



SÉRIE  
ESTUDO  
DE CASO

# COOPERAGRECO:

seus desafios e suas conquistas

*COOPERATIVA DE AGRICULTORES ECOLÓGICOS DAS  
ENCOSTAS DA SERRA GERAL (SANTA CATARINA)*

Realização

CI.ORGÂNICOS  
centro de inteligência



Sociedade  
Nacional de  
Agricultura

Fundada em 1897

Apoio



Centro de Inteligência em Orgânicos

SÉRIE  
ESTUDO DE CASO

**COOPERAGRECO:  
seus desafios e suas conquistas**

*Cooperativa de Agricultores Ecológicos das  
Encostas da Serra Geral (Santa Catarina)*

Agosto de 2012

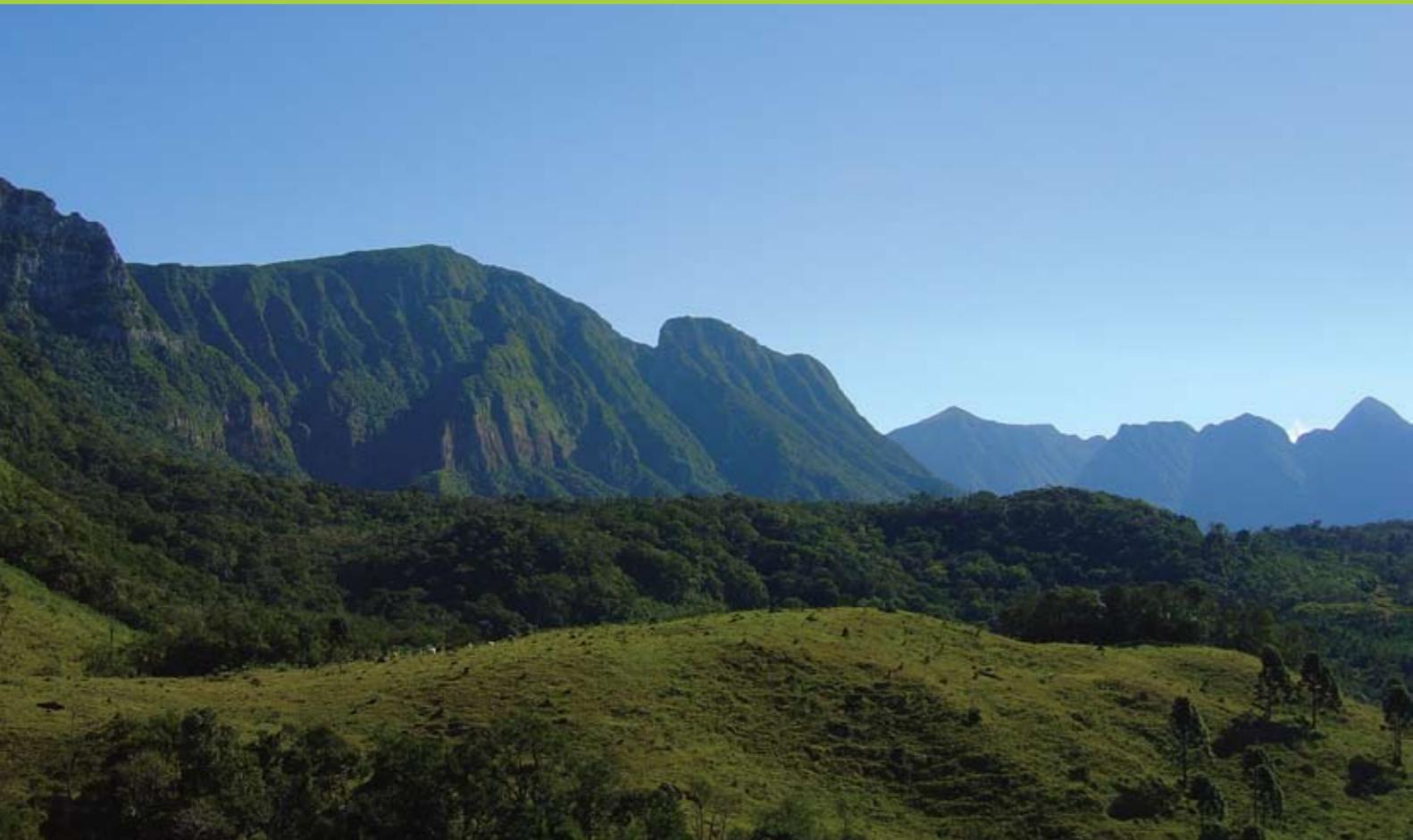
Realização

CI.ORGÂNICOS  
centro de inteligência

 Sociedade  
Nacional de  
Agricultura  
Fundada em 1897

Apoio

 SEBRAE



# COOPERAGRECO: SEUS DESAFIOS E SUAS CONQUISTAS

*COOPERATIVA DE AGRICULTORES ECOLÓGICOS  
DAS ENCOSTAS DA SERRA GERAL (SANTA CATARINA)<sup>1</sup>*

*“Faz parte do nosso tempo, de uma reconexão entre o urbano e o rural. Se é verdade que na história nós tivemos uma revolução industrial e que obviamente transformou o mundo, urbanizou o mundo, modernizou o mundo, também é verdade que houve uma ruptura com o mundo rural. De onde se saiu, se abandonou o rural, foi mão única e esse retorno é uma necessidade do ser humano”.*

*Wilson Schmidt – fundador da Agreco*

Florianópolis, agosto de 2012.

<sup>1</sup>Elaborado por Thaise Costa Guzzatti, Dra.; Valério Alécio Turnes, Dr. e Daiana Andréia Bastezini, MSc.

<sup>2</sup>Nos relatos apresentados neste artigo, aparecem duas pessoas de mesmo nome. Ambas tiveram papel de destaque na história da Cooperagreco. Como forma de diferenciá-los, manteremos o nome original em um deles (Wilson Schmidt) e trataremos o segundo como Wilson “Feijão” Schmidt.

O Centro de Inteligência em Orgânicos – CI Orgânicos – é um projeto realizado pela SNA e conta com o apoio do Sebrae. Seu objetivo principal é contribuir para o fortalecimento da cadeia produtiva de alimentos e produtos orgânicos no Brasil por meio da integração e difusão de informação e conhecimentos. [www.ciorganicos.com.br](http://www.ciorganicos.com.br)

© 2012, Sociedade Nacional de Agricultura

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação no todo ou em parte constitui violação dos direitos autorais (Lei no. 9.610)

Informações e contato

**Sociedade Nacional de Agricultura**

Presidente: Antonio Mello Alvarenga Neto  
Av. General Justo 171, 7º andar, Centro  
20021-130. Rio de Janeiro, RJ. Brasil  
+55 (21) 3231-6350

Internet: [www.sna.agr.br](http://www.sna.agr.br)

Email: [sna@sna.agr.br](mailto:sna@sna.agr.br)

Coordenação, organização e revisão:

**Sylvia Wachsner**

**Maria Chan** – Consultora externa

**Fernanda Fróes** – Revisão

**Paula Guatimosim** – Revisão final

Editoração

**M'Baraká**

G994c Guzzatti, Thaise Costa.  
Cooperagregos: seus desafios e suas conquistas. Cooperativa de Agricultores Ecológicos das Encostas da Serra (Santa Catarina) / Thaise Costa Guzzatti, Valério Alécio Turnes, Daiana Andréia Bastezini. – Rio de Janeiro: Sociedade Nacional de Agricultura; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Centro de Inteligência em Orgânicos, 2012.  
44 p.: il. (Série Estudos de Caso).

Bibliografia: p. 44.

1. Agreco. 2. Cooperagregos. 3. produção orgânica.  
4. Cooperativa. I. Turnes, Valério Alécio. II. Bastezini, Daiana Andréia. III. Título. IV. Série.

CDD – 334.09

CDU – 334.6

## SUMÁRIO

RESUMO	06
APRESENTAÇÃO	07
1. O CONTEXTO TERRITORIAL PARA O DESENVOLVIMENTO DA EXPERIÊNCIA	07
2. TRANSIÇÃO DO <i>IN NATURA</i> PARA O PROCESSADO	12
3. DA AGRECO À COOPERAGRECO	16
4. COMERCIALIZAÇÃO	19
5. ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS, COMERCIAIS E DE INSERÇÃO NO MERCADO	28
6. PROFISSIONALIZAÇÃO E LOGÍSTICA	32
7. ATENDIMENTO À DEMANDA E A NOVOS PRODUTOS	34
8. RELAÇÃO DA COOPERATIVA COM O AGRICULTOR E O PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO	35
9. A COOPERAGRECO DO PONTO DE VISTA DOS SEUS COLABORADORES	38
10. CONSIDERAÇÕES FINAIS – LIÇÕES APRENDIDAS E DESAFIOS	41
REFERÊNCIAS	44

## RESUMO

Este estudo de caso apresenta uma série de informações sobre a Cooperagreco, procurando demonstrar a trajetória da organização, sua importância para os agricultores familiares e para o território das Encostas da Serra Geral catarinense.

A abordagem adotada leva em consideração intensas transformações ocorridas no meio rural de Santa Catarina e os impactos destas sobre a realidade dos agricultores familiares. Por outro lado, reconhece que existe uma tendência crescente de aumento do número de agricultores que adotam os princípios da produção orgânica como estratégia de resistência ao processo de exclusão social e econômica.

Ao longo do texto os autores discorrem sobre a história do território, o surgimento da Cooperagreco, seus desafios e conquistas. Essa descrição visa estabelecer uma relação entre a demanda dos agricultores por novas formas de produção e comercialização, ao mesmo tempo em que destaca a importância de alternativas de desenvolvimento para a região.

Na sequência, apresenta-se o conjunto de estratégias que foi sendo incorporado ao processo de produção, comercialização e marketing ao longo da história da organização. Nessa perspectiva, tomam importância crucial os aspectos referentes ao atendimento de novas demandas e espaços de mercados e, sobretudo, a lógica que norteia a relação da cooperativa com seus associados, colaboradores e parceiros.

Ao longo do artigo o leitor encontrará um conjunto de informações de caráter qualitativo e quantitativo que permitirá conhecer melhor a organização, suas fragilidades e potencialidades, tendo elementos para compreender as características pioneiras e inovadoras que a credenciam como uma referência nacional e internacional na produção orgânica e na promoção do desenvolvimento rural.

Palavras-chaves: Agreco; Cooperagreco; produção orgânica; cooperativa.

## APRESENTAÇÃO

Este estudo de caso sobre a Cooperagreco relata o contexto do seu surgimento até o momento atual, destacando seus desafios e conquistas, e sua importância para os agricultores familiares e para o território das Encostas da Serra Geral catarinense. Também apresenta a trajetória da organização, o seu modelo de negócio, processo de produção, logística, comercialização, dados econômicos, principais desafios e aprendizados, dentre outros aspectos importantes para a compreensão dessa experiência.

### 1 • O CONTEXTO TERRITORIAL PARA O DESENVOLVIMENTO DA EXPERIÊNCIA

A Cooperagreco surgiu nas Encostas da Serra Geral, mais especificamente no município de Santa Rosa de Lima, Estado de Santa Catarina. O nome “Encostas da Serra Geral” faz referência às características geográficas do território, sendo que os municípios que o integram fazem divisa com o paredão da Serra Geral. Este é um dos pontos comuns que levam os moradores a se identificarem como pertencentes ao mesmo território.

No entanto, não é somente a característica geográfica que faz com que os moradores dos municípios das Encostas da Serra Geral compartilhem uma identidade territorial. Outros fatores, como o processo de colonização, sobretudo por imigrantes alemães; a presença marcante da agricultura familiar; a riqueza de recursos naturais, como nascentes de rio e os remanescentes da Floresta Atlântica, dentre outros, também contribuem para o fortalecimento do sentimento de pertencimento à região.

No que diz respeito especificamente à agricultura familiar, base da vida econômica e social do território, a mesma vem tentando resistir e se adaptar às constantes transformações da realidade que a rodeia, sejam elas econômicas, culturais (especialmente no que diz respeito aos hábitos de alimentação da população) ou ambientais.

Cabe destacar que a presença da agricultura familiar no meio rural é uma característica importante em todo estado de Santa Catarina, onde 87% do total de estabelecimentos são explorados a partir da lógica do trabalho familiar, reiterando a representatividade desta categoria no contexto social e econômico do estado catarinense. Este percentual é um dos maiores do país<sup>3</sup>.

No caso das Encostas da Serra Geral, a busca por alternativas para a agricultura familiar iniciou em 1996. Naquela época, um grupo de pessoas, formado principalmente por emigrantes de Santa Rosa de Lima mas que não haviam perdido o vínculo com o território (geralmente os pais, irmãos e amigos haviam permanecido nos municípios), começou uma reflexão sobre os rumos do desenvolvimento na sua terra natal. O cenário era desolador: dificuldades para geração de renda nas atividades ligadas à agricultura familiar, devastação ambiental e utilização excessiva de agrotóxicos. Wilson Schmidt, um dos fundadores da Associação dos Agricultores Ecológicos das Encostas da Serra Geral - Agreco - e professor da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC - relata esse contexto ao falar de suas motivações para a participação nesse processo:

*“(...) a minha motivação pessoal veio de família, veio das origens. De outro lado, obviamente, do meu trabalho de extensionista da UFSC. Então juntou os dois aspectos... o lado profissional e o lado de origens. A família era plantadora de fumo e nós víamos o drama, nas férias, ajudando a colher o fumo, do envenenamento que sofria o agricultor, mais que qualquer um (...). Nós partimos, então, para uma outra alternativa. Mas isso era uma busca e, no início, era até um tanto desesperada... Meu pai ia fazer feira na cidade de Tubarão para vender produtos da colônia e não existia o orgânico ainda como proposta”.*

<sup>3</sup>IBGE (2006).

O determinante, na época, do foco para a produção orgânica foi a visão de outro emigrante da cidade, Egídio Locks, que havia se tornado dono de uma rede de supermercados de Santa Catarina, com lojas em Florianópolis, Itajaí e Joinville. Na época, 1995/1996, ele havia participado de uma viagem à Europa para conhecer supermercados e constatou o aumento da inserção dos produtos orgânicos nas gôndolas dos supermercados, além de lojas especializadas. Wilson Schmidt ressalta a importância deste senso de oportunidade relacionado ao mercado: *“na época, o Egídio chegou e ofereceu para os agricultores que quisessem produzir verduras orgânicas que ele venderia. Ele tinha este entendimento do ponto de vista da venda”.*

Wilson “Feijão” Schmidt, também professor da UFSC e assessor da Agreco, destaca a perspectiva que permeou a criação da entidade:

*“(...) desde o começo, a perspectiva de trabalho e que dá origem a Agreco não era a de mudar a vida de poucas pessoas, de duas, três famílias, de conseguir alternativas, mas era a de mudar a cara da região, mudar a perspectiva, mudar a atividade, mudar o jeito de olhar pro município. (...) já era uma perspectiva de circuito grande, de mais pessoas envolvidas”.*

Nesse contexto, em 1996, é fundada oficialmente a Agreco, cujo escopo de atuação estava focado na produção, beneficiamento e comercialização de alimentos orgânicos. Naquela época, eram doze famílias associadas e a venda estava focada na rede de supermercados de Egídio Locks (Supermercados Santa Mônica). Ao mesmo tempo em que começavam a aparecer os resultados positivos, especialmente no que diz respeito à geração de trabalho e renda com uma atividade produtiva saudável e respeitosa do meio ambiente, a entidade foi desenvolvendo estratégias para a organização do processo produtivo e de espaços para garantir a participação dos agricultores. Em 1997, o número de famílias ampliou-se de doze para vinte, envolvendo cerca de cinquenta associados.

Nessa fase, a integração entre produção vegetal e animal – que fornecia o esterco para adubação orgânica – associada à diversificação/rotação de culturas e à produção centralizada de mudas, se consolidou como forma de garantir o planejamento da produção e de diminuir os problemas de manejo. Desde que respeitassem a demanda de mercado e os princípios de diversificação, as famílias tinham certa autonomia em relação ao “quê” e “quanto” plantar. Os produtos eram preparados (lavados, embalados e etiquetados) nas propriedades e apanhados pelo caminhão de transporte<sup>4</sup>.

Wilson “Feijão” Schmidt destaca a complexidade que permeava esse processo, enfatizando o esforço dos agricultores que tentavam consolidar um sistema novo sem muita experiência prévia. O agricultor deixava de ser somente o produtor e passava a ser também o responsável pela apresentação final do produto na prateleira do supermercado. Com relação a esse processo, ele destaca:

*“(...) Então me lembro que, às vezes, se levava os agricultores até o supermercado em Florianópolis para eles verem a apresentação dos produtos, as reclamações dos clientes, pra melhorar o processo aqui. Então era todo um processo de aprendizagem que precisou ser feito, sem que se tivesse referências claras que balizassem esta construção”.*

Inseridos numa lógica de mercado dinâmica, os agricultores eram constantemente confrontados com novas realidades. A todo momento, a Agreco (agricultores, técnicos e outros assessores envolvidos) se deparava com novos desafios, dentre os quais a necessidade de profissionalização do processo. Por exemplo, a preparação das hortaliças nas propriedades rurais para envio ao mercado era, no início, bastante artesanal. Os agricultores improvisavam equipamentos para lavagem, secagem e embalagem das hortaliças e não dispunham de câmara refrigerada ou local adequado para acondicionamento dos produtos, até que fossem transportados ao centro consumidor. O transporte era outro problema, visto que os caminhões não eram refrigerados. Esses fatores faziam com que os agricultores gastassem muito tempo no processo de preparo das hortaliças, que também não apresentavam uma padronização, além de serem castigadas durante o transporte.

<sup>4</sup> Cabral (2004).

Wilson “Feijão” Schmidt aponta, no entanto, o aspecto positivo desse processo:

*“(...) as coisas eram feitas aqui em Santa Rosa de Lima de uma forma bastante artesanal e isso foi interessante. Não se teve um salto de investimento no começo. Eu me lembro sempre do Rio do Meio, (...) quando eles fizeram a unidade de minimamente processados, na verdade era uma garagem onde foram construídos alguns tanques, foi feito um piso de cimento, a máquina de passar aquele filme plástico era na verdade de madeira, com duas garrafas e um ferro de passar. São coisas que foram feitas gradativamente, em que o agricultor conseguia se apropriar, mas tinha uma carga de aprendizagem fortíssima e ele não tinha referência. Então, isso para mim era o preço do pioneirismo”.*

Wilson Schmidt destaca o que foi, na sua opinião, fator determinante para que a Agreco pudesse seguir adiante em meio a tantos desafios. Segundo ele, “a política pública entrou. O Governo Federal entrou, por exemplo, com a questão das agroindústrias”. Wilson estava se referindo à proposta, no início de 1998, do Governo Federal/Ministério da Agricultura, para a implementação do Pronaf Agroindústria, programa que tinha como objetivo o desenvolvimento de projetos piloto de agroindústrias rurais de pequeno porte, como forma da verticalização da produção da agricultura familiar, em alguns estados brasileiros.

Alguns pontos foram determinantes para que a Agreco fosse escolhida como um dos projetos a serem implementados, dentre os quais: a) resultados positivos que a entidade estava atingindo, em termos de vendas e número de associados; b) poder de articulação de seus membros, sobretudo os emigrantes que haviam se engajado no processo de proposição de alternativas socioeconômicas para as Encostas da Serra Geral e c) a necessidade que havia sido detectada na Agreco de profissionalização da etapa de processamento dos alimentos, ou seja, pós-lavoura e pré-mercado.

## 2 • TRANSIÇÃO DO *IN NATURA* PARA O PROCESSADO

Para cumprir as diretrizes do Pronaf Agroindústria, uma série de ações foram implementadas pela Agreco. Dentre as quais, pode-se citar um forte trabalho para a ampliação do número de associados, que chegou a aproximadamente 500 pessoas, em dezembro de 1999. Esse grupo envolvia mais de 200 famílias de agricultores dos municípios de Santa Rosa de Lima (grande maioria), Rio Fortuna, Anitápolis, Gravatal, São Martinho, Armazém e Grão Pará. Em paralelo, realizou-se a elaboração do “Projeto Intermunicipal de Agroindústrias Modulares em Rede (Piamer)”, aprovado no ano seguinte pelo Ministério da Agricultura<sup>5</sup>.

Das 53 agroindústrias previstas no projeto, 28 foram construídas, conforme tabela 1.

TABELA 1: RELAÇÃO DE AGROINDÚSTRIAS

QUANTIDADE	TIPO DE PRODUÇÃO DAS AGROINDÚSTRIAS
1	Abatedouro e processamento de derivados de suíno
6	Processamento mínimo de hortaliças
3	Apicultura
4	Beneficiamento de derivados de cana-de-açúcar
3	Laticínio
3	Beneficiamento de conserva de legumes
1	Abatedouro de pequenos animais
1	Beneficiamento de ovos e macarrão
1	Produção de doce de frutas, geleias e molhos de tomate
1	Molho de tomate
3	Panificação
1	Geleia de butiá

Fonte: Adaptado de Guzzatti (2010).

<sup>5</sup> Cabral (2004).

A implantação do Piamer provocou mudanças significativas no território. Mesmo assim, várias adequações foram sendo realizadas ao longo dos primeiros anos. Talvez a mais significativa esteja relacionada às necessidades de adaptação ao mercado consumidor e ao surgimento de outras iniciativas que passaram a concorrer com os produtos da Agreco. As agroindústrias que operavam hortaliças minimamente processadas tornaram-se inviáveis rapidamente. Um dos motivos para essa situação foi a distância média até o principal mercado consumidor, Florianópolis, de 120 km (levando em consideração somente a distância do centro da cidade de Santa Rosa de Lima, sem contar o deslocamento da propriedade rural até o centro da cidade), sendo praticamente metade do caminho de estrada não pavimentada. Isso tinha efeito decisivo na qualidade com que os produtos chegavam ao mercado, além de aumentar sobremaneira o custo do produto. Quando começaram a aparecer concorrentes que produziam orgânicos mais próximos a Florianópolis, e seus produtos passaram a ser inseridos nos mercados concorrentes, a viabilidade do negócio da Agreco começou a entrar em cheque. Além disso, no comércio de hortaliças, geralmente, os mercados devem ser abastecidos diariamente, e isso era uma condição inviável para a Agreco, dada a distância entre produtores e consumidores finais e a péssima qualidade das estradas.

Esse contexto está relacionado, conforme a visão de Wilson “Feijão” Schmidt, com o pioneirismo sempre presente na história da Agreco e com o objetivo para o qual a entidade foi criada, ou seja, oferecer nova perspectiva para o município e território. Nas palavras dele:

*“Eu acredito que a grande diferença da Agreco com relação a outros processos de construção de redes de produção orgânica e de agroindústrias em Santa Catarina é que ela sempre teve esta marca de (a expressão que se usava era) “mudar a cara do município”, “mudar a cara do território”. Então, quando se construía agroindústria, se dizia: é preciso que as pessoas daqui vejam novos empreendimentos sendo construídos, criados, que reverta aquela imagem “aqui só fecham coisas”, “que só vão pessoas embora”. Então, era esta a perspectiva do início e essa para mim é a grande diferença. E isso implicou em pagar o preço do pioneirismo,*

*como eu uso a expressão. Porque é diferente você trabalhar com dois agricultores, fazer uma feirinha na praça do município tal e você ir para o grande circuito, fazer supermercado, já ter que te confrontar com uma série de exigências do consumidor dos grandes centros urbanos de Florianópolis, Joinville, Itajaí”.*

Paralela a essa situação, outro desafio que surgiu para a Agreco foi a perda do principal cliente. Wilson coloca o momento crítico vivenciado pela entidade naquela época: *“o Santa Mônica fechou e isso foi uma crise muito forte, a crise das vendas. Mas nem por isso o pessoal desistiu ou desistiu de todo. Muitos desistiram neste momento porque não viam mais a perspectiva econômica”.*

A solução para o problema da venda de hortaliças foi converter a maioria das unidades para o processamento de alimentos não perecíveis. Esta fase foi motivada pelo cenário mercadológico, conforme depoimento do presidente da Cooperagreco, Adilson Maia Lunardi:

*“a partir de uma discussão da capacidade de continuidade da organização, foi apontado que o caminho seria com produtos diferenciados, com produtos inovadores. Nesta época o mercado estava bem abastecido com hortaliças orgânicas, mas não tinha opções com produtos industrializados. Desta forma, a rede de agroindústrias se organizou para trabalhar com produtos não perecíveis e é esta a estratégia que está sendo seguida até hoje”.*

A nova estratégia adotada permitiu manter a estrutura geográfica de produção da cooperativa, sem ocasionar prejuízos em função da localização das agroindústrias nas comunidades remotas, e os produtos não perecíveis, ou com prazo de validade prolongado, passaram a permitir armazenamento. Além de ser uma estratégia que admitiu maior flexibilidade à comercialização, também propiciou a agregação de valor aos produtos, desta forma, absorvendo maior quantidade de mão de obra nas unidades produtivas familiares.

Atualmente são dezesseis agroindústrias de produtos orgânicos associadas à Agreco: quatro de derivados de cana-de-açúcar, três de mel, duas de conservas, duas de hortaliças, uma de geleias, uma de ração de frango, uma de atomatados e banana-passa, um frigorífico de frango e uma panificadora que produz macarrão.

Além dessas agroindústrias, existem outras seis no território - construídas no âmbito do projeto da Agreco - sendo duas delas parceiras da organização (não certificadas) e outras quatro produzindo e comercializando independentemente (uma delas com certificação). Embora não façam parte da estrutura, o fato mostra resultados do projeto sob o foco principal da formação da Agreco, que é desenvolvimento territorial, conforme destaca Wilson “Feijão” Schmidt:

*“(...) são os supostos fracassos, (...), são aqueles que supostamente saíram da Agreco porque não deram certo e na verdade fazem diferença hoje na economia do município. Então eu lembro, por exemplo, do Laticínio Geração que foi criado dentro daquele programa de agroindústrias em rede e que para a produção de queijo, leite, lácteos, afinal, orgânicos, e que não deu certo na produção orgânica, saiu da estrutura da Agreco, mas continua tocando a produção. O Geração hoje tem uma rede interessante, familiar, com Florianópolis, hoje vende produtos lá, a gente acha produtos nos supermercados de Florianópolis e se consolidou como um laticínio em Santa Rosa de Lima”.*

Com a implantação das agroindústrias rurais, a consolidação do cultivo livre de agrotóxicos como opção viável às famílias produtoras e ao crescimento do valor agregado aos produtos comercializados, foi indispensável o desenvolvimento de um braço econômico e comercial.

### 3 • DA AGRECO À COOPERAGRECO

Um dos entraves encontrados pelos agricultores familiares quando iniciam atividades de transformação ou industrialização de seus produtos relaciona-se à legalidade do processo de comercialização. O uso da Nota Fiscal de Produtor Rural é restrito à comercialização de produtos *in natura*. Esse dilema se agrava quando os agricultores associam-se para a comercialização em grupo. Oficialmente, a relação com os compradores dava-se entre cada agricultor e o comprador, e não entre este e a Agreco.

Com a verticalização da produção e a necessidade de fortalecer a organização, esse modelo de comercialização passou a ser inadequado, e a Agreco buscou novas estratégias para a realização desse processo.

Inicialmente, foram fundadas duas microempresas, tendo como sócios integrantes da rede, que não dependiam da condição de agricultor familiar (segundo legislação). Essa foi a solução encontrada para a época, já que para a criação de uma cooperativa há uma demanda grande de associados e não havia maturidade suficiente para isso. Embora o cooperativismo tenha sido um tema presente desde o início da associação, persistia a falta de credibilidade nas cooperativas tradicionais. A região foi marcada por alguns casos de insucesso que implicaram em prejuízos para alguns agricultores e o conseqüente descrédito.

A opção pela microempresa também foi mais viável financeiramente, considerando que sobre a cooperativa incidem altos tributos. Até o ano de 2009, tais estruturas supriram a necessidade da organização, mas o aumento gradativo do volume de comercialização refletiu no aumento das alíquotas dos tributos das microempresas, chegando próximo aos custos de uma cooperativa. Este fato, aliado às exigências do mercado institucional – que vinculou a aquisição de alimentos à existência de uma cooperativa – e o aumento da cultura cooperativista entre os associados, levou então à criação da Cooperagreco. Para o presidente da organização, Adilson Maia Lunardi, a “*cooperativa veio especialmente para atender ao mercado institucional*”. Ele diz que a organização visa ampliar o alcance e institucionalizar os esforços iniciados em 1996 com a fundação da Agreco.

Cabe destacar, no entanto, que já havia se formalizado uma relação com as redes varejistas por meio das microempresas, sendo que, para a comercialização a partir da cooperativa, se fazia necessário um novo cadastro, o que ocasionaria perda de parte dessa relação.

Portanto, optou-se por manter todas as estruturas, o que tornou a comercialização mais flexível. Para o mercado institucional, que exige as cooperativas, os produtos são faturados pela Cooperagreco. Já para os demais clientes, é analisada a viabilidade em cada caso.

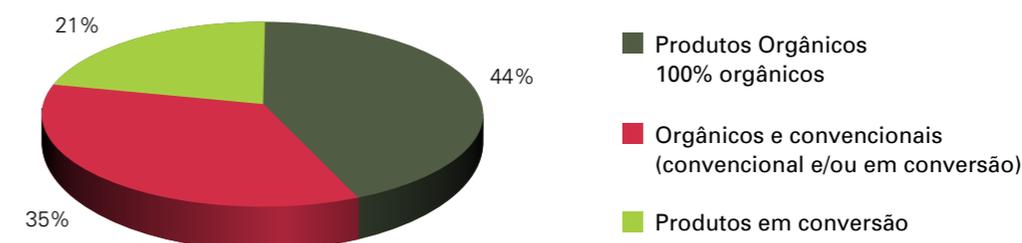
Para gerenciar esse conjunto de organizações, há um sistema que permite a administração individual de cada uma delas, mas também fornece informações consolidadas para gerir o conjunto das unidades.

O quadro social da Cooperagreco é formado pelos sócios da Agreco e, desta forma, as duas organizações possuem composição muito similar, diferenciando-se apenas pelos sócios convidados, os quais não são produtores e, em função disto, integram apenas a associação.

A Cooperagreco possui 82 propriedades associadas, com áreas variando de 1 a 400 ha e média de vinte e seis hectares, totalizando 177 produtores distribuídos em nove municípios das Encostas da Serra Geral.

Desse total, 44% possuem produção totalmente orgânica; 35% possuem a propriedade parcialmente orgânica, ou seja, mantêm parte da produção no método orgânico, e outra parte no sistema convencional ou em fase de transição, e 21% estão com a produção em condição de conversão para a produção orgânica, conforme o gráfico 1.

GRÁFICO 1 - CONDIÇÃO DOS PRODUTORES DA COOPERAGRECO



Fonte: Adaptado a partir da lista de produtores<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Agreco (2012).

Parte da matéria-prima produzida nas propriedades é destinada ao beneficiamento nas agroindústrias, cujo foco de comercialização é o mercado formal. Outra parte é destinada à venda *in natura*, atendendo especialmente ao mercado institucional. A quantidade anual de produção por tipo de produto nas propriedades integrantes da Cooperagreco encontra-se expressa na tabela 2, a seguir:

TABELA 2: VOLUME TOTAL DE PRODUÇÃO POR TIPO DE PRODUTO

CULTURA	Nº DE PROPRIEDADES	VOLUME DE PRODUÇÃO	UNIDADE DE MEDIDA
AVES	7	44.400	UNIDADES
MEL	6	53.900	QUILOS
FRUTAS	46	768,05	TONELADAS
GRÃOS	8	55	TONELADAS
CANA-DE-AÇÚCAR	10	1.636,5	TONELADAS
OLERÍCOLAS	60	1.697,21	TONELADAS
PALMEIRA REAL	4	24,8	TONELADAS

Fonte: Tabela de certificação<sup>7</sup>

Ressalta-se que a produção é bastante diversificada em cada propriedade rural. A maior parte das unidades produz mais de uma cultura, utilizando, inclusive, técnicas de produção consorciada. Do volume total produzido, segundo a engenheira agrônoma Sibeles Maia Lunardi, 90% é comercializado pela Cooperagreco e 10% é vendido diretamente na propriedade rural ou em feiras.

Em relação à estrutura profissional, a organização possui oito funcionários permanentes (contratados e mantidos com recursos próprios), sendo três profissionais da área comercial, de vendas e de marketing - sendo um gerente com nível superior em economia e dois assistentes comerciais com nível médio; dois que atuam na área administrativa e financeira - uma gerente administrativa e financeira com nível superior em administração e uma auxiliar administrativa, com nível superior em pedagogia, além de três motoristas responsáveis pelo transporte de produtos.

<sup>7</sup> Agreco, (2012)b.

Além desses, possui prestadores de serviços temporários na área de certificação para o sistema de produção orgânica – dois engenheiros agrônomos – e na área comercial e administrativa – um profissional com formação de nível superior em administração. Esses profissionais são contratados por demanda, conforme disponibilidade de recursos provindos de projetos financiados por órgãos governamentais ou de fomento à produção orgânica.

## 4 • COMERCIALIZAÇÃO

Atualmente há um *mix* de 44, divididos em oito categorias, conforme apontado na tabela 3, à venda no mercado formal, alguns deles diferenciando-se pelo peso e tamanho de embalagens e também conforme a especificidade do mercado.

TABELA 3 - MIX DE PRODUTOS DA COOPERAGRECO

CATEGORIAS	GELEIAS E DOCES	CONSERVAS	MOLHOS DE TOMATE	FRANGO
Subcategorias	doce de banana	beterraba	catchup	coração de frango
	doce de figo	brócolis	tomate tradicional	coxa de frango
	doce de morango	cebola	tomate c/ azeitona	coxa e sobrecoxa c/osso
	doce de pêssego	cenoura	tomate c/ funghi	coxinha da asa de frango
	geleia de abacaxi	mini milho	tomate c/ manjeriço	filé de peito
	geleia de amora	picles	tomate polpa de tomate	frango caipira metades
	geleia de butiá	vagem	tomate c/ pimenta e gengibre	sobrecoxa de frango
	geleia de goiaba	pepino		
	geleia de laranja c/ pimenta			
	geleia de morango			
	geleia de morango c/ pimenta			
	geleia de pêssego			
geleia de physalis				
geleia de tangerina				
geleia de uva				
CATEGORIAS	MEL	AÇÚCAR	MELADO	BANANA PASSA
Subcategorias	eucalipto	claro	melado	banana passa
	silvestre	demerara		
		mascavo		

Fonte: Adaptado a partir dos relatórios de faturamento 2011<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Cooperagreco (2011)a e Agreco Produtos Orgânicos Ltda (2011)a

As figuras 1 e 2 apresentam a linha de geleias e de atomatados da Cooperagreco.

Figura 1: GELEIAS



Fonte: Os autores

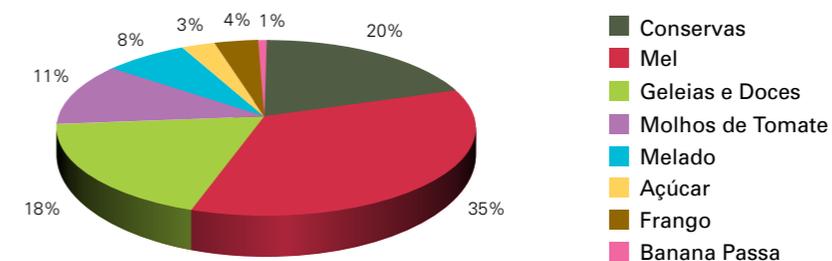
Figura 2: ATOMATADOS



Fonte: Os autores

Os números dos dois últimos anos demonstraram oscilação entre a quantidade das categorias de produtos mais vendidos no mercado varejista. No ano de 2010, o mel, com suas duas floradas-eucalipto e silvestre - foi o mais vendido, equivalendo a 35% do total, seguido das conservas, com 20%, das geleias, com 18%, e dos molhos de tomate, com 11%, conforme gráfico 2.

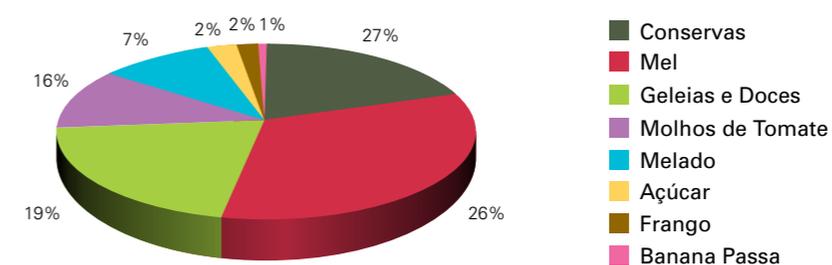
GRÁFICO 2 - VENDA POR CATEGORIA DE PRODUTOS EM 2010



Fonte: Adaptado a partir do relatório de faturamento: quebra por produto 2010<sup>9</sup>.

Já no ano de 2011, as conservas se destacaram, alcançado 27% das vendas, enquanto a participação do mel caiu para 26%, seguido das geleias, com 19%, e dos molhos de tomate, com 16%, conforme o gráfico 3.

GRÁFICO 3 - VENDA POR CATEGORIA DE PRODUTOS EM 2011



Fonte: Adaptado a partir do relatório de faturamento: quebra por produto 2011<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Agreco Produtos Orgânicos Ltda (2010).

<sup>10</sup> Agreco Produtos Orgânicos Ltda (2011).

A Agreco possui alguns produtos principais, que funcionam como referências em sua linha. Segundo o presidente da Cooperagreco, “em cada linha de produtos há um carro chefe”, um produto essencial que dinamiza a venda dos outros. Por exemplo, como condição à venda de um lote diversificado de conservas é essencial que o pepino esteja entre as variedades ofertadas e, neste caso, é o produto referência da categoria e facilita a venda de outras conservas (cebola, beterraba, cenoura etc.).

Individualmente, nas categorias, destacam-se os seguintes produtos com representação nas vendas, nos anos de 2010 e 2011: no **mel**, destaca-se o tipo silvestre, representando respectivamente 59 e 64%; nas **conservas**, destaca-se o pepino, representando respectivamente 35 e 34%; nas **geleias**, a de tangerina, representando respectivamente 17 e 22% e, no **molho de tomate**, é o tipo tradicional - considerando que os temperados foram inseridos no mercado em 2011 – equivalendo a 51% do total das vendas.

Enquanto a comercialização dos produtos orgânicos em Santa Catarina é concentrada nos circuitos curtos - com busca pelos circuitos mais longos já tendo atingido Curitiba, Rio de Janeiro e São Paulo -, conforme aponta a pesquisa Produção Orgânica de Santa Catarina<sup>11</sup>, a comercialização varejista de produtos da Cooperagreco já é realizada em 12 estados brasileiros e no Distrito Federal, totalizando 215 canais de venda<sup>12</sup>, conforme tabela 4. Os estados com mais canais de venda são: São Paulo, com 87 canais de distribuição, em 14 cidades; Santa Catarina, como 68 canais de distribuição, em 24 cidades, e Rio Grande do Sul, com 22 de distribuição em dez cidades.

TABELA 4 - CANAIS DE VENDA DOS PRODUTOS DA COOPERAGRECO

ESTADO	SP	SC	RS	PR	BA	RJ	MG	DF	RN	TO	CE	PE	AM
Nº de Cidades	14	24	10	4	5	3	4	4	3	1	1	1	1
Nº de estabelecimentos	87	68	22	14	5	4	4	4	3	1	1	1	1

Fonte: Adaptado a partir dos relatórios de faturamento: quebra por cidade-cliente 2012<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> ZOLDAN; MIOR (2012).

<sup>12</sup> Foram consideradas nesta soma as unidades que integram uma mesma rede varejista.

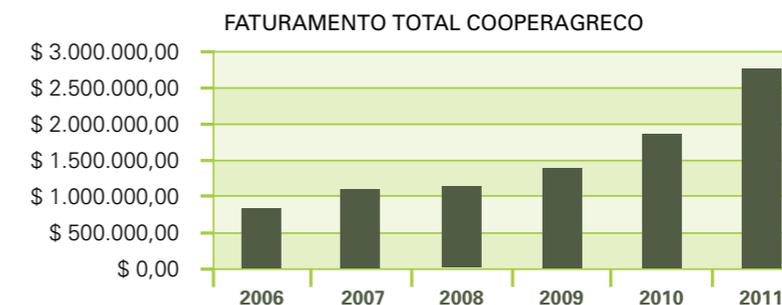
<sup>13</sup> Agreco Produtos Orgânicos Ltda (2012)b

Além da venda ao mercado varejista, a Cooperagreco tem foco no mercado institucional. Atualmente comercializa para 182 instituições, distribuídas em 12 municípios do Estado de Santa Catarina, destacando-se o Restaurante Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina e a rede pública de ensino do município de São José/SC, que adquire cerca de 50% dos alimentos consumidos pelos estudantes.

A organização também mantém como estratégia a venda no circuito curto. Esta forma de venda consiste basicamente na entrega de cestas de produtos e é operacionalizada por uma organização parceira (um intermediário), com sede em Florianópolis. Esta estratégia foi iniciada no período de crise de venda aos supermercados, quando se tinha dificuldades para escalar a produção, buscando, então, escoar o excedente, comercializando diretamente aos consumidores com entregas de cestas em domicílio. Para isso, foi criada uma rede de contatos. Dificuldades operacionais, no entanto, não permitiram a expansão desta modalidade de comercialização, que atualmente representa uma parcela pequena da movimentação financeira da Cooperativa, equivalendo a aproximadamente 0,5% do faturamento total. Entretanto, esse sistema de comercialização é importante para a organização, pois proporciona o relacionamento direto com clientes fiéis e que compartilham os objetivos e princípios da entidade.

No que diz respeito ao faturamento total, este vem se ampliando com as vendas no mercado formal (varejista) e institucional, conforme apontado no gráfico 4.

GRÁFICO 4 - FATURAMENTO DA COOPERAGRECO (R\$)



Fonte: Adaptado a partir dos relatórios de faturamento: quebra por produto 2006 até 2011<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Agreco Produtos Orgânicos LTDA (2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011)a; Cooperagreco (2009, 2010, 2011)a.

O gráfico permite visualizar a progressão nas vendas desde 2006, entretanto, o aumento dos últimos três anos é mais vultoso. De 2008 para 2009, o crescimento foi de 22%; de 2009 para 2010, foi de 35%; de 2010 para 2011, foi de 47%.

Este crescimento progressivo também fica evidente na comparação das vendas no primeiro semestre de 2012 em relação ao mesmo período de 2011, que teve um aumento aproximado de 87%. Apenas no mercado formal, ou varejista, o aumento chegou próximo a 47%, conforme expresso em valores monetários na tabela 5.

TABELA 5: COMPARATIVO DE VENDAS - PRIMEIRO SEMESTRE 2011/2012

VENDAS DA COOPERAGRECO NO 1º SEMESTRE		
	2011 (R\$)	2012 (R\$)
MERCADO INSTITUCIONAL	429.773,21	1.066.408,29
MERCADO FORMAL	661.112,48	972.508,06
<b>TOTAL</b>	<b>1.090.885,69</b>	<b>2.038.916,35</b>

Fonte: Adaptado a partir dos relatórios de faturamento: quebra por produto 1º semestre 2011 e 2012<sup>15</sup>.

Referente ao mercado institucional, atualmente o faturamento é composto pelo fornecimento ao PAA (Programa de Aquisição de Alimentos), por meio da Conab (Companhia Nacional de Abastecimento) e pelo fornecimento direto a instituições por meio de licitações ganhas pela Cooperativa. Em 2010, o faturamento mediante licitações foi pouco significativo, equivalendo a pouco mais de 1% do total do mercado institucional. Já em 2011, este valor aumentou para 38%.

Até 2009, o faturamento do mercado institucional e formal era realizado em conjunto. A partir de 2010, pode-se acompanhar o crescimento distinto da comercialização para cada canal. Na tabela 6 é possível visualizar que há equilíbrio nas vendas entre institucional e formal. Em 2010, a comercialização ao mercado institucional foi maior em relação ao formal. Em 2011, como resultado das ações de profissionalização do setor comercial e esforços na melhoria da imagem da organização junto às redes varejistas, as vendas ao mercado formal aumentaram, superando o institucional.

<sup>15</sup> Agreco Produtos Orgânicos LTDA (2012)a; Cooperagreco (2012).

TABELA 6: COMPARAÇÃO DE VENDAS - MERCADO FORMAL E INSTITUCIONAL

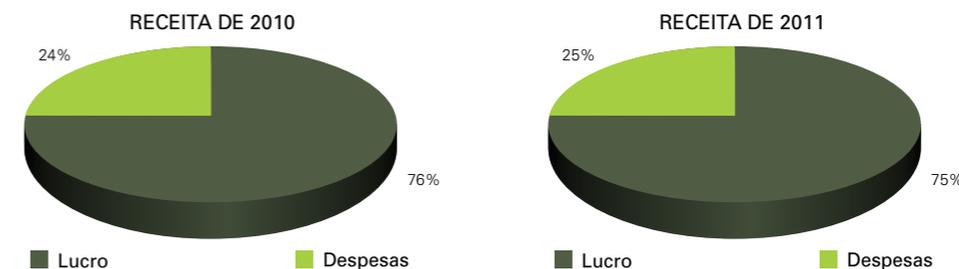
MERCADO	2010 (R\$)	2011 (R\$)
INSTITUCIONAL	961.387,43	1.247.075,65
FORMAL	924.879,12	1.530.448,51
<b>TOTAL</b>	<b>1.886.266,55</b>	<b>2.777.524,16</b>

Fonte: Adaptado a partir dos relatórios de faturamento: quebra por produto de 2010 e 2011<sup>16</sup>.

Para o gerente comercial da Cooperagreco, Jorge Herrmann, "o canal supermercado é mais perene do que a alimentação escolar". Justifica que, na merenda escolar, os produtos são geralmente in natura, com quantidade grande e bastante diversificação; já no canal supermercado, há um mix pré-estabelecido, fixo. Além disso, no mercado institucional, por não haver beneficiamento, há pouca agregação de valor e o custo logístico é maior, o que reduz a rentabilidade.

Em relação à destinação dos recursos, do faturamento total da organização são retidas as despesas com taxas de administração e comercialização, custos de devoluções (descontados de cada fornecedor), rapel<sup>17</sup>, transporte e distribuição na CONAB; pagamento de representante e impostos, o que representou, respectivamente, 24 e 25%, conforme representado nos gráficos 5 e 6, referente aos faturamentos dos anos de 2010 e 2011.

GRÁFICOS 5 E 6 - COMPOSIÇÃO DA RECEITA - 2010/2011



Fonte: Adaptado a partir dos relatórios de receitas e despesas de 2010 e 2011<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> Agreco Produtos Orgânicos LTDA (2010, 2011)a; Cooperagreco (2010, 2011)a.

<sup>17</sup> Custo de rapel refere-se às despesas de contratos com as redes varejistas.

<sup>18</sup> Agreco Produtos Orgânicos LTDA (2010, 2011)b; Cooperagreco, (2010, 2011)b.

Os montantes que restaram, com a dedução dos custos, são os recursos destinados ao pagamento dos agricultores pelos produtos, proporcionalmente em relação ao repasse para a comercialização.

Cabe destacar que, estudos recentes<sup>19</sup> identificaram 603 agricultores orgânicos em 138 municípios catarinenses. Esse contingente é responsável por uma significativa diversidade de produtos orgânicos, sendo que os produtos hortícolas respondem por quase metade do valor total da produção. O principal produto orgânico comercializado em Santa Catarina é a alface, com 201 agricultores, no valor total de R\$ 2,8 milhões e representa 22,4% do total comercializado.

Na região Sul de Santa Catarina, a Cooperagreco, segundo informou seu presidente Adilson Maia Lunardi, é a única cooperativa que reúne condições de trabalhar com alimentos orgânicos, atendendo ao mercado varejista e institucional. Além disso, atualmente, não possui concorrência direta, embora existam outras cooperativas produtoras de orgânicos, mas que atuam em outros segmentos alimentícios.

A cooperativa está na disputa por espaços no mercado nacional, com maior competição na linha de atomatados, onde atuam grandes produtores que mantêm relação estreita com as principais redes de supermercados do País.

No processo de disputa com a concorrência, um dos fatores fundamentais é o preço dos produtos para o consumidor final. A formação do preço da Cooperagreco está indicada na tabela 7, e inicia pelo preço cobrado pelo produtor, definido com base em estudos orientados por profissionais da Cooperativa. Segundo o presidente da cooperativa, *“no início de cada safra é feita combinação com o produtor, para acertar o valor a ser pago pela matéria prima e também para o produto já acabado”*. A partir do preço inicial, incidem sobre este valor: 5% para as taxas administrativas, sendo 1% para a marca Agreco e 4% para manutenção e despesas da Cooperagreco; de 7% a 15% para custos de transporte e reposição (oscilam conforme localização e tipos de serviços ofertados à rede); 10% de impostos; 5% para representantes, além de alguns custos que são variáveis, incidindo conforme demanda, como o armazenamento e os custos de contrato com as redes de supermercados.

<sup>19</sup>ZOLDAN; MIOR (2012).

TABELA 7 – FORMAÇÃO DOS PREÇOS COOPERAGRECO

ITEM DE PREÇO	%
Valor a ser pago pela matéria prima e pelo produto industrializado	Valor pactuado
Taxas administrativas	5%
Custos de transporte e reposição	7 a 15%
Taxas e Impostos diversos	10%
Representação comercial	5%
Custos variáveis diversos	% variável

Fonte: Elaborado pelos autores.

A variação dos custos resulta em preços distintos negociados com as redes de supermercados, diferenciando-se conforme a localização, tipo de contrato, transporte demandado, entre outros.

No que diz respeito à diferença de preço dos produtos da Cooperagreco em relação aos produtos convencionais, há algumas diferenças significativas na comercialização no mercado varejista. O caso mais expressivo é do frango, com valores superiores aos convencionais. A principal causa deste fato é o sistema de produção, bastante diferenciado. Para o presidente da Cooperagreco, *“só o fato de criar solto faz o nível de conversão alimentar (...) da ave cair muito”*. Agrava-se também pelo fato de a ração ser em torno de 40% mais cara que a convencional.

Como afirma o agricultor e sócio da agroindústria de processamento do frango, Lucas Schmidt, um frango convencional leva em média 42 a 45 dias para estar pronto para o abate, sendo que todo o período de vida é confinado. Já o frango orgânico leva de 69 a 70 dias, sendo que o período equivalente a dois terços da sua vida é criado solto. Esta constatação, no entanto, não impede que este produto seja um importante item no mix de comercialização da Cooperativa.

Em relação às geleias, o preço equivale às diferenciadas ou importadas. Vale destacar que este produto, além de não possuir nenhum tipo de conservante - o que demanda embalagens especiais e eleva o preço de produção - também é composto, em média, por 30% a mais de frutas.

Já no caso das conservas, segundo Jorge Herrmann, gerente comercial da Cooperagreco, poucos itens ofertados possuem valor superior aos convencionais. Neste caso, a cooperativa está utilizando como estratégia, para tornar o produto mais competitivo do ponto de vista financeiro, a redução do volume das embalagens e o peso do produto.

No mercado institucional, em função de a matéria prima orgânica ter valor equivalente ou muito próximo da convencional, considerando que este mercado é focado na aquisição de produtos *in natura*, os preços pagos são semelhantes.

## 5 • ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS, COMERCIAIS E DE INSERÇÃO NO MERCADO

A promoção dos produtos é estratégia essencial para a comercialização e foi um dos principais desafios da associação. Em função disso, conforme afirma o coordenador técnico da Agreco, Lúcio Schmidt, a cooperativa desenvolve uma estratégia permanente de marketing.

Esta ação foi iniciada em 2006, quando a Agreco estava comemorando dez anos de sua criação, fato que Lúcio considera um momento especial para uma instituição no Brasil. Naquele período, a organização vinha se recuperando de um momento de crise. Desta forma, além de contribuir com o aumento das vendas, a ação também influenciaria na melhoria da imagem interna, mostrando o orgânico como uma atividade promissora.

Neste sentido, foram produzidos vários materiais, dentre os quais uma nova logomarca, embalagens, *flyers* de promoção (figura 3) e um novo site. Os designs do novo material buscaram valorizar o conceito da agricultura familiar e as características do território envolvido pelo projeto. Nos rótulos, estas características foram expressas, por exemplo, ao fundo, em tons pastéis, nas cores em que as casas de madeira dos agricultores são pintadas, sendo que o corte do rótulo segue o formato da silhueta das Encostas da Serra Geral.

FIGURA 3 - FRENTE DE FLYERS DA AGRECO



Fonte: Agreco (2012).

Para captar o conceito desses produtos, um profissional da empresa contratada (DoDesign) permaneceu no território durante uma semana, vivenciando o cotidiano das famílias, reconhecendo as paisagens e participando de momentos coletivos da Cooperativa.

Essa abordagem possibilita ao consumidor perceber o valor do orgânico e da agricultura familiar. Além disso, comunicar o sabor diferenciado do produto, de forma atrativa, promovendo, num primeiro momento, a venda por impulso, para então fidelizar o cliente.

A cooperativa também adota algumas ações convencionais de promoção, como os stands de degustação dentro dos supermercados e o chamado sell out, que consiste na redução do preço do produto de prateleira com vistas a incentivar o consumo. É uma estratégia objetiva, prática e não onerosa, visto que o valor reduzido é compensado pelo volume de venda.

A inserção no mercado apresenta dificuldade, como os altos custos de operação, especialmente de contrato e logística. No entanto, atualmente, os produtos da organização conseguem absorver essas despesas. O mercado formal possibilita à cooperativa fazer um planejamento, tendo em vista existência de um histórico confiável de comercialização.

Para a organização se manter no mercado, há necessidade constante de inovação, estratégia que vem sendo adotada pela Cooperagreco. No ano de 2011, foi lançada a nova linha de atomatatos, com molhos de sabores diversificados e o catchup. Em breve serão lançados outros produtos, como o macarrão seco, pestos, *nuggets* e hambúrgueres de frango, tomates secos, sucos e funghi. Num prazo ainda não definido, o mix de produtos poderá incluir novos itens, como pizzas especiais, por exemplo.

A busca constante pela qualidade do produto é outra estratégia. A cooperativa, segundo o gerente comercial, Jorge Herrmann, está contratando uma chef de cozinha para melhorar as receitas dos produtos beneficiados. Desta forma, busca-se um padrão mais elevado de qualidade, valorizando ainda mais o produto orgânico.

Outra estratégia que permite a interação com o cliente é a “Bancada do Sabor”, que consiste em uma estrutura montada dentro de uma rede de supermercado (figura 4), onde uma *chef* de cozinha desenvolve e prepara receitas à base de ingredientes orgânicos da Cooperagreco. Os pratos são oferecidos para degustação, momento em que também é realizada a apresentação dos produtos da organização, expostos no local, para os consumidores.

FIGURA 4: BANCA DO SABOR



Fonte: Arquivo Cooperagreco.

Algumas dificuldades ainda existem na comercialização através do mercado varejista. A presença dos produtos orgânicos nos encartes promocionais, especialmente das grandes redes, ainda é inviável, visto que o volume de venda é pequeno em comparação aos convencionais. Outra dificuldade são os espaços restritos nas gôndolas, decorrência da visão que ainda persiste sobre o orgânico como um produto muito diferenciado e automaticamente vinculado à ideia de possuir um valor muito superior.

## 6 • PROFISSIONALIZAÇÃO E LOGÍSTICA

Embora a organização esteja em fase de consolidação, alguns obstáculos precisaram ser superados para que pudesse alcançar o estágio atual. Por ser pioneira na produção de produtos processados e industrializados elaborados com matéria prima orgânica, todo o processo caracterizou-se pela troca de experiências e pelo aprendizado coletivo. Esse aprendizado deu-se em todos os setores da cadeia produtiva da cooperativa: produção primária, indústria, distribuição, comercialização, assistência técnica etc.

A partir do ano de 2010, iniciou-se um processo de profissionalização, com concentração de esforços em três áreas estratégicas: gestão de pedidos, imagem/ estrutura física e técnica.

Em relação à gestão de pedidos, foi implantado um sistema de gerenciamento focado no escritório central, sendo que, anteriormente, eram enviados diretamente aos agricultores. A partir da implantação deste sistema, passou a ser feita uma previsão de estoque de cada agroindústria no início de cada safra, colocando uma meta de quantidade, em média 30% superior às vendas do ano anterior. Tal expectativa de produção é também combinada com o prazo de produção e, então, são inseridas informações no sistema de planejamento e controle de produção. O sistema possibilitou uma drástica queda nos problemas de abastecimento aos distribuidores, visto que favoreceu a negociação com o mercado, a partir de informações mais concretas da disponibilidade de produtos.

As alterações na estrutura física e profissional consistiram na reestruturação do escritório central, aprimorando as condições físicas de trabalho e layout, melhorando a imagem de apresentação do espaço físico. Foi, também, criado um plano de carreira para os funcionários, redefinindo cargos e funções.

Com base em tais ações, foram executadas outras estratégias de fixação e qualificação da imagem da cooperativa junto ao seu público externo e interno. Nesta perspectiva, a ação principal visou reforçar os laços de confiança com consumidores e distribuidores. Foi estruturada uma nova equipe de representantes e empreendidos contatos diretos com cada distribuidor. Segundo o gerente comercial da cooperativa, foi uma “retomada total de toda parte comercial (...) nova equipe de representantes, nova proposta, nova política, novos compromissos, novas obrigações”.

Para atendimento aos supermercados foi mantida a estrutura tradicional. Existem os representantes de vendas que atendem a todas as empresas varejistas de produtos da Cooperagreco. Além disto, há, nas grandes redes, equipes de empresas terceirizadas de merchandising, que se responsabilizam pela reposição e atendimento aos clientes.

Em relação à organização produtiva e de distribuição, segundo o presidente da cooperativa, Adilson Maia Lunardi, “a logística que envolve a produção – tanto da matéria prima como do produto processado – é gerida pelo associado. Já a logística que cuida da distribuição e comercialização é gerenciada pela central da cooperativa”.

Os pedidos de compras são recebidos na central da cooperativa, que confronta a demanda com os estoques das agroindústrias através do sistema informatizado, gerando os relatórios e indicando as agroindústrias com estoque disponível. São, então, emitidos todas às sextas-feiras e enviados aos agricultores, com quantidade e programação de carregamento para a semana seguinte.

O armazenamento dos produtos, em sua grande maioria, ocorre nas próprias agroindústrias - de onde são recolhidos pelo transporte semanalmente, conforme a programação. Todavia, existe um depósito central, onde fica parte dos produtos das unidades mais distantes. Há também os chamados “operadores logísticos”, que funcionam como depósitos avançados, onde ocorre a comercialização e emissão da nota, a qual é faturada pelo escritório central através do sistema informatizado. Hoje, são duas estruturas, uma localizada em São Paulo e outra em Porto Alegre.

A condução dos produtos para as redes de supermercado ou para o mercado institucional é realizada semanalmente por dois transportes regulares (um próprio e um terceirizado): um faz o trajeto Santa Rosa de Lima até Florianópolis/SC (e, eventualmente, Joinville) e outro, Santa Rosa de Lima, Criciúma/SC e Porto Alegre/RS. O transporte para outros destinos é realizado via empresas transportadoras.

A logística demonstra limitações do ponto de vista do transporte e armazenamento. Apesar dos avanços na profissionalização deste setor, estudam-se estratégias para centralizar todo o estoque em um mesmo depósito - reduzindo custos e tempo – e a aquisição de novos transportes.

## 7 • ATENDIMENTO À DEMANDA E NOVOS PRODUTOS

A descontinuidade nas vendas, em função de falta de produtos, foi uma das dificuldades encontradas pela organização. Este fato ocorreu por dois motivos: a falta de controle e previsão da área comercial sobre os estoques das agroindústrias – que vem sendo solucionado pela reestruturação na gestão - e a falta de matéria-prima, ou seja, a capacidade de atender à demanda de produção de alguns produtos.

Para solucionar o problema de falta de matéria prima, a cooperativa vem desenvolvendo ações para atrair novos produtores. Hoje está sendo desenvolvido o projeto “Convergir orgânico – promoção da adequação de grupos da agricultura familiar das Encostas da Serra Geral às novas condições de regulação do mercado brasileiro de produtos orgânicos”, financiado pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário, que possui como um dos objetivos atrair novos produtores à produção orgânica. Pretendem, no total, capacitar 300 agricultores para as regras da produção orgânica. Destes, 100 são novos produtores. Aproximadamente 15 novos agricultores já foram certificados.

Estão sendo pesquisados, pela cooperativa, meios para comercializar os produtos in natura. Segundo a agrônoma Sibebe Maia Lunardi, da organização, “existem muito mais produtores que só produzem a matéria prima, do que outros que têm agroindústrias”, desta forma, se faz necessário buscar outros mercados, além do institucional, para os produtos que não são absorvidos pelas agroindústrias. A entidade também está discutindo a ampliação da estrutura comercial, para dar sustentabilidade à produção regular anual.

A produção anual é baseada na projeção de vendas no ano anterior. Todavia, utilizam como estratégia o estabelecimento de meta 30% acima da venda do ano anterior; além disso, não limitam a produção dos principais produtos – os chamados “carros chefe” - os quais têm venda garantida com o mínimo de ação promocional.

Outra ação importante da cooperativa é a venda ao Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). Embora tenha significativa relevância financeira, este programa é mais estratégico em função de absorver, além dos produtos orgânicos, os convencionais ou em transição. A organização utiliza esta ação como estratégia para mobilizar os agricultores e motivá-los a fazer parte do programa (vendas para o PAA). Passa a fornecer assistência técnica, sensibilizando-os para a conversão à produção orgânica.

## 8 • RELAÇÃO DA COOPERATIVA COM O AGRICULTOR E O PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO

O relacionamento dos agricultores com a cooperativa é marcado por momentos de tranquilidade e outros mais conflituosos. Quanto maior o número de sócios, mais desafiadora é a forma de gestão dos impasses que surgem no seio da entidade. Sobre este assunto, Wilson “Feijão” Schmidt destaca:

*“É claro que você tem tensões. Então, por exemplo, você tem agricultores, eu me lembro sempre do Tonho Willeman, que faleceu há pouco, ele sempre dizia que a Agreco era uma coisa enquanto tinha 20 famílias, que eles faziam reuniões, faziam um churrasquinho, conversavam, eram todos conhecidos, amigos e tal. Quando o número de famílias associadas começa a expandir, ela vai perdendo este caráter de família, vamos dizer assim, passa a ser um negócio maior, não tem tanto aquela relação interpessoal e tal. Então, não foi sem tensões que foi havendo esta expansão quantitativa da Agreco”.*

Atualmente, considerando que a cooperativa vive um bom momento, mantém-se boa relação da estrutura administrativa e comercial com os associados, principalmente em função da existência de um programa de transparência e visibilidade das informações. O sistema informatizado que a cooperativa utiliza permite que os associados percebam a movimentação global e particular dos negócios e resultados que as operações geram, tendo conhecimento dos valores cobrados pelo produto e o líquido recebido pelo associado, os custos administrativos que incidiram sobre o produto, o transporte, a reposição, o armazenamento, os impostos, entre outros. Os balanços também são anualmente apresentados a todos os associados nas assembleias da organização.



Um fator que contribui para uma relação harmoniosa é a composição da diretoria da associação, que é formada pelos agricultores associados. Segundo o agrônomo Marcel Schimdt, da cooperativa, *“tem uma equipe de funcionários (...), acima dos funcionários há sempre o chefe, os chefes quase sempre são os agricultores, há esta transparência. Não há ninguém de fora que vem, recebe e paga. A mesma pessoa que é chefe também é o produtor”*.

O contato administrativo e financeiro é realizado diretamente no escritório da Cooperativa, onde são gerenciados os pagamentos aos produtores, a logística, os pedidos e inclusive a compra conjunta de insumos. A aquisição coletiva é uma estratégia utilizada pela Cooperagreco por ser uma compra mais vultosa, tornando o preço dos insumos mais acessível e, conseqüentemente, reduzindo os custos de produção.

A relação mais direta com os agricultores ocorre por meio da assistência técnica, que é realizada por dois engenheiros agrônomos. A principal função dessa assistência é o controle interno, elemento essencial da certificação. O modelo adotado pela Cooperagreco foi o de certificação por auditoria em grupo, por ser mais barato para os agricultores. Os engenheiros contratados, além de prestarem assistência técnica em relação à produção orgânica, orientam os agricultores nos registros necessários para garantir a adequação aos métodos legais demandados para a certificação.

A rastreabilidade dos produtos é gerida por um sistema informatizado da cooperativa, alimentado com dados dos registros dos agricultores e monitorado pelo controle interno. Este processo possibilita, em qualquer momento e por meio do número do lote dos produtos, o rastreamento de todos os componentes da cadeia produtiva.

Anualmente, a certificadora Ecocert Brasil realiza inspeção em todas as agroindústrias e faz auditoria em uma amostra da população de agricultores. Além disso, os procedimentos do controle interno são 100% inspecionados, realizando um comparativo documental com a eficiência em campo.

Esse modelo de certificação foi adotado, desde o princípio, para atender, principalmente, a necessidade de utilização de um selo que tivesse aceitação pelas redes varejistas. A primeira certificação ocorreu no ano de 2002, momento em que as certificadoras participativas ainda não possuíam regulamentação e, em consequência, tinham limitações para a comercialização dos produtos por elas certificados. Este modelo foi mantido em função da eficiência do processo e do seu positivo custo-benefício.



Ainda em relação à assistência técnica, a orientação da produção baseia-se na legislação brasileira de orgânicos e não está focada em uma única corrente (agroecologia, permacultura, dentre outras). São sugeridas diferentes práticas, cabendo ao agricultor a escolha do melhor método para a sua realidade.

Há também uma relação direta entre a área comercial e a produção. Casualmente, o gerente comercial realiza visitas aos agricultores, fornecendo um *feedback* sobre as ações promocionais e lançamentos, as necessidades de mercado e orientações sobre produção.

Embora seja a assistência técnica o canal de relacionamento direto com o produtor, algumas dificuldades existem para a sua manutenção. Estes serviços são atualmente mantidos por projetos financiados por recursos externos (públicos, na sua maioria), o que ocasiona interrupções nos períodos em que a cooperativa não dispõe de recursos providos de órgãos financiadores, geralmente em função de atrasos na liberação ou intervalos entre projetos. A história da organização mostra que a ausência de assistência ocasiona quebra no processo e, inclusive, alguns retrocessos, especialmente relacionados ao controle interno, nos processos de registros, elementos essenciais para a certificação.

Os intervalos entre os projetos causam dificuldades em manter as equipes, ocasionando perda de profissionais qualificados. As alternativas buscadas pela organização nestes períodos foram as parcerias com entidades do território (prefeituras e entidades públicas de Assistência Técnica e Extensão Rural - ATER), as quais possibilitaram assessoria parcial.

Ainda que já existam propriedades consolidadas, o coordenador técnico da Agreco, Lúcio Schmidt, considera que atualmente existe uma demanda até maior por assistência técnica, por haver sempre um quadro de renovação de associados. Além disso, o grupo precisa constantemente de aprimoramento e considera a atividade uma exigência contínua. Ressalta a necessidade de assistência aos novos agricultores, não apenas para acompanhar a transição e o início da produção orgânica, mas como mediador e animador do processo.

## 9 • A COOPERAGRECO DO PONTO DE VISTA DOS SEUS COLABORADORES

O grande diferencial da Cooperagreco é a sua proposta. Segundo o presidente da cooperativa, Adilson Maia Lunardi, primeiramente, a organização se destaca por trabalhar com alimentos orgânicos com valor agregado. Ele afirma que

*“a produção orgânica sempre foi condição fundamental para a vida da Agreco, porque não existe condição de produzir em um relevo montanhoso como o das Encostas da Serra Geral sem ter um produto diferenciado e o produto orgânico. Ele dá esta condição de atividade de alta densidade econômica”.*

Além disso, essa forma de produção possibilita a geração de renda suficiente para a família em uma área pequena, propiciando a permanência no campo.

Outro diferencial ressaltado pelo presidente é a qualidade dos produtos e a quantidade que a organização tem potencial para produzir, em função da união das diversas famílias que compõem o quadro de associados e do número de agroindústrias de processamento existentes.

Esse tipo de produção, além de garantir qualidade e sabor do produto ofertado ao consumidor, conforme resalta o agricultor Sandro Maia Lunardi – produtor de molhos de tomates - também é uma vantagem para a família que produz, por não utilizar produtos químicos nocivos à saúde. Segundo ele, *“o pai, quando trabalhava com tomate (refere-se ao tomate convencional), teve vários problemas de saúde por causa da quantidade de veneno que utilizava”.* Além disso, a produção de abacaxi ocasionou muitas queimaduras na pele de seu pai, e o fumo, em função de problemas alérgicos de todos os membros da família, gerava muitos transtornos na manipulação. O agricultor considera a produção orgânica mais leve e saudável, em comparação às atividades exercidas pela família antes da conversão, que eram mais pesadas e com maior periculosidade.

Outro diferencial está na diversidade dos produtos. Segundo Adilson Maia Lunardi, este não é apenas um diferencial para equilibrar as condições de produção, mas também para acessar o mercado. O varejo, por exemplo, demanda um rol de alimentos orgânicos beneficiados. No entanto, o mercado institucional necessita oferecer cardápios completos (saladas, carboidratos, proteínas). A Cooperagreco tem condições de atender a ambos os mercados.

Esta diversidade também é um importante aspecto para as famílias produtoras. Segundo o produtor de frangos orgânicos, Lucas Schmidt, a produção orgânica se diferencia da convencional por possibilitar maior diversidade na produção, que é uma característica tradicional da agricultura familiar. Isso proporciona maior variedade produtiva e garante uma alimentação saudável à família, que reduz sua dependência do supermercado. Já na produção convencional, percebe maior dependência de uma única cultura, que gera instabilidade econômica, em função das constantes “altas” e “baixas” do mercado.

O atendimento aos consumidores e parceiros é outro diferencial da organização, ressaltado pelo seu presidente, Adilson Maia Lunardi. Atualmente, a Cooperagreco possui logística própria para Santa Catarina e atende, de forma personalizada, às necessidades dos clientes. Ele destaca a entrega semanal para as escolas e o atendimento pronta entrega, em grande escala, para os restaurantes. Além das duas centrais de distribuição em São Paulo e Rio Grande do Sul, que mantêm estoques para atender pedidos, em pequena escala, de forma imediata.

Do ponto de vista dos agricultores, estar associado à cooperativa possibilita que se dediquem mais à produção, deixando as responsabilidades de comercialização para a cooperativa. O agricultor Sandro Maia Lunardi afirma que não faz esforços para vender, que toda a produção da agroindústria tem venda garantida. Ressalta que, além da comercialização, a organização cuida também das questões financeiras, da parte técnica e dos pedidos de insumos e matéria-prima para a produção.

Hoje, a família Lunardi pretende ampliar a unidade de produção de molho de tomate, visto que, embora já esteja conseguindo suprir a demanda das redes varejistas onde estão inseridos, encontra-se no limite de produção (operando diariamente com a capacidade máxima da estrutura). Para viabilizar a inserção em novas redes, pretende iniciar a construção da nova estrutura, ainda no ano de 2012. Para isto, ampliarão o número de colaboradores, inclusive abrangendo maior número de mão de obra familiar. Uma das aspirações de Sandro é que os filhos - hoje crianças – futuramente estejam trabalhando com ele, para que possa, como enfatiza, “mostrar o que é bom, o orgânico”.

O agricultor Lucas Schmidt também considera vantajoso estar associado à organização, pois, segundo ele, a questão comercial é determinante na produção, e o pequeno agricultor sozinho, pelo volume que produz, não teria condições de viabilizar uma estrutura de vendas. Para ele, a estrutura logística de venda e distribuição necessária é possível em função do agrupamento com mais associados, fato que reduz significativamente os custos de manutenção.

Lucas trocou a vida de assistente técnico de uma empresa fumageira - atividade bastante contrária à produção orgânica, onde era “relativamente” bem remunerado e com uma condição “tranquila” de trabalho - para se integrar ao projeto, que definiu como uma “opção de vida”, justificando que o peso desta decisão (que ocorreu ainda durante as primeiras discussões, quando não havia garantias de aceitação e venda no mercado) foi a qualidade de vida. Segundo ele, o agricultor “passa a fazer parte de um mundo diferente, que é muito gratificante”, onde se constroem novas relações com outras pessoas, entidades e instituições, que anteriormente não tinha ideia da existência.

As mudanças na família de Lucas não foram apenas relacionadas ao trabalho, mas incluíram também a troca de endereço, já que residiam em outro município. Sua família retornou à propriedade rural que pertencia aos seus pais e lá instalaram a produção. Segundo ele, este retorno exigiu um esforço de readaptação, já que tudo era novo para eles.

As dificuldades iniciais, contudo, não foram tão grandes, por já possuírem raízes no campo. Apenas precisaram se adaptar às técnicas de produção que eram diferentes. Mas ressalta que houve mudança de conscientização, especialmente em relação a questões ambientais, justificando que passaram a ter maior compreensão sobre a relação do ser humano com o meio ambiente.

Lucas ainda cita outro diferencial da Cooperagreco, que é o fato de não objetivar o lucro, mas, sim, cumprir o papel de organizar a produção e a comercialização de seus associados. Todo o resultado obtido com os produtos vendidos tem seu destino definido: a conta dos agricultores associados. Também evidencia que ela é gerenciada por agricultores, os quais participam de todo o processo. Além disto, afirma que a associação não faz distinção, mas busca cada vez mais inserir associados, indiferente à estrutura, localização, condições financeiras ou de acesso a crédito. Para isto, busca alternativas e recursos para desenvolver novas atividades, formação e assistência técnica.

## 10 • CONSIDERAÇÕES FINAIS — LIÇÕES APRENDIDAS E DESAFIOS

A Cooperagreco nasceu com o propósito de fomentar o desenvolvimento territorial e vem, ao longo dos anos, consolidando este objetivo. Um dos grandes feitos da organização foi demonstrar a capacidade competitiva de um território - Encostas da Serra Geral Catarinense - fadado, até então, ao abandono e esquecimento.

São identificadas algumas *questões fundamentais na trajetória da Cooperagreco que a diferenciam de outras organizações*:

- Envolvimento direto de emigrantes na busca de soluções de desenvolvimento para o território e cada qual ajudando naquilo em que tinha experiência. Essas pessoas conservavam uma ligação muito forte com o território e se envolviam de forma decisiva na busca e na articulação de propostas de desenvolvimento socioeconômico para o “seu lugar”.
- Busca de diferenciação junto ao mercado, ou seja, procurou-se trabalhar com produtos com valor agregado, com mercados garantidos e a articulação direta da organização da produção com o mercado, além da opção pela inserção no grande circuito.
- Desde o princípio, a reflexão sobre a criação da Cooperagreco era a perspectiva de gerar um impacto quantitativo (principalmente em termos de agricultores envolvidos/beneficiados) e qualitativo na região (mudar o perfil do lugar).
- A opção da Cooperagreco foi pelo fomento da competitividade solidária e não solitária, territorial e não individual, ou seja, agricultores integrados numa associação é que seriam competitivos e também participando de redes, ao invés de cada um tentar sobreviver por conta própria.

- Embora a iniciativa da Cooperagreco tenha enfrentado dificuldades ocasionadas pelo pioneirismo, a cooperativa vem, ao longo dos anos, superando-as, assim como aos desafios que lhe são constantes. Mesmo as iniciativas que foram consideradas frustradas dentro do processo – como é o caso de algumas agroindústrias não associadas mencionadas no texto – demonstram resultados positivos concretos no contexto maior do processo de desenvolvimento territorial. Além disso, a condição atual é decorrente de um longo processo de aprendizado e persistência dos atores envolvidos.
- Outra questão bastante evidente é a possibilidade de acesso a políticas públicas nos processos de desenvolvimento territorial. Elas foram fundamentais para a Cooperagreco.

Uma etapa visível do processo de amadurecimento da Cooperagreco foi a consolidação das estruturas de apoio, como é o caso das microempresas, organizações que se caracterizaram como essenciais para solidificar a comercialização, um dos grandes gargalos enfrentados pela produção orgânica.

Foi por meio dessas condições que a Cooperagreco desenvolveu estratégias que tornaram a comercialização mais diversificada e flexível, trabalhando com os circuitos curtos e longos. Foi um aprendizado importante, caracterizando-se como um processo de superação dos problemas enfrentados na fase pioneira, de dependência de um único mercado, já que o modelo possibilita a comercialização ao mercado formal e institucional – além de a manutenção do circuito curto - viabilizando, além das vendas aos diversos canais, as táticas operacionais da organização.

A venda ao mercado institucional, por possibilitar a entrega de produtos convencionais ou em transição, facilita a inclusão de novos associados e a conversão para a produção orgânica, consequentemente, contribui com o aumento da produção de orgânicos para o beneficiamento e venda ao mercado varejista. A estratégia de venda ao circuito curto viabiliza o relacionamento e fidelização com o cliente. Essas diversas formas de comercialização permitem o equilíbrio de vendas, automaticamente, maior estabilidade.

Um dos grandes avanços da Cooperagreco foi a profissionalização, que aperfeiçoou a estrutura e os processos de gestão da organização, refletindo na melhoria da imagem e em resultados promissores, como o aumento das vendas, gerando ampliação da produção e inserção de novos associados.

Os avanços na melhoria dos produtos também são constantes. A organização demonstrou aptidão de interpretar e se adequar ao mercado, inovando - com inserção frequente de novos produtos - e buscando cada vez mais a padronização da qualidade e a capacidade em atender à demanda. São temas presentes nas principais ações de gestão.

Ficou visível, outrossim, a capacidade da organização em superar desafios e dificuldades, e, mais que isto, trazer mudanças e novas perspectivas ao território e à vida de pessoas que nele residem. Segundo os depoimentos dos associados, durante a pesquisa, eles estão em busca de mais qualidade de vida para suas famílias, que apenas resultados econômicos.

## REFERÊNCIAS

AGRECO PRODUTOS ORGÂNICOS LTDA. **Relatório de Faturamento:** Quebra por Produto. Período 01/01/2006 a 31/12/2006. Agreco Produtos Orgânicos Ltda.: Santa Rosa de Lima, 2006.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Faturamento:** Quebra por Produto. Período 01/01/2007 a 31/12/2007. Agreco Produtos Orgânicos Ltda.: Santa Rosa de Lima, 2007.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Faturamento:** Quebra por Produto. Período 01/01/2008 a 31/12/2008. Agreco Produtos Orgânicos Ltda.: Santa Rosa de Lima, 2008.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Faturamento:** Quebra por Produto. Período 01/01/2009 a 31/12/2009. Agreco Produtos Orgânicos Ltda.: Santa Rosa de Lima, 2009.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Faturamento:** Quebra por Produto. Período 01/01/2010 a 31/12/2010. Agreco Produtos Orgânicos Ltda.: Santa Rosa de Lima, 2010a.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Receitas e Despesa.** Agreco Produtos Orgânicos Ltda.: Santa Rosa de Lima, 2010b.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Faturamento:** Quebra por Produto. Período 01/01/2011 a 31/12/2011. Agreco Produtos Orgânicos Ltda.: Santa Rosa de Lima, 2011a.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Receitas e Despesa.** Agreco Produtos Orgânicos Ltda.: Santa Rosa de Lima, 2011b.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Faturamento:** Quebra por Produto. Período 01/01/2012 a 30/06/2012. Agreco Produtos Orgânicos Ltda.: Santa Rosa de Lima, 2012a.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Faturamento:** Quebra por Cidade x Cliente. Agreco Produtos Orgânicos Ltda.: Santa Rosa de Lima, 2012b.

ASSOCIAÇÃO DE AGRICULTORES ECOLÓGICOS DAS ENCOSTAS DA SERRA GERAL (AGRECO). Lista de Produtores. Santa Rosa de Lima: Agreco, 2012.

CABRAL, Luiz Otávio. **Espaço e ruralidade num contexto de desenvolvimento voltado à agricultura familiar.** Florianópolis, 2004. 267 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Geografia.

COOPERATIVA DE AGRICULTORES ECOLÓGICOS DAS ENCOSTAS DA SERRA GERAL (COOPERAGRECO). **Relatório de Faturamento:** Quebra por Produto. Período 01/01/2009 a 31/12/2009. Cooperagreco: Santa Rosa de Lima, 2009.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Faturamento:** Quebra por Produto. Período 01/01/2010 a 31/12/2010. Cooperagreco: Santa Rosa de Lima, 2010.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Receitas e Despesas.** Cooperagreco: Santa Rosa de Lima, 2010.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Faturamento:** Quebra por Produto. Período 01/01/2011 a 31/12/2011. Cooperagreco: Santa Rosa de Lima, 2011a.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Receitas e Despesas.** Cooperagreco: Santa Rosa de Lima, 2011b.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Faturamento:** Quebra por Produto. Período 01/01/2012 a 31/06/2012. Cooperagreco: Santa Rosa de Lima, 2012a.

\_\_\_\_\_. **Tabela de Certificação.** Agreco: Santa Rosa de Lima, 2012b.

EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA E EXTENSÃO RURAL DE SANTA CATARINA (EPAGRI).

GELBCKE, Daniele Lima. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Geografia. **Agroturismo e produção do espaço nas encostas da Serra Geral:** entre a ideia e a prática. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Geografia.

GUZZATTI, Thaise Costa. **O Agroturismo como elemento dinamizador na construção de territórios rurais:** o caso da Associação de Agroturismo Acolhida na Colônia em Santa Rosa de Lima (SC). Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Geografia, Florianópolis, 2010.

IBGE, **Censo Agropecuário 2006.**

ZOLDAN, P.C.; MIOR, L.C. **Produção orgânica na agricultura familiar de Santa Catarina.** Florianópolis: Epagri, 2012. 94p.

Realização

CI.ORGÂNICOS  
centro de inteligência



**Sociedade Nacional de Agricultura**  
Av. General Justo 171, 7º andar, Centro  
CEP 20021-130, Rio de Janeiro, RJ - Brasil  
+55 (21) 3231-6350  
sna@sna.agr.br

Apoio

