

GESTÃO COOPERATIVISTA E VERTICALIZAÇÃO AGROINDUSTRIAL: ESTRATÉGIAS PARA A AGRICULTURA FAMILIAR¹

André Yves Cribb²; Sandra Lucia S. P. Cribb³

¹Este artigo se baseia num projeto de pesquisa que está sendo realizado com apoio financeiro do CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

²Eng. Agr., Doutor, Pesquisador, Embrapa Agroindústria de Alimentos, Av. das Américas, 29.501 Guaratiba, CEP: 23020-470, Rio de Janeiro RJ, aycribb@ctaa.embrapa.br;

³Zootecnista, Doutora, Professora, Centro Universitário Plínio Leite, Av. Visconde do Rio Branco, 123 Centro, CEP: 24020-000, Niterói RJ.

RESUMO

O presente artigo baseia-se numa pesquisa que está em andamento em Quissamã, município do Estado do Rio de Janeiro, acerca dos aspectos financeiros de possíveis alternativas de negócio agroindustrial na cadeia do coco da região. O objetivo do trabalho é examinar os resultados preliminares da pesquisa no sentido de identificar elementos de estratégias produtivas e comerciais para o fortalecimento da agricultura familiar. O caso em estudo é a Cooperativa Mista de Produtores Rurais de Quissamã. A pesquisa está sendo realizada com base no método de Diagnóstico Rural Rápido. A partir dos dados coletados, constata-se que a verticalização agroindustrial por meio da cooperativa é um mecanismo estratégico capaz de ajudar a agricultura familiar a aproveitar eficientemente de seus recursos. Destaca-se que a utilização proveitosa deste mecanismo exige a endogeneização do processo de fortalecimento da agricultura familiar.

Palavras-chave: Brasil, cooperativa, integração vertical, agroindústria de alimentos, cadeia do coco.

INTRODUÇÃO

A agricultura familiar “inclui um grau de ambiguidade elevado por integrar, em um único rótulo, grupos sociais bastantes heterogêneos e princípios definidores divergentes” (Kelma, 2006: 2). Mesmo reconhecendo esta ambiguidade, Lamarche (1993) define a agricultura familiar como uma forma de produção agrícola na qual propriedade e trabalho estão intimamente ligados à família. Carneiro (2007), destacando as ligações de parentesco e os valores morais da família, explica a agricultura familiar com base não apenas em fatores econômicos, mas também em suas dinâmicas de reprodução social e estratégias próprias de produção.

A agricultura familiar, definida como modelo de cultivo de terras, apoia-se fundamentalmente na gestão e trabalho de família. Em razão da multiplicidade e diversidade de suas estratégias de produção e comercialização, os agricultores que praticam esse modelo, formam um conjunto abrangendo desde aqueles classificados como capitalizados com atividades econômicas integradas ao mercado até os residentes no espaço rural, assalariados agrícolas e não agrícolas com produção agropecuária voltada quase exclusivamente ao autoconsumo. Entre esses dois grupos extremos, há os agricultores descapitalizados ou em transição, mas com algum nível de produção destinada ao mercado.

Em qualquer país, onde as relações econômicas são definidas e implementadas com base no livre mercado, os produtores que praticam a agricultura familiar se revelam bastante fragilizados nos processos de produção e comercialização de seus produtos. A heterogeneidade, sazonalidade, dispersão espacial e assimetria informacional, que afetam esses produtores, geram evidentes riscos de produção. O contexto da agricultura familiar se agrava ainda mais com a ausência ou o baixo desenvolvimento de mercados para produtos, trabalho, capital e proteção contra riscos (Binswanger & Deininger, 1997; Cribb, 2008b).

Uma das práticas, frequentemente adotadas e voltadas para enfrentar esses obstáculos, é a verticalização da produção por meio da cooperativa. Sua pertinência se explica essencialmente pelo fato de que a estrutura da agropecuária é bastante atomizada, apresentando um número muito grande de produtores geralmente desorganizados empresarialmente e tornando as explorações agrícolas tomadoras de preços (Bialoskorski Neto, 1997). De acordo com Teixeira *et al.* (2006), o pequeno produtor agrícola precisa de estruturas associativas para realmente se beneficiar dos

processos de interdependência com a agroindústria, com a economia como um todo e, fundamentalmente, com as políticas econômicas setoriais e nacionais.

A verticalização é uma estratégia de crescimento conforme a qual uma organização se envolve em mais de um estágio da cadeia de suprimento de um determinado setor produtivo (Harrison, 2005). Conhecida também sob o termo de integração vertical, ela se concretiza geralmente por meio de uma das duas seguintes formas: a verticalização para trás, quando a organização entra em estágios produtivos anteriores àquele já dominado por ela; e a verticalização para frente, quando a organização incorpora estágios produtivos posteriores àquele já dominado por ela (Britto, 2002).

A cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se organizam voluntariamente para atender a suas necessidades e aspirações socioeconômicas. Possibilita uma diminuição de riscos e uma agregação de valor para os produtores rurais, que isoladamente, não teriam condições favoráveis de relacionamento com os mercados oligopolizados (Souza Sette *et al.*, 2005).

A necessidade de sobrevivência e fortalecimento da agricultura familiar exige a busca constante de eficientes estratégias produtivas e comerciais. Nessa ótica, foi concebido, na Embrapa Agroindústria de Alimentos, um projeto de pesquisa voltado para estudar aspectos socioeconômicos da agricultura familiar e intitulado “Verticalização agroindustrial e gestão cooperativista: uma análise comparativa de alternativas de negócio agroindustrial na cadeia do coco da Região Norte Fluminense”.

O presente artigo tem por objetivo contextualizar e analisar os resultados preliminares da pesquisa no sentido de identificar elementos de estratégias produtivas e comerciais para o fortalecimento da agricultura familiar. Em outras palavras, ele procura examinar como a associação entre verticalização agroindustrial e gestão cooperativista pode influenciar a sobrevivência e competitividade da agricultura familiar.

Para alcançar esse objetivo, a pesquisa, que está em andamento, utilizou como modelo analítico o método do estudo de caso que é uma forma de estudar empiricamente um fenômeno social dentro de seu contexto real (Yin, 1998). O objeto de diagnóstico e análise foi a COOPQ Cooperativa Mista dos Produtores Rurais de Quissamã, considerada como referência para coleta e interpretação de dados e informações. Essa cooperativa foi escolhida com base em consultas prévias, realizadas com sete profissionais (pesquisadores e técnicos) atuando no setor agroindustrial do Estado do Rio de Janeiro.

Novas Formas de Inserção da Agricultura Familiar no Mercado

A principal razão de tal escolha foi a determinação da cooperativa em adotar estratégias produtivas com base na sua interação com organizações de pesquisa e entidades governamentais. A execução da pesquisa tem sido marcada pela combinação de três categorias de atividades: a) revisão de literatura; b) levantamento de dados e informações *in situ* por meio do método de Diagnóstico Rural Rápido; c) observação do ambiente de atuação da cooperativa (Cribb, 2006, 2008b).

DISCUSSÃO

O contexto socioeconômico da pesquisa

Como mencionado acima, a pesquisa está sendo realizada em Quissamã, um município localizado na região norte fluminense. Iniciada em agosto de 2006, foi empreendida na cadeia do coco junto à Cooperativa Mista de Produtores Rurais de Quissamã (COOPQ).

A região norte fluminense

A região norte fluminense é uma das nove grandes divisões do Estado do Rio de Janeiro. Está situada a aproximadamente 280 km da capital do Rio de Janeiro. Com 766.246 habitantes, representa 4,97 % da população do estado. É constituída dos municípios de Macaé, Carapebus, Conceição de Macabu, Quissamã, Campos dos Goytacazes, São João da Barra, São Fidélis, Cardoso Moreira e São Francisco de Itabapoana (IBGE, 2007a, 2007b).

Numa revisão de literatura sobre as transformações ocorridas nessa região, Terra (2004), citando Rosendo (2002), distingue três grandes ciclos de crescimento econômico. O primeiro ocorreu no século XIX (1880-1890), a partir da produção de cana-de-açúcar, com base no modelo mercantil escravista. O segundo, já no século XX (1910-1975), foi impulsionado pelos investimentos que modernizaram o parque industrial sucroalcooleiro da região, tendo por base o modelo mercantil-capitalista. O terceiro foi iniciado no final do século XX, caracterizado pelos vultosos investimentos da Indústria do Petróleo na Bacia de Campos.

Este último iniciou-se praticamente “a partir da década de 70, com a implantação da base operacional da Petrobras (Petróleo Brasileiro S.A.) em Macaé e de forma mais intensa a partir da implantação da Lei do Petróleo (Lei 9.478 de 06 de agosto de 1997) que determinou o fim do monopólio sobre a prospecção e extração de petróleo e gás natural pela Petrobras, ampliando o número de empresas petrolíferas e

parapetrolíferas instaladas” (Terra, 2004: 4). De acordo com disposições legais, os municípios do norte fluminense passaram a receber *royalties* e participações especiais que têm provocado evidentes transformações na sua dinâmica socioespacial (Pires Neto & Ajara, 2006).

A região norte fluminense beneficia-se de evidentes oportunidades de comercialização de frutas graças a sua localização geográfica, próxima aos centros metropolitanos do Rio de Janeiro, Belo Horizonte e São Paulo que, no Brasil, fazem parte dos onze maiores consumidores de frutas e são mercados em plena expansão. Outro aspecto importante é que ela se encontra na proximidade de diversas organizações de pesquisa e desenvolvimento (P&D), científica e tecnologicamente competentes para assessorar empresas agroindustriais (Cribb, 2008b).

O município de Quissamã

Antigo distrito de Macaé, Quissamã se tornou município do Estado do Rio de Janeiro graças ao plebiscito realizado em 1988. Situado a aproximadamente 234 km da capital do Rio de Janeiro e limitado ao norte e a leste por Campos, ao sul pelo Oceano Atlântico e ao oeste por Carapebus e Conceição de Macabu, o município de Quissamã tem uma área total de 716 km² e uma população de 17.376 habitantes (Cribb, 2008b).

O município de Quissamã recebe *royalties* pela exploração do petróleo na região norte fluminense (Prefeitura de Quissamã, 2008) e é um dos maiores beneficiários de *royalties* do petróleo no Brasil (ANP, 2008). Uma classificação, com base em dados de 2001 e apresentada por Castro (2003), aponta Quissamã como o município com maior receita orçamentária *per capita* do Brasil. Um recente levantamento de dados sobre as transferências de recursos oriundos da exploração do petróleo mostra que Quissamã é, entre os municípios do Estado do Rio de Janeiro, aquele que tem maior arrecadação de *royalties* por habitante (Paul, 2008).

Quissamã orienta seus recursos essencialmente para obras diversas, tais como saneamento básico, infraestrutura urbana, eletrificação rural e irrigação para pequenos e médios produtores. Especial atenção vem sendo dada ao setor agroindustrial. Incentivando a diversificação de culturas, a Prefeitura de Quissamã realiza investimentos a favor de diversos negócios agrícolas, tais como pecuária de corte, produção de cana, coco, leite e seus derivados (Cribb, 2008b).

Novas Formas de Inserção da Agricultura Familiar no Mercado

A cultura do coco é a segunda atividade agrícola do município, logo atrás da cana-de-açúcar. Com 32.433 toneladas de coco verde colhidas, Quissamã foi, em 2005, o maior produtor de coco no Estado do Rio de Janeiro. O segundo colocado foi o município de Saquarema, com 15.083,20 toneladas colhidas (Fundação CIDE, 2008). A diferença entre as duas produções foi de mais de 100%.

A cooperativa mista de produtores rurais de Quissamã (COOPQ)

A COOPQ (Cooperativa Mista de Produtores Rurais de Quissamã), sediada em Quissamã, município da região norte do Estado do Rio de Janeiro, é integrada por 230 produtores rurais dentre os quais, apenas 53 são ativos, ou seja, participam frequentemente e regularmente de suas reuniões e atividades. Esses cooperados ativos moram em municípios diferentes: seis em Campos dos Goytacazes, seis no Rio de Janeiro e 41 em Quissamã.

Os 230 produtores rurais têm estratégias produtivas diferentes. Enquanto os 53 ativos praticam essencialmente o cultivo do coco, os outros produzem principalmente a cana-de-açúcar. A área média, cultivada em coco por cada um dos ativos, é de oito hectares. Todos os cooperados são proprietários da terra cultivada e têm diferentes níveis de escolaridade: 60% são de nível fundamental, 20% de nível médio e 20% de nível superior. A média de suas idades é de 38 anos (Cribb *et al.*, 2008).

Fundada em 1992, a COOPQ ficou na semi-inatividade durante dez anos. Desde sua fundação, seus negócios econômicos foram voltados para as cadeias de cana-de-açúcar e de coco verde. A partir do início dos anos de 2000, a cooperativa passou a dar especial atenção à cadeia do coco verde, que é um dos principais cultivos da região e cuja água é uma bebida agradável muito consumida nas regiões litorâneas (Cribb, 2006).

Essa priorização foi determinada por duas observações. A primeira foi o fato de que 35% da produção do coco verde *in natura* costumava ser perdida, devido não à qualidade nutricional ou sensorial da água de coco, mas às exigências de aparência visual do fruto que precisava ser, por exemplo, de forma arredondada e sem mancha (conforme as exigências do mercado do coco *in natura*).

A segunda foi a constatação de que a comercialização da água de coco verde transportada dentro do próprio fruto envolvia aumentos de custos relacionados principalmente a transporte,

armazenamento e perecibilidade do produto (Cabral, 2001). Nesse sentido, a extração e o envase da água de coco verde apareciam como alternativas.

No intuito de vencer esses problemas, a Cooperativa estabeleceu uma parceria com a Embrapa Agroindústria de Alimentos para o desenvolvimento de uma tecnologia de conservação da água de coco, capaz de eliminar, durante o processo de extração e envase, riscos de contaminações microbiológicas, variações nutricionais, alterações sensoriais e mudanças na coloração do produto final.

A tecnologia transferida envolve um conjunto de etapas simples destinadas a preservar a qualidade microbiológica e sensorial da água de coco após a sua extração. Consiste basicamente na manutenção da temperatura do produto, em níveis baixos, de modo que a taxa das reações enzimáticas, bem como o crescimento microbiano sejam minimizados. Para tal, foi projetada uma fábrica com equipamentos simples que permitem a manutenção da temperatura da água de coco em torno de 8°C, logo após a sua extração. A disposição dos equipamentos na fábrica foi planejada de modo a evitar problemas de contaminação cruzada. Foram inseridos também, na linha de produção, equipamentos de lavagem e sanificação dos frutos antes do seu corte. As Boas Práticas de Fabricação (BPF) foram disponibilizadas e estão sendo adotadas para garantir a qualidade do produto. Esta tecnologia tem a qualidade de manter o sabor natural da água de coco. É diferente da tecnologia de pasteurização que apresenta deficiências sensoriais (Cribb, 2006).

Depois de ser desenvolvida e adotada em 2002, essa tecnologia passou a ser objeto de avaliação anual pela Embrapa Agroindústria de Alimentos. Houve avaliações da tecnologia para os anos 2004, 2005, 2006 e 2007. Tratou-se de estimar e analisar os impactos da tecnologia nas suas dimensões econômicas, sociais, ambientais, político-institucionais, de conhecimento e de capacitação. Como principais impactos, a tecnologia tem facilitado a agregação de valor, a formalização do comércio do coco verde, o aumento da vida de prateleira do produto, a otimização do aproveitamento do fruto, a diminuição da participação de intermediários que oneravam o custo final do produto e, além disso, a geração de empregos no segmento agroindustrial (Cribb, 2008a).

Desde 2002, a cooperativa tem aproveitado da totalidade de sua produção correspondente a uma média anual de 5.000.000 de cocos. Os 35% desses que, oferecidos *in natura*, teriam sido rejeitados pelo mercado consumidor passaram a ser valorizados graças à tecnologia adotada.

Novas Formas de Inserção da Agricultura Familiar no Mercado

A essa parcela da produção, tem sido acrescentada, nos últimos dois anos, parte dos 65% dos frutos que tinham potencial para serem aceitos no mercado *in natura*. As proporções anuais dos frutos produzidos por membros da cooperativa, anualmente utilizados como insumos para extração e envase da água do coco, foram os seguintes: 35% em 2004, 35% em 2005, 42% em 2006 e 60% em 2007. Os acréscimos contribuíram para a consolidação progressiva das atividades de conservação da água de coco (Cribb, 2008b).

Graças à presença da cooperativa que tem colaborado na valoração dos cocos e na negociação de suas vendas, tem sido diminuído o leque de intermediários entre produtores cooperados e consumidores no mercado. A margem e o poder de negociação desses produtores se ampliaram.

A adoção da tecnologia mudou o ambiente de atuação da cooperativa que era de certo modo inativa. Os produtores do coco verde *in natura* passaram a ter consciência da importância da verticalização da produção.

A cooperativa conseguiu ter mais credibilidade social. Em razão disso, foi chamada para dirigir o programa da Prefeitura de Quissamã de revitalização da cultura de cana-de- açúcar na região. Além disso, ampliou-se a área de atuação da cooperativa que passou não apenas a extrair e envasar a água de coco, mas também a comercializá-la no mercado fluminense.

Com maior intensificação da produção de coco, ocorreram contratações de novos empregados permanentes e temporários para tratos culturais e colheita nos estabelecimentos agrícolas. Os empregos não se restringiram à região da produção de coco. Eles se estenderam a outros municípios através da distribuição da água de coco envasada.

Alguns desses empregos exigiram qualificação profissional, particularmente em termos de gestão técnica e administrativa da Cooperativa e da cadeia do coco. Tanto a gerência geral da fábrica de extração e envase da água de coco quanto sua gerência comercial e sua gerência de administração e finanças foram, respectivamente, coordenadas por economistas e sua gerência de produção esteve sob a responsabilidade de um técnico em alimentos e graduando em engenharia de produção. No período de 2002 a 2007, o número de empregados na fábrica de extração e envase da água de coco e nos estabelecimentos agrícolas cresceu em 15% e alcançou aproximadamente um total de 200. Em 2007, apenas a fábrica de extração e envase da água de coco tinha 41 empregados incluindo gerentes, operadores e auxiliares (Cribb, 2008a). Dentre esses empregados, 70% eram homens e 30% mulheres (Cribb *et al.*, 2008).

Os produtores, membros da cooperativa, tiveram fontes de renda diversificadas. Todos cultivavam outros produtos além do coco. Alguns eram funcionários públicos e outros profissionais diversos, tais como médicos, economistas e artesãos. Vale destacar que apenas 10% deles tinham a agricultura como única fonte de renda.

O nível de negócio garantido por essa tecnologia gerou a necessidade de práticas administrativas eficientes. Por isso, a Cooperativa procurou desenvolver parcerias com várias instituições tais como, a Prefeitura de Quissamã e três Unidades da Embrapa (Embrapa Agroindústria de Alimentos, Embrapa Tabuleiros Costeiros e Embrapa Agroindústria Tropical).

Com a adoção da tecnologia, a Cooperativa passou a vivenciar outro ambiente de produção e comercialização. Ficou mais atenta aos fatores de evolução de seus negócios. Em 2007, a Cooperativa procurou conhecer melhor os requisitos para ampliar sua clientela. Assim, tomou consciência de que é preciso mais investimentos para que a fábrica de conservação da água de coco possa se manter e competir no mercado. Para captar recursos, intensificou seus contatos com a Prefeitura de Quissamã que se mostrou compreensiva.

A Cooperativa continuou contribuindo para expansão do agronegócio em Quissamã. Colaborou tanto com seus próprios membros quanto com outros produtores agrícolas da região. Participou ativamente do programa de revitalização da cultura de cana-de- açúcar, patrocinado pela Prefeitura de Quissamã. Incentivou o programa de assistência técnica administrado e custeado por esta. Ganhou cada vez mais credibilidade social entre os produtores do setor agrícola de Quissamã.

Implicações potenciais e efetivas da existência e atuação da COOPQ

As atividades já realizadas em termos de revisão de literatura, de levantamento de dados *in situ* e de observação do contexto socioeconômico da região permitiram caracterizar o perfil dos cooperados e o motivo de existência da cooperativa assim como as interações internas e os relacionamentos externos desta. O exame desses aspectos forneceu esclarecimentos sobre a agricultura familiar, notadamente sobre: a) vantagens e benefícios da verticalização agroindustrial; b) problemas e soluções na gestão cooperativista; c) desafios e perspectivas do fortalecimento do empreendimento agrícola familiar.

Vantagens e desvantagens da verticalização agroindustrial

A verticalização agroindustrial é geralmente reconhecida como uma das mais promissoras estratégias de produção na agricultura familiar. É um mecanismo de construção de arranjos capazes de incrementar o processo de valorização dos produtos regionais e, portanto, a sustentabilidade do desenvolvimento regional (Pedreira *et al.*, s.d.). Também, é “uma tentativa de *descomoditização*, em que a empresa procura sair da situação de tomadora de preços, para um *status* em que possa, dentro de certos parâmetros, impor o seu preço ao produto, de acordo com sua política mercadológica” (Lazzarini & Machado Filho, 1997: 15). Nesse sentido, pode contribuir para melhorar diversos aspectos socioeconômicos do meio rural, tais como: geração de emprego e renda; agregação de valor às matérias-primas; estabilidade da oferta dos produtos; diversificação do sistema de produção; oferta contínua de produtos ao longo do tempo; e, redução de perdas nos produtos.

O trabalho de Figueiredo Neto *et al.* (2006) apresenta várias experiências de verticalização agroindustrial na agricultura familiar brasileira. Tais experiências evidenciam-se na procura da sustentabilidade social, econômica e ambiental por meio da agregação de valor aos produtos agrícolas. A verticalização da agricultura familiar depende do ambiente institucional e organizacional de seu desenvolvimento. Um fator importante é o apoio das entidades governamentais por meio de políticas públicas a favor de ações de associativismo, cooperativismo, consórcio, troca de experiências, transferência de tecnologias (entre organização de pesquisa e pequena propriedade rural), além do acesso a créditos.

Não há dúvida de que a verticalização é uma das mais promissoras estratégias de negócios para a sobrevivência da agricultura familiar num mercado competitivo. No entanto, é bom ressaltar que, nos casos de verticalização para frente, os efeitos não são sempre benéficos para a agricultura familiar.

Lazzarini & Machado Filho (1997: 15) avisa que “essa estratégia tem limites importantes que podem dificultar seu uso generalizado”. Para eles, há pelo menos três aspectos a levar em consideração. O primeiro é que, quando uma empresa decide agregar valor a um produto, passa a enfrentar um padrão de concorrência que pode ser radicalmente distinto daquele usualmente encontrado no mercado de *commodities*. O segundo aspecto é que maiores margens de comercialização não implicam necessariamente

maior rentabilidade à empresa. O terceiro é que existem linhas estratégicas diversas para cada tipo de mercado enfocado pela empresa, e que seu posicionamento estratégico deve ser ditado pelas características desse mercado.

A experiência de verticalização agroindustrial da COOPQ tem sido realizada na cadeia do coco. Desde 2000, foi decidido iniciar um empreendimento com base na conservação da água do coco por refrigeração e congelamento. Em 2002, a COOPQ tomou a decisão de envasar a água do coco produzida por seus cooperados. Essa decisão permitiu evitar a perda anual de 35% da produção, ou seja, cerca de 1.750.000 frutos que ficariam na roça. Tudo isso foi graças à colaboração de unidades da Embrapa e da Prefeitura de Quissamã. Nos últimos seis anos, os cooperados da COOPQ conseguiram aumentar significativamente a eficiência de suas unidades produtivas graças a sua ativa cooperação no estabelecimento de uma fábrica de envasamento da água de coco, tanto em nível da produção quanto em nível da comercialização dos bens e serviços. Mas, numa perspectiva de médio e longo prazos, não é completamente garantida a competitividade da fábrica, principalmente por duas razões.

A primeira é que, no mercado da água de coco *in natura*, há uma grande demanda na capital do Estado do Rio de Janeiro. Essa situação é muito atrativa para os produtores de coco de Quissamã. A segunda é que, no Brasil e, particularmente, na capital do Estado do Rio de Janeiro existem fortes concorrentes no mercado da água de coco envasada (Cribb, 2008a). No final do período de execução da pesquisa, haverá possibilidade de conhecer com mais detalhes as perspectivas futuras da verticalização agroindustrial praticada pela COOPQ.

Problemas e soluções na gestão cooperativista

O sucesso das transações econômicas depende de uma rede de relacionamentos, podendo ser entendido como a intensidade de relacionamentos em rede social e entre agentes econômicos (Figueiredo Neto *et al.*, 2006). As inter-relações entre os agentes econômicos se revelam mais eficientes quando se estabelecem com base na adesão voluntária e dentro de um processo participativo (Bergamim, 2006). De acordo com Moraes *et al.* (2006: 1), “um dos princípios do cooperativismo é o da participação, do controle e da gestão democrática das organizações cooperativistas, com base na máxima de que cada associado equivale a um voto (independente do seu nível de instrução, riqueza ou poder), e no princípio do retorno das sobras líquidas aos associados, na proporção das operações havidas”.

Novas Formas de Inserção da Agricultura Familiar no Mercado

Bergamim (2006) observa que, às vezes, a criação das associações ou cooperativas decorre da iniciativa do poder público e gera uma situação em que estas se limitam ao fornecimento, na forma de aluguel, de máquinas e implementos agrícolas a preços inferiores aos do mercado. Em tais circunstâncias, as associações ou cooperativas não constituem instrumentos de representação de seus interesses ou de garantia de melhores condições de reprodução social dos agricultores familiares.

Galvão *et al.* (2006) enfatizam que os seres humanos são fundamentalmente egoístas, e agem racionalmente para a obtenção de seus objetivos pessoais. Mas, segundo eles, os seres humanos também têm um lado moral de forma que sentem obrigação para com o próximo. Todas as sociedades buscam restringir o egoísmo bruto da natureza humana, por meio do estabelecimento de regras morais não escritas de forma que a educação formal ou informal terá o objetivo de fazer com que a população siga as regras morais de sua sociedade por meio do hábito e da repetição.

A cooperativa é, segundo Figueiredo Neto *et al.* (2005), uma organização difícil de ser gerenciada. Souza Sette *et al.* (2005) sustentam que o desafio fundamental na gestão da cooperativa é encontrar o equilíbrio entre interesses econômicos (orientados pelo crescimento mútuo do patrimônio do associado e da cooperativa), aspirações sociais (voltadas ao leque de serviços prestados pela cooperativa aos associados e beneficiários) e desejos políticos (ligados tanto às disputas internas dos associados pelo poder como também à competitividade da cooperativa).

Acontece que a cooperativa opera nos mesmos mercados que empresas capitalistas, necessitando, para sua sustentabilidade, a geração de excedentes econômicos e sua distribuição aos cooperados. Nesse contexto, ela tem por principal desafio obter o equilíbrio gerencial entre esses três diferentes níveis de interesse de seus associados. Seu principal objetivo é fortalecer esses que esperam obter benefícios, de certo modo, inalcançáveis por meio de sua atuação pessoal e isolada.

A COOPQ tem ajudado seus cooperados a aumentar a eficiência de suas unidades produtivas tanto em nível da produção quanto em nível da comercialização dos bens e serviços. Ela estabeleceu parcerias com entidades governamentais e organizações de pesquisa para atender às necessidades produtivas e comerciais de seus cooperados. A adoção da tecnologia de extração e envase da água de coco tem evitado a perda anual de 35% da produção dos cooperados.

Graças à eficiência do uso dessa tecnologia, a cooperativa tem conquistado novos mercados. A

necessidade de ampliar suas capacidades produtivas e comerciais tem-se tornado cada vez mais urgente. Logo no segundo ano de utilização da tecnologia, a cooperativa chegou à constatação de que o aumento de sua oferta da água de coco no mercado foi imperativo.

No entanto, a propensão dos cooperados em aumentar a quantidade de coco usada como matéria-prima pela envasadora tem sido relativamente baixa. Muito forte tem sido sua atração pelo mercado da capital do Estado do Rio de Janeiro, conhecida como grande consumidora de água de coco *in natura*. Espera-se, no final da execução do projeto de pesquisa, caracterizar e analisar as estratégias gerenciais adotadas pela COOPQ durante todos os anos em que a tecnologia vem sendo usada, procurando destacar as lições relacionadas à agricultura familiar.

Desafios e perspectivas do fortalecimento da agricultura familiar

De acordo com Moraes *et al.* (2006), a modernização agrícola é condição necessária mas não suficiente para que ocorra o desenvolvimento rural. Além da modernização, é preciso que os agricultores se organizem para comprar e vender melhor, e, progressivamente, aumentar a área de sua atuação passando a produzir insumos e bens de capital agrícolas e a industrializar sua própria produção.

Bergamin (2006) reconhece que, em sua trajetória, marcada por constantes deslocamentos espaciais, o agricultor familiar criou e recriou estratégias de reprodução do seu modo de vida, decorrente da acentuada capacidade de adaptar-se às transformações socioeconômicas. A agricultura familiar, quando comparada à patronal, apresenta maior capacidade não apenas na obtenção de rendimentos físicos, mas também no emprego de maior volume de mão-de-obra. Citando Wanderley (1995), ela ressalta que a criação do Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) representa um avanço na condução das políticas públicas para a agricultura familiar, historicamente considerado um setor bloqueado, impossibilitado de desenvolver suas potencialidades enquanto forma social de produção.

O fato de os cooperados deixarem de perder 35% de sua produção representa ganhos consideráveis. Esses avanços, obtidos graças às parcerias da cooperativa com entidades governamentais e organizações de pesquisa, resultaram da ousadia e perseverança dos próprios cooperados.

Novas Formas de Inserção da Agricultura Familiar no Mercado

A análise dos primeiros dados coletados graças ao projeto de pesquisa aponta alguns desafios da agricultura familiar, tais como: desenvolvimento de atitudes pró-ativas em busca de tecnologias cada vez mais eficientes e apropriadas a suas necessidades produtivas e comerciais; diversificação da produção, procurando aproveitar de oportunidades de negócios a favor da garantia do emprego e da renda; promoção de esforços necessários ao aproveitamento da cooperação entre produtores agrícolas; e, estabelecimento de parcerias com entidades governamentais e organizações de pesquisa para criar condições favoráveis ao fortalecimento de seus negócios. As experiências da COOPQ nos seis anos de uso da tecnologia de extração e envase da água de coco (Cribb, 2008a) mostram que são promissoras as perspectivas de fortalecimento crescente da agricultura familiar. Os resultados finais do projeto de pesquisa permitirão definir uma posição mais precisa sobre os desafios e as perspectivas da agricultura familiar brasileira.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelos resultados apresentados acima, a agricultura familiar não significa automaticamente resistência ao progresso, afastamento da cooperação, recuso de adoção de novas tecnologias, medo do crédito e da competição. A atuação dos produtores familiares do coco verde, membros da COOPQ, mostra que estes são pró-ativos e procuram melhorar sua renda.

Os dados e informações mostram que a agricultura familiar tem relevância econômica considerável. Em razão de sua imagem positiva como forma produtiva, ela merece especial atenção por parte de instituições e entidades públicas.

Um aspecto bastante importante da pesquisa tem sido mostrar a importância e factibilidade das interações entre tecnologia, organização e território. Num contexto de desenvolvimento regional, essas interações podem ser facilitadas pela aproximação entre empresa de produção, organização de pesquisa e entidade governamental. Tal abordagem de desenvolvimento regional requer disponibilidades de recursos financeiros e humanos. Graças aos *royalties* oriundos da exploração do petróleo, a Prefeitura de Quissamã tem tido possibilidades financeiras para realizar obras de infraestrutura e apoiar iniciativas de negócios. Além disso, o município de Quissamã tem sido favorecido por sua proximidade de reconhecidas organizações de P&D. O ambiente, observado na região norte fluminense e particularmente em Quissamã, tem

sido favorável ao fortalecimento da agricultura familiar.

O caráter endógeno do processo de desenvolvimento da agricultura familiar em Quissamã merece ser destacado. Tanto a revitalização da cooperativa quanto a busca e adoção da tecnologia de extração e envase da água do coco são decisões tomadas por e para produtores rurais da região. As experiências da COOPQ mostram que a organização social e a integração econômica constituem caminhos promissores para a eficiência produtiva e comercial da agricultura familiar.

REFERÊNCIAS

- ANP - Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. 2008. *Tabelas contendo o valor mensal dos Royalties dos Beneficiários*. Superintendência de Controle das Participações Governamentais Disponível em http://www.anp.gov.br/participacao_gov/royalties.asp. Acessado em 29 de março de 2008.
- BERGAMIM, MC. 2006. Agricultura familiar em Boa Esperança/ES: patrimônio fundiário, estratégias familiares e organização do trabalho e dos agricultores. In: CONGRESSO ANUAL DA SOBER, 44. Artigo completo. Fortaleza: SOBER (CD-ROM).
- BIALOSKORSKI NETO, S. 1997. Gestão do agribusiness cooperativo. In: BATALHA, MO. (coord.). *Gestão agroindustrial*, Vol 1. São Paulo: Editora Atlas. Cap. 10, p. 515-543.
- BINSWANGER, HP.; DEININGER, K. 1997. Explaining agricultural and agrarian policies in developing countries, *Journal of Economic Literature*, 35, n 4: 1958-2005.
- BRITTO, J. 2002. Diversificação, competências e coerência produtiva. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (orgs.). *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier. 3ª Reimpressão. Cap. 14, p. 307-343.
- CABRAL, L.M.C. (coord.). 2001. *Utilização das tecnologias de ultrafiltração e métodos combinados para conservação da água de coco verde*. Rio de Janeiro: EMBRAPA-CTAA, 2001. (Programa 10. Subprojeto 10.1999.083.01. Relatório final).
- CARNEIRO, WMA. 2007. Política pública e renda na agricultura familiar: a influência do Polo de Desenvolvimento de Agronegócios Cariri Cearense. In: CONGRESSO ANUAL DA SOBER, 45. Artigo completo. Londrina: SOBER (CD-ROM).

Novas Formas de Inserção da Agricultura Familiar no Mercado

- CASTRO, AO. (coord.). 2003. *Impactos sociais do desenvolvimento da atividade de exploração de produção de petróleo nas regiões das baixadas litorâneas e do norte fluminense*. Rio de Janeiro: Instituto Nacional de Tecnologia / Projeto CTPETRO Tendências Tecnológicas. 48p. (Nota Técnica 13/2003). Disponível em <<http://www.tendencias.int.gov.br/arquivos/textos/N T13.pdf>>. Acessado em 28 de março de 2008.
- CRIBB, AY. 2006. *Verticalização agroindustrial e gestão cooperativista: uma análise comparativa de alternativas de negócio agroindustrial na cadeia do coco da Região Norte Fluminense*. Rio de Janeiro: Embrapa Agroindústria de Alimentos. (Projeto de Pesquisa) n.p.
- CRIBB, AY. 2008a. *Avaliação de impactos econômicos, sociais e ambientais da tecnologia de Conservação de água de coco verde por refrigeração e congelamento - Ano Base 2007*. Rio de Janeiro: Embrapa Agroindústria de Alimentos. 13p.
- CRIBB, AY. 2008b. Verticalização agroindustrial e gestão cooperativista: em busca de subsídios para estratégias produtivas e comerciais na agricultura familiar. In: CONGRESSO ANUAL DA SOBER, 46. Artigo completo. Rio Branco: SOBER (CD-ROM).
- CRIBB, AY.; CRIBB, SLSP.; SILVA, FT. 2008. Organização cooperativista e adoção tecnológica: um estudo de caso na agricultura familiar. In: V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO. Artigo completo. Ribeirão Preto: FEA-RP/USP (CD-ROM).
- FIGUEIREDO NETO, LF.; MENDONÇA, PSM.; FARIA, LM. de. 2005. Mensuração da governança em cooperativas agropecuárias: proposta de um modelo desenvolvido a partir do EVA. In: CONGRESSO ANUAL DA SOBER, 43. Artigo completo. Ribeirão Preto: SOBER (CD-ROM).
- FIGUEIREDO NETO, LF.; FABIO, FSRF.; BENINI, EG.; SABES, JJS. 2006. Capital social e desenvolvimento rural sustentável: uma abordagem sistêmica da verticalização da agricultura familiar. In: CONGRESSO ANUAL DA SOBER, 44. Artigo completo. Fortaleza: SOBER (CD-ROM).
- FUNDAÇÃO CIDE - Centro de Informações e Dados do Rio de Janeiro. 2008. *Banco de dados municipais: agropecuária e pesca*. Rio de Janeiro: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Disponível em http://www.cide.rj.gov.br/cide/banco_municipais.php. Acessado em 30 de março de 2008.
- GALVÃO, C A.; PIMENTA, LFM.; PEREIRA, VF.; DUARTE, MS. 2006. Capital social e acesso ao crédito na agricultura familiar. In: CONGRESSO ANUAL DA SOBER, 44. Artigo completo. Fortaleza: SOBER (CD-ROM).
- HARRISON, JS. 2005. *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman. 430p.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2007a. *Contagem da População 2007*. IBGE. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/contagem2007/default.shtm>. Acessado em 28 de março de 2008.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2007b. IBGE Cidades@. IBGE. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php>. Acessado em 28 de março de 2008.
- KELMA, CMSCK. 2006. Subsídios para a elaboração e implementação de políticas públicas com recorte de gênero e raça na agricultura familiar. In: CONGRESSO ANUAL DA SOBER, 44. Artigo completo. Fortaleza: SOBER (CD-ROM).
- LAMARCHE, H. (Coord.). 1993. *Agricultura Familiar: uma realidade multiforme*. Campinas: UNICAMP. p.??.
- LAZZARINI, SG.; MACHADO FILHO, CAP. 1997. Limites da agregação de valor: implicações estratégicas para o agribusiness. *Preços Agrícolas* 11, n 126: 15-20. CEPEA/FEALQ.
- MORAES, CL.; LIMA, DL.; NEVES, JFS.; NASCIMENTO, PCD.; FRANCISCHINI, R. 2006. Transferência e apropriação de tecnologias através da unidade de teste e demonstração UTD, no cultivo do algodão para a agricultura familiar no Sudoeste de Goiás, com enfoque no município de Rio Verde, safra 2004/2005. In: CONGRESSO ANUAL DA SOBER, 44. Artigo completo. Fortaleza: SOBER (CD-ROM).
- PAUL, G. Preguiça fiscal com 'royalties'. *O Globo*. Rio de Janeiro, 25 maio 2008. Caderno Economia, p. 29.
- PEDREIRA, MS.; FAGUNDES, MEM.; ANDRADE, MAS. (s.d.). Cadeias Agroindustriais na Bahia: Avaliação e Perspectivas. In: SEPLANTEC - Secretaria do Planejamento Ciência e Tecnologia. *Bahia Século XXI: Temas Estratégicos*. Cap.6, pp.205-254. Disponível em http://www.seplantec.ba.gov.br/Livro5/livro_pdf_ap06.pdf. Acessado em 31 de março de 2008.

Novas Formas de Inserção da Agricultura Familiar no Mercado

PIRES NETO, AF.; AJARA, C. 2006. Transformações recentes na dinâmica socioespacial do Norte Fluminense. In: XV ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS. Artigo completo. *Caxambu: ABEP*. Disponível em <http://www.royaltiesdopetroleo.ucamcampos.br/cont.php?url=arquivos/artigos/ABEP2006_795.zip>. Acessado em 12 de março de 2008.

PREFEITURA DE QUISSAMÃ. 2008. *O Município - Economia*. Quissamã: Prefeitura de Quissamã. Disponível em <http://www.quissama.rj.gov.br/content.asp?cc=24>. Acessado em 29 de março de 2008.

RAMOS, DP. 1996. *Mapa de reorganização da ocupação das terras da região canavieira de Campos dos Goytacazes*. Rio de Janeiro: PESAGRO-RIO.

ROSENDO, R. 2002. Formação econômica da região Norte e Noroeste Fluminense. In: CARVALHO, AM. (Org): *Projeto de Pesquisa Integrado: Estrutura, Dinâmica Espacial e Qualidade de Vida da rede urbana das Regiões Norte e Noroeste Fluminense*. Campos dos Goytacazes: Universidade Estadual do Norte Fluminense, CCH. (Relatório Científico, Projeto FAPERJ, mimeo).

SOUZA SETTE, ATM. de; SOUZA SETTE, R. de; SOUZA, MS. 2005. A organização cooperativa sob a ótica dos cooperados. In: CONGRESSO ANUAL DA SOBER, 43. Artigo completo. Ribeirão Preto: SOBER (CD-ROM).

TEIXEIRA, MG.; HIGUCHI, AK.; ROCHA, EEB.; VIEIRA, FGDV. 2006. O Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF): um enfoque na perspectiva democrática de Alain Touraine. In: CONGRESSO ANUAL DA SOBER, 44. Artigo completo. Fortaleza: SOBER (CD-ROM).

TERRA, DCT. 2004. Economia petrolífera na bacia de campos e reestruturação do espaço regional: uma análise sob a ótica da divisão territorial do trabalho. In: VIII SEMINÁRIO INTERNACIONAL DA REDE IBERO-AMERICANA DE INVESTIGADORES SOBRE GLOBALIZAÇÃO E TERRITÓRIO. Rio de Janeiro. Disponível em <http://www.royaltiesdopetroleo.ucamcampos.br/cont.php?url=arquivos/artigos/rede_iberamericana.zip>. Acessado em 28 de março de 2008.

WANDERLEY, MNB. 1995. Agricultura familiar no Brasil: um espaço em construção. *Reforma Agrária*. Campinas: ABRA, 25, n 2 e 3: 37-57.

YIN, RK. 1998. *Case study research: design and methods*. London: Sage Publications, 166p.