

Os desafios de produção de alimentos orgânicos enfrentados por uma cooperativa de Garibaldi-RS: o caso da Coopeg

CARMEN AUGUSTA VARELA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI
cvarela@fei.edu.br

CARMEN LIGIA CESAR LOPES TORRES
carmenligiatorres@gmail.com

Os desafios de produção de alimentos orgânicos enfrentados por uma cooperativa de Garibaldi-RS: o caso da Coopeg

Resumo

O objetivo geral deste artigo foi verificar como uma cooperativa de agricultores familiares do sul do país enfrentam os desafios de produzir alimentos orgânicos, em mercados ocupados por grandes *players*. Para alcançar este objetivo foi realizado um estudo de caráter exploratório, com uma abordagem qualitativa e descritiva, por meio de estudo de caso de uma cooperativa de Garibaldi-RS. A coleta de informações foi feita por meio de entrevistas baseadas em roteiro semiestruturado, análise documental e observação direta. Verificou-se que para fugir do achatamento dos preços, a estratégia utilizada pela cooperativa foi expandir a agricultura sustentável, com a diversidade do cultivo de hortifrúteis, além de uva e seus derivados, e partir para a venda direta ao consumidor. Com a diversificação da produção, foi possível ter um fluxo constante e mais rápido de receitas. A mudança de direção da cadeia produtiva inclui o aperfeiçoamento da qualidade dos produtos como forma de construir a credibilidade para sua marca, e o estreitamento dos laços com os consumidores de orgânicos. Conclui-se que o aprendizado, interno e externo, bem como a manutenção dos fluxos de informação e da troca de conhecimento permitem o enfrentamento das adversidades do mercado.

Palavras-chave:

Cooperativa, agricultura familiar, produção de orgânicos, sustentabilidade.

The challenges of organic food production faced by a cooperative in Garibaldi-RS: the Coopeg case

Abstract

This paper's aim is to investigate how a cooperative of family farmers from southern Brazil faces the challenges of producing organic food in the big players markets. To accomplish that an exploratory case study was made with a cooperative from Garibaldi-RS using a qualitative and descriptive approach. Information for the study was obtained through interviews conducted through semi-structured script, documentary analysis and direct observation. In order to escape the price flattening the cooperative's strategy was to expand the sustainable agriculture, diversifying the crops beyond grapes and its products, and selling directly to the consumer. With the diversification of crops the cooperative was able to obtain a faster and more steady revenue flow. The changes in direction in the productive chain included increasing product quality as a mean of building brand credibility and strengthening the relationship with the organic products consumer. We concluded that internal and external learning, as well as maintaining the information flow and knowledge exchange is key to facing the markets adversities.

Keywords:

Cooperative, family farming, organic food production, sustainability

1 Introdução

O estado do Rio Grande do Sul (RS) é um dos pioneiros na produção orgânica no Brasil e continua acompanhando o crescimento que, atualmente, se verifica por todo território nacional. O Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos registra mais de 12 mil agricultores (MAPA, 2016), cultivando uma área de 750 mil hectares, o que representa em torno de 1% de toda a área de produção agrícola do país.

Os produtores do RS foram importantes para a elaboração do marco regulatório da produção orgânica, cujos debates começaram a acontecer a partir de 1994. As primeiras normativas sobre o assunto foram publicadas entre 1998 e 1999. Em 2002, no 1º. Encontro Nacional de Agroecologia, no Rio de Janeiro, se formou, então, o Grupo de Agricultura Orgânica, com representantes também do RS, para avançar os debates para a construção do marco legal, que chegaria em 2003, com a Lei 10.831. Nesse documento, foi escolhido o termo agricultura orgânica para denominar os diferentes tipos de agriculturas alternativas à forma de produção convencional. Está no escopo dessa legislação, também, os mecanismos de controle e o sistema de certificação para esse tipo de produção. O marco legal de 2003 permitiu, ainda, a comercialização direta de produtos orgânicos de agricultores familiares para consumidores e mercados institucionais, com dispensa da avaliação de conformidade (LEITE, 2013).

Cabe ressaltar o papel da Organização Não-Governamental Centro Ecológico Ipê na região como importante disseminador de conhecimento sobre produção orgânica, no âmbito da agroecologia, desde 1985 (BRITO; MAZZARINO; BARDEN, 2016; CENTRO ECOLÓGICO IPÊ, 2017). Na época, o país vivia as consequências negativas do que ficou conhecido como Revolução Verde, incentivada pelo governo brasileiro para aumentar a produção agrícola, que dava incentivo para os agricultores para a utilização de agrotóxicos (BORGES *et al.*, 2016). Para fazer frente ao movimento da monocultura com uso intensivo de agrotóxicos, especialistas e técnicos agrícolas apostaram em cultivos alternativos, com uso de técnicas de manejo diferentes da tradicional, que incluíam a utilização de biofertilizantes e defensivos de pragas naturais. No Rio Grande do Sul, a concretização dessa ideia veio com o projeto Vacaria, onde em uma área de 70 hectares foi feito o cultivo de alimentos de forma ambientalmente correta. Depois de três anos, os resultados do projeto comprovaram a viabilidade técnica e econômica da agricultura alternativa (CENTRO ECOLÓGICO IPÊ, 2017).

A prática da agricultura ecológica é, para alguns autores (ASSIS; ROMEIRO, 2002; BORGES *et al.*, 2016; BELLAMY; IORIS, 2017), ligeiramente diferente da prática da agricultura orgânica. Por ecológica, entende-se a integração da produção agrícola aos aspectos sociais, econômicos e ambientalmente viáveis, o que significa compreender a natureza como parte do sistema produtivo e, portanto, respeitar seus limites de produtividade. Dentro desse conceito, a agroecologia, ou agricultura ecológica, incluiria a mudança não apenas do manejo da plantação, mas também do sistema produtivo tradicional, caracterizado pela monocultura em grandes áreas cultivadas. Já a agricultura orgânica, segundo analisam Bellamy e Ioris (2017), se restringiria ao cultivo livre de agrotóxicos, sem preocupações com o sistema produtivo e tampouco com a integração do aspecto social e econômico. Dentro desse contexto, a produção orgânica não seria incompatível com a monocultura ou com práticas de alta produtividade. Mas há controvérsias entre os pesquisadores da área, como Wezel *et al.* (2014) e Underwood *et al.* (2011) que afirmam que os termos agricultura orgânica e agroecologia são equivalentes, indicando tanto o cultivo que bane os agrotóxicos, promove a biodiversidade e melhora a qualidade do solo, como também a que estimula as formas alternativas à produção tradicional, incluindo os aspectos sociais e econômicos ligados aos

agricultores. Sousa *et al.* (2012, p. 513) consideram a agricultura orgânica “...vinculada ao fomento do pequeno agricultor, à biodiversidade e ao desenvolvimento local sustentável...”. Neste artigo, consideraremos a produção orgânica como similar à agroecológica.

Na Serra Gaúcha e litoral norte do Rio Grande do Sul, o ambiente voltado à proposta da agricultura orgânica atraiu famílias produtoras de pequenas propriedades, que aderiram aos sistemas alternativos de cultivo sem agrotóxicos e buscaram viabilizar a produção e a comercialização fora da lógica do *agrobusiness*. Muitos dos agricultores que se encaminharam para a agricultura orgânica, adotando sistemas alternativos, foram motivados por problemas de saúde da família, devido ao manejo com produtos tóxicos na lavoura. Outro motivo que os levou a utilizar formas alternativas de produção foram as incertezas causadas por uma economia instável para os pequenos agricultores (MORAES *et al.*, 2016), renunciada pela ampliação do espaço das grandes propriedades agrícolas. Diante desse cenário, o objetivo deste estudo é verificar como uma cooperativa do sul do país, enfrenta os desafios de produzir alimentos orgânicos.

2. Referencial Teórico

Para viabilizar a comercialização e a distribuição da produção familiar orgânica, ecologistas da Serra Gaúcha foram incentivados a formar cooperativas. Esse tipo de associação produtiva permite que a pequena produção faça frente a um mercado caracterizado pela presença de grandes *players*, em busca de lucratividade, na medida em que os agricultores têm, na estrutura de cooperativas, a proteção que precisam para manter seu rendimento e, ainda, valores e princípios de decisões compartilhadas e gestão participativa (STOLL; POON; HAMILTON, 2015).

Regulamentadas no Brasil há mais de quatro décadas, apesar de sua origem remontar ao final do século XIX, as cooperativas sofreram, ao longo do tempo, perda de credibilidade em sua capacidade de gerar benefícios efetivos aos associados, especialmente devido a problemas de idiosincrasias legislativas, má-gestão e centralização de decisões (CRÚZIO, 1999; BRITO; MAZZARINO; BARDEN, 2016), contrariando princípios que estão em sua origem, como proporcionar a quem produz o controle e a distribuição do resultado de seu trabalho (MORAES *et al.*, 2016).

Os problemas das cooperativas brasileiras, no entanto, não impedem o país de compactuar com o interesse de organismos internacionais de estimular a atuação desse tipo de organização como forma de mitigar efeitos da pobreza no mundo, promover o desenvolvimento sustentável e a intercooperação entre as pessoas na atividade produtiva. No Brasil, o setor agropecuário é o que mais produz sob forma cooperada, havendo 1.555 unidades de cooperativas agropecuárias no país. Dados oficiais mostram que as cooperativas exportaram R\$ 5,13 bilhões em produtos agropecuários, em 2016, e que 48% de toda produção agrícola brasileira passa, de alguma maneira, por uma cooperativa do segmento (MAPA, 2016).

No Rio Grande do Sul, as primeiras cooperativas agrícolas começaram a aparecer no início de 1900, quando o governo federal optou por incentivar o cooperativismo na região, para que o produtor tivesse um papel ativo no processo econômico. Os incentivos incluíram a importação de máquinas para desenvolver a agroindústria, e também a assistência especializada em conhecimentos sobre enologia. Esse ambiente foi propício ao pioneirismo do cooperativismo ligado à viticultura, tendo como cenário a Serra Gaúcha (municípios de Garibaldi, Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Guaporé e Alfredo Chaves). Nos anos de 1920, nasceram a Cooperativa Vinícola Garibaldi e a Cooperativa Vinícola Aurora (BRITTO; MAZZARINO; BARDEN, 2016; CONTO; JÚNIOR; VACCARO, 2016).

De acordo com Brito, Mazzarino e Barden (2016), problemas de má-gestão, uso indevido dos recursos dos cooperados, nos anos de 1990, afastaram muitos produtores das cooperativas da região por mais duas décadas, havendo, recentemente, um movimento de reconquista da confiança, com gestões que acenam com maior credibilidade na relação produtiva e comercial. Embora a região sul tenha grande força na produção de uva e vinhos, produtores começam a interessar-se pela produção orgânica e, também, pela diversificação dos alimentos cultivados, mantendo a forma cooperada para a gestão e comercialização da produção.

O crescimento da produção orgânica em cooperativa no Brasil segue a tendência de crescimento do mercado para a alimentação saudável e sem agrotóxicos, verificada em diversos países do mundo (SOUZA; MACHADO; DALCIN, 2015; DIAS *et al.*, 2015; MORAES *et al.*, 2016; MAPA, 2016). Entre 2014 e 2016, a opção de produtores pelo cultivo livre de agrotóxicos cresceu 51,7% (MORAES *et al.*, 2016). Atualmente, o país conta com 11,4 mil agricultores no segmento, sendo o Rio Grande do Sul o segundo maior produtor, com a região nordeste na liderança.

Cavalcanti (2010) e Dantas (2014) compreendem que a produção sem agrotóxicos, em sistemas alternativos à produção do agronegócio predominante no Brasil, afinada com o conceito de agroecologia, partem de princípios econômicos, que se contrapõem aos paradigmas da economia clássica, centralizada nos conceitos mecânicos, que regem as leis de mercado, nos quais a maximização dos lucros é dada como prioridade para a gestão. A agricultura orgânica faz uso dos procedimentos e práticas de produção sem uso de agrotóxicos, priorizando técnicas de manejo como fertilização orgânica, rotatividade de culturas, irrigação por gotejamento, controle de doenças por sistemas biológicos, entre outras técnicas que agridam o menos possível os recursos da terra e da água, e potencializam sua utilização (WEZEL *et al.*, 2014; BERNACCHIA; PRETI; VINCI, 2016; BELLAMY; IORIS, 2017). Quando afinado com a agroecologia, o cultivo orgânico propõe, também, uma forma alternativa de gestão da propriedade, do trabalho e da comercialização. Wezel *et al.* (2014) e Bellamy e Ioris (2017) destacam que tanto a agricultura orgânica, restrita ao manejo livre de agrotóxicos, como as outras formas de cultivo alternativos, requerem a utilização do recurso de conhecimento, não apenas daquele originado por pesquisas especializadas, como também aquele que nasce do compartilhamento de saberes entre os produtores, em especial quando se visa a mudança do sistema produtivo (BELLAMY; IORIS, 2017).

Para os produtores, o processo de mudança do cultivo tradicional para manejos com uso de técnicas de biofertilização e de defesas naturais significa uma grande mudança de paradigma. Isso porque, a maior parte deles, já incorporou as lógicas da monocultura e da produção acelerada que a utilização de agrotóxicos propicia. De acordo com Stappen *et al.* (2015), a rotatividade de culturas e a diversificação da produção podem ser benéficas tanto para o agricultor, aumentando a produtividade, quanto para a qualidade do solo, evitando o esgotamento de alguns nutrientes.

A estrutura das cooperativas e as constantes trocas de conhecimento permitem que os produtores entrem em contato com novas formas de cultivo e de gestão da propriedade, o que é importante especialmente quando se trata de promover mudanças. O mercado para orgânicos, além de crescente, torna-se cada vez mais exigente, pois os consumidores demandam constantemente informações sobre os produtos (CONTO; JÚNIOR; VACCARO, 2016; CENTRO ECOLÓGICO IPÊ, 2017). Fora isso, Dalmoro (2015) salienta, que os consumidores têm mais facilidade de identificar alimentos orgânicos como produtos *in natura*, mas já não apresentam a mesma facilidade de percepção em relação aos produtos orgânicos processados e industrializados.

Desde que capacitadas, as cooperativas podem se tornar um importante elo de dinamização do necessário conhecimento que os pequenos produtores demandam, para

acompanhar as necessidades de transformação do processo produtivo e de aperfeiçoamento das técnicas de manejo do cultivo, gerando fluxos de conhecimento capazes de estimular as respostas que o mercado consumidor requer. Nesse sentido, a prescrição para o enfrentamento das adversidades de mercados, que mudam constantemente, é o uso do que está conceituado como a teoria das capacidades dinâmicas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; TONDOLO; BITENCOURT, 2014; MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Meirelles e Camargo (2014) configuram as capacidades dinâmicas no âmbito de recursos intangíveis, que dão às organizações a condição de explorar capacidades organizacionais existentes, gerando novos recursos por combinação, integração e renovação. Elas permitem alcançar diferenciais e novos valores agregados em ambientes competitivos, uma vez que se conectam com a perspectiva do “ecossistema total de negócios” (TONDOLO; BITENCOURT, 2014, p. 128). Enquanto a palavra dinâmica remete a mudança de ambiente, o termo capacidade, de acordo com Tondolo e Bitencourt (2014, p. 129), está ligado ao “...papel da gestão estratégica em lidar com a mudança de requisitos do ambiente por meio da adaptação da organização internamente”, sinalizando que o recurso organizacional de capacidades dinâmicas entrelaça a agilidade em acompanhar ambientes que se alteram constantemente, com certo tipo de inteligência, que otimiza processos organizacionais, transmutando-os em novos. Para que isso ocorra, é necessário que haja processos e/ou rotinas que alicersem a mudança, e “a organização deve ser capaz de usá-la de forma repetitiva e confiável: soluções *ad hoc* ou talento criativo de pessoas empregadas em uma organização não são consideradas capacidades dinâmicas” (MEIRELLES; CAMARGO, 2014, p. 46). Os canais pelos quais transitam são os grupos de trabalho multidisciplinares e comitês.

3 Metodologia

O objetivo geral deste artigo é verificar como uma cooperativa do sul do país enfrenta os desafios de produzir alimentos orgânicos. Para atingir o objetivo do estudo optou-se por uma pesquisa exploratória, realizada por meio de uma abordagem qualitativa e descritiva, por meio de um estudo de caso. O ponto de partida foi “capturar o significado dos eventos na vida real” (YIN, 2016, p.10), considerando o universo dos pesquisados e o sentido que eles atribuem aos fatos. Para Creswell (2010), utiliza-se a pesquisa qualitativa quando se quer entender fenômenos complexos relacionados a um grupo de pessoas.

Para o estudo foi escolhida a Coopeg (Cooperativa de Produtores Ecologistas de Garibaldi Ltda.), que atua em Garibaldi-RS, desde 2001. A escolha se deu por agregar cinquenta e sete pequenos agricultores familiares que produzem orgânicos, tentando buscar um diferencial no mercado. Segundo Yin (2015), para se realizar um estudo de caso pode-se contar com seis fontes possíveis de coleta de dados. Neste estudo utilizou-se de três delas: entrevistas em profundidade baseadas em roteiro semiestruturado, observação direta e análise documental. Após a coleta de dados foi feita a triangulação dos resultados obtidos.

Foi realizado um primeiro encontro com duas representantes da cooperativa numa feira de orgânicos realizada em São Paulo (*BioFair Brazil*), em junho de 2017. Após a feira, foram feitos contatos por telefone e por e-mail, a partir do que foram disponibilizados vários materiais, além dos disponíveis no *website* da cooperativa. Foi agendada uma visita a Garibaldi, em julho de 2017, onde foram realizadas as entrevistas e a observação direta.

Foram entrevistadas três pessoas ligadas à cooperativa, sendo uma delas funcionária, Sabrina Erthal Grillo, e as outras duas produtoras familiares e integrantes da direção da instituição: Damian Chiesa é tesoureiro e Salete Arruda da Silva foi presidente em 2016, além de ser uma das fundadoras da cooperativa, juntamente com seu marido, Jorge Mariani. Apesar de as entrevistas terem sido baseadas em um roteiro, a condução das conversas foi bastante informal, com os questionamentos sendo feitos de acordo com o desenrolar dos assuntos

(YIN, 2016), especialmente nas entrevistas ocorridas nas propriedades dos produtores. Sabrina foi entrevistada no escritório da Coopeg, no centro de Garibaldi-RS. A conversação dos três foi gravada e depois transcrita para a análise dos dados. A duração média das entrevistas foi de 55 minutos.

4 Apresentação e Análise de Resultados

Há dois anos, a unidade de coordenação de projetos da FAO (*Food and Agriculture of the United Nations*) para a região sul, sediada em Curitiba/PR, selecionou a Cooperativa dos Produtores Ecologistas de Garibaldi – Coopeg, como exemplo de boas práticas agrícolas, fazendo um levantamento sobre diversos procedimentos técnicos e de gestão para publicar no que se denomina de Plataforma de Boas Práticas para o Desenvolvimento Sustentável, uma plataforma eletrônica temática que divulga casos exemplares como forma de disseminar conhecimento prático (FAO/ITAIPU/PARANÁ, 2015)

A Coopeg, criada com o objetivo de produzir alimentos orgânicos *in natura* e alguns processados, como sucos e vinhos orgânicos, se mantém fiel aos propósitos iniciais. Foi uma das pioneiras no segmento, pois na época em que começou, há 16 anos, os alimentos orgânicos ainda não haviam ganhado mercado como acontece atualmente.

4.1 Diversificação para enfrentar adversidades

A forma de cultivo utilizada pelos produtores da região de Garibaldi foi a monocultura da uva, até há cerca de sete anos. A acirrada competição com as grandes vinícolas da região, aliada ao crescimento da burocracia, da tributação e da exigência por controles para a comercialização desses produtos acendeu o sinal amarelo para a necessidade de mudança da Coopeg, que desde 2001 decidiu se dedicar a uma produção orgânica. De acordo com Sabrina Erthal Grillo, da área comercial da Coopeg, no início, a opção por parte dos cooperados foi controversa, “demorou para valorizar isso (a produção orgânica) [...] as pessoas achavam que não era possível produzir sem veneno, sem agrotóxico [...] achavam que não iria dar certo [...] foi algo bem inovador e uma boa oportunidade”. Mesmo hoje, de acordo com Salete Arruda Silva, uma das fundadoras e líder da instituição, formada em Administração, a Coopeg “... paga o mesmo percentual de tributos que uma vinícola como a Garibaldi, a Miolo, a Salton ou a Aurora”, diz ela, referindo-se a vinícolas da região de Garibaldi/RS, com produção de cerca de dezenas de milhões de litros, e atuação internacional. Além disso, como afirmam Conto, Júnior e Vaccaro (2016), o ganho de escala na produção e o poder de barganha para a distribuição com as redes de varejo, inviabiliza a concorrência para as pequenas vinícolas.

Para que os agricultores pudessem se manter nos orgânicos, com garantia de boa rentabilidade, venda assegurada e capital de giro em periodicidade menor, a cooperativa iniciou um trabalho de redirecionamento da produção e da comercialização, apostando na agricultura integrada como tática para a diversificação dos tipos de alimentos cultivados, e na ampliação das vendas diretas ao consumidor, como forma de minimizar o efeito das regras e dos descontos desvantajosos ao produtor impostos por grandes redes varejistas. Assim, a monocultura tem dado lugar, aos poucos, para a produção de mais de 40 itens de hortifrúteis, que são comercializados em feiras semanais, que ocorrem na região da Serra Gaúcha. O aperfeiçoamento constante da qualidade dos alimentos, a partir da utilização de melhores técnicas de cultivo orgânico, e a tentativa de agregar a imagem de credibilidade à marca dos produtos, fazem parte dos caminhos que vêm sendo construídos para ganhar a confiança e a preferência dos consumidores.

A diversificação da produção e a rotatividade de culturas protegem os produtores de uva orgânica da Coopeg da dinâmica dos grandes *players* da região, que é prejudicial ao pequeno agricultor, coincidindo com o que relatam Steppan *et al.* (2015). Os preços da uva

variam de acordo com os fluxos de oferta e demanda, independentemente de serem orgânicas ou não, e da exigência por variedades diferentes a cada ano. Como explica Salete: “uva é uma planta perene, não dá para plantar em um ano Bordô e em outro Isabel...” (Bordô e Isabel são variedades bastante comuns na região da Serra Gaúcha). Muitas grandes vinícolas não garantem a compra com antecedência necessária ao produtor, tampouco o preço. Assim, muitos pequenos agricultores de uva ficam vulneráveis às oscilações do grande mercado, apesar de não entenderem muito bem seu funcionamento, como diz Salete, a seguir:

“[...] sempre entra empresas para esculhambar [...] há dois anos entrou uma empresa grande [...] comprou de todo mundo uva orgânica; o pessoal deixou de entregar para a cooperativa para vender para a empresa [...] pagou à vista R\$ 2/kg [...] este ano, um pouquinho antes de colher, em janeiro, disse que não queria uva orgânica, que ia comprar tudo convencional [...]”

O preço da uva convencional gira em torno de R\$ 0,60/0,90 o kg. Os produtores podem vender a produção para outras vinícolas, quando a Coopeg não consegue absorver a oferta, pois a uva estraga quando passa do tempo de maturação. A colheita é feita uma vez por ano, a partir do terceiro ano do primeiro plantio. Em cerca de 35 dias, entre os meses de janeiro e fevereiro, o produtor tem que vender a colheita. No caso da uva orgânica, o processamento precisa ser feito de forma acelerada: em 24 horas após a colheita, o suco ou o vinho precisam estar na garrafa, para que não haja fermentação.

4.2 Garantia de preço e do prazo de pagamento lastreia plano de mudança

O engajamento dos produtores ao redirecionamento da cadeia de produção e comercialização está lastreado na garantia de preços e de agilidade para o pagamento. A Coopeg garante ao produtor o escoamento da produção mediante preços fixos, cerca de 30% mais altos em relação ao preço do cultivo convencional. Do valor total, 7% são recolhidos para a cooperativa, para a manutenção da estrutura burocrática e comercial, e investimento em cursos, atividades de reciclagem de conhecimento, participação nas feiras e, ainda, pagamento dos custos de transporte e distribuição dos produtos.

O agricultor cooperado se compromete com cotas de produção, estabelecidas em assembleias anuais, nas quais a negociação é aberta para a escolha dos tipos de alimentos a serem produzidos pelos cooperados. A base para a formulação da variedade de hortifrúteis é composta por históricos anteriores e, ainda, pela percepção sobre a demanda, que é auferida em pesquisas informais dos cooperados e também da representante da área comercial da cooperativa. Damian Chiesa, tesoureiro da Coopeg, também formado em Administração, acredita que essa forma de trabalhar com o preço traz tranquilidade ao produtor. “Desde o começo, temos a política de manter o mesmo preço, mesmo que o produto seja sazonal [...] Quando há uma geadada, vamos manter o preço...”, diz Damian. Ele argumenta que isso é bom para o cliente e para o produtor – “não tem susto [...] ele (produtor) sabe que não vai ter percalço”.

O preço do orgânico é maior, porque produzir orgânicos exige mais uso de mão-de-obra, na medida em que é preciso estar mais atento para o desenvolvimento das plantas, para intervir quando necessário, como afirmam Sousa *et al.* (2012). As técnicas para o cultivo orgânico requerem mais observação e acompanhamento. No entanto, Damian afirma que receber um valor maior, na faixa de 30%, é suficiente para remunerar adequadamente o produtor.

Estudos comparativos dos preços praticados em supermercados e em feiras especializadas, em diversas regiões do país, mostram variações que chegam a preços 300% mais altos nos supermercados em relação aos das feiras de orgânicos de venda direta ao

consumidor (INSTITUTO KAIRÓS, 2016; PEREIRA *et al.*, 2016). Damian acredita que isso afeta a imagem do produto perante o consumidor: “A gente tem vergonha dos preços que as grandes redes vendem o nosso produto; a gente põe um preço que é bom para o produtor [...] a gente sabe que lá na gôndola é R\$ 4/5 a alface, e vendemos a R\$ 0,50”, diz. Sousa *et al.* (2012) consideram que tanto os supermercados, como as feiras e a venda direta são formas de comercialização de orgânicos que apresentam prós e contras. O importante é ter acesso a canais diversos de vendas.

As mudanças na cooperativa inverteram a proporção do *mix* da produção. A participação de uvas e derivados passou de 90% para 30% a 40% do atual faturamento, de cerca de R\$ 4 milhões por ano. Entre 70% e 60% da receita já provém dos hortifrúteis *in natura*, doces de frutas e alguns sucos diferenciados como o de beterraba. Apenas duas famílias, atualmente, se dedicam ao processamento das uvas, que é feito nos equipamentos da propriedade de Salete e de seu marido, Jorge Mariani, atual presidente da Coopeg. Há, ainda, processamento de uma pequena parte das uvas na Cooperativa Garibaldi. Os vinhos e sucos de uva da Coopeg são vendidos em feiras de orgânicos, eventos de economia solidária, casas especializadas em orgânicos e outros espaços desse tipo.

Do faturamento anual, os produtores passaram a ter receita em prazos menores, de 45 dias, a partir das vendas dos hortifrúteis aos clientes do grande varejo, que hoje correspondem ao percentual de 70% do total; nas vendas diretas ao consumidor, em feiras que ocorrem, atualmente, duas vezes por semana, a receita é imediata. O ciclo dos hortifrúteis é rápido: entre 40/60 dias para alface; brócolis, 120 dias; alho, 180 dias. É o tempo de colher e vender, pois o mercado está em ascensão para os orgânicos (SOUZA; MACHADO; DALCIN, 2015; MORAES *et al.*, 2016; MAPA, 2016). A uva demora um ano para a colheita, e o retorno, em termos de faturamento, ocorre no mínimo em seis meses após o produto ser colhido.

4.3 Sustentabilidade como meta

Nos últimos anos, a Coopeg tem feito um redirecionamento produtivo, tentando adequar o cultivo orgânico a um ambiente sustentável, em um ritmo compatível com os ciclos da natureza, conforme analisam Dantas (2014), Underwood *et al.* (2011) e Cavalcanti (2010). A trajetória da cooperativa estudada pode ser identificada com o que Bellamy e Ioris (2017) compreendem como agroecologia de perfil abrangente, caracterizada por uma produção agrícola orgânica, que inclui não apenas as técnicas que preservem os ecossistemas biológicos, como também que se preocupem com aspectos sociais e econômicos, que se descolam do grande mercado identificado com o máximo de produtividade e grandes volumes de produção. Trata-se da valorização dos pequenos negócios, dando preferência a um ritmo para a atividade, que inclua qualidade de vida pessoal e de trabalho. Uma das evidências é mostrada na fala de Salete:

“A gente podia faturar mais, vendendo um milhão a mais para a rede Pão de Açúcar [...] um milhão a mais para a rede Zafari, porque eles querem comprar; mas aí tem muito desconto, e a gente prefere produzir e ganhar mais...teria que contratar mais gente, e seria só volume, só giro...é uma estratégia da Coopeg ser assim...é para ter uma qualidade de vida melhor, uma rentabilidade melhor.”

A forma de comercialização criada pela Coopeg também é convergente com a sustentabilidade, na medida em que colabora para a redução de desperdícios, entre a etapa da colheita e da comercialização. Sabrina explica que a oferta dos produtos para as grandes redes é feita com base na previsão de colheita que os produtores entregam a ela, no início da semana. Ela envia a relação de hortifrúteis, por email, para representantes de compras dos clientes varejistas para as vendas semanais. O que não é adquirido pelos clientes não é colhido pelo produtor, e será ofertado novamente na próxima comercialização. Diz Sabrina:

[...] os cooperados vão repassar as cotas que têm de produtos para vender para o varejo[...] o mercado vai ver o que quer e o que não vai querer [...] muitos produtos podem ficar sem colher caso não sejam aceitos pelo cliente varejista e isso reduz muito o desperdício [...]

Outra evidência do rumo à agroecologia é a preocupação da Coopeg em estabelecer critérios consistentes para aqueles que desejam entrar na cooperativa, com objetivo de certificar-se das intenções dos integrantes em partilhar de valores da produção orgânica que defendem, como o de promover uma alimentação saudável ao consumidor (LEITE, 2013). A fama de produto mais caro atrai muitos produtores para o negócio. No entanto, o processo de seleção da Coopeg prevê uma espécie de estágio de um ano, período em que o agricultor é supervisionado por um padrinho, outro produtor mais experiente. Caso permaneça, é porque se adaptou aos valores e aos procedimentos, tanto de produção como de gestão da cooperativa. Diz Damian:

“[...] a gente tem um ideal [...] e muitos (produtores) vêm com aquela ideia de que orgânico é caro, eu vou ganhar dinheiro, vou ficar rico porque orgânico é mais caro [...] aí no primeiro mês já vê que não é isso e desiste [...] a maioria fica, mas aí vai sendo polida [...] se disciplina, muda a mentalidade”.

A maneira como a Coopeg se relaciona com a certificação dos produtos também sinaliza seu caminho em direção à agroecologia. Embora os critérios para a obtenção do selo de orgânico exijam um percentual de apenas 30% da propriedade dedicada à sua produção, a cooperativa fixa metas para que os associados expandam a área até atingir 100% da produção. Além das fiscalizações das esferas federal e dos avaliadores da EcoVida, rede de certificação participativa registrada no Ministério da Agricultura e Pecuária, a Coopeg faz diligências nas propriedades para certificar-se de que os produtores estão produzindo corretamente.

4.4 Atuação da Coopeg em um ambiente de mudanças

Na Coopeg, conforme os dados primários e secundários apontam, há uma atuação de capacidades organizacionais para fomentar transformações não apenas dos elos internos da cadeia produtiva (produção e comercialização), como também para preservar valores e princípios da agroecologia no negócio e estendê-los aos consumidores. Há trocas de experiências sistemáticas com estes últimos, em pontos do varejo, em grandes redes ou em feiras, e também em reuniões de Comitês de Consumidores de orgânicos, para que eles tragam *feed-backs* sobre os produtos de hortifrúti. Como explica Damian: “[...] grupos de consumidores participam de nossas assembleias e trazem a visão do consumidor para o produtor, porque isso é importante; há representantes de consumidores e das feiras agroecológicas de Bento Gonçalves e de Garibaldi [...]”. Além disso, quando não há restrições, a Coopeg mantém em pontos de vendas de grandes varejistas representantes para explicar o que é o produto orgânico, quais são os seus benefícios para a saúde e para o meio ambiente, dentro da perspectiva definida por Tondolo e Bitencourt (2014) e da maior dificuldade de inserção dos produtos orgânicos industrializados no mercado, de acordo com o que foi evidenciado nos estudos de Dalmoro (2015).

Há mostras evidentes de que as mudanças na Coopeg não são esporádicas e tampouco solução *ad hoc* para enfrentamento de crises pontuais (MEIRELLES; CAMARGO, 2014). Há mais de oito anos, a Coopeg está no caminho da agroecologia e da agricultura sustentável, tentando diversificar a produção, promovendo mudanças por estar atenta ao mercado e ter percebido as ameaças do acirramento da competição no segmento de uva e derivados. A comprovação dessa trajetória e as providências tomadas estão registrados na Plataforma de Boas Práticas para o Desenvolvimento Sustentável (FAO/ITAIPU/PARANÁ, 2015). A cooperativa tem tido a capacidade para lidar com o dinamismo do mercado, desenvolvendo

processos e procedimentos de aprendizado contínuo, envolvendo grupos de pessoas internamente, entre produtores, fornecedores e clientes, e mostra abertura para o aprendizado constante. Um exemplo, entre outros, fica demonstrado na fala de Salete:

“[...] o selo Ecovida é que ajuda a dar direção [...] meu marido faz parte [...] tem vários núcleos na Serra [...] é obrigada a participação a cada dois meses para as reuniões, para ver legislação, fiscalizações, monitorias, treinamentos, aperfeiçoamentos...ele já trouxe muita coisa nova depois que entrou lá [...]”

A participação para buscar o aprendizado constante da liderança é sistemática, assim como a transmissão do conhecimento e estímulo aos produtores é contínuo. Salete conta, ainda, que um dia de sua semana é dedicado à manutenção de sua rede de contatos, por meio da qual sempre consegue acadêmicos e especialistas para incrementar os conhecimentos e, ainda, abrir frentes para levantar recursos para viabilizar evoluções e aperfeiçoamentos desejados. Trata-se, dessa forma, de um conjunto de práticas alinhadas ao aprendizado organizacional, que é essencial no âmbito das capacidades dinâmicas (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Um outro aspecto importante observado na Coopeg, é que a aprendizagem na instituição se dá por meio de mecanismos definidos como cruciais, como “delegação de responsabilidades, a intensificação da troca de informações entre departamentos e o alinhamento do sistema de recompensas com a capacidade de mudar” (MEIRELLES; CAMARGO, 2014, p. 51). A gestão participativa, com delegação de responsabilidades, é marca desta cooperativa, bem como a troca de informações e a existência de diversos Comitês para viabilizar a dinamização do conhecimento. A definição da produção por cotas de quantidade e tipo de hortifrúti a ser plantado, passando pela definição dos preços em assembleia registrada em ata, até a busca por clientela – sempre aberta a qualquer um dos membros da cooperativa, atestam o sistema participativo, democrático e pouco hierarquizado da entidade.

5 Considerações Finais

Este estudo analisou como produtores orgânicos da agricultura familiar associados em cooperativa conseguem enfrentar as adversidades do mercado, em um segmento em plena ascensão. A Coopeg, escolhida como *locus* para essa pesquisa, foi criada em 2001 para viabilizar a produção sem agrotóxicos de famílias que haviam decidido partir para essa área, devido a ideais de trabalho que prezam pela sustentabilidade na agricultura. Tornou-se um centro disseminador de conhecimento e de prática da produção orgânica.

Em 2008, a entidade começa a trajetória de mudança na cadeia produtiva, até então baseada predominantemente na monocultura de uva e produção de derivados, como sucos e vinhos orgânicos. A guinada foi motivada por adversidades crescentes do mercado vinícola, representadas pela existência de grandes produtores da região, com atuação nacional e internacional, que se utilizam de estratégias desfavoráveis aos produtores da agricultura familiar. Dessa forma, a saída foi a diversificação da produção, entrando no segmento de hortifrúti orgânicos, utilizando a técnica da agricultura integrada, que potencializa os recursos da natureza, aproveitando espaços de terra para diferentes plantas, cujo plantio seja possível harmonizar.

A agroecologia foi adotada como meta pela Coopeg, resgatando o objetivo inicial dos fundadores, e, hoje, a organização estimula e cobra dos produtores a adesão de cultivo orgânico pleno, com meta de 100% da propriedade sem uso de agrotóxicos, mesmo diante de uma exigência bem menor, por parte da certificadora. Além disso, as famílias produtoras

associadas à Coopeg são estimuladas a adotar práticas que sejam ambientalmente sustentáveis, como reciclagem de lixo e tratamento de água, dentre outras.

O pacote de mudanças inclui, ainda, a descentralização da distribuição, apostando nas feiras especializadas e no trabalho junto aos consumidores de produtos orgânicos. A construção da credibilidade da marca com base em aperfeiçoamento da qualidade dos hortifrúteis faz parte da proposta da Coopeg, que manifesta, ainda, o firme propósito de não se render ao intenso produtivismo.

Contando, hoje, com cinquenta e sete agricultores, a cooperativa explicita que a manutenção da fidelidade dos associados à ideia da agroecologia e dos valores e ideais alinhados com ritmos de produção, baseado em técnicas sustentáveis, requer intenso trabalho de troca de conhecimento, treinamento, aperfeiçoamento técnico, cursos, fiscalização, orientação e acompanhamento. A gestão democrática e incentivo a atitudes empreendedoras dos produtores tem mostrado resultados positivos para o alcance das metas. Atualmente, há muitos interessados em participar da Coopeg e um rigoroso processo seletivo foi desenvolvido para conscientizar os interessados da seriedade das suas propostas de produção e de comercialização.

6 Referências Bibliográficas

ASSIS, R. L.; ROMEIRO, A. R. Agroecologia e agricultura orgânica: controvérsias e tendências. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, v. 6, n. 21, p. 67–80. [S.l.] UFPR, 2002. Disponível em: <http://revistas.ufpr.br/made/article/view/22129>. Acesso em 1 de agosto de 2017.

BELLAMY, A. S.; IORIS, A. Addressing the Knowledge Gaps in Agroecology and Identifying Guiding Principles for Transforming Conventional Agri-Food Systems. **Sustainability**, v. 9, n. 330, fev. 2017, p. 01-17. Disponível em: www.mdpi.com/2071-1050/9/3/330/pdf. Acesso em 9 de agosto de 2017.

BERNACCHIA, R.; PRETI, R.; VINCI, G. Organic and Conventional Foods: differences in nutrients. **Ital. J. Food Sci.** v. 28, p. 565-578, 2016.

BORGES, M. C. *et al.*, S. A influência dos custos de transação na governança dos vinhos orgânicos certificados: um estudo nas vinícolas da Serra Gaúcha. In: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, **Anais do XVIII ENGEMA**, 2016. São Paulo: 2016. p. 01-14. Disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/17/anais/arquivos/167.pdf>. Acesso em 20 de junho de 2017.

BRITTO, J. C.; MAZZARINO, J. M.; BARDEN, J. E. A concepção da estratégia da Cooperativa Vinícola Garibaldi a partir dos valores organizacionais e princípios cooperativos. **Revista Estudo & Debate**, v. 23, n. 1, p. 97–120. Lajeado: [s.n], 2016. Disponível em: www.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/download/667/657. Acesso em 4 de agosto de 2017.

CAVALCANTI, C. Conceptions of Ecological Economics: its Relationship with Mainstream and Environmental Economics. **Estudos Avançados**, v. 24, n. 68, p. 53–67. [S.l.:s.n], 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/ea/v24n68/en_07.pdf, Acesso em 3 de agosto de 2017.

CENTRO ECOLÓGICO IPÊ. **Histórico**. Texto sobre o histórico da instituição Centro Ecológico publicado no portal. [S.l.:s.n]. Disponível em: <http://www.centroecologico.org.br/historico.php>. Acesso em 29 de julho de 2017.

CONTO, S.M. de; JÚNIOR, J.A.V.A.; VACCARO, G.L.R. A inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos. **Gestão & Produção**, v. 23, n. 02, p. 397-407, 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRÚZIO, H. O. Por que as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, p. 1–26. [São Paulo]: FGV-EASP, 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v39n2/v39n2a03.pdf>. Acesso em 3 de agosto de 2017.

DANTAS, T. B. **Decrescimento econômico: a natureza e o novo contexto da economia verde**. In CUNHA, B. P.; AUGUSTIN, S (orgs.). **Sustentabilidade ambiental: estudos jurídicos e sociais** [recurso eletrônico]. Caxias do Sul, RS: Educus, 2014. Disponível em: https://www.ucs.br/site/midia/arquivos/Sustentabilidade_ambiental_ebook.pdf, Acesso em 3 de agosto de 2017.

DALMORO, M. Construção de Significados Culturais: uma análise do mercado de suco de uva orgânica. **Revista Brasileira de Marketing-REMARK**, v. 14, n. 1, p. 97-109, jan./mar. 2015.

DIAS, V. da V. *et al.* O mercado de alimentos orgânicos: um panorama quantitativo e qualitativo das publicações internacionais. **Ambiente & Sociedade**, v. 18, n. 01, p. 161-182, jan./mar. 2015.

EISENHARDT, K. M; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10–11, p. 1105–1121. [S.l.:s.n], out. 2000. Disponível em: [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E/epdf](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E/epdf). Acesso em 8 de agosto de 2017.

FAO/ITAIPU/PARANÁ. **Plataforma de Boas Práticas para o Desenvolvimento Sustentável 2015**. Produção agroecológica cooperativa (12 C). Relatório de boas práticas selecionadas no âmbito do Programa de Cooperação Internacional Brasil-FAO. [S.l.] FAO/Itaipu/Paraná, 2015. Disponível em: <http://www.boaspraticas.org.br/index.php/pt/areas-tematicas/inclusao-socio-productiva/297-producao-agroecologica-cooperativa>. Acesso em 29 de julho de 2017.

INSTITUTO KAIROS. **Alimentos sem venenos são sempre mais caros?** São Paulo: Instituto Kairós, 12 abr. 2016. Disponível em: <http://institutokairos.net/2016/04/alimentos-sem-veneno-sao-sempre-mais-caros/>. Acesso em 15 de agosto de 2017.

LEITE, R. M. **Dez anos de Regulamentação da Agricultura Orgânica, experiência de Sistema Participativo de Garantia, Avanços, Desafios e Oportunidades da Agroecologia e Produção Orgânica no Brasil**. [S.l.]: Planeta Orgânico, 2013. Disponível em:

<http://planetaorganico.com.br/site/index.php/c/trabalhos/>. Acesso em 29 de julho de 2017.

MAPA Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Produtos vegetais e orgânicos vão ter uma nova ferramenta de fiscalização**. Informações publicadas na sessão Notícias no dia 2 de fevereiro de 2016. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/noticias/produtos-vegetais-e-organicos-vaio-ter-uma-nova-ferramenta-de-fiscalizacao>. Acesso em 10 de agosto de 2017.

_____. **Cooperativismo no Brasil**. Informações do portal do MAPA, publicadas em 1 de dezembro de 2016. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/cooperativismo-associativismo/cooperativismo-brasil>. Acesso em 02 de agosto de 2017.

MEIRELLES, A.; CAMARGO, A. Redalyc. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 41–64. Rio de Janeiro: Anpad, 2014. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552014000700041, Acesso em 8 de agosto de 2017.

MORAES, A. E. L., *et al.* Gestão ambiental nas organizações rurais de produção orgânica do entorno de Campo Grande-MS: o caso de uma cooperativa. In: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, **Anais do XVIII ENGEMA**, 2016. São Paulo: 2016. p. 01-17. Disponível em: http://engemausp.submissao.com.br/18/anais/download.php?cod_trabalho=252. Acesso em 2 de agosto de 2017.

PEREIRA, B. D. *et al.* Análise de correlação dos preços de produtos orgânicos no varejo sipermercadista e feira livre. In: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE, **Anais do XVIII ENGEMA**, 2016. São Paulo: 2016. p. 01-10. Disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/17/anais/arquivos/122.pdf>. Acesso em 26 de junho de 2017.

SOUSA, A.A. *et al.* Alimentos orgânicos e saúde humana: estudo sobre as controvérsias. **Rev. Panam. Salud Publica**, v. 31, n. 06, p. 513-517, 2012.

SOUZA, A. R.; MACHADO, J. A. D.; DALCIN, D. Análise de Estudos Internacionais sobre os Fatores que Influenciam a Decisão dos Agricultores pela Produção Orgânica. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v. 8, n. 3, p. 563. Maringá, PR: [s.n.], 18 nov. 2015. Disponível em: <http://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/rama/article/download/3569/2653>, Acesso em 26 de junho de 2017.

STAPPEN, F.V. *et al.* Organic versus conventional farming: the case of wheat production in Wallonia (Belgium). **Agriculture and Agricultural Science Procedia**, v. 7, p. 272-279, 2015.

STOLL; POON; HAMILTON, 2015. Sustainable practice? An examination of Canada's agricultural and energy cooperatives. **The Professional Geographer**, v. 67, n. 2, p. 187-194. [S.l.:s.n], 2015. Disponível em: www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00330124.2014.921021. Acesso em 30 de agosto de 2017.

TONDOLO, V.; BITENCOURT, C. Compreendendo as Capacidades Dinâmicas a Partir de Seus Antecedentes, Processos e Resultados. **Brazilian Business Review**, v.11. n.5, p. 124–147. [S.l.:s.n], 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/32778/compreendendo-as-capacidades-dinamicas-a-partir-de-seus-antecedentes--processos-e-resultados>. Acesso em 10 de agosto de 2017.

UNDERWOOD, T. *et al.* Organic Agriculture Supports Biodiversity and sustainable Food Production. **Journal of Hunger & Environmental Nutrition**, v. 6, p. 398-423, 2011.

WEZEL, A. *et al.* Agroecological practices for sustainable agriculture. A review. **Agronomy for Sustainable Development**, v. 34, n. 1, p. 1–20, 27. [S.l.: s.n], jan. 2014. Disponível em: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01234800/document> . Acesso em 9 de agosto de 2017.

YIN, R.K. **Pesquisa qualitativa do princípio ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman Editora, 5ª. Edição, 2015.