislação, o restaurante pode ser considerado restaurante orgânico (pela margem de produtos não orgânicos que podem conter). O preço pago aos produtores é definido por eles, tentando normalmente acompanhar os preços de mercado ou um pouco acima. Existiram já algumas tentativas de debater preço, contudo, como se trata de um ponto delicado, não se chegou a nenhuma metodologia que agradasse mais que o sistema atual. Nesse ponto, as mercadorias de qualidade distintas muitas vezes são pagas com preços iguais ou muito semelhantes, gerando uma preocupação adicional para coibir abusos e garantir a qualidade do produto.



Figuras 15 e 16: Alimentos ofertados no *buffet*

Quanto à verificação da conformidade dos produtos, existiram maiores problemas na formação do restaurante, apesar de ainda existirem produtos dos quais chegam com condições não ideais. Os procedimentos adotados tentam salvaguardar o produtor tentando de alguma forma utilizar todos os alimentos entregues, priorizando *in natura* e cozido, porém se o alimento estiver em pior condição visual, ele tem outros usos como em sucos, purês e outros. Essa política visa alertar o produtor ao não desperdício de alimentos, contudo, alimentos que não se apresentarem próprios para consumo não são usados e é negociado com o produtor o abatimento dessa quantidade a ser descartada no pagamento.

Esse processo foi implantado junto com o controle contábil de compras, tentando buscar uma solução mais viável sem ser agressiva ou extrema. Um dos entrevistados conta que esse processo não ocorreu de maneira imediata, sendo que no início houve problemas mais sérios na parte da recepção dos produtos e a relação com os agricultores.

No início quando chegava uma carga de morango, eu era um que ficava no pátio da teia, vinham os morangos tudo estragados, tendo que ficar separando os podres dos bons para tentar congelar, fazer suco (...) mas a relação às vezes com os agricultores não era saudável porque (...) os caras sabendo que foi combinado comprar tudo dos agricultores independente do estado, porque tinha que comprar senão os agricultores iam ter prejuízo, tinha que favorecer

os agricultores, experimentando o avesso do processo de exploração que os agricultores sofrem, comprar na ideologia (...) caixa de morango com abobora em cima, pingando calda de morango até o fundo (ENTREVISTADO 1, 2013).

Nesse ponto, trazer os agricultores para dentro da realidade da cooperativa teve um papel importante para que eles pudessem conhecer melhor as necessidades do restaurante e a perda que existia na hora de utilizar os produtos. A cooperativa, nesse sentido, tem uma preocupação especial em como será transportada a mercadoria de forma a minimizar as perdas, não apenas aos produtos para a cooperativa, mas ajudando também na hora da seleção dos produtos que iriam à feira. Outro ponto que contribuiu para uma melhora no processo de compra das mercadorias usadas foi que com o estabelecimento da feira, muitos dos produtos mais frescos são comprados na mesma, podendo assim realizar uma melhor seleção daquilo que será adquirido.

4.3.2. Logística

A cooperativa em relação à parte de suprimentos depende muito da sazonalidade, devido a produtos orgânicos serem disponíveis praticamente durante a safra somente, sendo que, para um restaurante a diversidade de receitas gera um desafio, como destaca o entrevistado 1.

Como a gente compra só dos orgânicos tem essa sazonalidade bem marcada, a laranja terminou a safra terminou, daí só quando vier a safra de laranja de novo, no mercado tu acha laranja de São Paulo (...) então praticamente só consumimos produtos da época (...) daí as gurias se viram para ter criatividade para fazer o cardápio (ENTREVISTADO 1, 2013).

Além da dificuldade de se obter produtos orgânicos na entre safra a preferência por cadeias curtas e pela sua sustentabilidade, descarta compra de outras regiões do Brasil que poderiam ter laranja da época, como São Paulo. A presença de congelados, principalmente molhos como de tomate e temperos

minimizam essa deficiência, mas ainda assim exigem criatividade dos cozinheiros e compreensão dos clientes.

A cooperativa tem tentado ampliar sua gama de produtos, pois considera esse, um fator limitante para seu crescimento, contudo, sempre tentando manter a qualidade do que é usado e a linha de suprimentos mais curta. Outro fator que estão tentando manejar é o regime de trabalho para que se minimizem atritos entre sócios operadores e outros sócios, melhorando as condições e de trabalhos e salários sempre que possível.

4.3.3. Ambiente Institucional

A Teia Ecológica possui registro como cooperativa. A cooperativa tem parceiros como a ARPASUL e Sul Ecológica que contribuem com suporte técnico-científico em relação a certificação dos fornecedores. A Teia conta também com o apoio de instituições religiosas luteranas e católicas, que realizam cursos e projetos com seus fiéis e interessados, de forma a expandir e difundir o conhecimento sobre orgânicos e alimentação saudável.

Existe contato direto da teia com a UFPEL tanto por via de alunos, quanto por meio de professores e projetos conjuntos, parceria presente desde a fundação da cooperativa. Além de outra instituição, inclusive privada, como o Núcleo Economia Solidária e Incubação de Cooperativas (NESIC), um projeto de extensão da Universidade Católica de Pelotas (UCPEL), vinculado ao Centro de Ciências Jurídicas, Econômicas e Sociais, sendo um projeto que visa consolidar e auxiliar as cooperativas, redes de empreendimentos e outros a trocar experiências entre os saberes populares de quem “faz o negócio” e a universidade, de forma a consolidar seus empreendimentos.

4.4. Comparação entre as três cooperativas de consumidores estudadas

O quadro 2 demonstra algumas informações sobre as cooperativas divididas em vários aspectos. É possível notar que todas cooperativas são relativamente recentes, apesar da Teia Ecológica ter cerca de 34 anos, sendo pioneira nessa atividade e em seu início não ser ainda um restaurante, e ter a formatação atual. Podemos observar que o número de pessoas envolvidas nas cooperativas é semelhante no caso das cooperativas que forneceram produtos, cerca de 100, considerando contudo, que no caso da Teia ecológica os sócios são mais restritos e com foco em quem realmente participa da atividade como fonte de subsistência.

	Ecotorres	Teia Ecológica	Compras Coletivas Eco Solidárias
Fundação	1999	1990	2006
Membros e Sócios	120	33	90
Consumidores eventuais	+/-1000 ao mês	150 por dia	90 por partilha
Núcleos	Núcleo gestor; gerência operacional.	Operadores; consumidores e produtores.	Núcleo gestor; sócios gerais.
Formal	Sim	Sim	Não
Local	Torres (RS)	Pelotas (RS)	Florianópolis (SC)
Fornecedores	+/- 45	+/-35	+/-30
Estatuto	Sim	Sim	Não; Código de normas e convivência.
Atuação	Venda de produtos orgânicos e naturais	Restaurante orgânico	Compra e venda de produtos orgânicos

Quadro 2: Comparações entre as três cooperativas estudadas em seus mais variados aspectos.

Podemos notar na formação dos núcleos, uma diferença significativa na organização o que impacta diretamente na tomada de decisão. A Ecotorres separa seu corpo de sócios do núcleo gestor de um grupo de funcionários responsáveis

pelas atividades operacionais. A Teia Ecológica concentra todas as decisões nos sócios operadores que são quem “trabalha na operação” enquanto a Compras Coletivas Eco Solidárias apresenta um núcleo de pequeno engajado que discute com todos demais interessados os aspectos da cooperativa.

Quanto à formalização, se nota que a formalização existe em duas das cooperativas e vem junto com um aparato “formal” como estatuto, atas e vários documentos administrativos, o que na Compras Coletivas Eco Solidárias é substituído por um código de convivência, apesar disso, o número de sócios é muito similar entre todas as cooperativas.

O número de fornecedores das cooperativas apresenta uma similaridade em número variando de 30 a 45. Se levamos em conta que a cooperativa que apresenta menos fornecedores (Compras Coletivas Eco Solidárias), não trabalha com os produtos verdes, e não comercializa produtos industrializados, nota-se que o número de fornecedores acompanha o *mix* de produtos nos três casos estudados.

Por fim, notamos que todas elas atuam de maneira única em seu meio, adotando um sistema de venda como loja, partilha ou restaurante. No próximo capítulo as informações obtidas através do estudo de caso serão analisadas sob a óptica da gestão da cadeia de suprimentos e de distribuição.

5. Organização da cadeia de suprimentos e distribuição produtos orgânicos comercializados em cooperativas de consumidores

Nesse capítulo aborda-se questões referentes a formatação das cooperativas de consumo dentro das cadeias agrícolas, partindo de sua natureza cooperativa e adesão do sistema orgânico e suas implicações. Através disso, foram feitos esquemas com as principais informações da cadeia e confeccionada figuras referentes à formatação de cada uma das três cooperativas mostrando os principais elos e agentes participantes caso a caso.

Num segundo momento, detalha-se processo de tomada de decisão em seus diferentes níveis de complexidade e natureza, salientando também a importância das relações com parceiros para uma tomada conjunta de decisão e harmonia da cadeia. Após os aspectos gerenciais e de contatos da cooperativa, as mesmas são avaliadas quanto à sua importância em seu sucesso e de que maneira isso impacta em sua sobrevivência.

O cooperativismo como estratégia de negócio, pressupõe que a partir da cooperação surge uma oportunidade de melhoria das atividades, seja pela sinergia, economia de escala ou mesmo troca de informação e recursos pelos cooperados de maneira facilitada. Essas premissas servem como base para a formatação das cooperativas de consumo, que segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA):

O Cooperativismo (...) trata-se de um movimento universal dos cidadãos em busca de um modelo mais justo, que permita a convivência equilibrada entre o econômico e o social. O desafio do setor cooperativista brasileiro é mostrar à sociedade que, por ser um movimento solidário, é capaz de implantar um modelo com fortes bases calcadas no conceito de sustentabilidade, ou seja, promover o desenvolvimento econômico, respeitando o meio ambiente e inserindo o ser humano na repartição das riquezas geradas no processo (MAPA, 2014).

As cooperativas de consumo se organizam de forma a estabelecerem diferentes laços com fornecedores, sobretudo agricultores, a fim de criar uma nova via de comercialização. Focando em produtos orgânicos e priorizando sistemas alternativos de organização visam à formação de cadeias curtas de suprimentos, comércio justo e agroecologia. Suas motivações são amplas, visando pontos sociais, culturais e ambientais ligados à saúde, economia e temáticas como desenvolvimento rural, regional e sustentabilidade. Como destaca Darolt (2012) sobre a pluralidade da natureza:

Muitos dos movimentos se formaram em torno dos produtos ecológicos, baseados no princípio da agroecologia, todavia é perceptível que a atuação desses grupos vai além da dimensão ambiental, englobando outras de cunho econômico, sociocultural e político (DAROLT, 2012).

Dessa maneira, a cooperativa de consumidores apresenta múltiplas funções, normalmente tendo como enfoque a preocupação ambiental, incentivando a produção orgânica. Esse tipo de organização já traz consigo os benefícios da saúde proveniente do consumo desse tipo de alimento e o contato com novas pessoas, estreitando muitas vezes, a relação entre consumidores e produtores. Algumas temáticas como a busca por cadeias mais curtas, além de incentivar a produção local presente em muitas cooperativas que trazem consigo o apelo econômico solidário, resgatam para a mesa de muitas pessoas alimentos tracionais, adquirindo, portanto, um viés econômico e cultural, como podemos perceber e Meirelles (2002):

Em alguns locais começam a se configurar o que podemos denominar redes solidárias de produção e circulação de produtos ecológicos, nas quais distintos atores, envolvidos com diferentes etapas do processo produtivo, se articulam em torno do fortalecimento mútuo e da criação de espaço em que as relações de mercado se submetam a um conjunto de princípios e valores mais amplos. Essas redes estão presentes, de maneira mais ou menos sofisticada, sempre que a construção do mercado de produtos agroecológicos se submete à lógica da inclusão social e da cooperação (MEIRELLES, 2002).

No Brasil foram identificadas cerca de 27 grupos de consumo responsável espalhados em 9 estados. A grande quantidade de grupos de consumo informal sugere que esse número possa ser maior. As cooperativas se formam normalmente partindo de um grupo de consumidores orgânicos de um determinado local, tentando se aproximar dos produtores e garantir fornecimento de produtos orgânicos e naturais a sua mesa, também, grupos de pesquisa universitários, centros de pesquisa e ONGs costumam serem ativos na organização e apoio a esses grupos. A lógica da agroecologia, cadeias curtas, alimentação saudável, consumo responsável e comércio justo também se mostram presentes em grande parte dos grupos.

Dentro desses grupos se destacam os chamados grupos de consumo responsáveis (GCR), um grupo de indivíduos que decide se organizar para comprar produtos de forma diferenciada do mercado tradicional, levando em conta aspectos ambientais, nutricionais, sociais e econômicos. Segundo o Instituto Kairós (2011):

O objetivo desses grupos vai além do ato de consumo, buscando promover a troca de saberes entre os participantes, a reflexão e a transformação de hábitos e costumes, tornando possível para o consumidor assumir ativamente sua responsabilidade na dinâmica das relações sociais que acontecem desde a produção até o consumo dos alimentos e produtos em geral (KAIRÓS, 2011).

Segundo Fernández (2010), o surgimento de cooperativas de consumo é primordial para fortalecer práticas como aumento do consumo local, causando uma ruptura no conceito de homogeneização dos produtos e padronizações, que destroem culturas locais advindas da revolução verde. Em sua proposta, as cooperativas de consumo devem ser solidárias, buscando a sustentabilidade ambiental e social, assim como a viabilidade econômica. Ele propõe vários modelos que vão desde cestas de compras, até o planejamento total da produção pelos consumidores e produtores em comum acordo. Entre os principais pontos de sua proposta estão, “promover a participação democrática dos seus membros, acreditar na feira e cooperação, promover a economia local e incentivar a

aquisição e troca de produtos orgânicos certificados” (FERNÁNDEZ, 2010: 143-144).

Nos grupos de consumidores de orgânicos se destacam algumas formas de organização, norteadas pela espontaneidade de sua criação, com tendência de ter uma estrutura que represente as necessidades de seus participantes, esse modelo leva a uma diversidade organizacional entre grupos de consumidores gerando redes muito simples com centralização dos produtos e distribuição direta a redes capilares extremamente complexas, onde diferentes núcleos intercambiam produtos, experiências e fluxos cruzados.

A maneira a auxiliar o campo dos orgânicos, temos as cooperativas, instituições muito importantes, tanto para difusão das práticas produtivas orgânicas, quanto para acesso aos mercados orgânicos dos quais os produtores isolados não teriam acesso. Essas instituições podem também serem certificadoras pelo modelo de sistemas participativos de garantia (SPG) e também manter estreitos laços com institutos de pesquisa e ONGs para garantir o fluxo de informação e assistência técnica necessária para o desenvolvimento das atividades e melhoria das atividades produtivas e qualidade de vida. Trabalhando em parceria com institutos e ONGs as cooperativas podem executar os projetos e tornar viável os objetivos de parceiros.

As cooperativas de consumo costumam ter lojas além do centro de distribuição, trazendo consigo o elo final da cadeia, possibilitando o intercâmbio direto entre produtores e consumidores, de forma a trocar suas necessidades de maneira mais direta. A maioria dos cooperados buscam nesse processo, ter acesso a produtos orgânicos, frequência e qualidade, assim como, consumo responsável, *fair trade* (comércio justo) e ativismo social, muitas vezes incompatível com os meios de consumo tradicionais nos mercados.

Segundo Pistelli e Mascarenhas (2011), o conceito de *consumo responsável (CR)*, “é a intervenção do consumidor de forma consciente em suas escolhas diárias, afetando sua qualidade de vida, a sociedade, a economia e a natureza”. Assim, esse consumidor (um indivíduo, um grupo ou uma instituição) busca alternativas, auxiliando a construir opções saudáveis, sustentáveis e responsáveis de produção, comercialização e consumo. Esse objetivo combinado com o *fair trade* estão na vanguarda da busca por um modelo agrícola mais justo, que erradique a pobreza rural e incentive a sustentabilidade da produção de alimentos.

Alguns fatores ajudam a tornar as cadeias orgânicas mais simples e curtas. Na cadeia de orgânicos a busca por bases mais ecológicas produtivas ajudam a minimizar o uso de insumos, aproveitando ao máximo os recursos disponíveis na propriedade e a nível local. O produtor adquire menor dependência, e recebe menor pressão por parte dos fornecedores de insumos. No lado da comercialização são variados os canais utilizados, desde grandes mercados exportadores e supermercados, até feiras e pequenos comércios. As cooperativas de consumidores trazem consigo uma promessa de consumidor tolerante, participativo e “engajado” do qual construiria uma cadeia mais direta e fluída.

O planejamento da cadeia se analisado num aspecto macro, mostra que os coletivos dos participantes do setor se organizam de forma a obter melhor eficiência, não apenas produtiva, mas relativo à constância de produção, suprimento e capacidade de resposta a oscilações de mercado. As respostas aos problemas são analisadas de uma maneira integrada, o que pode gerar reposta logística, como o aumento da frequência de entregas, a tecnologia de equipamentos melhores para evitar danos ao produto ou conservá-lo por mais tempo, ou meramente organizacional em relação ao planejamento da produção em quantidade e tipologia. Muitas vezes, o planejamento não envolve maior investimento dos agentes, mesmo assim, gera maiores retornos aos participantes da cadeia e aumenta a renda de todo setor.

Dessa forma, as redes oriundas do processo organizativo mudam constantemente, moldando-se a realidade do setor. Segundo Dess (1995), três formas de redes se destacam, desde as formas mais rígidas às mais flexíveis. A primeira são “estruturas modulares” em que um agente principal realiza as atividades essenciais para a cadeia de valor e terceirizam os demais. A segunda de “estrutura virtual”, que são dinâmicas, em que os agentes fazem relações entre si de forma mais efetiva, e as moldam conforme o ponto de máxima eficiência (reduzindo custos, facilitando acesso aos mercados e tempo de reposta a necessidades). A terceira rede diz respeito a estrutura de “livres barreiras” no qual, o papel dos agentes é fluído, tendo menor definição das funções de cada agente no setor.

Essas estruturas organizacionais são frequentes na cadeia de produtos orgânicos. As estruturas modulares são mais frequentes, quando grandes firmas detêm uma fase do processo produtivo para si (oligopólio), típico nas áreas de insumos para agricultura como sementes, adubos, defensivos agrícolas, além do setor de varejo de massa (hipermercados). Nesses segmentos, as tendências são altas lucratividades para a empresa central e margens achatadas para seus colaboradores.

As estruturas virtuais são comuns nas Cooperativas, CEASAs, feiras livres e algumas cooperativas. Nesse segmento, cada agente, apesar de independente, assume um papel dentro desse mercado e tenta a partir desse, melhorar seu desempenho. O agente assumindo um posicionamento na cadeia muitas vezes tem resistência em mudar sua função na cadeia, mesmo quando ocorrem prejuízos.

As organizações “livres de barreiras” são mais comuns em produtores isolados, atomizados, em mercados novos ou em processo de adaptação, em que há uma tentativa, dentro do possível, de se integrar ao mercado com maior eficiência, adquirindo um posicionamento vantajoso, no momento que eles

percebem vantagens nos relacionamentos adquiridos podem vir a migrar mais o sistema virtual.

As cooperativas de consumidores se formaram de uma maneira bastante espontânea. As cooperativas analisadas apresentam uma estrutura bastante maleável o que Batalha (1997) atribui como características de “setores novos ou em processo de transformação rápida”. No caso das cooperativas de consumidores, os papéis desempenhados nos diferentes atores da cadeia ainda é algo tênue não existindo muitas vezes uma clareza aos participantes do setor. Segundo a classificação de Dess (1995), nenhuma das cooperativas adquire um padrão modular de organização, mas sim variando entre uma estrutura virtual e uma estrutura livre de barreiras.

Como estrutura mais próxima a virtual podemos citar a Ecotorres e a Teia Ecológica, pois ao longo de sua existência apesar de terem migrado de atividade, hoje possuem ativos específicos para o nicho de atuação, respectivamente a loja e o restaurante, estruturados. Além disso, hoje a Ecotorres possui parcerias com agroindústrias que geram produtos que vão além de sua loja, atingindo outros mercados. A Teia por sua vez, conta com uma estrutura de sócios operadores engajados que dependem dessa atividade para seu sustento.

Como estrutura livre de barreiras podemos dizer que as três cooperativas apresentam características que podem se enquadrar nessa classificação, contudo, a Compras Coletivas Eco Solidárias é a que melhor se enquadra. Essa cooperativa apresenta uma estrutura quase itinerante, agregando novos pontos de partilha e retirando outros conforme surgem oportunidades. A sua forma de comercialização virtual torna os custos de mudança de “cesta de produtos” muito barata e rápida, além disso, os sócios não dependem da cooperativa para seu sustento, podendo arriscar mais facilmente uma mudança de atuação.

Essa constatação pode ser analisada pela ausência de contratos de fornecimentos existente nas três cooperativas estudadas, abastecendo-se basicamente no mercado à vista (SPOT)¹⁵. Essa ausência de contrato é de certa forma eficiente, no momento que vários aspectos produtivos como sazonalidades, alterações de demanda tornam os gastos num eventual acordo “contra produtivos”, combinando com a “fidelidade” dos produtores e cooperativas se apresentam num grau de relacionamento por confiança muito estável. Pode-se constatar que os contratos existentes derivam de acordos verbais ou da mera constatação da rotina já existente entre os produtores, consumidores e a cooperativa.

A forma com que as cooperativas vão desempenhar o papel de ser um elo entre produtores e consumidores parece ainda ser um fator de debate dentro da cadeia. Nas pesquisas apenas a Cooperativa Compras Coletivas Eco Solidárias manteve seu foco na compra e distribuição via pedidos constantes, ao contrário da cooperativa Ecotorres e Teia Ecológica que migraram seus focos por mais de uma vez. A própria estrutura atual das cooperativas mostra a diversidade de atuações possível, tais como, loja, restaurante e pedido por via de partilhas.

Isso aconteceu porque dentro dos sistemas presentes no mercado de cooperativas de consumidores de produtos orgânicos podemos ter, por exemplo, o comerciante (feirante) de hortícolas ao mesmo tempo, fornecedor de produtos para a cooperativa de compras e sua concorrente em determinado momento. Podemos ter um produtor de algum vegetal em especial que pode também ser consumidor entre demais produtos da cooperativa (figura 17).

¹⁵ O termo mercado spot é um termos usado para designar mercados onde se negocia a vista com entrega imediata, em contraste com os mercados para entrega futura, designados mercados à prazo.

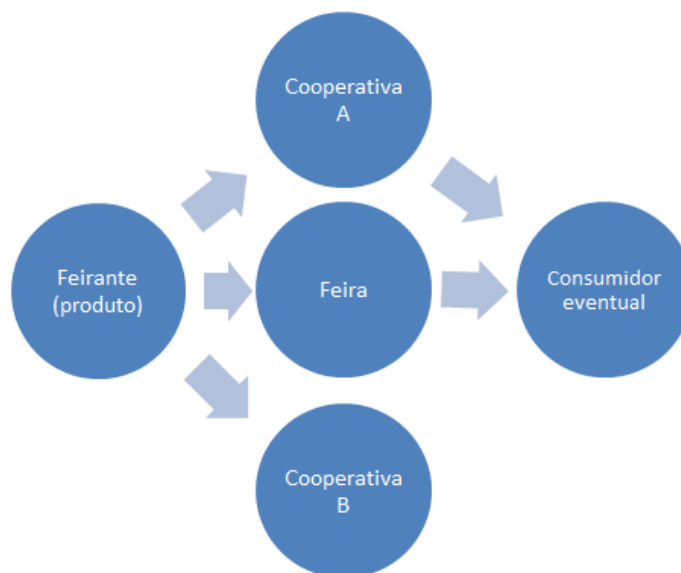


Figura 17: Relações entre produto e consumidor

Essas mudanças e adaptações são vitais, tendo em vista o que Darolt (2000) salienta que o posicionamento do varejista em relação ao mercado é fator fundamental no que tange desde a posição dos produtos e sua disposição no ponto de venda, as políticas de preço, variedade e o segmento de clientes que o comerciante deseja atingir. Todas estas decisões levam consigo estratégias de abastecimento, gerenciamento e *marketing*. O aproveitamento de características regionais e de estruturas de mercado existente, além de um posicionamento adequado pode decidir entre o êxito e a falência do varejista. As variações e contato entre produtores e consumidores até a alternância de papel pode significar mais contato e sinergia das atividades.

Dentro desse âmbito, Schultz (2006) destaca tanto a importância do reconhecimento do produto orgânico e suas vantagens pelo consumidor, quanto a importância da manutenção de independência dos agentes e sua liberdade para tomada de decisão. O produto orgânico apesar do grande crescimento em seu consumo continua a despertar dúvidas e muitas vezes o consumidor terem conceitos equivocados sobre o que constitui um produto orgânico. A grande quantidade de termos presentes nos tipos de produtos como: orgânicos, naturais,

integrals, hidropônicos, agroecológicos, *light* e saudáveis gera uma confusão de termos e significados como salienta Darolt (2012), “é por isso que muitas pessoas não sabem o significado de produto orgânico e, em alguns casos, fazem até confusão com produtos hidropônicos”, sendo acrescido de Kluth *ett all* (2011), “apesar de consumir, a maioria (52%) não sabe muito a respeito”.

A organização das cooperativas tem foco no elo entre o consumidor e o produtor no fluxo de produtos e informação de maneira dinâmica com vista a resultar na maior compreensão dos orgânicos e do contato consumidor-produtor apresenta, contudo, um complexo sistema de relações e organização diversa tentando, à sua maneira, maximizar o potencial de crescimento e manter a viabilidade econômica. Podemos notar no quadro 3 as diferentes características quando vários dos aspectos citados acima.

5.1. Organização das cooperativas de consumidores

Pontos analisados	Cooperativa Ecotorres	Compras Coletivas Eco Solidárias	Teia Ecológica
Frequência de venda	Horário comercial	Mensal	Almoços
Abastecimento de produtos <i>in natura</i>	Três vezes por semana	Não possui	Três vezes por semana
Principal forma de abastecimento	Rota de entrega	Pedido Agregados	Feira
Abastecimento de produtos manufaturados	1 a 3 meses	Mensal	Sob demanda
Produtos "manufaturados"	Encomendas	Pedidos agregados	Encomendas
Preço (decisão)	Margem bruta sobre o produto	Margem bruta sobre o produto	Estimativa de custo para manutenção da cooperativa e remuneração
Preço (promoção)	Produtos novos; produtos com alto estoque; perecíveis	Produtos fora do padrão A; evitar desperdício.	Não faz
Local de venda	Loja	On-line; site; e-mail	On-line; site; e-mail
Local de entrega	Loja	Locais de partilha	Restaurante
Disposição dos produtos	Prateleiras; loja	Momento da entrega	Restaurante; buffet

Quadro 3: Organização das cooperativas de consumidores segundo diferentes características.

O quadro mostra que a frequência de abastecimento de produtos segue uma mesma rotina de três vezes semanais para produtos verdes (in natura) e de natureza mensal para produtos manufaturados. Quanto à forma de abastecimento, porém, podemos notar a feira como fonte para Teia Ecológica, enquanto a Ecotorres tenta se beneficiar de rotas de entrega existentes dos produtores na região baseada na percepção da necessidade de encomenda, sendo o caso das Compras Coletivas Eco Solidárias alinhado com o sistema de pedidos agregados e partilha.

Quanto às políticas de preço, percebe-se que a margem bruta se torna a principal forma de estimar o preço final para os produtos comercializados, apesar de no caso da Teia, por se tratar de um restaurante, acabou por adotar um sistema de estimativa de custos da cooperativa para aferir os gastos para sua manutenção. Quanto ao processo de promoção, a Ecotorres por ter uma loja, se mostra mais preocupada em dar vazão aos produtos e aumentar as vendas, enquanto a Compra Coletiva Eco Solidárias apenas se preocupa em não estragar nenhum produto que por ventura fique no estoque.

As relações existentes em uma organização livre de barreiras contribuem para uma cadeia mais fluída. A cooperativa pode ser num mesmo momento cliente e concorrente, como no caso da venda de produtos na feira em Torres, onde os mesmo fornecedores da Ecotorres vendem produtos diretamente para consumidores da cooperativa. Mas também, a Ecotorres acaba por trazer novos competidores para o mercado, como no caso que a cooperativa compra produtos de produtores que não realizavam venda na região, como alguns produtores independentes (não feirantes), que fazem entregas diretas para as cooperativas.

Essas peculiaridades resultaram em estruturas diferenciadas por existência da cooperativa (figura 18):

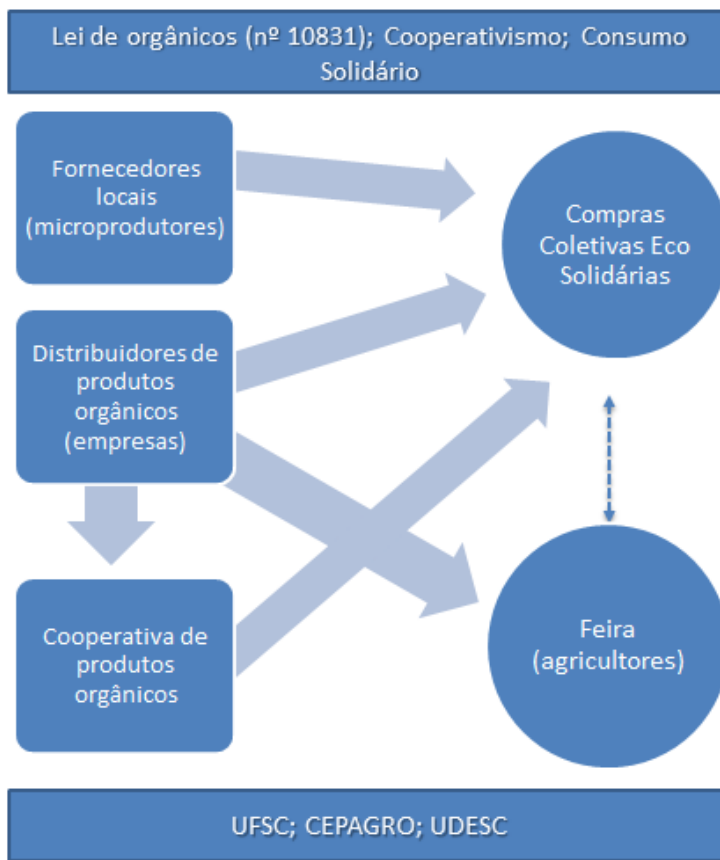


Figura 18: Estrutura de compra das Compras Coletivas Eco Solidárias

Nas Compras Coletivas Eco Solidárias temos a cooperativa como um grande agregador de fornecedores de produtos manufaturados de diversas fontes. Os fornecedores locais são normalmente operadores de produções artesanais que através da cooperativa, além de ter uma chance de comercializar seus produtos adquirem mercadorias da mesma. Os distribuidores de produtos orgânicos fornecem diretamente para a cooperativa, mas muitas vezes a cooperativa tem acesso a eles via outras cooperativas por meio de parcerias.

A feira funciona como um complemento da cooperativa, visto que, na feira os consumidores podem encontrar produtos “in natura”, algo que não é comercializado na cooperativa. Além disso, os feirantes muitas vezes participam de cooperativas de orgânicos que fornecem alguns produtos para cooperativa,

além de ofertar cursos e promover visitas à propriedade, dessa forma auxiliando a cooperativa em um de seus objetivos que é a maior proximidade com produtores.

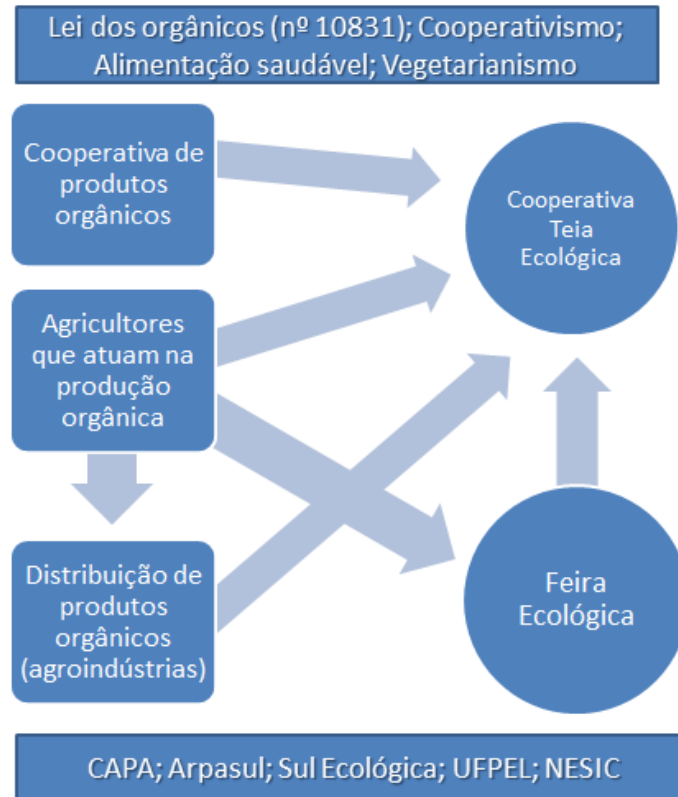


Figura 19: Estrutura de compra da Teia Ecológica

Na Teia Ecológica, a cooperativa tem a feira ecológica como principal fornecedor de mercadorias em volume de produtos e quantidade de transações (figura 19). Além deles existem alguns produtores orgânicos que fornecem diretamente a cooperativa que não participam da feira. Distribuidores e cooperativas também vendem alguns produtos manufaturados. A Teia se abastece desses produtos e os oferece através de seu restaurante a consumidores, sendo aberta ao público em geral.

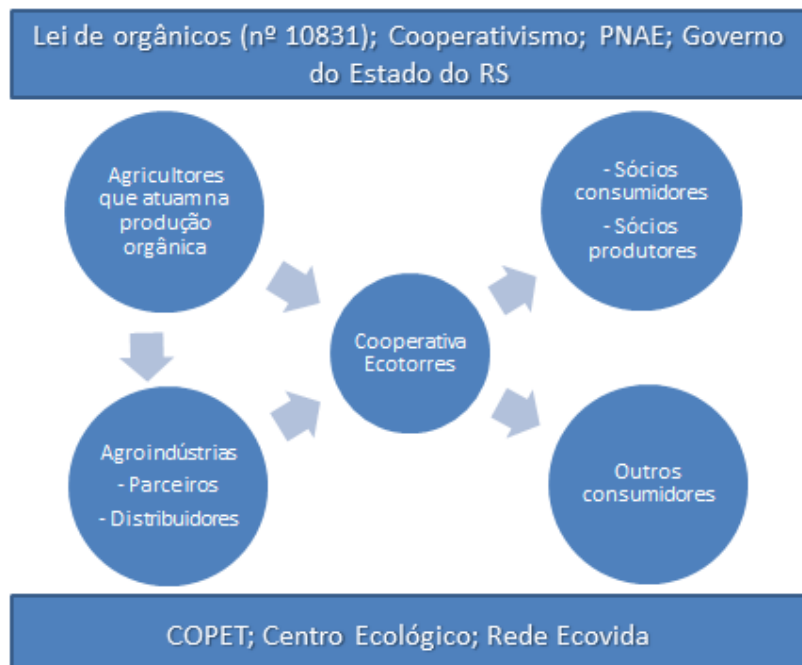


Figura 20: Estrutura de compra da Ecotorres

A Ecotorres apresenta uma estrutura de abastecimento separada em dois grandes grupos (figura 20). Os agricultores que atuam na produção orgânica e fornecem produtos “in natura” e as agroindústrias que fornecem os produtores manufaturados. Entre os agricultores existem alguns que muitas vezes não vivem da agricultura, mas se aproveitam da cooperativa para vender eventuais excedentes, e agricultores participantes de feiras que fazem rotas de fornecimento em Torres e arredores. Nas agroindústrias, existem distribuidores de produtos orgânicos que fabricam produtos em parceria com a Ecotorres como sorvetes, balas e sucos.

Os produtos são vendidos tanto para sócios consumidores e produtores, quanto para outros consumidores em geral frequentes na loja. No caso da Ecotorres, a feira acaba por se realizar em paralelo com as atividades da loja, porém como tem duração limitada, a Ecotorres acaba por se tornar uma “feira permanente” por ter os produtos dos feirantes durante toda a semana.

Na busca por melhorar a maneira como são distribuídos os produtos, as cooperativas adquiriram diferentes estratégias, privilegiando cadeias curtas, mas com vista na eficiência dos processos de pedidos e entregas dos produtos de forma a adaptar-se aos seus “modus operandis” e realidade local. Para isso, as atividades realizadas, forma de venda e ambiente local são determinantes na escolha da forma de suprimento. Segundo Dess (1995), deve-se procurar os caminhos mais eficientes para chegar desde o ambiente de sua produção ao setor varejista, normalmente focando em custo, agilidade e baixo trabalho dos agentes. Dessa forma, o ambiente em que se encontra a cooperativa vai interferir na facilidade com o qual certos produtos podem ser adquiridos como presença de feiras de produtores, rota de distribuição de produtos orgânicos pré-existente e “praças”¹⁶ de produtores e agroindústrias.

Essas estratégias se basearam no caso das Compras Coletivas Eco Solidárias na implantação de um sistema de tecnologia de informação, com pedidos digitais, reduzindo drasticamente os custos de transação no processo de compra, nesse caso, todo processo do pedido é feito de maneira autônoma pelo sócio individualmente, sendo agregada de maneira digital, sem uso de papel ou de necessidade de deslocamento, minimizando a mão de obra, com pré-separação pelo fornecedor, automatizando cálculos de volume e peso, o que facilita cálculos de frete. Nessa cooperativa é péssimo devido à frequência de entrega e encomenda mensal.

No caso da Ecotorres, a busca pela melhoria do seu sistema de abastecimento veio da busca de sincronizar com outros clientes dos mesmos fornecedores e com a vinda de fornecedores para feiras locais. Esse processo se baseou no contato com empresas e fornecedores em comum, e também com um processo de adesão das empresas a compra de alguns fornecedores, nesse caso, sobretudo, de agroindústrias parceiras da cooperativa no caso de sorvetes, balas e outros produtos “desenvolvidos” de forma integrada. Nesse aspecto a Ecotorres

¹⁶ São locais que fazem parte da rota de entrega de um fornecedor de uma determinada região.

deu maior prioridade em viabilizar escala de produção e abastecimento de forma a mitigar custos de logística.

Na Teia Ecológica por sua vez, a presença da feira e mercado público nas proximidades combinada com o fato do restaurante precisar de fornecimento constante de produtos frescos faz com que o abastecimento direto nos estabelecimentos seja possível para a maioria dos produtos, trazendo agilidade na busca por ingredientes que se mostrem necessários para um prato do dia, poupando assim, o deslocamento dos produtores para entrega, ao mesmo tempo em que dá possibilidade da escolha dos produtos comprados, muito variável em produtos “in natura”, e ver escala conforme necessidade/qualidade.

5.1. Tomada de decisão e importância dos relacionamentos dentro da cadeia de produtos orgânicos comercializados em cooperativas de consumidores

O processo de tomada de decisão nas cooperativas mostrou-se diverso nas cooperativas estudadas (quadro 4). A cooperativa Compras Coletivas Eco Solidárias apresentam-se muito ligada a um núcleo informal que atualmente concentra as decisões operacionais e táticas, tendo a estratégia de ação norteadas por princípios discutidos com os demais membros, prioritariamente por via de meios eletrônicos em grupos de debate. Já na Teia Ecológica, o processo hoje se encontra nas mãos dos sócios operadores, ou seja, os sócios que trabalham na cooperativa, deixando os sócios produtores e consumidores mais afastados do processo atualmente. No terceiro caso a “Ecotorres”, a tomada de decisões operacionais é tomada dos funcionários da cooperativa e as partes mais táticas e estratégicas por um conselho diretivo, mimetizando mais um funcionamento de uma loja comercial.

	Ecotorres	Teia Ecológica	Compras Coletivas
Compra	Gerente operacional	Sócio operador	Núcleo gestor
Venda	Funcionários e gerentes	Sócio operador	Núcleo gestor e site
Decisões de caráter tático (mensal)	Núcleo gestor	Sócios	Núcleo gestor
Decisões de caráter amplo (estatuto, método de atuação, etc.)	Sócios	Sócios	Sócios (grupos de debate)

Quadro 4: Características da tomada de decisão em cooperativas de consumidores.

Em todos os casos, a tomada de decisão apresenta uma diferenciação do “modus operandis” do proposto como ideal das cooperativas, mas se apresenta justificável caso a caso. Em todos os casos pesa, em certa medida, a falta de mobilização dos participantes das cooperativas, o que inclusive traz a preocupação dos gestores atuais em aprofundar mecanismos de participação dos membros. As decisões operacionais são difíceis de serem solucionadas através de grandes debates pela velocidade que requerem. Muitas das decisões estratégicas provocam mudanças profundas nas cooperativas, como nos casos em que uma cooperativa passou de ponto verde a restaurante (Teia Ecológica), necessitando uma compreensão e apoio dos membros e sua atuação na entidade.

Além disso, muito do modelo de tomada de decisão se alinha com valores e objetivos das cooperativas. No caso da Teia Ecológica, o poder de decisão centrado nos trabalhadores e operadores é tido como um objetivo e “razão de ser das cooperativas” segundo um dos gestores (Entrevistado 1). O modelo de cooperativa de livre ingresso e livre dissociação sem maior barreira, é o da

Compras Coletivas Eco Solidárias, por seu modelo informal, impactando na responsabilização de um núcleo que opera ligado com os demais membros. Já a Ecotorres deseja um modelo de cooperativo mais agressivo do ponto de vista comercial e permanente como loja, e tenta organizar um núcleo operacional mais dinâmico, independente e outro estratégico mais ligado ao grande grupo de sócios.

As cooperativas recebem diretamente e indiretamente o benefício de visitas cruzadas dos produtores orgânicos das SPG que além de necessário para a certificação, traz o que Schultz (2003) aponta como troca de visitas que geram efeitos positivos adicionais, entre eles, à troca de experiência e melhora dos processos produtivos, melhora da qualidade de vida dos produtores (o que leva a pensar também na melhora do serviço exercido pelo produtor), e além do evidente aumento de conhecimento do mercado e setor do o produtor é parte integrante importante inclusive para construção de sua própria identidade. A cooperativa quando entra como participante desse processo acaba por ter ali uma fonte de informação direta, adquire maior laço com os produtores, além de ser mais participativa no processo de decisão da cadeia local.

Os relacionamentos presentes nas cadeias após as entradas das cooperativas apresentam uma expansão em todos os casos. As cooperativas estudadas apresentavam maior sucesso à medida que conseguem formar uma rede mais ampla em termos de presença de produtores organizados, órgãos de assistência técnica que junto com consumidores organizados formam essa cadeia. O processo fica marcando pelo fato de todas cooperativas terem pelo menos uma entidade de fundação da qual, passam a confiar em aspectos fundamentais como verificação de conformidade de produtos e prospecção de fornecedores, além de outras contribuições de assistência técnica.

No caso da Ecotorres, por exemplo, o processo esta evoluindo ao ponto da cooperativa junto com o parceiro, o Centro Ecológico e um órgão do governo (representantes da prefeitura de Torres - RS) se tornarem juntos um órgão

certificador. Essa etapa é um reconhecimento por parte das autoridades da importância e da competência apresentada por essa cooperativa que ela pode dar ao setor. A partir desse tipo de oportunidade, a cooperativa abre novos horizontes sobre tipos de produtos que poderá possuir capacidade de assistência e apoio aos produtores e determinados tipos de “garantias” que poderá deixar exposta aos possíveis consumidores.

Esses contatos provêm da busca de parceiros para a parte técnica de seus empreendimentos, através de diferentes canais como Universidades (UFPEL, UFSC), ONGs (Centro Ecológico, CAPA). Nesse âmbito também se inclui a presença de órgãos certificadores, sobretudo participativos, que são quase a totalidade dos envolvidos nesse processo, que são presentes em todas cooperativas analisadas. As presenças desses agentes trazem consigo debates presentes nesses campos acadêmicos e de mobilização social, muitas vezes, sendo daí que surge boa parte das pessoas que posteriormente se mobilizam para a formação da cooperativa e mantém laços entres as instituições.

As cooperativas se beneficiam da presença de produtores presentes na região e com a disposição dos fornecedores a firmar parcerias e projetos para melhoria das condições de produto e trabalho. A presença da feira pode atuar de maneira diferente nos três casos, mas sempre positiva e complementar, envolvimento direto no processo. A feira foi pré-existente em todos os casos analisados de cooperativas de consumo e teve no seu embrião contatos diretos e benefícios mútuos mostrando o papel dessa atividade na formação e manutenção das cooperativas de consumidores.

E por fim, a presença de consumidores demandantes dos objetivos norteadores das cooperativas, prontos para se engajarem nas atividades, muitas vezes sem qualquer remuneração é muito relevante. Apesar de problemas apresentados para mobilização de alguns membros, as cooperativas surgem sempre da demanda coletiva desses consumidores e se mantém cooperativa pelo

seu engajamento, que se reduzido acaba por tornar a cooperativa uma loja “privada”.

A configuração dos ambientes chaves para sua formação e presente sucesso parece ter três fatores básicos presentes (figura 21):

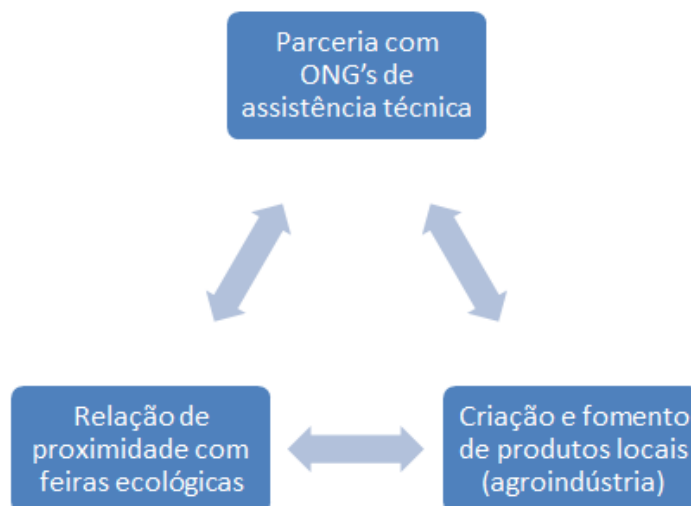


Figura 21: Características pontos presentes em cooperativas de consumidores da região sul do Brasil.

Partindo dos aspectos analisados nas cooperativas estudadas, podemos atribuir os três fatores a uma conjuntura que contribui para a formação e manutenção de uma cooperativa de consumidores de produtos orgânicos. Os produtores organizados e suas feiras, por exemplo, normalmente são produto de uma série de fatores que vão da cultura agrícola de uma determinada região, processo de organização dos atores envolvidos e políticas públicas que fomentem e apoiem esse tipo de iniciativa. As entidades de apoio sejam ONGs, universidade, empresas de assistência técnicas ou movimentos sociais têm em seu fator determinante a capacidade de buscar, trazer conhecimento e contribuir para um fator essencial consumidores organizados e informados com desejo de formar a cooperativa.

As três cooperativas obtiveram de diversas organizações apoio técnico, salientando que no caso da Ecotorres o Centro Ecológico foi o responsável pela busca, certificação e treinamentos realizados na cooperativa. Na Teia Ecológica, a atuação do CAPA e da Pastoral Rural foram fundamentais como forma de agregar os agricultores, dar suporte técnico e palestras. No caso da Compras Coletivas Eco Solidárias pode-se citar a CEPAGRO, apesar de ser uma presença menor de parceiros que as demais. Esse fator pode ter contribuído tanto para a não formalização, como um intercâmbio com os agricultores de forma direta na cooperativa.

A feira ecológica apresenta um papel importante nas três cooperativas, mas tem um destaque especial no caso da Teia Ecológica. A feira nesse caso evoluiu e gerou uma interdependência. Além de suprimentos dos restaurantes, os operadores e mesmo clientes da cooperativa são levados a consumir na feira, gerando uma parceria forte. No caso da Ecotorres a cooperativa traz mais um motivo para comercializar no município e dar vazão para os produtos ecológicos. Ao mesmo tempo, a presença desses produtores organizados ajudou a formatar a dinâmica cadeia de suprimentos de produtos “in natura”. Na Compras Coletivas Eco Solidárias a feira apresenta um papel importante, pois é ali o local da compra de produtos verdes, visto que nas partilhas só se fornece manufaturados, tornando a cooperativa e a feira complementares.

As parcerias com negócios locais se mostraram muito fortes na Ecotorres, focando nas pequenas agroindústrias locais, culminando com a criação de novos produtos ou tornando os existentes mais visíveis e consumidos. No caso das Compras Coletivas Eco Solidárias, as partilhas serviram para muitos agricultores de produtos caseiros exporem suas mercadorias e conseguirem captar mais consumidores, ao mesmo tempo, em que adquirem poder de compra para poder usufruir de outros produtos da cooperativa. No caso da Teia Ecológica a parceria se deu mais a nível complementar com a criação de alguns pontos verdes ao

longo da história da cooperativa e do aproveitamento de produtos locais no seu cardápio diário.

Finalmente, o ponto chave de todas cooperativas de consumidores é a organização dos consumidores para compras coletivas. Essa mobilização e busca pela informação dos consumidores encontra forma nas organizações de apoio, se beneficia de políticas públicas e da existência de produtores organizados. Contudo, depende totalmente da consciência e ação de seus membros em seguir a idéia e praticar os anseios que os levaram a criar a cooperativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de coleta das informações nas visitas mostrou a importância do diálogo na compreensão das realidades e dos caminhos traçados pelos diferentes sujeitos analisados, pois o trabalho realizado levantou uma série de informações sobre as cooperativas Ecotorres, Compras Coletivas Eco Solidárias e Teia Ecológica. Realizou-se o levantamento de informações sobre a criação, “modus operandis” e parcerias com terceiros.

As cooperativas apresentaram uma forma diferenciada de se organizar, sua cadeia de suprimentos e distribuição, adapta-se a realidade local e pode vir a se modificar em razão disso. Todas as cooperativas apresentaram estruturas diferentes em termos de organização institucional, nicho de atuação e tipo de serviço prestado, além de relação com as feiras e produtores. Todas elas, apresentaram um início focado na abertura de um canal direto, coletivo e participativo entre os consumidores e produtores.

Os consumidores acabam por se tornar mais próximos da operação e dos produtores, adquirindo nesse processo maior conhecimento sobre a produção e distribuição dos alimentos até sua mesa. Constatou-se que reunião, cursos, visita a produtores e debates sobre temas ligados à cooperativa de orgânicos norteiam a atividade de todas elas, sendo algo que faz parte do cotidiano de trabalho.

Nesse ponto, a mobilização dos participantes das cooperativas se mostrou fundamental para sua manutenção, sendo um dos aspectos prioritários na gestão das cooperativas. Outros pontos fundamentais encontrados em todas cooperativas foi a presença da feira de produtores organizados e de instituições de pesquisa e apoio com ligação próxima.

A presença de um eixo entre consumidores e produtores “esclarecidos e organizados” com suporte de ONG’s que forneçam subsídio técnico parece ser a

“fórmula” da criação de cooperativas de consumidores de sucesso, mesmo que os demais parâmetros organizacionais, posicionamento de mercado e estratégia de negócio apresentem imperfeições.

A busca por uma cadeia de suprimento mais eficiente levou as cooperativas a gerar parcerias e relacionamentos muito próximos com os produtores. No caso da Ecotorres, a mesma se focou inclusive no desenvolvimento de produtos únicos. Em contrapartida, a Teia ecológica, mostrou a sinergia entre a feira e o restaurante, que se mostra de importância vital, sendo que o fim de um poderia facilmente levar ao fim do outro devido ao volume e frequência das transações entre eles. No caso das Compras Coletivas Eco Solidárias se destaca a forma como um alto padrão de Tecnologia da Informação (TI), pode gerar um fluxo de pedidos e informações organizados sobrepondo a ausência de estrutura física mais robusta e gerando uma estrutura de distribuição maleável eficiente.

Foi constatado também um processo de amadurecimento das cooperativas ao longo do tempo, o que indica um processo de consolidação desses agentes. As cadeias das quais as cooperativas fizeram parte acabaram por crescer e se moldar ao longo do tempo. As cooperativas aumentaram sua participação e se adaptaram as necessidades dos consumidores levando em conta a busca de novos parceiros e fortalecimento do laço com os existentes.

A dificuldade de se adaptar às leis e normas atuais faz com que o atual cenário institucional se mostre um empecilho para o desenvolvimento de cooperativas de consumo, mas ao mesmo tempo, novas medidas para o setor como a participação em organizações certificadoras, como a Ecotorres e leis sobre consumo solidário e agricultura orgânica acabam por ajudar o setor. A adequação da legislação e normas para enquadrar esse novo tipo de organização será fundamental para ampliação das cooperativas e sua sobrevivência no futuro.

A presença de políticas públicas como a PNAE podem encontrar nas cooperativas um parceiro para sua implementação, pois a cooperativa serve como

ponte entre produtores e o setor público. A presença de uma legislação que contemple as cooperativas pode servir para ampliação das cooperativas existentes e facilitar a formação de novas. Muitas das políticas em prol de pequenas agroindústrias e agricultores familiares devem auxiliar de forma positiva as cooperativas, em vista que são desse segmento seus principais parceiros.

As cooperativas estudadas nesse trabalho apresentam um elo entre produtores e os consumidores de diversas formas que vão além da mera informação contida na embalagem do produto. Busca de informação sobre onde foi produzido, por quem e como determinado produto que o consumidor está adquirindo, pelo contato direto e visitas as propriedades ou da informação intrínseca contida no produto vendido, visitas dos produtores à cooperativa e eventos e reuniões para debate, possibilitando mais conhecimento e informação ao consumidor sobre o produto, e aproximando as realidades de quem consome com quem produz.

Apesar do que trouxe o referencial teórico, no requisito de ser possível referenciar muitas obras que trabalharam com cadeias de suprimentos e distribuição nas pesquisas mais centradas em orgânicos e cooperativas de consumidores, os dados se ainda são raros e dispersos. Esse fato contribuiu para uma maior preocupação em delimitar alguns pontos que em outros setores seriam de conhecimento geral e levantar alguns dados sobre o tema. Nesse ponto, o contato com alguns autores chaves e com as próprias cooperativas foram importantes para acessar esses trabalhos usados como base.

Para futuros trabalhos, o estudo da relação das cooperativas de consumidores com a prática de agricultura urbana, turismo rural e consumo solidário podem ser exploradas por serem temas que apresentam afinidade. A importância da confiança como ponto fundamental para o funcionamento da cadeia, visto que os contratos formais são quase inexistentes. O impacto de políticas públicas e entidades de apoio no desenvolvimento de cooperativas de consumidores podem

ser também melhor explorados, a fim de mostrar que o agronegócio é uma ciência muito necessária para o desenvolvimento do Brasil. Por isso, esse trabalho pretende contribuir com políticas públicas que visem auxiliar a expansão do setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Edmilson I. B; *ET all.* Caracterização da cadeia produtiva de hortaliças do município de Areia – PB. Revista Agropecuária Técnica, v. 32, n. 1, 2011. Disponível em: <<http://costalc.webs.com/cadeia.pdf>>. Acesso em: 04 de dez. de 2012.

BATALHA e SILVA. Gestão Agroindustrial. São Paulo: Editora Atlas. 1999.

BIEDRZYCKI, Aline, *et all.* Restrições mercadológicas, produtivas e institucionais que afetam o desempenho de agroindústrias processadoras de lácteos orgânicos. In: Revista Brasileira de Agroecologia, v.7(2), 2012, pág. 28-41.

BORGUINI, R. G.; SILVA, M. V.; TORRES, E. A. F. S. *Consumer opinion on organic foods.* In: Congresso Internacional de Economia e Gestão de redes agroalimentares. Ribeirão Preto, SP. Anais de Ribeirão Preto: USP, 2003.

BRANDÃO, Z. Entre questionários e entrevistas. In: NOGUEIRA, M. A.; ROMANELLI, G.; ZAGO, N. (orgs.). Família & escola. Rio de Janeiro: Vozes, 2000. p. 171-83.

BRANCHER, P.C. *As faces da certificação de produtos orgânicos no Brasil: O caso do mercado da Região Metropolitana de Curitiba – PR.* In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Cuiabá – MT: UFMT/SOBER, 2004.

BRASIL. *Lei de orgânicos no Brasil.* Lei nº10.831, de 23 de dezembro de 2003. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.831.htm>.

CASEMIRO, A.D; TREVIZAN, S.P. *Alimentos Orgânicos: Desafios para o Domínio Público de um conceito*. 2nd International Workshop, Advances in Cleaner Production. São Paulo: Brazil, maio de 2009.

DANIELLS, Stephen. US organic food Market to grow 14% from 2013-18. Food navigator-USA.com. 03 de jan. de 2014. Disponível em: <<http://www.foodnavigator-usa.com/Trends/Organics/US-organic-food-market-to-grow-14-from-2013-18>>. Acesso em 22 de jan. de 2014.

DANTAS, Cleber L. F; FILHO, Rodolfo A. de M. *Estratégia Competitiva para Empresas Produtoras de Hortícolas no Sistema Orgânico: o Caso do Sítio Vertentes*. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/2/1084.pdf>>. Acesso em: 04 de dez. de 2012.

DAROLT, M. *Vantagens e desvantagens dos principais canais de comercialização de produtos orgânicos*. Disponível em: <<http://www.ibd.com.br/artigos/comercialização.html>>. Consultado em: 12 de ago 2012.

_____. *As dimensões da sustentabilidade: um estudo da agricultura orgânica na região metropolitana de Curitiba, Paraná*. 2000. Tese (doutorado). Universidade Federal do Paraná e Université Paris.

DESS, G. G. *ett all. The new corporate architecture*. Academy of Management Executive. v.9. n.3. p.7-20, 1995.

DUARTE, Rosália. *Pesquisa qualitativa: Reflexões sobre o trabalho de campo*. Cadernos de pesquisa, n. 115, p. 139-154, março de 2002.

ECOVIDA - REDE DE AGROECOLOGIA ECOVIDA. *Quem somos*. Disponível em: <<http://www.ecovida.org.br/?sc=SA002&stp=STP0002>>. Acesso em 02/09/2012.

FERNÁNDEZ, Gladys, et al. (2010) *Organizaciones cooperativas en el contexto del desarrollo local: una aproximación para su estudio*. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 15, núm. 49, 2010, pp. 87-102,

FILHO, Nelson C.; et all. *Redes de pequenas empresas – as vantagens competitivas na cadeia de valor*. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1998_art199.pdf>. Acesso em: 04 de dez. de 2012.

GADDE, L.; HAKANSSON, H. *Supply network strategies*. West Sussex: John Willey & Sons Ltd, 2001.

GRANOVETTER, Mark. *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*. In: The American Journal of Sociology, vol. 91, No. 3 (Nov., 1985), pp. 481-510. Published by: The University of Chicago Press. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2780199>> Acesso em: 05 de dez. de 2012.

GRAZIANO, Graziela O.; et all. *Sistemas de distribuição e comercialização dos produtos orgânicos: um estudo exploratório*. São Paulo: Piracicaba – UNIMEP. Apresentação de pôster. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/441.pdf>>. Acesso em: 04 de dez. de 2012.

GUILLON, F. & WILLEQUET, F. *Les aliments santé: marché porteur ou bulle marketing? In: Déméter 2003. Economie et strategies agricoles. Agriculture et Alimentation*. Paris: Armand Colin, 2003.

HAYEK, F. A. Prices and production and other works. In: Money, business cycle and the gold standard. Copyright Ludwig von Mises Institute. 2008.

IFOAM. Internacional Federation of Organic Agriculture Movement. Disponível em: < <http://www.ifoam.org/>>. Acesso em: 06 de fev. de 2014.

INSTITUTO KAIRÓS; BADUE, Ana Flávia Borges; GOMES, Fernanda Freire Ferreira. *Parceria entre Consumidores e Produtores na Organização de Feiras / Instituto Kairós; Badue, Ana Flávia Borges; Gomes, Fernanda Freire Ferreira.* - São Paulo: Instituto Kairós, 2011.

KLUTH, B.; BOCCHI JR.; CENSKOWSKY, U. Pesquisa sobre o comportamento e a percepção do consumidor de alimentos orgânicos no Brasil - 2010. München - Germany: Organic Services e Jundiaí-SP: Vital Food, 2011.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. *Administração de marketing.* São Paulo: Pearson-Prentice Hall, 2006.

LAGES, Natalia de Sales; NETO, Alcívio Vargas. *Mensurando a Consciência Ecológica do Consumidor: Um Estudo Realizado na Cidade de Porto Alegre.* Anais ENANPAD, 2003.

LOURENZANI, Ana Elisa B.S.; SILVA, Andrea L. Um estudo da competitividade dos diferentes canais de distribuição de hortaliças. *Revista Gestão e Produção*, v. 11, p. 385-398, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v11n3/a11v11n3.pdf>>. Acesso em: 04 de dez. de 2012.

MAPA. *Cooperativismo.* Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/cooperativismo-associativismo/cooperativismo>. 2014

MEIRELLES, L. Comercialização e certificação de produtos ecológicos. 2002 In: *Centro Ecológico.* Disponível em http://www.centroecologico.org.br/artigo_detalhe.php?id_artigo=5:

MINAYO, Maria C. *O desafio do conhecimento.* São Paulo: Hucitec, 1999.

MORVAN, Y. *Fundamentos da economia industrial*. Paris: Econômica, 1988.

MOURA, Luiz Rodrigo, et all. *Um Estudo sobre o comportamento dos consumidores de produtos orgânicos*. Anais de Congresso. XIII Semead: Seminários em Administração, setembro de 2010.

NEVES. José L. *Pesquisa Qualitativa – Características, usos possibilidades*. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v.1, nº 3, 2º sem./1999.

NUNES, Edson. *A aventura sociológica*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

OMTA, S. W. F.; TRIENEKENS, J. H.; BEERS, G. *Chain and network science: a research framework*. Journal on Chain and Network Science, v. 1, n. 1, p. 1-6, 2001.

PIGATTO. G. *Avaliação de relacionamentos no canal de distribuição de mercearia básica*. Tese de doutorado, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, Brasil, 2006.

PINAZZA, L. A.; ALIMANDRO, R. *Reestruturação no agribusiness brasileiro: agronegócios no terceiro milênio*. Rio de Janeiro: ABAG, 1999.

PISTELI E MASCARENHAS (2011)

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva, Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência*. Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. *What Is Strategy?*. Harvard Business Review: 1996. Disponível em: < http://cfe.unc.edu/pdfs/what_is_strategy.pdf>. Acesso em: 09 de mar. De 2013.

_____. *Competição*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

REARDON, T.; FARINA, E. M. M. Q. The rise of private food quality and safety standards: illustrations from Brazil. *International Food and Agribusiness Management Review*, v. 4, p. 413-421, 2002.

ROCHA, W. *Contribuição ao Estudo de um Modelo Conceitual de Sistema de Informação de Gestão Estratégica*. 1999. 148 f. Tese (Doutorado em Controladoria) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo-SP.

ROSEMBLOOM, Bert. *Marketing channels*. Fort Worth: Dryden Press, 1999.

SCHULTZ, Glauco. *Relações com o mercado e (re)construção das identidades socioprofissionais na agricultura orgânica*. Tese de Doutorado - Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios – CEPAN/UFRGS, 2006.

SCHULTZ, Glauco; *et all*. *Agricultura Orgânica na Região do Vale do Taquari/RS: análise da estrutura de coordenação e gerenciamento da cadeia produtiva de hortaliças orgânicas*. *Revista Brasileira de Agroecologia*, v. 4, n. 2, nov. 2009. Disponível em: <http://www.aba-agroecologia.org.br/ojs2/index.php/cad/article/viewFile/4692/3482>>. Acesso em: 04 de dez. de 2012.

_____. *As Cadeias Produtivas de Alimentos Orgânicos do Município de Porto Alegre/RS Frente à Evolução das Demandas do Mercado: Lógica de Produção e/ou de Distribuição*. Dissertação de Mestrando - Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios – CEPAN/UFRGS, 2003.

SHANK, J.K. & GOVINDARAJAN, V. *Strategic cost management: the new tool for competitive advantage*. New York: The Free Press, 1993.

SILVA, Edna Lúcia da. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. 121 p. Disponível em: <<http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>>. Acesso em: 5 out. 2013.

SILVA, C. A. B.; BATALHA, M. O. Competitividade em Sistemas Agroindustriais: Metodologia e Estudo de Caso. In: *II Workshop Brasileiro Sobre Gestão de Sistemas Agroalimentares*. Ribeirão Preto: FEARP/USP, 1999.

STERN, L. W.; EL-ANSARY A. I. COUGHLAN, A. T. *Marketing channels*. 5 ed. Englewood Cliffs: Prentice – Hall, 1996.

SOARES, Luciana Lopes, et al. *Entendimento e percepções do consumidor brasileiro em relação a vegetais orgânicos: uma abordagem utilizando Focus Group*. Revista Ciência e Tecnologia de Alimentos, Campinas, vol.28(1), pp. 241-246, jan.-mar, 2008.

TRIENEKENS, Jacques. *Agricultural value chains in developing countries a framework for analysis*. Internacional food and agribusiness management association (IFAMA), vol. 14, issue 2, 2011)

VAN DER VORST, J. G. A. J; BEULENS A. J. M.; DE WIT, W.; VAN BEEK, P. *Supply chain management in food chains: improving performance by reducing uncertainty*. Int. Trans. Opl. Research, v. 5, n. 6, p. 478-499, 1998.

_____. *Transparency in complex dynamic food supply chains*. Elsevier, volume 26, Issue 1, January 2012, Pages 55–65.

ZANOLI, R.; NASPETTI, S. Consumer motivations in the purchase of organic food: a means-end approach. *British Food Journal*, London, v. 104, n. 8, p. 643-

653, 2002. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/0007-070X.htm>>. Acesso em: 13 abr. 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*. Tese de Livre Docência, Departamento de Administração. FEA/USP, 238 p., 1995.

WOOD, T.; ZUFFO, P. K. *Supply Chain Management*. Revista de Administração de Empresas, Vol. 38, n.3. 1998. pp. 55-63.

APÊNDICES

ANEXO 01: ROTEIRO DE ENTREVISTA NAS COOPERATIVAS DE CONSUMIDORES

Objetivos

- Descrever a cadeia dos FLVs orgânicos;
- Analisar aspectos gerenciais da cadeia de suprimentos das cooperativas de consumidores;
- Identificar processos relativos a cadeia de distribuição dos produtos nas cooperativas de consumidores orgânicos;

Caracterização da Cooperativa/Cadeia:

- Quando iniciaram as atividades e quais foram as suas motivações?
- Quais Objetivos norteiam à cooperativa?
- A cooperativa tem estatuto?
- Tipos de produtos ofertados: somente orgânicos? orgânicos e convencionais?
- Possuem loja própria?
- Em quantos locais?
- Caracterização da loja (área, localização, número de itens, faturamento, número de clientes)
- Número de sócios consumidores? Existem sócios produtores?
- Quais as principais formas de adquirir novos membros?
- Você conhece outras experiências semelhantes a sua? (Especifique.)
- Existe algum controle de conformidade (certificação)?
- Faz parte de alguma rede/associação?
- Recebe algum apoio técnico publico/Sebrae/Emater/etc?

Cadeia de Suprimento

- Prospectar os tipos de contrato de norteiam o relacionamento com os fornecedores tendo como paramentos: Frequência, regularidade de fornecedor (troca de fornecedor para mesmo produto), confiança (credibilidade/acreditação, Benevolência e Honestidade)
- Comprometimento dos fornecedores com a cooperativa (investimentos específicos para cooperativa, desenvolvimento de produtos, fomentação de parcerias de longos prazos e reconhecimento da importância do relacionamento), dependência dos agentes fornecedores e da cooperativa (alta, media, baixa... sendo relativa ou não), aspectos relacionados a resolução de conflitos e mediação de disputas, e grau de satisfação dos fornecedores com a cooperativa e vice versa.
- Caracterize as formas de relacionamentos estabelecidos com os agricultores (reuniões, visitas às propriedades, etc.).
- Como são definidos os preços pagos aos produtores?
- Identificar o tipo e o número de membros que fazem parte da iniciativa.

Tipo de membros	Nº no ano inicial	Nº no ano atual
Consumidores		
Produtores		
Outros (indicar)		
TOTAL		

Tabela X: Membros da cooperativa

- Os fornecedores são do local/região? (Especificar os locais, quantidades e tipos de produtos).
- Origem dos produtos (tabela a seguir)

Tipos de produtos	% de produtores sócios	% de produtores locais (município ou região)	% de outros produtores
Hortaliças			
Frutas			
Bebidas			
Industrializados			
Outros			

Tabela Y: Origem dos produtos

- Qual a forma de prospectar novos fornecedores? (Como os procuram, como os “escolhem”?).
- Qual o processo que o fornecedor tem para se tornar um fornecedor permanente?
- Qual frequência média de fornecimento para os variados tipos de produto?
- Como é definida a política de preços (ao longo do ano) para os produtos?
- Como funciona o processo de tomada de decisão na cooperativa? (Quem decide como, etc.).
- Como é realizado o processo de avaliação da conformidade dos produtos?
- Quais são os problemas existentes no fornecimento dos produtos?
- Quais são os principais problemas enfrentados pela cooperativa?
- Como é visto a relação da cooperativa com outros agentes do mercado como feira e supermercados? (convivência)

Canais de distribuição

- Quais são os principais produtos ofertados?
- Quais são os principais direitos e deveres dos sócios?
- Quais são as vantagens (preço, prazo, etc.) para os consumidores sócios? (Diferencial dos membros em relação à compra tradicional.).
- Formas de entrega e de realização dos pedidos dos produtos?
- Qual a forma de estocagem? (Onde guardam.)

- Qual forma de entrega dos produtos?
- Existe algum processo de promoção de produtos?
- Existe algum processo de desenvolvimento de produto?
- Existe algum produto em especial que é único de comercialização na cooperativa na região? (Às vezes são a única fonte de um produto ou vendem algum produto tradicional.).

Produtores

- Há quanto tempo está na agricultura?
- Há quanto tempo produz orgânicos?
- Quais principais produtos?
- Como conheceu a cooperativa?
- Qual sua relação com a cooperativa? É membro?
- Como entrega suas mercadorias?
- A cooperativa incentivou a produzir outros produtos?
- Qual participação da cooperativa nas suas vendas?
- Produz para outras cooperativas de consumidores?
- Qual frequência de entrega de produtos para cooperativa?
- Quais os tipos de contrato de fornecimento e o relacionamento com os fornecedores quanto a:
 - Frequência
 - Regularidade de fornecedor (troca de fornecedor para mesmo produto)
- O grau de confiança dos diferentes tipos de fornecedores:
 - Credibilidade/acreditação,
 - Benevolência
 - Honestidade
- Qual o comprometimento dos diferentes fornecedores com a cooperativa quanto a:
 - Investimentos específicos para cooperativa
 - Desenvolvimento de produtos

- Fomentação de parcerias de longos prazos
- Reconhecimento da importância do relacionamento
- Qual o nível de dependência dos diferentes agentes fornecedores e da cooperativa (alta, média, baixa... sendo relativa ou não)
- Qual a política voltada à resolução de conflitos e mediação de disputas na cooperativa e seus fornecedores
- Existe um monitoramento do grau de satisfação dos fornecedores com a cooperativa e vice versa.