

## **Agricultura Orgânica na Região do Vale do Taquari/RS: análise da estrutura de coordenação e gerenciamento da cadeia produtiva de hortaliças orgânicas**

*Organic Agriculture in the Taquari Valley Region (RS): analysis of the coordination and management structure of the organic vegetables productive chain*

SCHULTZ, Glauco, Centro Universitário Univates, [glauco@bewnet.com.br](mailto:glauco@bewnet.com.br); BARDEN, Júlia, Centro Universitário Univates, [jbarden@univates.br](mailto:jbarden@univates.br); BERRÁ, Lizete, Centro Universitário Univates, [lberra@univates.br](mailto:lberra@univates.br); WIEBUSCH, Fernanda, Centro Universitário Univates [fernandaw@certelnet.com.br](mailto:fernandaw@certelnet.com.br); GÖRGEN, Juliane, Centro Universitário Univates [jugorgen@universo.univates.br](mailto:jugorgen@universo.univates.br)

### **Resumo**

O presente artigo aborda a emergência de um segmento de mercado dentro da perspectiva do desenvolvimento sustentável, a partir de um novo conceito de *agricultura*, denominada de *orgânica*. Tem-se como objetivo analisar a capacidade da estrutura de coordenação e gerenciamento da cadeia produtiva hortaliças orgânicas da Região do Vale do Taquari em atender de forma adequada às demandas do mercado. Os referenciais teóricos utilizados dizem respeito à abordagem sobre as Cadeias Produtivas, à Teoria Institucional, ao Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. A abordagem de pesquisa é qualitativa e o método utilizado é o estudo de caso. Para o levantamento das informações junto às organizações foram utilizadas fontes primárias, tais como entrevistas e documentos. Os resultados desta pesquisa confirmam a relação existente entre a capacidade da estrutura de coordenação e gerenciamento da cadeia produtiva e o atendimento adequado às demandas do mercado.

**Palavras-chave:** Agricultura orgânica; cadeia produtiva; coordenação e gerenciamento da cadeia de suprimentos; agroecologia; hortaliças orgânicas.

### **Abstract**

*This article approaches the emergency of a market segment into the sustainable development perspective, considering a new concept of agriculture named organic. This study aimed at analyzing the capacity of the coordination and management structure of the organic vegetables productive chain to attend conveniently the demands of the market in the Taquari Valley Region. The Productive Chains, the Institutional Theory, the Supplies Chain Management and Agroecology were used as the theoretical references. This is a case study and it has a qualitative approach. Interviews and documents were used to collect the data at the organizations. The results of this study confirm there is a relation between capacity of the coordination and management structure and attend conveniently the demands of the market.*

**Key-words:** *Organic agriculture; productive chain; supplies chain coordination and management; agroecology; organic vegetables.*

### **Introdução**

O presente artigo aborda a emergência de um segmento de mercado, no setor de alimentos e fibras, dentro da perspectiva do desenvolvimento sustentável. O foco da discussão apresentada 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 diversos países, que possui origem em grupos de produtores rurais com diversas críticas em relação ao paradigma da agricultura convencional (SCHULTZ, 2006). A partir do contexto em que se encontram inseridos os atuais agentes das cadeias produtivas de alimentos orgânicos, identifica-se o seguinte problema de pesquisa: a estrutura de coordenação e gerenciamento das cadeias produtivas de alimentos orgânicos da Região do Vale do Taquari atende de forma adequada às demandas do mercado?

## Resumos do VI CBA e II CLAA

As significativas taxas de expansão mercadológica, o crescimento da produção orgânica no Brasil também se explica como devido ao estabelecimento de variadas relações institucionais e de políticas públicas de apoio e promoção a este segmento do agronegócio brasileiro (SCHULTZ, 2006). A legitimidade da agricultura orgânica, como sistema de produção voltado para a viabilização da sustentabilidade do meio rural, assume um papel de destaque no cenário das “alternativas” propostas para a promoção de políticas públicas direcionadas para a agricultura familiar.

### Metodologia

O método de pesquisa utilizado é o estudo de caso. A escolha deste método foi condicionada pelos objetivos propostos, possuindo um caráter exploratório, já que é necessário buscar maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa. Assim, o objetivo geral consiste em analisar a capacidade da estrutura de coordenação e gerenciamento das cadeias produtivas de alimentos orgânicos da Região do Vale do Taquari em atender de forma adequada à evolução das demandas e à reestruturação do mercado. Para que este objetivo seja alcançado, faz-se uma caracterização dos componentes das cadeias produtivas de alimentos orgânicos e uma descrição das formas de coordenação e gerenciamento das cadeias produtivas de alimentos orgânicos.

A presente pesquisa está delimitada à Região do Vale do Taquari e a população do estudo constitui-se de propriedades que atuam com produção e comercialização de hortaliças orgânicas. A partir desse universo geográfico foram identificadas tipos de propriedades considerando-se as seguintes dimensões: relações com o mercado, garantia da qualidade e tempo de produção orgânica. Para elaboração dessa tipologia, foi realizado um estudo exploratório na região do Vale do Taquari, junto às principais instituições envolvidas, direta ou indiretamente, com a produção orgânica na área de abrangência da pesquisa. Com o levantamento da população do estudo foi elaborada a tipologia de propriedades rurais que atuam com produção orgânica na região do Vale do Taquari, que proporcionou, fundamentalmente, a eleição da “amostra” a ser estudada.

Para o levantamento das informações junto a estas propriedades, foram utilizadas principalmente fontes primárias, tais como entrevistas e documentos. Foram realizadas 06 (seis) entrevistas, quantidade essa definida conforme a identificação das necessidades de aprofundamento sobre os temas investigados, e também conforme as características de cada propriedade, levando-se em consideração as especificidades da produção orgânica. Com as informações disponíveis, foi realizada, fundamentalmente, uma triangulação entre as várias fontes de informações e de evidências sobre os fenômenos estudados (referencial teórico, estudos teóricos e empíricos que corroboram ou divergem dos resultados encontrados, documentos, entrevistas, relatórios e observação).

O Vale do Taquari está localizado na macrorregião nordeste do Rio Grande do Sul, que é aqui delimitada pela região administrativa do CODEVAT (Conselho de Desenvolvimento do Vale do Taquari), sendo formado por 36 municípios que totalizam 316.298 habitantes. Desse total 72,08 % residem em áreas urbanas e 27,92% em áreas rurais, tendo Lajeado como cidade pólo na região, concentrando 21,33% (67.474) da população regional. (RUMOS 2015, 2006)

### Resultados e discussões

É a partir do quadro de interpretação teórica sobre Gerenciamento da Cadeia de suprimentos, proposto por Furlanetto (2002), que foram analisados os relacionamentos na cadeia produtiva de hortaliças orgânicas no Vale do Taquari. Os resultados da pesquisa apontam para a compatibilidade entre as características “ideais” da abordagem do SCM e as especificidades da cadeia produtiva analisada, porém de forma diferenciada para ambas as estruturas, de gerenciamento e coordenação. Os resultados da pesquisa, com relação a estrutura de gerenciamento e coordenação, são apresentados abaixo.

## Resumos do VI CBA e II CLAA

QUADRO 1. Características “Ideais” da Estrutura de Coordenação e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos e Especificidades da Cadeia Produtiva de Hortaliças Orgânicas da Região do VT

CARACTERÍSTICAS IDEAIS	ESPECIFICIDADES DA CADEIA PRODUTIVA DE HORTALIÇAS ORGÂNICAS NA REGIÃO DO VALE DO TAQUARI
Os agentes são identificados e possuem preferência nas transações futuras?	Sim, as transações predominam entre os agentes identificados na cadeia produtiva sendo que os agentes manifestam o desejo de dar continuidade nas relações comerciais. <b>Os agentes da cadeias produtivas (produtores e varejo) se conhecem e possuem histórico de sucessivas transações, permitindo um relativo fluxo de informações, o que poderá facilitar a implementação futura de rastreabilidade dos produtos e processos.</b> Entretanto, os diferentes tipos de propriedades (1, 2 e 3) possuem baixa relação entre si, o que poderá dificultar ações coletivas na região.
Existem ações conjuntas que envolvem cooperação entre agentes?	Sim, as ações efetuadas ao longo dos elos (produtores e varejo) que compõem a cadeia produtiva analisada envolvem iniciativas de parcerias e cooperação, facilitando o processo de resolução de problemas, podendo induzir a um maior grau de geração de inovações. <b>Os agentes se organizam para ir ao mercado por meio de ações de cooperação</b> , principalmente dos tipos produtiva e institucional. Ressalta-se que para a agricultura orgânica é fundamental o estabelecimento de cooperação do tipo tecnológica, ainda não identificado na cadeia produtiva analisada.
Os contratos são, predominantemente, de longo prazo, flexíveis e renegociáveis?	Sim, predominam os contratos de longa duração, informais e flexíveis, podendo ser renegociáveis a qualquer momento. Constatou-se a existência <b>de interesse dos agentes da cadeia produtiva analisada em estabelecer um processo continuado de transações, por meio de contratos</b> do tipo relacionais.
As informações fluem nos dois sentidos (a montante e a jusante)?	Parcialmente, já que as informações fluem nos dois sentidos da cadeia, entretanto, mas limitando-se à quantidades e preço. A <b>informação no processo de geração de inovações é de fundamental importância</b> em sistemas orgânicos de produção, já que dependem do trinômio cooperação-aprendizado-capacitação e da implantação de sistemas de qualidade e de certificações, aspectos esses não verificados na cadeia produtiva analisada.
As ações ao longo da cadeia seguem uma padronização própria?	Parcialmente, já que as operações, ao longo da cadeia analisada, não são totalmente padronizadas. A propriedade do tipo 1 procura transacionar sob a sua lógica e com padrões definidos (certificação), facilitando-se as transações. Nos outros dois tipos de propriedades os <b>agentes ainda não possuem padronização de determinadas rotinas de operações, situação essa que dificultará a</b> difusão de determinadas tecnologias, construídas no âmbito da ciência da agroecologia, para outros produtores rurais da região. Ao mesmo tempo, essa padronização poderá facilitar a rastreabilidade, a realização de planejamento estratégico conjunto e a cooperação para a inovação, aspectos esse fundamentais para o desenvolvimento da agricultura orgânica na região do Vale do Taquari.
Existe um responsável pela coordenação da cadeia?	Sim, nos tipos de propriedades estudadas existe um coordenador que procura visualizar todos os seus segmentos, aproximando-se de uma única empresa. Constatou-se a existência de <b>“ordenadores” da produção, responsáveis pelas transações ao longo da cadeia.</b> Esse papel de coordenador é assumido pelo supermercado (empresa líder), no caso da propriedade tipo 1,;

## Resumos do VI CBA e II CLAA

	<p>pelo Sindicato dos Trabalhadores Rurais – STR (entidade de classe) no caso das propriedades do tipo 2; e pelos próprios agricultores, no caso das propriedades do tipo 3.</p>
<p>Os conflitos são, geralmente, negociados entre as partes?</p>	<p>Sim, constatou-se a tendência dos conflitos serem resolvidos entre as partes, sem a intermediação de uma terceira parte. Isso ocorre porque os <b>agentes valorizam os contratos, formais e informais, baseados em relações históricas de confiança. Entretanto, não</b> foram identificados conflitos entre os agentes da cadeia produtiva analisada. <b>Na agricultura orgânica, devido aos</b> altos custos de transação associados aos conflitos, os agentes devem se dispor a assumir determinados riscos, que serão minimizados pela construção de relações de confiança entre as partes envolvidas.</p>
<p>Existe de uma estratégia para a cadeia?</p>	<p>Parcialmente, já que as transações que ocorrem entre os agentes são orientadas por ações comuns nos tipos 1 e 2 de propriedades. Essas “estratégias” caracterizam-se pela adoção de promoção comum dos produtos (tipo 1), e pela adoção de baixos sobre-preços dos produtos (tipo 2). <b>A cadeia analisada não configura-se como uma grande empresa, o que justifica-se pela dispersão dos agentes e por não existir concorrência com outras cadeias na região do Vale do Taquari.</b></p>
<p>Existem esforços no sentido de construir-se uma marca para a cadeia?</p>	<p>Sim, constatou-se que nos tipos 1 e 2 de propriedades existem iniciativas nesse sentido, tendo-se a possibilidade de ampliação desses esforços para toda a cadeia produtiva de hortaliças orgânicas. Para poder competir com outras cadeias de suprimentos a cadeia produtiva de hortaliças orgânicas necessita construir a sua marca própria, sendo fundamental para isso a <b>construção de uma identidade da cadeia.</b> Trata-se de decisão estratégica da cadeia que proporciona agregação de valor aos produtos, principalmente com o propósito de aumentar a competitividade dos sistemas agroalimentares.</p>
<p>Os lucros advindos dos esforços cooperativos, como a criação de uma marca e a redução dos custos, são repassados a todos os segmentos?</p>	<p>Não foi possível constatar se os benefícios advindos de esforços cooperativos são repassados aos membros de toda a cadeia. Importante afirmar que nos três tipos de propriedades analisadas existem a <b>necessidade de interdependência e a intenção dos agentes em cooperar. A cadeia produtiva de hortaliças orgânicas no Vale do Taquari necessita</b> investir em inovações tecnológica para poder se desenvolver. Para isso é fundamental a estratégia de cooperação entre as partes, no que diz respeito a divisão de investimentos, com objetivo de minimizar os riscos oriundos das especificidades da agricultura orgânica.</p>

**Fonte:** elaborado pelo autores a partir de Furlanetto, 2002

### Conclusões

A agricultura orgânica requer sistemas de gestão da cadeia produtiva que minimizem a assimetria de informações entre os diferentes agentes, tais como certificações e rastreabilidade. Essas ferramentas de gestão necessitam, além do monitoramento e controle dos processos, a construção de parcerias baseadas em relações de confiança, com o objetivo de gerar credibilidade para o consumidor.

Conclui-se que a cadeia produtiva de hortaliças orgânicas na região do Vale do Taquari, no que diz respeito a sua estrutura de gerenciamento, **atende as demandas de mercado de forma parcialmente adequada.** Isso se justifica pela análise dos aspectos relacionados, principalmente, à gestão

## Resumos do VI CBA e II CLAA

compartilhada da cadeia produtiva, tais como: fluxo de informações; padronização das operações; e estratégias comuns.

Por outro lado, a cadeia produtiva de hortaliças orgânicas **atende as demandas de mercado de forma adequada**, considerando-se a sua estrutura de coordenação. Confirma-se essa constatação ao se analisar os aspectos relacionados a cooperação e aos contratos (formais e informais) estabelecidos na cadeia produtiva. A Cadeia Produtiva de Hortaliças Orgânicas na Região do Vale do Taquari, portanto, possui estrutura de coordenação que atende de forma adequada às demandas do mercado, necessitando avançar no gerenciamento dessa cadeia, buscando minimizar as assimetrias de informações.

### Referências

FURLANETTO, E. L. *Formação das Estruturas de Coordenação nas Cadeias de Suprimentos: estudos de caso em cinco empresas gaúchas*. 2002, 306 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós- Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre 2002.

RUMOS 2015. Estudo sobre Desenvolvimento Regional e Logística de Transporte no Rio Grande do Sul/SCP-DEPLAN; DCAPEP. Porto Alegre: SCP, 2006.

SCHULTZ, G. *Relações com o mercado e (re) construção das identidades socioprofissionais na agricultura orgânica*. 2006. 290 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós Graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.