

FATORES CONDICIONANTES DO DESEMPENHO DAS CADEIAS PRODUTIVAS DE ALIMENTOS ORGÂNICOS NO MUNICÍPIO DE PORTO ALEGRE/RS: UMA AVALIAÇÃO SISTÊMICA DOS ASPECTOS RELACIONADOS À MONTANTE E À JUSANTE; ÀS PROPRIEDADES AGRÍCOLAS E AOS SISTEMAS PRODUTIVOS; À COORDENAÇÃO E AO GERENCIAMENTO; E AO QUADRO INSTITUCIONAL E ORGANIZACIONAL

Glauco Schultz

Mestre em Agronegócios - Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios – CEPAN/UFRGS
Rua João Pessoa, 31 – Porto Alegre/RS – e-mail: glauco@via-rs.net - 5191227623

Eugenio Avila Pedrozo

Prof. Doutor - Programa de Pós- Graduação em Agronegócios - CEPAN/UFRGS
Rua João Pessoa, 31 – Porto Alegre/RS – e-mail: epedrozo@adm.ufrgs.br - 5133163484

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 - 5133163814

RESUMO

Este estudo possui como **tema** a comercialização de alimentos orgânicos no município de Porto Alegre/RS. Trata-se de um segmento do mercado em expansão onde o crescimento do consumo destes produtos e a entrada de novos agentes neste segmento estão provocando a reestruturação deste mercado. **Problema de pesquisa:** a estrutura de coordenação e gerenciamento, e o quadro institucional e organizacional em que estão inseridas as cadeias produtivas, atendem de forma adequada ou possuem capacidade de atender a evolução das demandas e a reestruturação do mercado? Os **objetivos da pesquisa** buscaram a caracterização dos componentes das cadeias produtivas, descrevendo-se as suas formas de coordenação e gerenciamento, o quadro institucional e organizacional em que estas cadeias estão inseridas e a identificação dos fatores condicionantes do desempenho e geradores de debilidades estruturais. Utiliza-se como **referencial teórico** a Metodologia de Análise de Cadeias Produtivas, a abordagem sobre Gerenciamento de Cadeias de Suprimento e a Teoria Institucional, e como **método de pesquisa** o estudo de casos (amostra com cinco unidades de análise). Os **resultados da pesquisa** indicam que os parâmetros para atendimento das demandas, através do gerenciamento da cadeia de suprimentos, não estão presentes nos casos estudados. Entretanto, em três casos estudados, verifica-se a existência da adequação das suas características estruturais com esses pressupostos. O quadro institucional e organizacional estabelece um processo de institucionalização (legitimação) das tarefas organizativas de forma diferenciada nos cinco casos estudados, confirmando, em parte, a hipótese inicial do estudo.

Palavras-chave: alimentos orgânicos; teoria institucional; cadeia produtiva

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

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 o mundo, oriundo de grupos de produtores rurais com 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, a hábitos de vida e 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, no rearranjo do sistema de distribuição dos produtos orgânicos, em função da crescente demanda por parte da população que se preocupa com aspectos ambientais, sociais e de saúde.

Pode-se afirmar que mudanças estão ocorrendo no mercado de produtos orgânicos, onde novos canais de comercialização estão aos poucos sendo exigidos pelos consumidores e pelos produtores rurais, sendo que estes desejam aumentar a escala de produção à medida que o mercado cresce e possuem um melhor domínio sobre as novas técnicas agroecológicas de produção.

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. Deve-se, também, acrescentar a este quadro institucional a constatação do aumento da demanda atual e potencial deste mercado de alimentos orgânicos. Assim, uma das questões e preocupações da pesquisa é entender o atual quadro institucional e organizacional, formado pelos modos específicos de organização produtiva e de comercialização, e a sua capacidade de atender e dar sustentação a demanda atual e potencial por produtos orgânicos. Este quadro institucional, em que estão inseridos os agentes que formam o sistema produtivo de alimentos orgânicos, interfere diretamente na coordenação e gerenciamento da cadeia produtiva e consequentemente nas características do atendimento às demandas do mercado, que, neste caso, passa pelas formas de organização da produção e comercialização.

Outro aspecto do estudo é verificar as lógicas e estratégias existentes nas principais cadeias de produção de alimentos orgânicos e, ao mesmo tempo, avaliar a compatibilidade e adequações das características estruturais dos atores econômicos que compõem estas cadeias, com os aspectos e elementos necessários para o suprimento das demandas atuais e potenciais, através das novas formas e técnicas de gerenciamento de cadeias produtivas.

Para se alcançar os propósitos acima traçou-se os seguintes objetivos de pesquisa: caracterização dos componentes das cadeias produtivas de alimentos orgânicos (montante, jusante, propriedades agrícolas e sistemas produtivos); descrição das formas de coordenação e gerenciamento das cadeias produtivas de alimentos orgânicos; descrição do quadro institucional e organizacional em que estão inseridas as cadeias produtivas de alimentos orgânicos; e identificação dos fatores condicionantes do desempenho e geradores de debilidades estruturais.

O referencial teórico utilizado para o entendimento do problema de pesquisa diz respeito à abordagem sobre as Cadeias Produtivas, sobre a Teoria Institucional e sobre o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.

O método de pesquisa utilizado é o estudo de casos, sendo estes eleitos a partir de uma população composta pela 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/RS. Uma amostra de cinco (05) unidades de pesquisa, ou seja, cinco estudos de casos (cooperativas e associações de agricultores familiares), foi eleita para atender os objetivos propostos.

Para o desenvolvimento da pesquisa e análise das 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. As informações e resultados da pesquisa são apresentados em tabelas e quadros com o objetivo de permitir uma análise comparativa entre os grupos de agricultores familiares pesquisados.

A seguir apresenta-se os principais pressupostos e elementos iniciais que estimularam a realização desta pesquisa, também representado na figura 01:

- *o mercado de produtos orgânicos cresce de 30 a 50 % no Brasil;*
- *predomina no mercado interno do RS a comercialização dos produtos orgânicos através de feiras livres;*
- *esse modo de comercialização sempre foi considerado pelos produtores agroecologistas como o mais adequado, considerando a aproximação entre agricultores e consumidores, além da eliminação de intermediários nas relações comerciais;*
- *com o aumento da demanda esta forma de distribuição de produtos orgânicos está se mostrando inadequada, tanto para produtores como para consumidores;*
- *o produtor necessita dividir o seu tempo entre a produção e a comercialização em um mercado em grande expansão, ocorrendo o risco do não-atendimento ou atendimento inadequado das demandas do mercado;*
- *para os consumidores, as feiras estão disponíveis (acesso) somente uma ou no máximo duas vezes por semana, além da maioria dos consumidores não possuírem o hábito e preferência de compras de alimentos em feiras, o que também dificulta o atendimento das demandas adequadamente;*
- *ao mesmo tempo verifica-se que está ocorrendo uma reestruturação no mercado de alimentos orgânicos, onde novos canais de comercialização estão sendo demandados tanto por produtores como consumidores;*

- *a atual forma de organização produtiva e de comercialização, e os pressupostos básicos do que pode ser considerada como produção agroecológica são gerados e estabelecidos por um quadro institucional composto de regras, normas, valores, crenças e padrões, muito presente e forte entre os agentes que compõem estes sistemas produtivos. Pode-se até afirmar, que em muitos casos a comercialização direta, através de feiras livres, são estruturas praticamente imprescindíveis para a continuidade dos princípios que regem este modo de produção agrícola;*
- *nesse atual processo de reestruturação das formas de organização e distribuição de alimentos orgânicos deverá ocorrer a entrada de novos agentes, buscando a integração e o estabelecimento de transações comerciais, na cadeia, com o objetivo de garantir a chegada dos produtos aos consumidores finais, de forma adequada;*
- *não é possível determinar quem serão estes agentes, entretanto, sabe-se do grande interesse dos varejos de alimentos convencionais em atuarem nessa segmentação de produtos diferenciados e com crescentes demandas. Estas cadeias de alimentos convencionais se organizam com o objetivo de alcançar eficiência logística, através do gerenciamento dos diversos fluxos relacionados ao suprimento dos integrantes do sistema;*
- *portanto, estes pressupostos levam à identificação e interpretação de duas lógicas e objetivos distintos, em diferentes elos da cadeia, que estão presentes nesse processo de reconfiguração deste segmento de mercado: lógica da produção (ênfase na propriedade rural e de busca da sustentabilidade econômica, social, ambiental e cultural) versus da distribuição (ênfase na eficiência logística no varejo e de atendimento das demandas);*

A partir do levantamento deste contexto e problemática, tem-se como propósitos para o estudo identificar as seguintes questões com relação às principais cadeias produtivas de alimentos orgânicos, em Porto Alegre/RS:

- *entender o atual quadro institucional em que estão inseridos os agentes que integram estas cadeias e a sua capacidade e interesse em atender e dar sustentação à demanda atual e potencial por produtos orgânicos;*
- *analisar os princípios e lógicas organizacionais de produção e comercialização e o quanto as suas estruturas de coordenação e gerenciamento apresentam limitações ou facilitam a atuação, através de uma lógica mais voltada para a distribuição, no sentido de atender de forma adequada à evolução das demandas e à reestruturação do mercado;*
- *avaliar os fatores delimitadores para o atendimento das demandas do mercado, através das novas formas e técnicas de gerenciamento das cadeias produtivas.*

Assim tem-se, com este estudo, condições de compreender os principais pontos fracos e ameaças ao sistema de produção e comercialização (além de algumas potencialidades e oportunidades), bem como as percepções de vários grupos de agricultores com relação a diversos aspectos relacionados ao mercado de alimentos orgânicos em Porto Alegre/RS.

2.0 – Figura 1 - Estrutura de análise do estudo

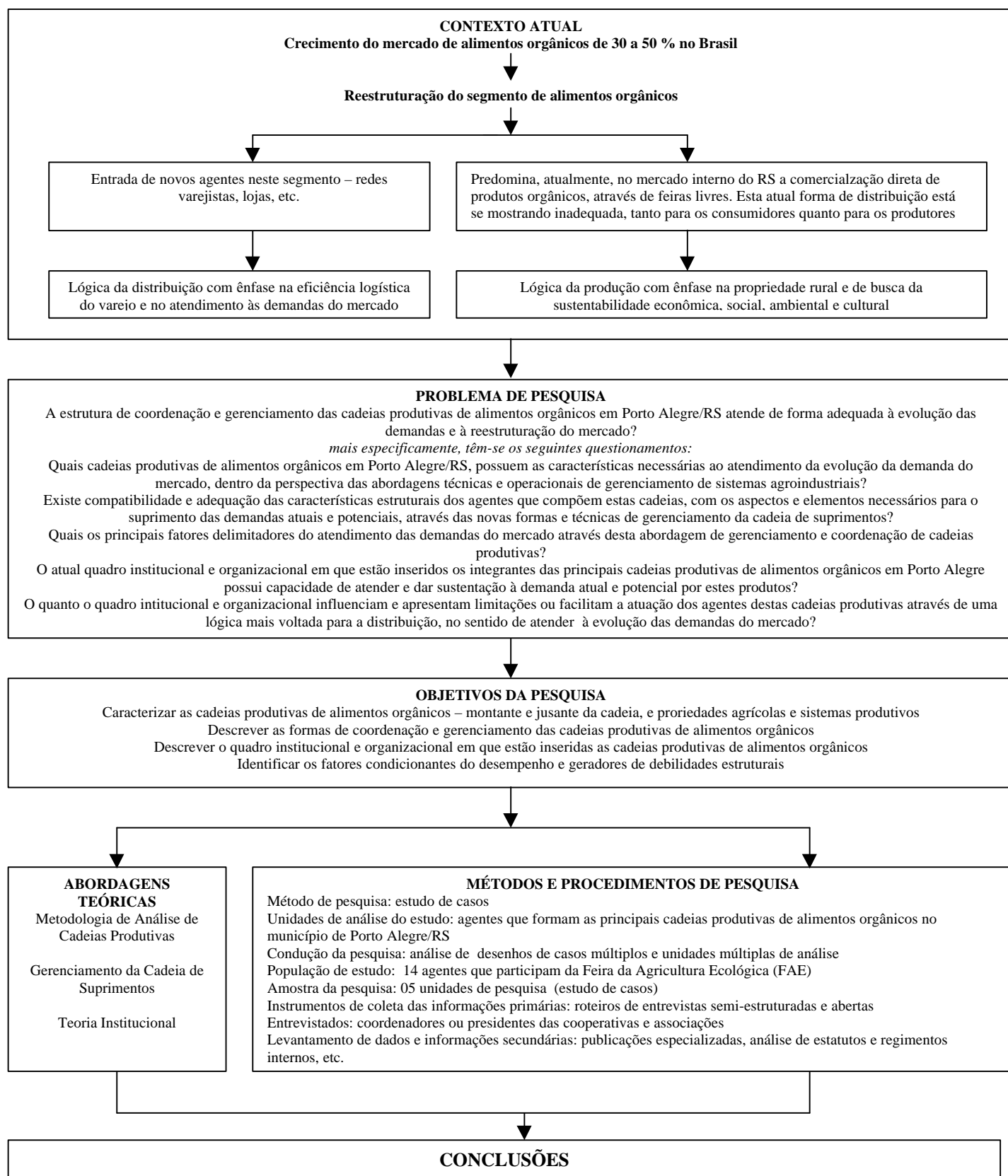
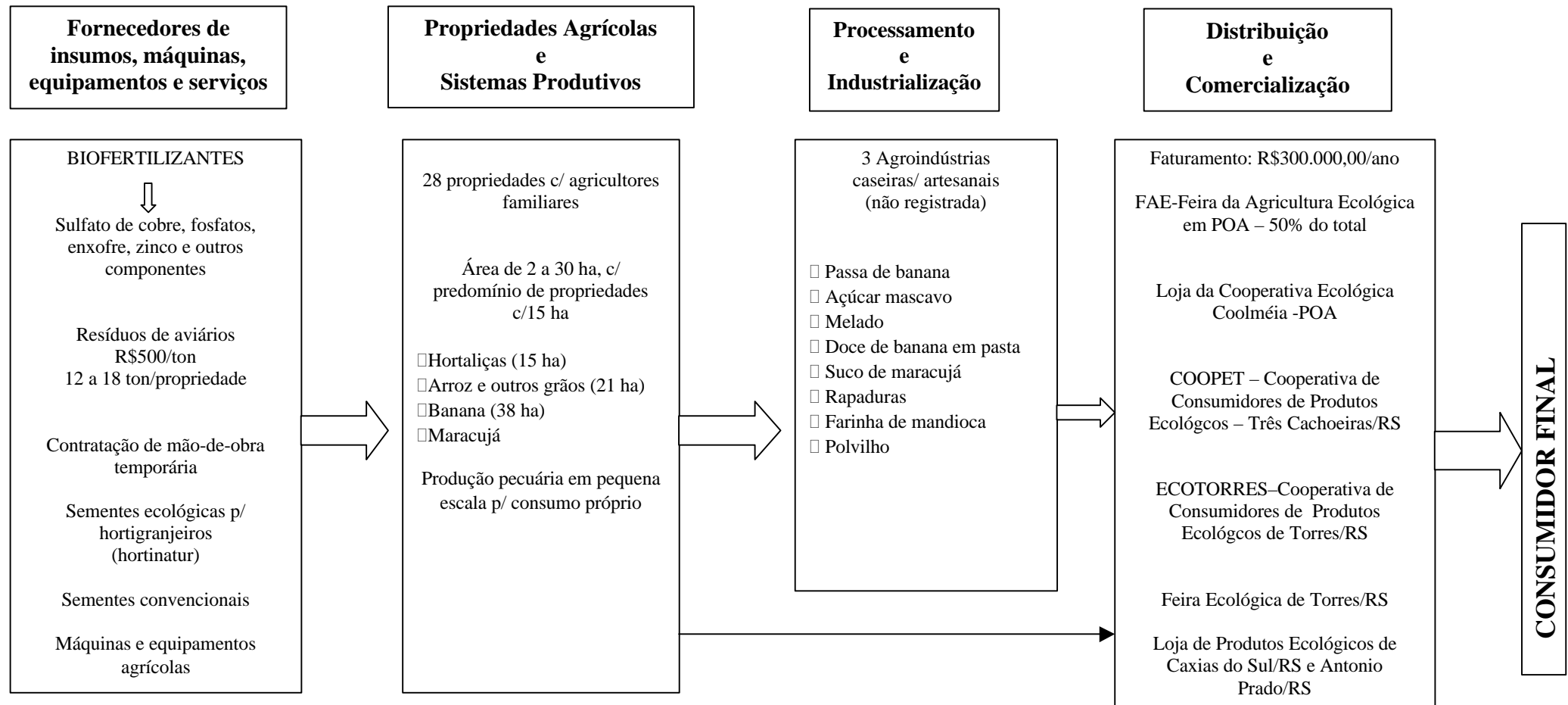


Figura 2 - Associação dos Colonos Ecologistas da Região de Torres-ACERT

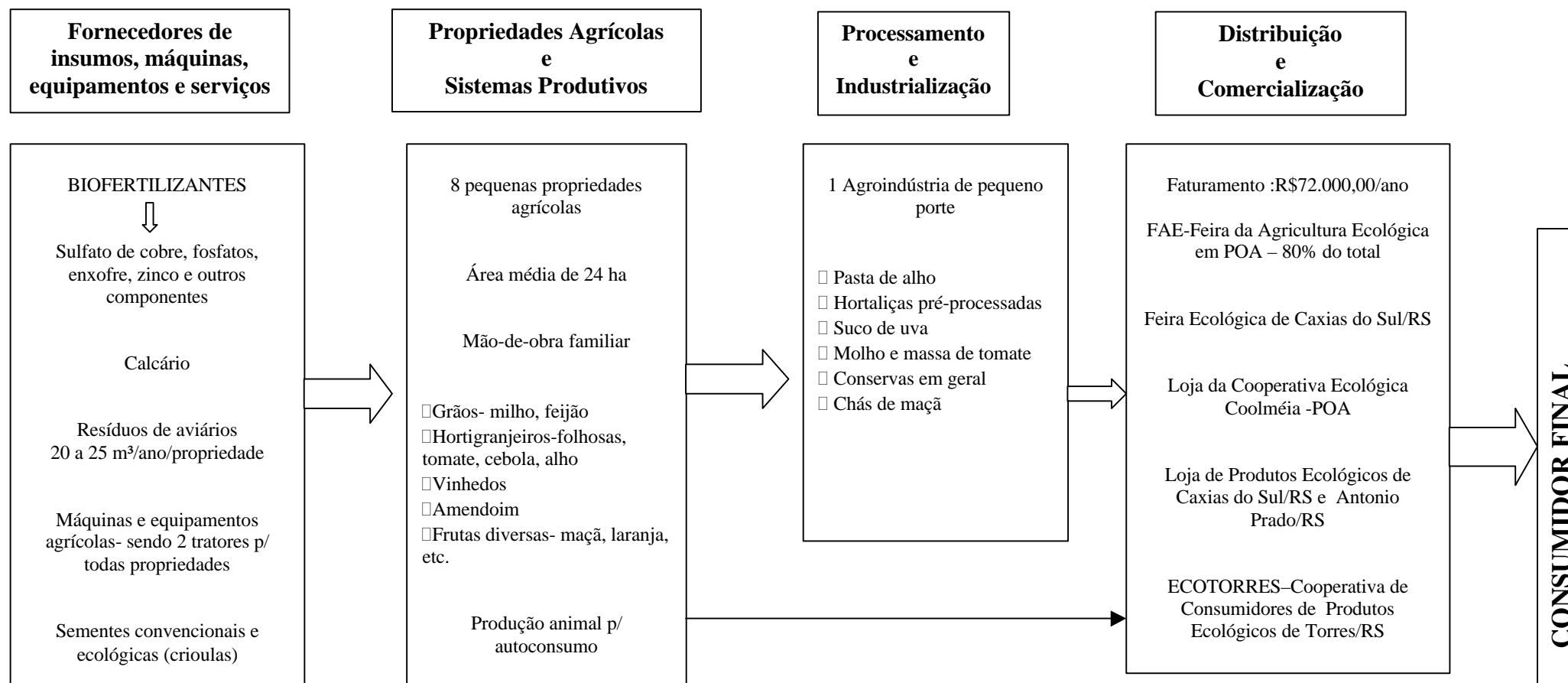
Ambiente Organizacional: Rede Ecovida de Agroecologia; Programa Rio Grande Ecológico; Órgão Colegiado Estadual de Certificação; Instâncias Deliberativas da Associação; Conselho de Ética; Assembléias; MMTR-Movimento das Mulheres Trabalhadoras Rurais; STRs-Sindicato de Trabalhadores Rurais; Centro Ecológico; Comissão Pastoral Rural da Igreja Católica Programa da Agroindústria Familiar do Governo do Estado do Rio Grande do Sul – Programa de Apoio a Novos Produtos Agropecuários (Panpa).



Ambiente Institucional : Certificação participativa ou solidária e de geração de credibilidade; Agroecologia; Associativismo/ Cooperativismo; Desenvolvimento sustentável; Agricultura familiar; Instrução normativa nº7/MAA; Participação comunitária; Comercialização direta; Agricultura Ecológica; Estatuto.

Figura 3 - Associação dos Produtores Ecológicos da Capela Santa Catarina-APESC

Ambiente Organizacional: Organização Não-Governamental da Suécia; Programa Rio Grande Ecológico; Panpa; Órgão Colegiado Estadual de Certificação; Centro Ecológico; Rede Ecovida de Agroecologia; Assembléias ; Comissão de Ética; EMATERs; Conselho Regional das Associações de Produtores Agroecologistas da Serra; Programa Estadual da Agroindústria Familiar.



Ambiente Organizacional: Certificação participativa ou solidária e de geração de credibilidade; Agroecologia; ; Agricultura Ecológica; Associativismo/Cooperativismo; Comercialização direta; Estatuto ; Naturismo; Agricultura familiar; Instrução normativa nº7/MAA; Fiscalização e inspeção sanitária; Desenvolvimento sustentável.

Figura 4 - Cooperativa dos Produtores Ecológicos de Porto Alegre - ARCOOIRIS

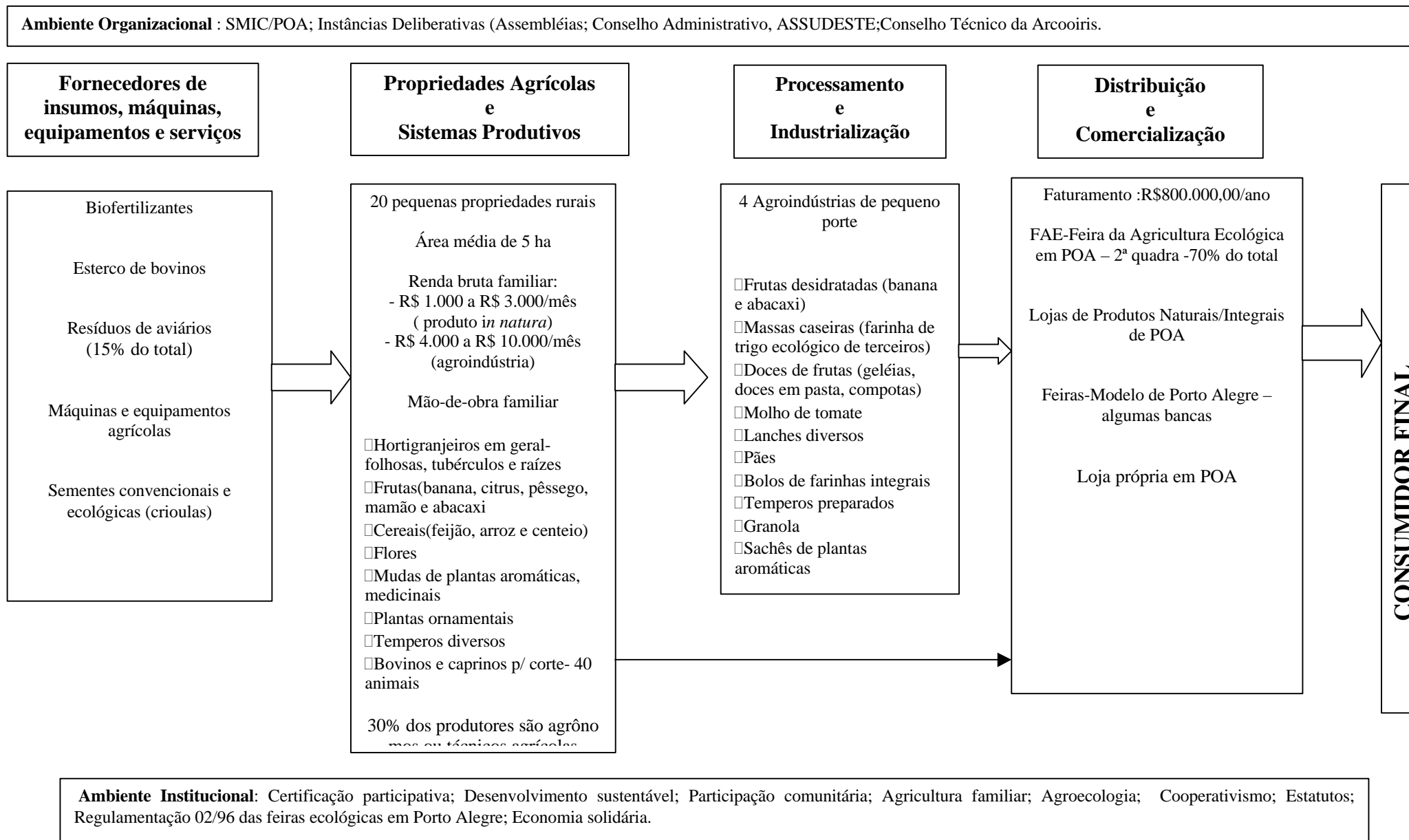
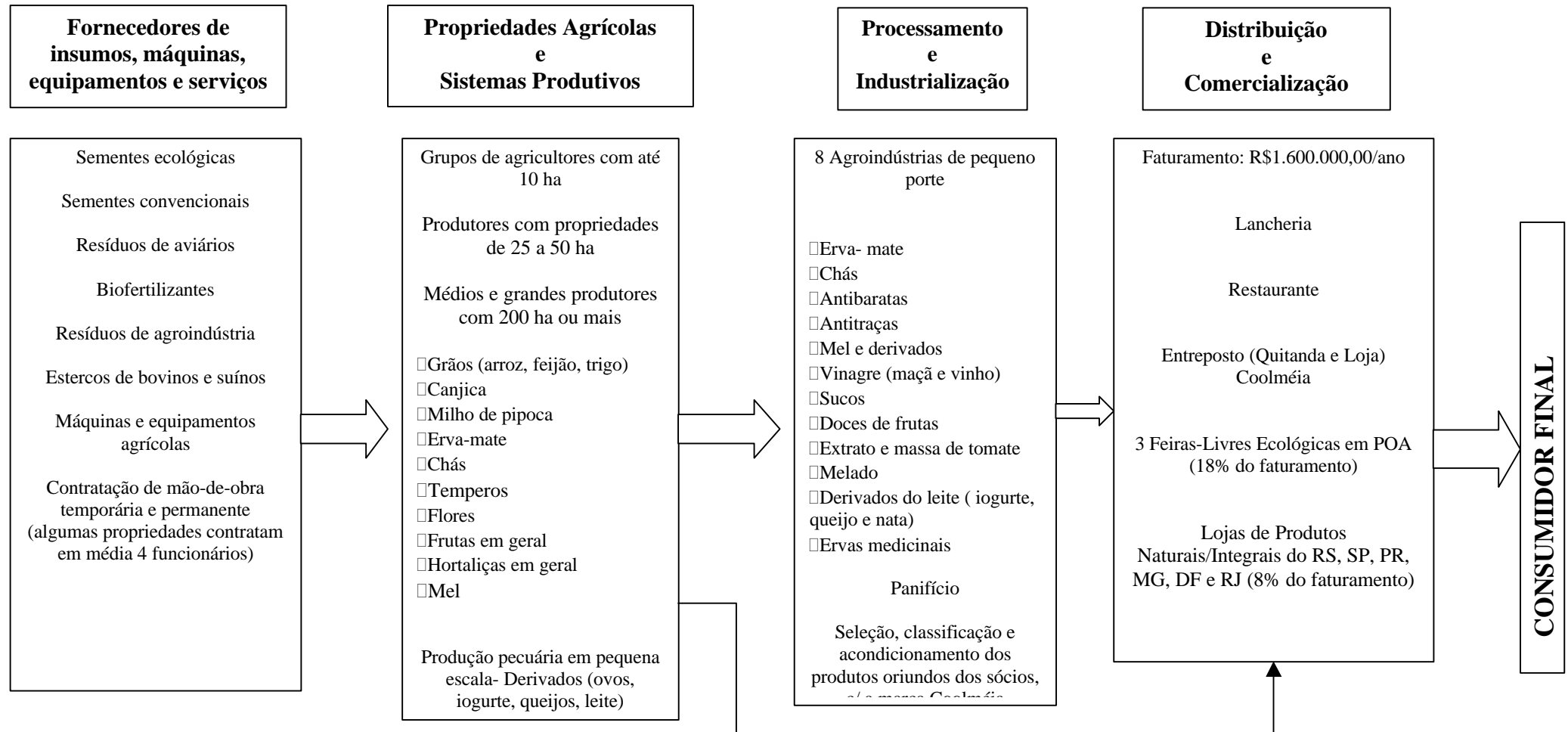


Figura 5 - Cooperativa Ecológica COOLMÉIA

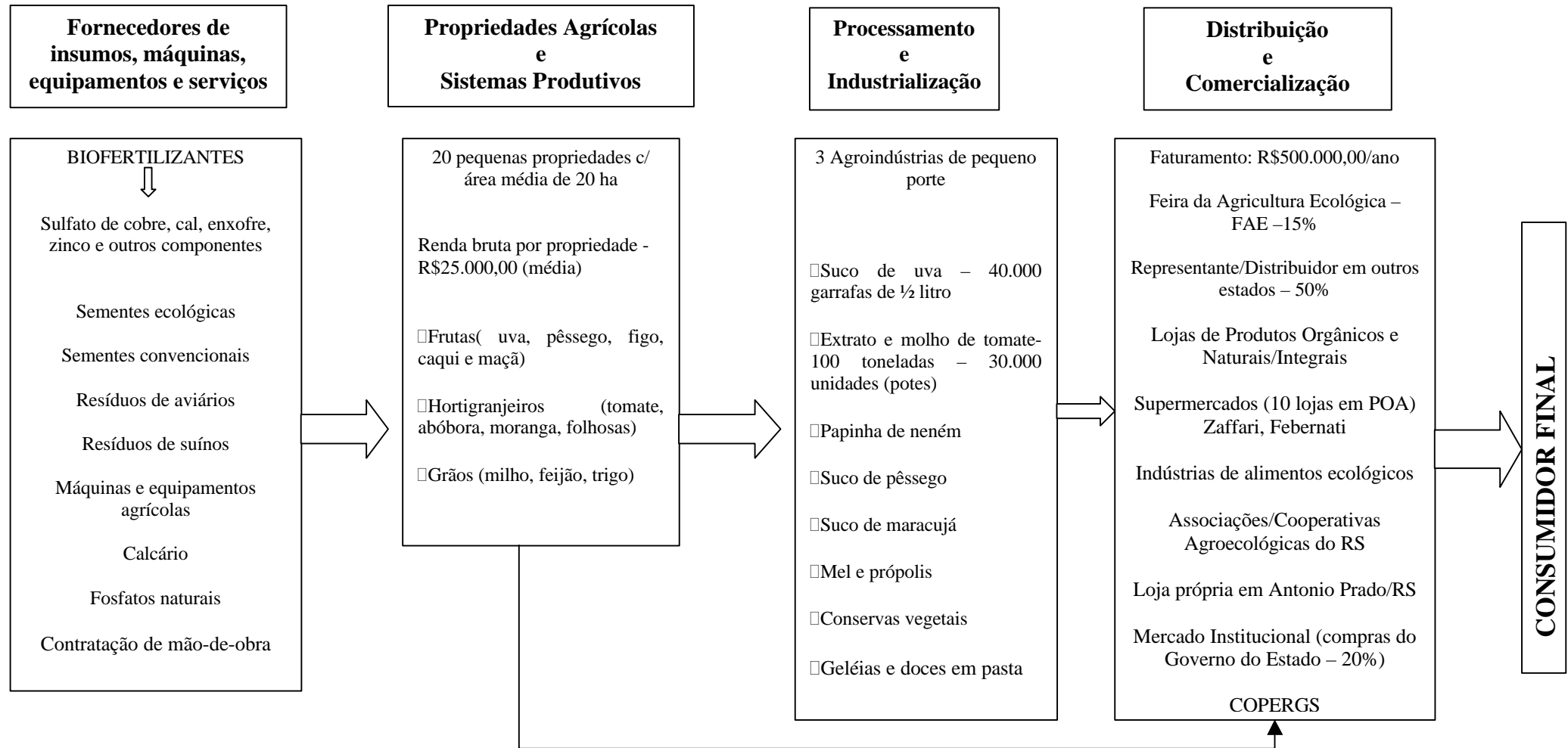
Quadro Organizacional: Departamento de Ecotecnologias da Cooperativa; Assembléia Geral, Conselho de Administração e Comitê Gestor; Órgão Colegiado Estadual de Certificação; Coordenadoria de Relações com o Mercado e Central de Ecomercados; Grande Fraternidade Universal (GFU).



Quadro Institucional: Mercados locais e regionais; Certificação participativa e de geração de credibilidade na agricultura ecológica; Instrução normativa nº7/MAA; Lei nº11.194/98- Lei do selo verde agrícola; normas Coolméia; Trabalho cooperativo; Autogestão; Co-gestão; Agricultura ecológica; Alimentação natural (naturismo); Defesa do meio ambiente (ecologismo); Comercialização direta (sem intermediários); Estatuto social; Regimentos internos; Biodiversidade; Culturas regionais e indígenas.

Figura 6 - Cooperativa Aécia de Agricultores Ecologistas - COPAÉCIA

Quadro Organizacional: Comissão de Ética da Cooperativa; Rede Ecovida de Certificação; Assembléia Geral, Conselho de Administração; Pastoral da Juventude Rural; Comissão Pastoral da Terra (CPT); Cáritas; Centro Ecológico; Programa da Agroindústria Familiar; Pronaf; Panpa; Programa Rio Grande Ecológico.



Quadro Institucional: Certificação participativa; agricultura familiar; agricultura ecológica; Instrução normativa nº7/MAA; Estatuto; Participação Comunitária; Associativismo/Cooperativismo; Fiscalização e inspeção sanitária; Desenvolvimento sustentável.

Quadro 1 - Comparativo das Cadeias Produtivas de Alimentos Orgânicos Objetos da Pesquisa

Caracterização, coordenação, gerenciamento e o quadro institucional e organizacional das cadeias produtivas					
Fundação	ACERT 1992	APESC 1997	ARCOOIRIS 1994	COOLMÉIA 1978	COPAÉCIA 1989
Abrangência	Mampituba, Morrinhos do Sul e Dom Pedro de Alcântara	Ipê	Viamão, Terra de Areia, Maratá, Nova Santa Rita, Alvorada, Ipê Montenegro, Itati, NH, Gravataí	Camaquã, Gramado, Viamão, Feliz, Eldorado do Sul, NH, Gravataí, Taquara, Santa Cruz do Sul	Ipê e Antônio Prado
Número de famílias	28	08	20	20 (de produtores rurais)	20
Faturamento anual	R\$300.000,00	R\$72.000,00	R\$800.000,00	R\$1.600.000,00	R\$500.000,00
Insumos externos					
adubos orgânicos	Resíduos de Aviários (18 ton/prop./ano R\$ 30,00/ton) e Biofertilizante Convencionais e Orgânicas (Bionatur)	Resíduos de Aviários (25 m3/prop./ano a um custo total de R\$ 250,00) e Biofertl. Convencionais e Orgânicas (Bionatur) não	Resíduos de Aviários (15 % do total) esterco de bovinos e biofertilizantes Convencionais e Orgânicas somente para as agroindústrias Similar aos Sistemas Convencionais	Resíduos de aviários e agroind. esterco de bovinos e biofertilizantes Convencionais (maioria) e orgânicas Contratação em média de 4 a 10 Similar aos sistemas convencionais	Resíduos de aviários, suínos, e biofertilizantes - R\$500,00/prop./ano Convencionais e orgânicas (Bionatur) Baixa contratação, somente em safras Similar aos sistemas convencionais
sementes	Baixa contratação				
mão-de-obra					
máquinas e equipamentos	Similar aos Sistemas convencionais	Similar aos Sistemas Convencionais			
Produção primária Tamanho das propriedades Proprietários ou não? Grau de produção ecológica Relações de trabalho externo Aspectos sociais (idade, escolaridade, etc)	02 a 30 hectares - predomina a de 15 há Sim Parte da produção ainda não é ecológica Bares e rest. do Litoral Norte no Verão Jovens, todos com o primeiro grau e somente alguns com o segundo grau	área média de 24 hectares Sim Parte da produção ainda não é ecológica Os filhos trabalham no comércio local Não jovens, com baixa ecolarização	área média de 05 hectares Sim A maioria das prop. são 100 % ecológicas Não Não jovens, com alta escolarização	variam de 05 a acima de 200 hectares Sim A maioria das prop. são 100 % ecológicas Somente alguns produtores sócios Jovens, com escolaridade média e superior Em menor parte são jovens com pouca escol.	Área média de 20 hectares (01 a 30) Sim A maioria das prop. são 100 % ecológicas Não Jovens, com alta escolaridade (superior)
Participação em atividades sociais/sem fins comerciais	Sindicatos Trab. Rurais, MMTB, CPT	CPT	ASSUDEST	Igrejas, entid. de classe, partidos políticos	Igreja, CPT, partidos políticos, liderança comunitária, sindicatos, cursos e palestras
Insumos internos	Adubação verde, compostagem e práticas agroecológicas. Algumas sementes "crioulas" ou tradicionais	Oriundos de diversas práticas agroecológicas	Oriundos de diversas práticas agroecológicas	Oriundos de diversas práticas agroecológicas	Resíduos das próprias agroindústrias e diversas práticas agroecológicas
Tipos de produtos grãos hortigranjeiros frutas animais e derivados outros	Arroz - 21 hectares Diversos - 15 hectares Banana (38 há) e Maracujá Pequena escala para consumo próprio	milho, feijão e amendoim folhosas, tomate, cebola e alho uva, maçã, laranja Pequena escala para consumo próprio	feijão, arroz e centeio Diversos banana, citrus, pêssego, mamão e abacaxi bovinos e caprinos de corte - 40 animais flores, ornamentais, temperos, medicinais	arroz, feijão, canjica, trigo, milho pipoca Diversos Diversas ovos e leite erva-mate, chás, temperos, flores	milho, trigo e feijão tomate, abóbora, moranga e folhosas uva, pêssego, figo, caqui e maçã Não Não
Custos de Produção Produtividades	Menores na maioria dos cultivos ecológ. Maiores do que os cultivos convenc.	Menores na maioria dos cultivos ecológ. Maiores do que os cultivos convenc.	Menores para todos os cultivos e criações Mais altas do que os sistemas convencionais	Maiores na maioria dos cultivos ecológicos Menores do que os sistemas convencionais	Similar ao convencional na maioria dos cult. Similar ao convencional na maioria dos cult.
Produção agroindustrial número de agroindústrias individuais coletivas tipo/situação	03 03 Não Caseira/artesanal sem registro	01 não 01 Registrada junto ao Minist.da Saúde	04 04 não Registradas junto aos órgãos competentes	10 08 02 Muitos produtos para venda na loja não possuem reg.	03 02 01 (somente com três famílias) Registradas junto aos órgãos competentes
Produtos de origem vegetal conservas bebidas doces proces.frutas/hortaliças panificação grãos e derivados outros	várias suco de maracujá banana em pasta, passa de banana, rapad. farinha de mandioca e polvilho não arroz integral e branco polido melado e açúcar mascavo	várias suco de uva não pasta de alho, molho tomate, hort. pré-proc. não não chás de maçã	não não geléias, doces em pasta e em calda frutas desidratadas, molho tomate pães, bolos integrais e lanches diversos não massas, temperos prontos, granola, sachês não	diversos sucos em geral doces de frutas em geral molho de tomate pães, bolos e lanches diversos arroz integral erva-mate, chás, vinagre, melado, e ervas med. derivado do leite (queijos, logurte, nata, etc)	diversas suco de uva, pêssego e maracujá geléias e doces em pasta extrato/molho de tomate não não papinha, sopinha e suquinho de neném mel e derivados
Produtos de origem animal	não	não	não		
Distribuição/Comercialização Locais Feiras - Livres Lojas de Alimentos Orgânicos e/ou integrais Redes de Supermercados Indústrias de Alimentos Orgânicos Atacados/ Representante/Distribuidor Cestas de Produtos Ecológicos Restaurantes ou lancherias Cooperativas de consumidores Mercado Institucional Ceasa Lojas e outras estruturas próprias Outros canais Preços/Margens	Qtde/Participação nas vendas totais FAE em POA e em Torres - 50% Coolméia, Copaécia (A . P.) e Caxias - 20 % não não não não Coolméia - 10 % Coopet e Ecotorres - 20 % não não Ceasa não não similar (ou baixo sobrepreço) aos convenc.	FAE em POA e em Caxias - 80 % Coolméia, Copaécia (A . P.) e Caxias - 15 % não não não não não Coopet e Ecotorres - 5 % não não não não similar (ou baixo sobrepreço) aos convenc.	FAE e Feiras Modelo em POA - 85% Algumas lojas em POA - 10 % não não não não não não não Loja própria de alim. orgânicos em POA - 5 % não pouco acima dos alimentos convencionais	03 Feiras da Agric. Ecológ. Em POA - 17 % Lojas de alim. orgânicos. e nat./integrais - 8% não não não não não não não Lancheria, Restaurante, loja/quitanda - 75 % não bem acima dos alimentos convencionais (loja)	Feira da Agricultura Ecológica em POA - 15 % Várias lojas no Estado - Rede de Comercialização - 10 % Zaffari e Fibernati - total de 10 lojas em POA Indústria de Alimentos Orgânicos em SC Representantes/Distrib. em outros Estados - 50 % Não Não Por intermédio de outras Coop./Associações Merenda Escolar - Compra do Governo do RS - 20 % Por intermédio da COPERGS - em fase de estruturação Loja própria em Antônio Prado não similar aos convencionais (in natura), bem acima (industr.)

Quadro 4.1 - Comparativo das Cadeias Produtivas de Alimentos Orgânicos Objetos da Pesquisa

Caracterização, coordenação, gerenciamento e o quadro institucional e organizacional das cadeia produtivas					
Coord. e Gerenciamento da Cadeia Produtiva atividades conjuntas atividades individuais pagamentos transporte dos produtos Periodicidade no transporte sistemas de informações contratos Reuniões/periodicidade	ACERT Comercialização, transporte Produção diretamente aos produtores 03 ônibus semanalmente para as feiras e 2 vezes por semana para as lojas telefone e reuniões periódicas não semanalmente para as feiras	APESC Indústria e comercialização Produção diretamente aos produtores 01 ônibus contratado semanalmente para as feiras telefone e reuniões periódicas não semanalmente para as feiras	ARCOOIRIS comercialização (somente na feira) produção, industrialização e transporte diretamente aos produtores veículos dos próprios agricultores semanalmente para as feiras reuniões periódicas não semanalmente para as feiras	COOLMÉIA comercialização produção, transporte e a maioria da industrial. nas feiras diretamente; na loja via Coolméia veículos dos próprios produtores semanalmente para as feiras telefones e reuniões periódicas não semanalmente para as feiras	COPAÉCIA Comercialização, transporte Produção e industrialização (01 agrind. possui 03 fam.) Maior volume via Cooperativa Caminhão próprio p/ os prod. e veículos individuais Semanalmente para as feiras e 2 vezes por semana para as lojas Telefone e reuniões Não semanalmente para as feiras
Quadro Institucional e Organizacional Normatizações	Centro Ecológico, Estatuto da Acert Instrução Normativa nº 07/MAA	Centro Ecológico, Estatuto da Acert Instrução Normativa nº 07/MAA	Normas do Conselho Técnico da Arcooiris	Normas do Departamento de Ecotecnologias da Coolméia, Lei do Selo Verde Agrícola no RS, e Instrução Normativa do MAA e estatuto	Centro Ecológico, Estatuto da Copaécia Instrução Normativa nº 07/MAA
Certificação	Participativa e solidária com geração de credibilidade - Rede Ecovida	Participativa e solidária com geração de credibilidade - Rede Ecovida	Solidária através da confiabilidade que os consumidores possuem nos agricultores, que garante os atrib. estabelecidos para os prod.	Rede de Geração de Credibilidade no RS Não concordam o modelo de certificação totalmente externo e também com a Rede Ecovida	Participativa e solidária com geração de credibilidade - Rede Ecovida
Filosofias e Princípios	Participação comunitária, agricultura familiar, agricultura ecológica, comercializ. direta, Assoc./cooperativ., desenv. Sustent.	agricultura ecológica, associativismo, comerc. direta, preservação ambiental e contribuição para solução de problemas comuns	Auto-ajuda, economia solidária, preservação do ecossistema, cidadania, qualidade de vida agroecologia e reciclagem	Cooperativismo, Auto-gestão, Co-gestão, Naturismo, Ecologismo, Agricultura Ecológica, Resgate de culturas reg. e indígenas, comerc. direta	Assoc./cooperat., participação comunitária, Desenv. Sust., Socialização da agroecologia
Estrutura Gerencial (regimentos, instâncias delib.)	Assembleias, Comissão de Ética, Estatuto,	Assembleias, Comissão de Ética, Estatuto, Inst. Normativa	Assembleias, Conselho de Administração e Estatuto	Assembleias, Conselho de Administração, Regimentos Internos, Estatuto, Comitê Gestor, Coord. de Relações com o Mercado	Assembleia, Conselho de Administração, Estatuto, Comissão de Ética
Histórico/Motivações	Incentivo da Copaécia e Centro Ecológico; Produtores historicamente individualizados, com baixa diversificação de cultivos e com problemas de comercialização. Saúde da família x uso de agrotóxicos	Incentivo da Emater e Centro Ecológico; Produtores historicamente individualizados, com baixa diversificação de cultivos e com problemas de comercialização. Saúde da família x uso de agrotóxicos	Origem no núcleo ambientalista da ASSUDEST Incentivo da SMIC/POA	Origem a 22 anos com 27 consumidores urbanos que buscaram parceria com produtores rurais, incentivados para produzirem de forma ecológica. Estes consumidores faziam parte da Grande Fraternidade Universal (GUF)	Jovens agricultores que na época do surgimento da Aécia já possuíam uma aproximação muito grande com a Comissão Pastoral da Terra (CPT) da Igreja Católica. Foram incentivados por um padre local, por uma ONG Ecológica (hoje o CE-Ipê) e pela Feira da Coolméia em POA
Aspectos culturais, costumes, tradições	Não identificados aspectos relevantes, somente com relação a priorit. no consumo de vegetais, porém sendo hábito recente	Destaca-se a difícil superação do individualismo, notando-se uma alta evasão dos sócios ou do grupo inicial da Associação (16-12-08 fam.)	Não identificado aspectos relevantes	Destaca-se o modo de viver e os hábitos alimentares dos integrantes da Coolméia (sócios operacionais)	Modo de produção familiar e grande participações em atividades religiosas da comunidade, participação das mulheres em todas atividades e permanência da família no meio rural
Objetivos e Perspectivas Futuras (posicionamentos)	Tomarem-se autosuficientes na produção de adubos orgânicos; auxílio na criação de novos grupos agroecológicos na região; implantação de agroindústrias; contratação de profissional para atuar na comercialização; propriedades 100 % ecológicas	Acesso a novos mercados (de forma direta) Realização de cursos sobre comercialização Propriedades 100 % ecológica	Instalação de uma loja no bairro Bom Fim em parceria com a Pref. De Porto Alegre Implantação do Ato Cooperativo em todas as atividades da Arcooiris Criação de uma Central de Distribuição para Produtos Orgânicos em Porto Alegre em conjunto com outros grupos agroecologistas	Reorganização do sistema cooperativo Estruturação de um Sistema Certificador Instalarem um maior número de feiras-livres Potencializar os mercados locais e regionais Tomarem-se referência em alimentação natural/ecológ Expansão da "militância" ambientalista	Manter e fortalecer as vendas em feiras-livres como meio de promoção da agricultura ecológica; certa priorização das vendas para o mercado institucional; reforçar a imagem da Copaécia como fornecedora de alimentos ecológicos indust.; Difundir a produção agroecológica para novos grupos; Busca do mercado interno e não a exportação; priorização de relações comerciais com pontos de venda não convencion.
Crédito	Governo Estadual: Agrindústria e Consultoria Centro Ecológico - CE	Governo Estadual: Agrindústria e Consultoria Organização Sueca de apoio a agric. Familiar	Não foi identificada a utilização	Não foi identificada a utilização	Cáritas: compra de dois veículos Governo Estadual: Agrindústria e Consultoria de Mercado Pronaf
Assistência técnica	Centro Ecológico - CE	Centro Ecológico e Emater	Corpo técnico de profissionais da Arcooiris	Corpo técnico de profissionais da Coolméia	Centro Ecológico de Ipê

Quadro 2

Síntese dos delimitadores do desempenho das cadeias produtivas de alimentos orgânicos

Fatores condicionantes do desempenho e geradores de debilidades estruturais	A C E R T	A P E S C	A P R O C O L O M I R I S	C O O P E R A T I V I S T A	C O M É R C I O
baixa disponibilidade de adubos orgânicos dentro das propriedades agrícolas					
baixa disponibilidade de sementes ecológicas					
grande dependência de insumos externos					
pouca disponibilidade de tempo para dedicarem-se na produção agrícola					
Dificuldades em aumentar os atuais volumes de produção					
falta de registros sobre os custos de produção e produtividades					
Grande número de atividades individuais nos grupos estudados					
Perdas associadas a baixas escalas de produção (na agroindustrialização)					
Baixa padronização dos produtos					
Falta de alternativas tecnológicas adequadas a pequenas agroindústrias					
Informalidade das atividades de agroindustrialização					
Falta de embalagens adequadas					
Inexistência de pessoa destinada (exclus. ou parcialm.) para a área de comercialização					
Inexistência de pessoas ou equipes especializadas em gestão de negócios					
Poucos instrumentos de busca de informações sobre o mercado					
Contradições quanto a justificativas da não entrada em outras estruturas de comercialização					
Falta de regularidade e planejamento da produção					
Grandes distâncias dos principais centros consumidores					
Baixo planejamento conjunto das atividades de produção					
Diferenciação das estruturas cooperativista de produção, agroindustrialização e comercialização					
Baixo compartilhamento e cooperação na busca da melhoria do atendimento das demandas					
Inexistência de contratos formais nas negociações comerciais					
Não possuem estrutura de certificação da produção orgânica					
Características e problemas inerentes a agricultura familiar					
Excesso de burocratização nas estruturas organizacionais					
Fortes princípios ecológicos associados aos negócios					
Inexistência de planejamento elaborado					
Inexistência de um pensamento prospectivo					
Falta de posicionamentos					
Debilidades estrutural					
Baixa institucionalização das atividades					
Inexistência de um quadro organizacional mínimo					

Fluxo maior dos clientes da loja para a feira					
Fatores condicionantes do desempenho e geradores de debilidades estruturais	A C E R T	A P E S C	A P R O C O M I R I S	C O O P E R A T I V A	C O O P E R A T I V A
Preços altos dos produtos					
Ocorrência de uma nítida desagregação dos sócios					
Baixa participação do sócios consumidores no faturamento da cooperativa					
Atos antiooperativos					
Falta de estrutura e de padronização dos produtos para atender grandes volumes de venda					
Falhas estruturais da cooperativa ou associação					
Existência de conflitos internos					
Falta de um posicionamento com relação ao que deve ser privilegiado: consumidor ou princípios filosóficos (missão).					
Dificuldade em trabalhar com a autogestão					
Baixa participação dos sócios nas assembléias gerais					
Baixo vínculo entre os três tipos de sócios					
Falta de profissionalização em diversas atividades					
Inexistência de registros e históricos					
São demandados pelos compradores, ao invés de ofertarem seus produtos no mercado					
Dificuldades de negociação e grande poder de barganha por parte das redes varejistas					
Falta de controle sobre os preços dos seus produtos no mercado					
Conflitos quanto aos princípios que norteiam as ações da Cooperativa, de ampla					
Preocupada com a utilização dos atuais canais de distribuição dos seus produtos.					
Ampla número de canais de comercialização utilizados					
Problemas de gerenciamento quanto aos recebimentos dos pagamentos					
Baixa influência direta das suas filosofias e princípios nas suas ações					
Forte apoio institucional externo (Centro Ecológico e Governo do Estado)					

Fonte: Pesquisa de campo

6. Conclusões

Verificou-se que muito pouco dos parâmetros do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management*) estão presentes nos casos estudados, o que confirma a hipótese inicial de que atualmente as demandas não estão sendo atendidas de forma adequada. Identifica-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, é possível identificar-se, também, que existe compatibilidade e adequação das características estruturais com os pressupostos acima em três cadeias estudadas. A Acert, a Apesc e a Copaécia possuem posicionamentos e ações que estão de acordo, principalmente, no que diz respeito à cooperação e relacionamentos com outras organizações e à elaboração de planejamentos e controles mais efetivos da movimentação dos produtos ao longo da cadeia. Com relação às Cooperativas Coolméia e a ARCOOIRIS há ainda a necessidade de vários avanços no sentido de estabelecer um ambiente interno favorável à 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.

Entre os principais delimitadores do atendimento das demandas do mercado, através desta abordagem de gerenciamento e coordenação de cadeias produtivas, identifica-se 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 as outras questões apresentadas na figura 1, verifica-se uma grande instabilidade em alguns grupos, enquanto empresas dedicadas à 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-pedagógico, 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 e 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, verifica-se na maioria dos casos estudados (em menor grau na Cooperativa ARCOOIRIS), destacando-se principalmente a Cooperativa Coolméia. Esta, por sua vez, deixou claro que objetiva manter-se como um referencial de luta ambientalista no Estado (reconhecimento e legitimação), não abandonando os princípios que sempre nortearam os movimentos ecologistas na agricultura.

Verifica-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 priorizar ações muito próximas das que são estabelecidas para as Organizações Não Governamentais (ONGs).

Em outros grupos de produtores agroecologistas (Acert, Apesc e Copaécia) verifica-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 necessidades dos empreendimentos e negócios que buscam a sustentabilidade tanto econômica, quanto social e ambiental. Destaca-se a atuação do Centro Ecológico, não somente como uma ONGs de assistência técnica, mas como uma instituição 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 possibilidade aos grupos de agricultores de agirem de forma mais direta em problemas que interferem nos seus desempenhos, ocorrendo que muito da implementação e aperfeiçoamento da “missão” como organizações agroecológicas fiquem a cargo do Centro Ecológico.

Ações no sentido da melhoria das suas inserções no mercado estão sendo implementadas através da 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 (Programa de Apoio a Novos Produtos Agropecuários – PANPA) 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 das suas missões.

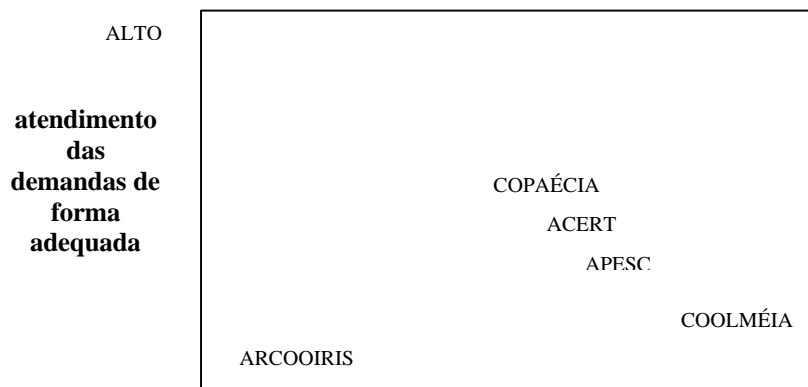
Com relação a Cooperativa ARCOOIRIS verifica-se que os aspectos institucionais mesmo estando presentes em seus documentos (estatutos, regimentos e missão) e nos discursos dos dirigentes da Cooperativa, não possuem influência significativa sobre os objetivos e posicionamentos atuais e futuros. Estes por 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. Conclui-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.

Tem-se, portanto, de um lado a Cooperativa Coolméia com um grau alto de institucionalização gerando desempenhos insatisfatórios e por outro a Cooperativa ARCOOIRIS 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 Copaécia), em que verifica-se uma 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.

Os resultados desta pesquisa confirmam a relação existente entre os aspectos institucionais e os desempenhos técnicos e econômicos das organizações. Estas 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. Abaixo demonstramos o quadro 3 que busca resumir os resultados acima:

Quadro 3

Aspectos institucionais e atendimento adequado das demandas



BAIXO

BAIXA

**institucionalização e
busca por
legitimidade
institucional**

ALTA

Ressalta-se que o quadro acima possui o objetivo de posicionar os grupos estudados conforme os resultados verificados na pesquisa, somente evidenciando-se tendências, sem a necessidade de considerar-se alguns efeitos de escala do gráfico.

Verifica-se que a Cooperativa Coolméia situa-se um pouco acima da Cooperativa ARCOOIRIS, no que diz respeito ao atendimento das demandas de mercado de forma adequada. Isto se justifica devido a identificação de alguns parâmetros condizentes com o que se convencionou neste trabalho como “adequado”. Isto se deve principalmente ao maior tempo de atuação que a Cooperativa Coolméia (aprendizagem) possui neste mercado. Entretanto, estas duas cooperativas, conforme pode-se verificar no gráfico acima, situam-se bastante distantes do que poderia ser considerado como um atendimento adequado.

Já para os outros três grupos estudados verifica-se uma diferenciação entre eles, relacionado tanto ao grau de institucionalização como ao atendimento das demandas do mercado. Relaciona-se estas diferenciações, principalmente, ao tempo de atuação de cada um dos grupos e pelo grau de inserção no mercado, o que vem conferindo e contribuindo para um processo de aprendizagem quanto ao atendimento das demandas de forma adequada. Com isso ocorre uma diminuição no grau de institucionalização e na busca por uma legitimidade institucional, conforme verificado em depoimentos dos dirigentes das associações e cooperativas. Entretanto, esta diminuição dos aspectos institucionais não significa necessariamente um afastamento dos princípios, filosofias, motivações, objetivos e perspectivas futuras, e sim uma maior ênfase ou priorização em fatores relacionados à sustentabilidade econômica dos negócios. Isto nos conduz à interpretação, já externada acima, de que estes três grupos possuem maior capacidade de atendimento às demandas futuras, a partir da perspectiva das abordagens técnicas e operacionais de gerenciamento de sistema agroindustriais.

7. Referências bibliográficas

- ABRAMOVAY, R. *Seminário Nacional de Assistência Técnica e extensão Rural*, 1997, Brasília, DF. In: GIPAF . Uma nova extensão para a agricultura familiar - anais. Brasília: PNUD, 1997. 222p.
- ALMEIDA, J. *A construção social de uma nova agricultura: tecnologia agrícola e movimentos sociais no sul do Brasil*. Porto Alegre: Ed. Universidade-UFRGS, 1999.

- ALTIERI, M. A. *Agroecologia: as bases científicas da agricultura alternativa*. Rio de Janeiro: PTA-FASE, 1989. 290 p.
- BATALHA, M. O. (Coordenador). *Gestão Agroindustrial*. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1997.
- BEEK, P.; BEULENS, A. J. M.; MEFFERT, H. F. Logistics and ICT in Food Supply Systems. In: *Innovation of Food Production Systems: Product Quality and Consumer Acceptance*. Wageningen, The Netherlands: Wageningen pers, 1998. Pp. 117-138
- BEERS, George; BEULENS, Adrie; VAN DALEN, Jan. Chain science as an emerging discipline. *Third International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry*. Wageningen: Holand, 1998.
- BOWERSOX, D. O renascimento da logística. *Revista Tecnológica*, n.37, ano IV, dezembro, 1998, 06-12
- BROMLEY, Daniel W. *Economic Interests and Institutions*. The Conceptual Foundations of Public Polity. New York (USA): Basil Blackwell Inc., 1989
- CANUTO, J. C. *Agricultura Ecológica em Brasil. Perspectivas Socioecológicas*. Tese de Doutorado, Córdoba/Espanã: Universidade de Córdoba/ISEC/ETSIAM, 1998. 200 p.
- CARMO, M. S. Cadeia Produtiva da Agricultura Orgânica. In: *Agricultura Ecológica* (Edmilson Ambrosano – Coord.). Livraria e Editora Agropecuária. Guaíba: 1999. p. 245.
- CASTRO, A. M. G.; COBBE, R. V.; GOEDERT, W. J. *Prospecção de Demandas Tecnológicas*. Manual Metodológico para o SNPA. Brasília: Embrapa/DPD, 1995.
- CASTRO, A. M. G.; LIMA, S. M. V.; FREITAS, A. *Análisis Prospecivo de Cadenas Productivas Agropecuarias*.]
- 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.
- CARVALHO, Y. M. C. Agroecologia e Regulação: Contribuição Metodológica para o Fortalecimento de um Processo Social. In: *Agricultura Ecológica* (Edmilson Ambrosano – Coord.). Livraria Editora Agropecuária. Guaíba: 1999, p. 265.
- CHRISTOPHER, Martin. *Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CONCEIÇÃO, O. A. - As abordagens insitucionalistas em busca da constituição de seu núcleo teórico (mimeo). Porto Alegre, 2000.
- COOPER, Martha C.; ELLRAM, Lisa M. Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy. *The International Journal of Logistic Managment*. Vol. 4, No. 2, 1993.
- COSTA, Manoel B. & CAMPANHOLA, Clayton. *A Agricultura Alternativa no Estado de São Paulo*. Jaguariúna/SP : Embrapa- CNPMA, 1997.
- DAROLT, M. R. *As dimensões da sustentabilidade: um estudo da agricultura orgânica na região metropolitana de Curitiba/PR*. Tese de doutorado, Curso de Pós-graduação em meio ambiente e desenvolvimento, da Universidade Federal do Paraná e Université Paris 7.. Curitiba, 2000.
- EHLERS, Eduardo. *Agricultura Sustentável: origens e perspectivas de um novo paradigma*. São Paulo: Livros da Terra, 1996.
- 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.
- FONSECA, M. F. & CAMPOS, F. F. de. *O Mercado de Alimentos Orgânicos Certificados no Estado do Rio de Janeiro: O Caso dos FVL (Frutas, Legumes e Verduras) in natura*. www.planetaorganico.com.br, 2000. 7 p.
- GARCIAS, P. M.. *Alianças Estratégicas e Coordenação no Agribusiness*. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade/Universidade de São Paulo (USP). São Paulo, 1999.

- JEPPERSON, R. L. Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. In: POWELL W. W. & DiMAGGIO (Ed.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- JR. OLIVEIRA, A. B.; SILVA, J. C. M.; GUIVANT, J. S.; SARTORI, S.. *Produtos Orgânicos: Criando Novas Redes entre Produtores, Consumidores e Supermercados* (Relatório de Pesquisa). Florianópolis: UFBA/CFH (mimeo), 1999. 11 p.
- KLEIN, C. A. M. *A Indústria de Supermercados em Porto Alegre : Análise segundo a estrutura de Porter*. Dissertação de Mestrado, Porto Alegre : UFRGS, 1995.
- LAUSCHNER, Roque. *Agribusiness, Cooperativa e Produtor Rural*. São Leopoldo : UNISINOS, 1995.
- LAVALLE, C. R. & FLEURY, P. F. Avaliação da organização logística em empresas da cadeia de suprimentos de alimentos – indústria e comércio. *Anais ANANPAD*, 1999.
- 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*
- MEYER, J. W. & ROWAN, B. Institucionialized Organizations: Formal Structure as Myth a Ceremony. In: MEYER, J. W. & SCOTT, R. W. *Organizational Environments. Ritual a Rationality*. USA: Sage Publications, 1992 págs. 21-44
- 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.
- POWELL, W. W. & DiMAGGIO. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. Capítulos 01 (1-38) e 02 (63-82)
- SILVA, J. G. da. *A Nova Dinâmica da Agricultura brasileira*. Campinas, SP: UNICAMP.IE, 1996.
- SILVA, J. G. da. *Perspectivas da Agricultura Alternativa*. In: *Tecnologia & Agricultura Familiar*. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 1999.
- SOUZA, M. C. M. de. Produtos Orgânicos. In: *Economia e Economia dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. Zylbersztajn, D. & Neves, M. F (Coord.). São Paulo: Ed. Pioneira, 2000. p. 385, cap.17.
- VEIGA, J. E. da. A economia institucional é uma Torre de Babel (Resenha). In: *Informações Fipe* São Paulo, fevereiro de 1998.
- WILKINSON, John. A contribuição da teoria francesa das convenções para os estudos agroalimentares – algumas considerações iniciais - *Ensaio FEE - Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser*. Porto Alegre: ano 20, n.2, p. 64-80, 1999.
- WILLIAMSON, Oliver E. *Las Instituciones económicas del Capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica, 1989.
- WOOD JR, Thomaz; ZUFFO, Paulo. K. Supply Chain Management. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: FGV, v. 38, n. 3, p. 55-63, jul./set. 1998.
- 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.
- ZYLBERSZTAJN, Décio. *Entre o mercado e a hierarquia: Análise de casos de quebra contratual no agribusiness*. Rio de Janeiro: 20º ENANPAD, 1996.
- ZUURBIER, J. P.; SAUVÉE, L. Vertical Coordination in an Institutional Context. Wageningen: maio de 1998.