

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 DISTRIBUIÇÃO¹

Glauco Schultz

Mestrando em Agronegócios - Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios – CEPAN/UFRGS
Rua João Pessoa, 31 – Porto Alegre/RS – e-mail: glauco@via-rs.net

Luis Felipe M. Nascimento

Prof. Doutor - Programa de Pós- Graduação em Administração – PPGA/UFRGS
Rua Washington Luiz, s/n – Porto Alegre/RS – e-mail: lfmnascimento@adm.ufrgs.br

Eugenio Avila Pedrozo

Prof. Doutor - Programa de Pós- Graduação em Agronegócios - CEPAN/UFRGS
Rua João Pessoa, 31 – Porto Alegre/RS – e-mail: eapedrozo@adm.ufrgs.br

Abstract

This paper's **subject** is the marketing of organic food in Porto Alegre/RS. It is a market's expanding branch where commerce directly to final customer through outdoor market prevails. Increasing consume and entry of new agents are re-structuring this market, defining a **problem**: the coordinating, managing structure and the institutional and organizational chart, in which the producing chains are inserted in, can suitably attend the evolving demands and market re-structuration? The **objectives** were characterizing productive chains' compounds, describing coordinating and managing ways, institutional and organizational chart and factors conditioning the performance and generating structural deficiencies. As a **theoretical referential** it is used the Methodology for Analysis of the Productive Chains, the approach of Supply Chain Management and Institutional Theory, and as a **researching method** the case study (sample with five units of analysis). The **results** indicate that parameters to attend demands through managing the supplying chain are not present in the cases studied. However, in three cases studied it was verified the existence of an adaptation of their structural features with such presupposes. The institutional, organizational chart establishes an institutionalizing (legitimizing) process of the organizing tasks in a differentiated way in five cases partially confirming the study's initial hypothesis.

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

¹ Dissertação referente à conclusão do curso de Mestrado em Agronegócios, no Centro de Estudos e Pesquisas e Agronegócios (CEPAN) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

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

Abstract

This paper's **subject** is the marketing of organic food in Porto Alegre/RS. It is a market's expanding branch where commerce directly to final customer through outdoor market prevails. Increasing consume and entry of new agents are re-structuring this market, defining a **problem**: the coordinating, managing structure and the institutional and organizational chart, in which the producing chains are inserted in, can suitably attend the evolving demands and market re-structuration? The **objectives** were characterizing productive chains' compounds, describing coordinating and managing ways, institutional and organizational chart and factors conditioning the performance and generating structural deficiencies. As a **theoretical referential** it is used the Methodology for Analysis of the Productive Chains, the approach of Supply Chain Management and Institutional Theory, and as a **researching method** the case study (sample with five units of analysis). The **results** indicate that parameters to attend demands through managing the supplying chain are not present in the cases studied. However, in three cases studied it was verified the existence of an adaptation of their structural features with such presupposes. The institutional, organizational chart establishes an institutionalizing (legitimizing) process of the organizing tasks in a differentiated way in five cases partially confirming the study's initial hypothesis.

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

1 Introdução

Nas últimas décadas ocorreram profundas modificações que causaram e ainda estão causando fortes impactos na estrutura social de muitas nações. Entre as muitas mudanças ocorridas, pode-se afirmar que o assunto preservação e degradação ambiental vêm influenciando em muitas das grandes decisões, tanto na esfera local como global.

No setor agrícola, as questões ambientais sempre estiveram mais presentes, devido a existência de diversos inter-relacionamentos com o meio ambiente. Com o aumento da modernização das práticas agrícolas, principalmente após a "Revolução Verde", ocorreram, juntamente com os benefícios para a população, muitas preocupações (além dos sociais e econômicos) quanto aos impactos ambientais destas modernas técnicas, ressaltando-se o uso intensivo e desordenado de insumos artificiais (agrotóxicos e fertilizantes) e da mecanização.

O presente estudo aborda a emergência de um segmento de mercado no setor de alimentos e fibras dentro da perspectiva de um desenvolvimento sustentável. O foco do trabalho está em produtos oriundos de um novo conceito de *agricultura*, denominada de *orgânica*. Trata-se, atualmente, de um segmento do mercado de alimentos em expansão, em todo mundo, originado através de grupos de produtores rurais com suas diversas críticas, propostas e objetivos em relação aos caminhos

que a agricultura vem seguindo. Porém, os indutores deste processo atualmente estão na outra ponta da cadeia produtiva, que são os consumidores, sendo estes conquistados pela confiança nos trabalhos realizados e também pelas mudanças de paradigmas quanto às questões ambientais, à alimentação, hábitos de vida, saúde, oriundas, em grande parte, pelas descobertas científicas das funcionalidades dos alimentos na vida das pessoas. Nesse ponto é que se encontra o foco desta proposta de estudo, ou seja, neste rearranjo do sistema de distribuição dos produtos orgânicos em função da crescente demanda por parte da população preocupada com aspectos ambientais, sociais e de saúde.

1.1 Mercado de alimentos orgânicos

No mercado mundial de alimentos orgânicos estima-se um faturamento de US\$ 20 bilhões, e até 2005 deverá atingir a cifra de US\$ 100 bilhões.¹ Em torno de 100 países já produzem estes produtos em quantidades comerciais, tendo um crescimento médio mundial de 30 % ao ano. A Alemanha determinou que até 2005 toda alimentação infantil seja convertida para orgânica, e previsões apontam para um crescimento da participação dos alimentos ecológicos situada entre 5 % e 10 % do total de alimentos consumidos em diversos países produtores.²

No Brasil a agricultura orgânica cresce de 20 a 50 % ao ano, conforme a região, e representa um montante de R\$ 40 milhões em vendas, sendo 50 % desse total oriundo do mercado externo. Porém, há estimativas de que o mercado interno represente somente 10 % de um faturamento total no país entre R\$ 150 milhões a R\$ 200 milhões.³

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

1.2 Problema de pesquisa e objetivos do estudo

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

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

¹ Dados estes apresentados no Congresso Mundial da *Internacional Food and Agribusiness Management Association*, de 1998, realizado no Uruguai.

² Previsão da *Farm Verified Organic (FVO)*, certificadora Européia de produtos orgânicos e que está se instalando no Nordeste do Brasil. Dados publicados no jornal *Correio do Povo* de 29/10/2000.

³ Estimativa da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), publicada na *Gazeta Mercantil* de 03/10/2000.

Da parte dos produtores, ao mesmo tempo que precisam de mais tempo na lavoura para aumentarem a produção e atenderem a demanda, precisam também dispor de um tempo maior nas feiras para comercializarem seus próprios produtos, já que a quantidade de produtos e o número de locais de venda está naturalmente aumentando. Este fato torna-se um dilema para o produtor de alimentos orgânicos, que visualizando o mercado em expansão, e a necessidade e o objetivo de aumentar a escala de produção, precisa também atender uma outra atividade, que é a comercialização. Essa atividade, mesmo quando feita no sistema de rodízio com outros produtores, devido à organização da produção e comercialização de alimentos orgânicos ser através de associações ou cooperativas, torna-se um limitador à expansão dos negócios.

Da parte dos consumidores, muitos se dispõem em ir às feiras comprar os seus produtos, mas mesmo assim esta não está à disposição todos os dias da semana. Por outro lado, muitos que desejam comprar produtos orgânicos, não estão dispostos a irem às feiras livres, mesmo que somente em um dia da semana. Este fato pode ser verificado pelo grande aumento no número de lojas de conveniência e de redes varejistas de alimentos convencionais nos grandes centros, local onde os consumidores preferem fazer as suas compras⁴.

Esta reestruturação do mercado de alimentos orgânicos, possui alguns componentes que geram as problemáticas desta pesquisa, buscando-se na análise realizada o entendimento destas questões. A atual forma de organização produtiva e de comercialização, e os pressupostos básicos do que pode ser considerado como produção orgânica, são gerados e estabelecidos por um quadro institucional composto de regras, normas, valores, crenças e padrões, muito presentes e fortes entre os agentes que compõem estes sistemas produtivos. Estes pressupostos da pesquisa nos levam a identificação e interpretação de duas lógicas de gestão com objetivos opostos, em elos diferentes da cadeia produtiva, que induzem a formas específicas de coordenação e de atendimento às demandas.

Após a análise do contexto em que se encontram inseridos os atuais agentes das cadeias produtivas de alimentos orgânicos, e a identificação das necessidades de análise, apresenta-se os seguintes problemas de pesquisa: *A estrutura de coordenação e gerenciamento das cadeias produtivas de alimentos orgânicos em Porto Alegre/RS atende de forma adequada a evolução das demandas e a reestruturação do mercado? O atual quadro institucional e organizacional em que estão inseridos os integrantes dessas cadeias produtivas de alimentos orgânicos possui capacidade de atender e dar sustentação a demanda atual e potencial por estes produtos?*

Para responder os questionamentos acima, o presente estudo possui como objetivos específicos a caracterização dos componentes das principais cadeias produtivas, descrevendo-se as suas formas de coordenação e gerenciamento e o quadro institucional e organizacional em que estas cadeias produtivas estão inseridas. A partir desta caracterização e descrição buscou-se identificar os fatores condicionantes do desempenho e geradores de debilidades estruturais, com o objetivo de responder a problemática acima apresentada.

⁴ No estado do Rio Grande do Sul e em Porto Alegre, existem uma grande concentração no varejo de alimentos. Duas redes (Sonae e Zaffari) respondem por 64,5% e três redes (Sonae, Zaffari e Carrefour) detém 90%, respectivamente, do faturamento do mercado de alimentos (Abrás, Jornal Zero Hora, 20/06/2000).

2 Referencial teórico

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

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

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

2.1 Metodologia de análise de cadeias produtivas

A metodologia de análise de cadeias produtivas, desenvolvida pela Embrapa (Castro *et alii*, 1995, 1998) com o objetivo de prospecção de demandas tecnológicas, baseia-se em três vertentes teóricas e suas técnicas: na teoria dos sistemas e no enfoque sistêmico (interdisciplinaridade), na visão prospectiva (cenários futuros) e nos conceitos de mercado segmentados (técnicas de *marketing*) de tecnologia, de insumos e de produtos. As etapas da metodologia baseiam-se em elementos necessários para caracterização de um sistema: a) explicitação dos objetivos e limites do sistema; b) caracterização do contexto ou ambiente externo do sistema; c) definição dos componentes do sistema e seus respectivos fluxos ou interações; d) especificação dos insumos, produtos saídos e pontos de estrangulamento, considerados críticos ao desempenho do sistema.

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

Esta metodologia foi utilizada na presente pesquisa como um dos referenciais teóricos para a elaboração do roteiro de entrevistas aplicado nos estudos de caso, com o objetivo de descrever os componentes e as características dos elos e etapas que formam as principais cadeias de alimentos orgânicos com atuação no município de Porto Alegre. Para facilitar a análise dividiu-se o roteiro de coletas de dados e informações, conforme seqüência lógica dos macro-segmentos que compõem a cadeia: aspectos relacionados a montante da cadeia produtiva (antes da porteira); aspectos relacionados às propriedades agrícolas ou sistemas produtivos (dentro da porteira); e aspectos relacionados a jusante da cadeia produtiva (depois da porteira).

Os conceitos de ambiente institucional e organizacional foram aqui aplicados conforme definições extraídas de Saes (2000). Esta autora define ambiente institucional como aquele composto de um conjunto de regras, tanto formais quanto informais, sendo que estas possuem o objetivo de restringir o comportamento dos indivíduos e criar uma estrutura que permita a interação humana nos campos políticos, sociais e econômicos. As regras formais são aquelas criadas e estabelecidas por algum poder legítimo (constituição de um país, leis, estatutos das

organizações) e as regras informais são aquelas que fazem parte da herança cultural ou de um conjunto de valores transmitidos socialmente (tabus, costumes, tradições e códigos tácitos de conduta). Já o ambiente organizacional é aquele composto pelas organizações que representam o comportamento cooperativo, de indivíduos que se unem em busca de determinado fim, constituindo grupos políticos (partidos), sociais (igrejas, clubes), educacionais (escolas, universidades) e econômicos (empresas, sindicatos, câmaras setoriais, associações, cooperativas e agências governamentais)

O ambiente institucional, para este estudo compreende as regras formais e informais que atuam sobre os agentes inseridos nas cadeias produtivas de alimentos orgânicos. As regras formais são todas aquelas que dizem respeito as normatizações, certificações, regimentos, estatutos, instâncias de deliberação, sistema legal, políticas setorial, entre outras. As regras informais são os aspectos associados as filosofias e princípios cooperativistas, associativistas e ecológicos, aspectos culturais, costumes, tradições, históricos, valores importantes e que prevalecem, hábitos, motivações, códigos de conduta, entre outras. O ambiente organizacional, para a presente pesquisa diz respeito as Organizações Não Governamentais (ONGs) que atuam com a produção ecológica, o aparato estadual de crédito e assistência técnica a nível estadual e federal, organizações cooperativas, Instituições Certificadoras, órgãos reguladores, câmara setorial, entre outras entidades religiosas, de ensino, pesquisa e sindicatos. Ressalta-se que optou-se por utilizar os termos quadro institucional e organizacional, como aqueles que contemplam tanto os aspectos mais macros (externos) como os mais micros (internos).

2.2 Gerenciamento da cadeia de suprimentos

O Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management*) é uma abordagem sistêmica que busca integrar os vários elos de uma cadeia, com o objetivo de obter vantagens competitivas através não mais da competição indiscriminada, e sim através da cooperação com outras empresas que fazem parte do mesmo ambiente competitivo.

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

O *Supply Chain Management* começou a se desenvolver no final dos anos 80 (Fleury, 1999), seguindo as constantes revoluções nos conceitos gerenciais das últimas décadas. Ainda existem confusões com o termo logística integrada, que aborda toda cadeia de abastecimento, da entrada de matérias-primas até a entrega do produto final. Porém segundo este autor, o *SCM* é mais abrangente, porque inclui um conjunto de processos de negócios que em muito ultrapassa as atividades diretamente relacionadas com a logística. Trata-se de uma ferramenta gerencial, que possibilita uma redução dos custos operacionais, através da integração das operações na cadeia de suprimentos, utilizada com outras tecnologias de gerenciamento, tais como o ECR (*Efficient Consumer Response*) ou o QR (*Quik Response*).

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

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

2.3 Teoria institucional

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

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

Carvalho, Vieira & Lopes (1999) afirmam que o processo de institucionalização, pode ser descrito como a substituição dos fatores técnicos pelos valores na determinação das tarefas organizativas. Para os institucionalistas as organizações estão inseridas em um ambiente que é formado pelas dimensões técnicas e institucionais, onde buscam consolidar padrões normativos com base em suas interpretações, objetivando competir não somente por recursos ou consumidores (eficiência racional interna e externa), mas também por poder e legitimidade institucional (Meyer & Rowan, 1992; Machado-da-Silva & Fonseca, 1999)

Os institucionalistas afirmam que não é racionalidade, mas sim os instintos e costumes que conduzem os comportamentos na econômica, ressaltando-se assim a importância de outras disciplinas, como a sociologia, a política e a antropologia, para estudos econômicos. Afirmam ainda que os modelos puramente matemáticos e teóricos, utilizados pelos neoclássicos, distorcem a realidade por não incluírem o ambiente institucional em que a economia está inserida.

Para os autores DiMaggio e Powell, Scott e Meyer, o ambiente técnico caracteriza-se pela troca de bens e serviços, enquanto o ambiente intitucional conduz o estabelecimento e a difusão de normas de atuação necessárias para o alcance da legitimidade organizacional. Desse modo, organizações submetidas a pressões do ambiente técnico e do ambiente institucional são avaliadas, respectivamente, pela eficiência e pela adequação às exigências sociais." DiMaggio

e Powell (1983), Scott e Meyer (1992) *apud* Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999).

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

Commons (1961) *apud* Bromley (1989) define instituição com uma ação coletiva de restrição, liberação e expansão das ações individuais. A atividade humana requer certas convenções que regularizem e facilitem o processo de interação social.

3 Métodos e procedimentos de pesquisa

O método de pesquisa utilizado, na presente pesquisa, é o estudo de caso. A escolha deste método foi condicionada pelos objetivos propostos, possuindo um caráter exploratório, já que é necessário buscar um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa.

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

Para a seleção das empresas e das cadeias produtivas a serem analisadas, realizou-se entrevistas, com os agentes que participam da Feira da Agricultura Ecológica (FAE), realizada todos os sábados no bairro Bom Fim, mais especificamente na rua José Bonifácio, entre as ruas João Pessoa e Osvaldo Aranha, no município de Porto Alegre. A grande maioria dos agentes que formam as principais cadeias produtivas de alimentos orgânicos em Porto Alegre, se fazem presente neste espaço de comercialização. As Feiras da Agricultura Ecológica são administradas pela Cooperativa Ecológica Coolméia e pela Cooperativa Ecológica Arcoíris, respectivamente primeira e segunda quadra, da referida rua no Bairro Bom Fim. Este espaço de comercialização foi pioneiro em Porto Alegre e no Estado, e reúne os grupos agroecologistas mais representativos do setor de alimentos orgânicos, além de possuir uma ampla diversidade de produtos, tanto *in natura* como industrializados, e um grande volume de comercialização.

Nesta feira livre identificou-se 31 agentes (cooperativas, associações e produtores individuais) que possuem bancas de comercialização de produtos orgânicos, tanto na primeira como na segunda quadra da referida rua. Destes 17 não possuem configuração jurídica (associação ou cooperativa), devido serem sócios (famílias individuais ou em grupos informais de agricultores) da Cooperativa Coolméia. Os outros 14 agentes (unidades de análise) formam, portanto, a população de estudo que são caracterizados como grupos formais (juridicamente) de agricultores agroecologistas que formam as principais cadeias de alimentos orgânicos em Porto Alegre.

Após o levantamento do universo de agentes (população de estudo) envolvidos com produtos orgânicos em Porto Alegre e representativo do setor, selecionou-se uma amostra para a realização de visitas e entrevistas junto aos responsáveis (coordenadores e presidentes) pelas instituições jurídicas (cooperativas e associações), para registro de informações sobre as condições gerais das mesmas. Por se tratar de um estudo aprofundado, e de caráter qualitativo, estipulou-se um número adequado de unidades de análise, de forma a contemplar a diversidade de situações e de características encontradas na população de estudo (representatividade) e garantir a qualidade da pesquisa dentro dos prazos

estabelecidos. Estabeleceu-se, portanto, uma amostra de cinco (05) unidade de pesquisa, ou seja, cinco estudos de caso, como adequada para atender os objetivos propostos.

A seleção da amostra das cadeias produtivas a serem pesquisadas, foi realizada por conveniência (para a pesquisa), conforme os seguintes critérios: distribuição geográfica da amostra de pesquisa; tipo de instituição jurídica (associação e cooperativa); diversidade de locais de comercialização e importância da FAE (um caso com poucos locais e grande importância da FAE e outro caso ao contrário); e como critério de desempate utilizou-se o critério do maior faturamento anual na FAE.

Para o desenvolvimento da pesquisa e análise nas cadeias produtivas selecionadas, foi realizada uma abordagem qualitativa, através de levantamento de dados e informações secundárias (livros, revistas, artigos científicos, publicações especializadas, análise de estatutos e regimentos internos, etc.) e primárias (estudos de casos selecionados). Os instrumentos utilizados para a coleta de informações primárias, junto às cadeias produtivas selecionadas, foram roteiros previamente definidos de entrevistas semi-estruturadas e abertas (várias possibilidades de respostas). Estes foram aplicados aos coordenadores ou presidentes das cooperativas e associações selecionadas para o desenvolvimento do estudo.

4 Caracterização das cadeias produtivas de alimentos orgânicos

4.1 Associação dos Colonos Ecologistas da Região de Torres/RS - ACERT

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

4.2 Associação dos Produtores Ecologistas da Capela Santa Catarina - APESC

A APESC iniciou suas atividades em maio de 1994, sendo fundada em novembro de 1997, como sociedade civil com personalidade jurídica sem fins lucrativos, integrada por 8 famílias, sendo sua sede localizada no município de Ipê/RS, Região da Serra do Estado do RS. Sua principal forma de comercialização é através da Feira da Agricultura Ecológica (FAE) realizada no bairro Bonfim, em Porto Alegre/RS aos sábados (1ª quadra da Rua José Bonifácio) atingindo um faturamento anual de R\$ 72.000,00.

4.3 Cooperativa dos Produtores Ecológicos de Porto Alegre - ARCOOIRIS

A ARCOOÍRIS, com sede no município de Porto Alegre/RS, foi fundada em 1994 e conta atualmente com um quadro de 20 sócios produtores rurais. Entretanto possui um número mais elevado de membros associados, entre consumidores atuantes ou não, totalizando 116 sócios. Atua em diversos municípios do RS além da capital. Sua principal forma de comercialização é através da feira livre realizada no Bairro Bonfim, em Porto Alegre/RS, aos sábados (2ª quadra da Rua José Bonifácio) atingindo um faturamento anual de R\$ 800.000,00.

4.4 Cooperativa Ecológica Coolméia

A Cooperativa Ecológica Coolméia Ltda. foi fundada em 1978, e é sucessora da Cooperativa de Serviços dos Membros da Fundação Dr. Serge Raynaud de La Ferrière Ltda. (fundador da Grande Fraternidade Universal), com sede no município de Porto Alegre/RS. Possui um total de 870 sócios, distribuídos em três modalidades: operacionais (funcionários), consumidores e produtores. Possui um faturamento de R\$ 1.300.000,00 anuais nas atividades de lancheria, restaurante, padaria, quitanda e loja. Através dos seus 25 sócios produtores atinge na Feira Ecológica Coolméia um faturamento de R\$ 285.000,00 anuais com vendas realizadas diretamente pelos sócios produtores.

4.5 Cooperativa Aécia de Agricultores Ecologistas Ltda. - COPAÉCIA

A COPAÉCIA é formada por 20 famílias de pequenos agricultores familiares, abrangendo os municípios de Ipê e Antônio Prado, do Estado do RS. Iniciaram a atividade em 1989, primeiramente como associação (AÉCIA - Associação dos Colonos Ecologistas de Ipê e Antônio Prado), sendo fundada a cooperativa no ano de 1999, devido às exigências quanto a comercialização. Foi pioneira na produção ecológica de alimentos, na Região da Serra gaúcha, e uma das primeiras no RS, caracterizando-se atualmente pela especialização em agroindústrias ecológicas, principalmente sucos de uva e processamento do tomate. Atingem vendas anuais de R\$ 500.000,00 considerando-se os mais diversos canais de comercialização.

5 Conclusões

Verificou-se que muito pouco dos parâmetros associados a abordagem de gerenciamento da cadeia de suprimentos estão presentes nos casos estudados, o que confirma a hipótese inicial de que atualmente as demandas não estão sendo atendidas de forma adequada. Identificou-se que todas as cadeias analisadas não possuem atualmente as características necessárias para o atendimento das demandas do mercado, baseando-se nos pressupostos acima apresentados.

Entretanto, foi possível identificar, também, que existe compatibilidade e adequação das características estruturais com os pressupostos acima em de três cadeias estudadas. A Acert, a Apesc e a Copaécia possuem posicionamentos e ações que estão de acordo, principalmente, no que diz respeito a cooperação e relacionamentos com outras organizações e a elaboração de planejamentos e controles mais efetivos da movimentação dos produtos ao longo da cadeia. Com relação as Cooperativas Coolméia e a Arcoíris há ainda a necessidade de vários avanços no sentido de estabelecer um ambiente interno favorável a criação destes pressupostos. Estes por sua vez parecem estar bastante distantes e sofrem influência tanto das suas capacidades de organização como dos fortes aspectos institucionais, como será melhor explicado mais adiante.

Entre os principais delimitadores do atendimento das demandas do mercado através desta abordagem de gerenciamento e coordenação de cadeias produtivas foram identificados quatro aspectos que se apresentam em todos os casos estudados: baixa sintonia entre os vários elos de uma cadeia; baixa sincronização e coordenação da cadeia através da troca de informações; existência de barreiras entre as áreas de produção, industrialização e comercialização dentro das cooperativas ou associações; baixo compartilhamento dos riscos e planejamento conjunto das atividades.

Com relação a influência do quadro institucional e organizacional, verificou-se uma grande instabilidade em alguns grupos, enquanto empresa dedicada a organização da produção, industrialização e comercialização dos produtos dos seus

sócios. Por vezes demonstraram querer assumir o papel similar a de uma Organização Não-Governamental (ONG), preocupada com objetivos mais amplos voltados ao desenvolvimento agrícola, social, educativo-pegagógico, político e econômico de grupos de agricultores inseridos em uma proposta agroecológica de fortalecimento dos movimentos sociais e de luta e resistência à agricultura moderna, causadora de grande parte do êxodo rural dos pequenos agricultores familiares de suas terras. Esse arcabouço de objetivos traduz-se em uma proposta fundamentalmente política de mudança de relações na sociedade, ocorrendo, muitas vezes o não atendimento dos reais objetivos para os quais os seus sócios possuem expectativa, que é a sustentabilidade das ações enquanto empreendimentos econômicos.

Diante disso, os resultados da presente pesquisa confirmam, portanto, em parte a hipótese estabelecida por este trabalho, corroborando-se o levantamento realizado no referencial teórico. Os institucionalistas afirmam que as organizações estão inseridas em um ambiente que é formado pelas dimensões técnicas e institucionais, onde buscam consolidar padrões normativos com base em suas interpretações, objetivando competir não somente por recursos ou consumidores (eficiência racional interna e externa), mas também por legitimidade institucional.

Este processo de institucionalização, descrito como a substituição dos fatores técnicos pelos valores na determinação das tarefas organizativas, foi verificado na maioria dos casos estudados (em menor grau na Cooperativa Arcoíris), destacando-se principalmente a Cooperativa Coolméia. Esta por sua vez deixou claro que objetivam manterem-se como um referencial de luta ambientalista no Estado (reconhecimento e legitimação), não abandonando os princípios que sempre nortearam os movimentos ecologistas na agricultura.

Identificou-se, portanto, que a Coolméia distancia-se das suas atividades de produção, industrialização e comercialização e de todo o gerenciamento e coordenação que esse sistema exige, para priorizarem ações muito próximas das que são estabelecidas para as Organizações Não Governamentais (ONGs). Cabe ressaltar que a Cooperativa Coolméia teve origem com 27 consumidores urbanos que buscaram estabelecer uma associação com produtores para o fornecimento de alimentos naturais e ecológicos. Esta característica, talvez, justifique em parte essa priorização pelas atividades relacionadas às suas filosofias e princípios.

Em outros grupos de produtores agroecologistas (Acert, Apesc e Copaécia) verificou-se também esta busca por uma legitimação das suas normas, valores e técnicas em seu ambiente, porém com um enfoque diferenciado. Tratam-se de afirmações mais voltadas para as questões relacionadas ao Desenvolvimento Sustentável de uma forma geral, com posicionamento não muito distantes do que pode-se considerar como a operacionalização de um projeto de DS. Destaca-se a atuação do Centro Ecológico não somente como uma ONGs de assistência técnica, mas como uma intuição com forte atuação na formação e no planejamento das atividades em conjunto com os três grupos de produtores agroecológicos citados acima. Isto, de certa forma, dá a possibilidade dos grupos de agricultores agirem de forma mais direta em problemas que interferem nos seus desempenhos, ocorrendo que muito da implementação e aperfeiçoamento da “missão” como organizações agroecológicas fique a cargo do Centro Ecológico.

Ações no sentido da melhoria das suas inserções no mercado estão sendo implementadas através busca por financiamentos para instalações de agroindústrias, e por prestação de serviços de consultorias em estudos e pesquisas na área tecnológica, de apoio em *marketing*, e de mercado para os seus produtos.

Estes grupos estão sendo beneficiados em projetos com recursos oriundos do Governo do Estado do RS para estudos de alternativas tecnológicas para processamento de alimentos infantis orgânicos, derivados de banana e maracujá (Copaécia e Acert); estudos do mercado do arroz ecológico (Acert) e apoio em *marketing* (Copaécia, Apesc e Acert). Estas iniciativas demonstram a preocupação com relação ao atendimento adequado das demandas do mercado, sem a existência de conflitos no que diz respeito ao cumprimento do processo de institucionalização e da legitimação da sua missão.

Estes posicionamentos foram ratificados no Encontro das Associações de Agricultores Ecologistas de Ipê e Antônio Prado, realizado em agosto de 2000, onde participaram a Copaécia e a Apesc. Neste evento foram levantados os principais objetivos e metas para serem alcançados nos próximos cinco anos. Destacaram-se as questões relacionadas ao planejamento agrícola, aumento da produção, inclusão de mais famílias de agricultores na agroecologia, maior integração entre associações, criação de espaço de comercialização que não seja a feira, mercados mais constantes e novo jeito de comercialização. Verifica-se que buscam atender as demandas do mercado organizando-se para isso, através do aumento do volume de produção e com a abertura de novos canais de escoamento dessa produção, além de um aspecto importante no gerenciamento da cadeia de suprimento relativo a busca de relações de cooperação com outras associações, para formação de uma rede de produção e comercialização. O fato de estarem buscando novos canais, além das feiras, confirma a discussão inicial que norteou a pesquisa.

Com relação a Cooperativa Arcoíris verificou-se que os aspectos institucionais mesmo estando presentes em seus documentos (estatutos, regimentos e missão) e nos discursos dos dirigentes da Cooperativa, não possuem influência significativa sobre os objetivos e posicionamentos atuais e futuros. Estes por sua vez dizem respeito a busca de soluções para os geradores de debilidades estruturais que ocorrem devido a existência de problemas de coordenação e gerenciamento que delimitam o desempenho da Cooperativa. Concluí-se que estas debilidades estruturais em muito são influenciadas por não existir um quadro organizacional mínimo oriundo da priorização dos aspectos institucionais levantados neste caso.

Temos, portanto, de um lado a Cooperativa Coolméia com um grau alto de institucionalização gerando desempenhos insatisfatórios e por outro a Cooperativa Arcoíris com um grau baixo de institucionalização que também está gerando debilidades. Entre estes dois extremos tem-se os outros três casos analisados (Acert, Apesc e Copáécia), em que verificou-se um institucionalização alta, porém diferenciada e com a interferência de uma ONG que presta assessoria técnica em agroecologia. Estes casos intermediários demonstram uma maior capacidade de atendimento às demandas dos mercado a partir da perspectiva das abordagens técnicas e operacionais de gerenciamento de sistema agroindustriais, mesmo tendo-se identificado que atualmente a estrutura de coordenação e gerenciamento destas cadeias não atendem de forma adequada a evolução das demandas do mercado.

Por fim, os resultados desta pesquisa confirmam a relação existente entre os aspectos institucionais e os desempenhos técnicos e econômicos das organizações. Estes por sua vez assumem posturas interpretativas sobre o ambiente externo, formando regras, normas, valores e procedimentos, agindo conforme este ambiente institucionalizado na busca por reconhecimento e legitimidade das suas ações.

6 Referências Bibliográficas

- BROMLEY, Daniel W. *Economic Interests and Institutions*. The Conceptual Foundations of Public Polity. New York (USA): Basil Blackwell Inc., 1989
- BOWERSOX, D. O renascimento da logística. *Revista Tecnológica*, n.37, ano IV, dezembro, 1998, 06-12
- CARVALHO, C. A. P. de; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Contribuições da Perspectiva Institucional para Análise das Organizações. *Anais da ANANPAD*. Brasil: ANPAD, 1999.
- DiMAGGIO & POWELL, W. W. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. Capítulos 01(1-38)/02 (63-82)
- CASTRO, A. M. G.; COBBE, R. V.; GOEDERT, W. J. *Prospecção de Demandas Tecnológicas*. Manual Metodológico para o SNPA. Brasília: Embrapa, 1995.
- CASTRO, A. M. G.; LIMA, S. M. V.; FREITAS. Análise de Cadeias Produtivas Agropecuárias e Oportunidades para a Automação. In: *Revista Brasileira de Agroinformática*. V. 1, n, 1, p. 53-63, 1998.
- CASTRO, A. M. G.; LIMA, S. M. V.; GOEDERT, W. J.; FREITAS, A. VASCONCELOS, J. R. *Cadeias Produtivas E Sistemas Naturais*. *Prospecção Tecnológica*. Brasília: Embrapa-SPI, 1998.
- FLEURY, P. F. *Supply Chain Management: Conceitos, Oportunidades e Desafios da Implementação*. *Revista Tecnológica*, n. 39, ano IV, fevereiro, 1999, 24-32. Centro de Estudos em Logística da COPPEAD/UFRJ.
- MEYER, J. W. & ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: MEYER, J. W. & SCOTT, R. W. *Organizational Environments. Ritual and Rationality*. USA: Sage Publications, 1992 – pg 21-44
- MACHADO-DA-SILVA, C., FONSECA, V. S. da. Competitividade Organizacional : Conciliando Padrões Concorrenciais e Padrões Institucionais. In VIEIRA, M. M. F., OLIVEIRA, L. M. B. de. *Administração Contemporânea : Perspectivas Estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999. Capítulo 1, págs.27-39.
- MACHADO-DA-SILVA, C., FONSECA, V. S. da., FERNANDES, B. H. R. Mudança e Estratégia nas Organizações: Perspectivas Cognitiva e Institucional. In VIEIRA, M. M. F., OLIVEIRA, L. M. B. de. *Administração Contemporânea : Perspectivas Estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999. Capítulo 1, págs.102-118.
- NORTH, C. D. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. USA: Cambridge University Press, 1990.
- PEDROZO, Eugênio A. (coordenador).O “Sistema Integrado Agronegocial”(SIAN) – *Micro-Meso-Macro-Analítico : Uma Visão Interdisciplinar, Processual e de Aprendizagem*. Porto Alegre : UFRGS, 1999.
- SAES, M. S. M. Organizações e Instituições. In: *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares*. Zylbersztajn, D. e Neves, M. F. (organizadores). São Paulo: Pioneira, 2000. p.165-186
- WOOD JR, Thomaz; ZUFFO, Paulo. K. Supply Chain Management. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV, v. 38, n. 3, 55-63, jul./set. 1998.
- WILLIAMSON, Oliver E. *Las Instituciones económicas del Capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica, 1989.
- YIN, R.K. *Case Study Research : Design and Methods*. Newbury Park : Sage Publications, 1990.
- ZYLBERSZTAJN, Décio. *Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições*. Tese Livre Docente, São Paulo: USP, 1995.