

# AS ESTRATÉGIAS DOS EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS DA AGRICULTURA FAMILIAR DO BAIXO TOCANTINS NA COMERCIALIZAÇÃO DO AÇAÍ ORGÂNICO

**Gisele Seabra Abraham (PUC-SP)**

giseleabraham@yahoo.com.br

**Rafael Lobato de Mattos e Boulhosa (CESUPA)**

rafaelboulhosa@yahoo.com.br

**Daniela Warris Monteiro (PUC-SP)**

dwmonteiro01@yahoo.com.br

**Priscila Tereza De Nadai Sastre (PUC-SP)**

prisciladenadai@terra.com.br



*O objetivo desse artigo é examinar as estratégias utilizadas pelos agricultores familiares de empreendimentos solidários do Baixo Tocantins para comercialização do açaí. Diante desse propósito, se contextualizou a prática agrícola e o agronegócios, destacando-se o de base familiar e solidário, sob a forma de cooperativas. Em seguida, indicaram-se as tendências desse tipo de empreendimento para a sustentação de competitividade. Nesse sentido, discorreu-se sobre aspectos conceituais de estratégias empresariais e genéricas, além da teoria das cinco forças de Michael Porter. Por fim, identificou-se a profissionalização da gestão a partir da capacitação e utilização das estratégias de diferenciação e de parceria na negociação do açaí orgânico certificado, que contribuiu para o posicionamento favorável ante aos demais concorrentes e conseqüente melhoria da qualidade de vida das famílias envolvidas. A sustentação de vantagem competitiva inerente à lógica do sistema capitalista remete a uma contradição teórica face ao conceito de economia solidária baseado nas cooperativas como alternativa ao desemprego, aos vínculos de trabalho precários e, por último, a sobrevivência.*

*Palavras-chaves: Estratégia, cooperativismo, agricultura*

## 1. Introdução

A dinâmica sócio-econômica da micro-região do Baixo Tocantins, formada pelos municípios de Bagre, Barcarena e Mojú, aglomera ainda a micro-região de Cametá, composta pela cidade Cametá, Abaetetuba, Baião, Igarapé-Miri, Limoeiro do Ajurú, Mocajuba e Oeiras do Pará, alterou-se a partir da construção da Usina Hidroelétrica de Tucuruí (UHT) no período entre 1975 e 1985, em virtude das implicações ambientais, territoriais e demográficas provocadas pelas barragens do reservatório hidráulico.

A construção da UHT desencadeou a reestruturação espacial e de gêneros de vida em Tucuruí (ROCHA *apud* GOMES; ROCHA, 2002) repercutindo na redefinição da dinâmica regional, situada às margens e afluentes do Rio Tocantins, em detrimento da presença histórica de comunidades tradicionais de intenso relacionamento ribeirinho caracterizado por práticas pesqueiras de subsistência ou comercial, de circulação fluvial ou mesmo pelo imaginário folclórico do caboclo da Amazônia (TRINDADE JR, 2003).

De um modo geral, os grandes projetos instalados no Estado do Pará, a exemplo do complexo industrial da Albrás-Alunorte, estimularam a circulação de bens e capitais e a expansão de mercados, geração de emprego e renda, o aprimoramento e investimento em infra-estrutura como energia elétrica, estradas e portos, o que poderia repercutir em desenvolvimento local (JOYAL; MARTINELLI, 2004) e reverter o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) dos municípios da região que apresentam valores abaixo da média nacional, tendo Igarapé-Miri o menor IDH da micro-região com 0,588, Cametá com 0,670, e Abaetetuba com 0,706.

Em contrapartida, Barcarena possui o terceiro lugar no *ranking* estadual com 0,769, ficando atrás somente de Belém (capital do Estado do Pará) com 0,81 e Ananindeua com 0,780, conforme dados do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD/IPEA, 2003).

Ao considerar esses índices torna-se possível inferir que não houve a incorporação autóctone dos benefícios gerados pelo ciclo macroeconômico, ao contrário, ocorreu um processo de segregação sócio-espacial no entorno desses projetos, com o surgimento de assentamentos informais compostos por movimentos migratórios atraídos pela expectativa de melhoria da qualidade de vida.

A mão-de-obra disponível, bem como as pessoas atraídas a região, no entanto, foram consideradas desqualificadas, segundo as demandas dos perfis profissionais exigidos pelas novas empresas instaladas, especialmente pela inexperiência no setor e baixa escolaridade, até então indiferente pela percepção da comunidade tradicional ao desenvolvimento das atividades seculares do Baixo Tocantins, como a coleta de frutos e a pesca.

A relação dessas comunidades com os recursos da natureza, portanto, auferiu a agricultura a condição de principal atividade econômica das mesmas, apesar de seu enfraquecimento com o intenso êxodo rural, anteriormente mencionado. Nesse contexto, a agricultura de base familiar emergiu como alternativa de fortalecimento da agricultura, bem como para a inclusão dos trabalhadores excluídos do mercado.

Separadamente, entretanto, os agricultores não obtiveram poder de negociação junto aos compradores, conhecidos como atravessadores, que realizam a intermediação dos frutos até o vendedor final. De tal modo, a proposta da economia solidária aliou-se a esse movimento e articulou a estruturação de empreendimentos autogestivos, sob a forma de cooperativas de

agricultores familiares, sobretudo para a produção de açaí e de outras frutas regionais. Dentre esses empreendimentos, destacam-se nesse trabalho a Cooperativa de Fruticultores de Abaetetuba (COFRUTA), Cooperativa Agrícola Resistência de Cametá (CART), Cooperativa dos Produtores Rurais da Agricultura Familiar de Barcarena (COOPBAB) e Associação Mutirão dos Trabalhadores Rurais de Igarapé-Miri, todos situados na micro-região do Baixo Tocantins, no Estado do Pará, maior produtor de açaí do Brasil.

Paralelamente, a disseminação dos benefícios à saúde no consumo do açaí fomentou a demanda nacional e internacional pelo fruto. Em 2003, a quantidade produzida somou 257.283 toneladas e, no ano seguinte, houve um aumento de 40% no volume, enquanto que em 2005 o percentual total teve um acréscimo de 41,26%, gerando uma receita de R\$ 153.657.358,40, segundo dados da Secretaria de Produção do Estado do Pará (BOLSA AMAZÔNIA, 2007).

Apesar disso, as cooperativas não demonstraram responsividade no atendimento dessa crescente demanda em virtude da insuficiência estrutural produtiva familiar dos agricultores. Destarte, o objetivo desse artigo é identificar a alternativa encontrada pelos mesmos para reverter tal situação, examinando as estratégias utilizadas pelos empreendimentos solidários do Baixo Tocantins para comercialização do açaí e conseqüente melhoria da qualidade de vida das famílias envolvidas.

Para a consecução dos objetivos a metodologia adotada envolveu a pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos concernentes as áreas de agronegócios, agricultura familiar, economia solidária, cooperativismo e estratégias empresariais e competitivas. Aliado a isso se desenvolveu a pesquisa exploratória da região estudada por meio de indicadores como o IDH, e dos empreendimentos por intermédio de pesquisa de campo e pesquisa-ação com a intervenção na realidade organizacional das cooperativas. A aplicação desses métodos foi proporcionada pela participação em projetos de extensão universitária realizados no período entre 2004 e 2006 pelo Centro Universitário do Estado do Pará (CESUPA).

Diante do exposto, apresentam-se neste trabalho o estudo de caso e o desafio enfrentado pelos empreendimentos solidários do Baixo Tocantins para a comercialização competitiva do açaí, com a expectativa de disseminar tecnologias de gestão às demais realidades do movimento cooperativista brasileiro.

## **2. O cooperativismo na agricultura familiar**

A etimologia da palavra agricultura revela sua origem latina no prefixo agro, que corresponde a terra cultivável ou cultivada em área rural. Em sua evolução histórica, atribuiu-se o seu surgimento durante o período neolítico, quando os homens viviam como povos extrativistas errantes, sem habitação fixa e o conseqüente deslocamento constante em busca de alimentos, seja pela caça, pesca ou pela coleta de frutos oferecidos espontaneamente pela natureza.

Nesse período, o sistema nômade enfraqueceu à medida que as dificuldades de encontrar alimentos aumentou. Complementarmente, os indivíduos perceberam que alguns grãos, quando enterrados, germinavam e originavam novas plantas e/ou frutos. A partir disso, permitiu-se maior produtividade e fixação do homem a terra (ARAÚJO, 2003).

O relacionamento do homem com a terra tornou-se de longo prazo, pois o mesmo passou a produzir tudo o que necessitava, tornando sua cultura diversificada voltada a sobrevivência da família. Com o perpassar dos tempos, entretanto, o desenvolvimento tecnológico inseriu nessa atividade econômica inovações que destituíram seu caráter auto-suficiente, desencadeando a

interdependência com outros segmentos de mercado, como por exemplo, os distribuidores, indústrias, varejistas e atacadistas (ARAÚJO, 2003).

A incursão das inovações tecnológicas na atividade agrícola estimulou o discurso de John Davis em outubro de 1955, na conferência intitulada *Business Responsibility and the Market for Farm Products*. Durante sua apresentação surgiu a palavra *agribusiness* como uma junção entre *agriculture* e *business*, agricultura e negócios, respectivamente. A união destas duas palavras representa a soma das operações abrangidas pela atividade agrícola, mais a manufatura e distribuição de *commodities* rurais, posteriormente, agroindústria passou a referir-se à soma total de todas as operações envolvidas a produção e distribuição de comida e fibra (DAVIS *apud* FUSONIE, 1995).

A definição deste novo termo foi divulgada pela *Harvard Business Review* no artigo *From Agriculture to Agribusiness*, que, à época, recebeu notoriedade e incitou a publicação do livro *A Concept of Agriculture*, em 1957, em co-autoria com Ray Goldberg, que ratificou o construto com a adição de mapas e gráficos que focaram o desenvolvimento das pesquisas e políticas de agronegócios. Juntos estes pesquisadores asseveraram a abrangência conceitual composta pelo conjunto de operações e transações dos insumos necessários à unidade de produção agropecuária; as operações intrínsecas a essa unidade; e a logística, desde armazenamento e distribuição dos produtos rurais *in natura* ou industrializados (ARAÚJO, 2003; BELIK; BOLLIGER; SILVA, 2000; SANTANA, 2002).

No Brasil, o agronegócios é responsável por um a cada três reais gerados na economia nacional e por 33% do Produto Interno Bruto – PIB, 37% dos empregos e 42% das exportações, desse modo, atua como força motriz do *superávit* da balança comercial. A pauta de exportação inclui soja, carne bovina e frango, couro, tabaco, arroz, milho, castanhas, nozes e frutas frescas, como o cacau (AGRICULTURA, 2008). Apesar desse quadro próspero o setor apresenta dificuldades ao competir em uma economia globalizada e o modelo exportador de produtos primários, sobretudo quando se trata dos pequenos produtores de base familiar.

A agricultura familiar cresceu no país com o propósito de explorar as potencialidades rurais com o investimento e beneficiamento da produção local para o incremento da renda familiar, diminuindo o êxodo do campo à medida que corrobora a melhoria da qualidade de vida dessas famílias. Inseridos na lógica competitiva de mercado, os agricultores familiares não restringem a produção a subsistência. Ao contrário, além de produzir, passaram a beneficiar, processar e comercializar seus produtos (MIOR, 2005), no entanto, este tipo de agricultura encontra dificuldades em virtude de suas limitações relacionadas a falta de “informações nos aspectos da produção, armazenamento, embalagem e principalmente na comercialização” (LOCATELI, 2003), o que resulta no empobrecimento dessas famílias, atenuando as desigualdades do sistema capitalista. Além disso, a estrutura produtiva isolada de cada família mostrou-se insuficiente para atender as demandas de mercado.

Nesse contexto, a alternativa de superar tal desafio, aparece na economia solidária, isto é, outro modo de produção, cujos princípios baseiam-se na propriedade coletiva ou associada ao capital, e o direito a liberdade individual, reunindo todos que produzem em uma única classe de trabalhadores possuidores igualitários de capital, seja em cooperativas ou sociedades econômicas (SINGER, 2002).

A economia solidária, desse modo, representa a modificação das relações de trabalho e consumo no âmbito coletivo, proporcionando a manutenção de postos de trabalho, inibindo a

falência de empresas, a exclusão de trabalhadores e as condições precárias de trabalho. Fundamenta-se na empresa comunitária, na agricultura familiar e em cooperativas, todos balizados na autogestão.

Em processo adjacente, a proposta de Guerra (*apud* LOCATELI, 2003) para reverter o quadro das dificuldades da agricultura familiar envolve, além da organização dos agricultores, o investimento na capacitação com foco gerencial e de mercado, sobretudo sobre os mecanismos e exigências concernentes a exportações, estimulando a parceria entre agricultores sob a forma de associações, cooperativas ou consórcios. Outra proposta é unir-se a nova tendência mundial pela demanda de produtos orgânicos por meio da agroecologia.

O agronegócio orgânico tem na agricultura ecológica o manejo sustentável em suas unidades produtivas, onde o solo, micro-organismos, materiais orgânicos, minerais, insetos e homens convivem coerentemente. A agricultura orgânica representa, em parte, um movimento contrário ao desenvolvimento tecnológico, pois exclui a utilização de pesticidas químicos e fertilizantes solúveis, desenvolvidos por grandes laboratórios, em seu cultivo (SOUZA, 2000). Por outro lado, corrobora ao desenvolvimento sustentável por ter a produção limpa, sem recorrer a queimadas, preservando os recursos naturais e atentando a legislação ambiental.

O desenvolvimento sustentável amplia a essência de desenvolvimento, pois denota a complementaridade dos assuntos referendados, visto que contempla as dimensões econômicas, sociais e ecológicas. Atende “as necessidades do presente sem comprometer as possibilidades de as gerações futuras atenderem as suas próprias” (BEZERRA; MUNHOZ *apud* HANEFELD, 2002, p.18). Por conseguinte, é possível inferir que este conceito compila o meio ambiente, a equidade social e a eficiência econômica, as quais reunidas propiciam a inclusão socioeconômica das comunidades nos ciclos de produção, consumo e conseqüentemente de cidadania (BEZERRA; RIBEIRO *apud* HANEFELD, 2002, p.18).

O estímulo ao desenvolvimento sustentado reflete em desenvolvimento local (ROSA, 1999) e reverte-se em propósitos de cidadania, e este último encontra-se no cooperativismo, considerado por Singer (2002) como um protótipo de empresa solidária. Originalmente a discussão no Congresso de Praga em 1948, regulou como cooperativa, independentemente de sua constituição legal, “toda a associação de pessoas que tenha por fim a melhoria econômica e social de seus membros pela exploração de uma empresa baseada na ajuda mínima e que observa os princípios de Rochdale” (FRANKE *apud* POLONIO, 2004, p. 25).

Os estatutos da sociedade dos pioneiros de Rochdale, por sua vez, são sete, a saber: livre adesão; administração democrática; retorno na proporção das compras; juro limitado ao capital; neutralidade política e religiosa; pagamento em dinheiro a vista; e fomento de educação cooperativa (POLONIO, 2004). Os princípios doutrinários, por seu turno, são: solidariedade, igualdade, liberdade e fraternidade (BIALOSKORSKI NETO, 2001).

Em 1985, foi criada a Aliança Cooperativa Internacional – ACI, órgão máximo do movimento cooperativista mundial, que manteve os princípios de Rochdale. Não obstante a tal preservação, o movimento apresenta novas tendências de gestão voltadas a eficiência, dentre elas, pode-se citar os programas de educação e de incentivo a inovação, a profissionalização da gestão resultantes do treinamento e capacitação, a atenção as crescente exigências de mercado e oportunidades de alianças estratégicas, formulação de estratégias com a pretensão de ampliação de *market share* e marca sólida (BIALOSKORSKI NETO, 2000).

As alianças podem ocorrer entre empresas capitalistas e cooperativas ou entre:

*(...) co-irmãs, isto é, alianças onde o empreendimento cooperativo pode crescer os seus negócios através da colaboração direta com outras empresas cooperativas (...) desenvolvendo marcas, alargando mercados, aproveitando economias de escala (BIALOSKORSKI NETO, 2000, p. 247).*

No Brasil, o cooperativismo é regido pela Lei n. 5.764/71, que regulamenta a Política Nacional do Cooperativismo, estabelece seu sistema jurídico e define sua tipologia em cooperativas de serviços comunitários, de consumo, de trabalho, agropecuárias e agroindustriais, de mineração, habitacionais, de produção, educacionais, de crédito, e especiais (OLIVEIRA, 2003). Neste trabalho, sobressai a tipologia agroindustrial em virtude da caracterização dos empreendimentos analisados, cuja formação é realizada por produtores rurais que beneficiam e comercializam a produção de seus cooperados (CRÚZIO, 2002).

### 3. As cinco forças e as estratégias genéricas e empresariais

Ao pesquisar o tratamento sobre a palavra estratégia, encontrou-se sua progênie grega na palavra *strategos*. Historicamente, a estratégia foi tratada como a arte militar, indispensável na ordenação das forças do exército; ou o conjunto de técnicas relacionadas a planejamentos de guerras realizados pelos generais e as medidas essenciais que devem ser adotadas para impetrar a vitória frente ao inimigo, subjugando-o preferencialmente sem lutar, com excelência e o mínimo dispêndio de homens e recursos (TZU; PIN, 2002).

A inserção do termo no âmbito econômico e organizacional ocorreu na década de 60, contudo, consideram-se, ainda hoje, recente e imatura sua definição (WHIPP, 2004). Os estudos de Andrews Igor Ansoff, Peter Drucker e Alfred Chandler conferiram a estratégia o seu aspecto voltado a gestão de negócios (MONTGOMERY; PORTER, 1998), tornando a menção dessa terminologia, tanto em estudos organizacionais como em estudos econômicos, recorrente, contudo, a miríade de formas de utilização da palavra estratégia, distorce a estrutura conceitual do termo em virtude de sua incipiente delimitação e provoca seu uso indiscriminável como mero adjetivo.

Dentro dessa perspectiva, optou-se nesse artigo utilizar a conceituação de Chandler (McCRAW, 1998), que conceitua a estratégia como o plano global de alocação de recursos para atender as demandas do ambiente. Complementarmente, a estratégia configura-se na reunião de planos e objetivos em prol da consecução dos resultados pré-definidos (VICO MAÑAS, 2003).

Da mesma forma que ocorre com a delimitação conceitual, ocorre com a taxonomia das alternativas estratégicas que são descritas distintamente em quantidade e definição por diferentes autores da área. Nesse sentido, adotou-se o proposto por Vico Mañas (2003), cuja classificação indica 11 tipos, as quais sejam: concentração em um único negócio, *joint venture*, retração, integração horizontal, integração vertical, diversificação, inovação, desinvestimento, parceria, internacionalização e liquidação de negócios. Para melhor compreensão dessas alternativas, recomenda-se consultar a bibliografia indicada nas referências, pois dentre as mencionadas, destaca-se aqui a estratégia de parceria, para fins de análise.

A estratégia de parceria pode ocorrer mediante oportunidades de ganhos de vantagens para as partes envolvidas, tanto na comercialização quanto na produção, podendo ser formalmente pactuada por meio de contratos, como na franquia e na terceirização, contudo, não há

necessariamente a obrigatoriedade de formalização contratual (VICO MAÑAS, 2003).

A aplicação de estratégias ambiciona segundo Porter (1986, p. 49) criar uma posição “defensável a longo prazo e superar os concorrentes”, ou seja, a obtenção de vantagens competitivas. Além disso, na busca pela competitividade, fomentada pelo avanço tecnológico e inovação, a empresa precisa considerar a elaboração de novos produtos e processos produtivos ante as constantes mudanças nos cenários econômicos (PORTER *apud* MONTGOMERY; PORTER, 1998).

Diante desse cenário competitivo, as organizações precisam formular suas estratégias pautadas em suas características intrínsecas (missão, visão, valores) e extrínsecas (concorrentes, ameaças e oportunidades do mercado), visto que as mesmas respondem a pressões do ambiente, denominadas de cinco forças.

O modelo criado em 1979 por Porter, publicado no artigo *How Competitive Forces Shape Strategy*, explica como as forças determinam a longevidade e rentabilidade das indústrias. As cinco forças competitivas correspondem às barreiras de entradas, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores, rivalidade entre concorrentes e ameaça de produtos substitutos.

A inserção em novos negócios ou mercados pode apresentar barreiras de entrada motivadas pelas empresas já existentes como resposta a ameaça gerada por um novo concorrente, tanto em insumos quanto no *market share*. As barreiras amiúde encontradas são relacionadas à economia de escalas, diferenciação de produtos, necessidades de capital, desvantagens de custo, acesso aos canais de distribuição, custos de mudança e políticas governamentais (PORTER, 1986). Ao mesmo tempo, a entrada de novos concorrentes amplia as possibilidades de escolha dos compradores, que passam a analisar melhor suas opções, aumentando seu poder de barganha (PORTER, 1986).

Por outro lado, o poder de barganha dos fornecedores ocorre no início da cadeia produtiva e de suprimentos, quando o número de fornecedores é restrito, sobretudo nas situações de margem reduzida ao repasse de custos ao consumidor final (PORTER, 1986). A ameaça de produtos substitutos, por sua vez, acontece nos casos em que um produto pode pôr-se no lugar de outro, exercendo o mesmo propósito (PORTER, 1986).

Por último, a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes corresponde a disputa por posição por meio de concorrência de preços, vantagens na compra, qualidade ou outros diferenciais (PORTER *apud* MONTGOMERY; PORTER, 1998).

A partir da análise dessas forças são compostas as abordagens estratégicas para potencializar as pressões favoráveis ou minimizar as contrárias ao negócio, criando uma posição defensável. Portanto, foram propostas, pelo mesmo autor, três estratégias genéricas: liderança no custo total, enfoque e diferenciação (PORTER, 1986).

Na liderança no custo total a empresa oferece preços menores que a concorrência em virtude da redução nos custos, seja em insumos e matéria-prima, em despesas gerais ou no processo produtivo, com a padronização por meio de economias de escala. Por outro lado, a estratégia de enfoque, ao contrário da padronização da anterior, atende necessidades específicas de um determinado segmento de mercado, conseguindo resultados tanto em diferenciação quanto em menores custos (PORTER, 1986).

Passados 29 anos desde a publicação do modelo das cinco forças Porter (2008) reafirmou a extensão e sustentação da teoria de sua obra clássica referente a formulação de estratégia. Em

*The Five Competitive Forces that Shape Strategy* o autor ratifica que a diferenciação, seja em qualidade ou nas características dos produtos, retira o foco de baixo custo total. Desse modo, estimula os compradores a estarem dispostos a pagar margens maiores em virtude do valor agregado, que estabelece uma posição privilegiada em relação aos demais competidores, propiciando um relacionamento de lealdade com o consumidor, impondo barreiras de entrada aos que desejarem inserir-se nesse negócio.

A estratégia, portanto, pode ser vista como a construção de defesas contra forças competitivas ou como a sustentação de um posicionamento na indústria onde as forças são mais fracas. Quando ocorrem mudanças nas forças é um sinal de mudanças no posicionamento, logo, há a necessidade de contínua formulação estratégica (PORTER, 2008).

#### 4. Metodologia

Os procedimentos de coleta de dados envolveram um estudo de caso com o subsídio de pesquisa-ação com a intervenção da realidade dos empreendimentos solidários da agricultura familiar, produtores de açaí, no Baixo Tocantins, especificamente da Cooperativa de Fruticultores de Abaetetuba (COFRUTA), Cooperativa Agrícola Resistência de Cameté (CART), Cooperativa dos Produtores Rurais da Agricultura Familiar de Barcarena (COOPBAB), e Associação Mutirão dos Trabalhadores Rurais de Igarapé-Miri. Portanto, cabe, em primeiro lugar, caracterizar brevemente os mesmos.

Em 2001, aproximadamente 200 famílias desses municípios reuniram-se para a transação do açaí orgânico com a Sambazon e a Cooperativa Agrícola Mista de Tomé-Açú (CAMTA) (BRACAGIOLI, 2007; SOARES, 2007). Depois das negociações, firmou-se um consórcio entre os empreendimentos acima mencionados.

Além disso, esses empreendimentos estreitaram parcerias com instituições de ensino superior, como o CESUPA, até meados de 2006, com a Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares e Empreendimentos Solidários (ITCPES) da Universidade Federal do Pará (UFPA) e a Rede Interuniversitária de Pesquisa sobre o Mundo do Trabalho (UNITRABALHO) até a presente data. Assim como com sindicatos rurais, Organizações Não Governamentais – ONG, como a Fundação de Órgãos para Assistência Social e Educacional (FASE), Amigos da Terra, Associação Paraense de Apoio às Comunidades Carentes (APACC), e Cooperação e Apoio a Projetos de Inspiração Alternativa (CAPINA) (BARBOSA, 2004).

A COFRUTA, fundada em 2002, procedente da Associação de Desenvolvimento Agrícola dos Mini e Pequenos Agricultores de Abaetetuba (ADEMPA) constituiu-se de 127 membros, os quais também são associados a esta, firmando a parceria entre os empreendimentos. Com financiamento do Fundo Constitucional do Norte (FNO) intermediado pelo Banco da Amazônia – BASA, a cooperativa construiu sua estrutura industrial, assim, a agroindústria possibilitou o beneficiamento dos frutos regionais e o processamento de polpas, geléias e xaropes.

A COOPBAB iniciou suas atividades em 2001 por meio de mobilização social espontânea de 20 pessoas em busca de oportunidades de melhoria de vida, entretanto, sua constituição deu-se somente em 2003 pela falta de financiamento. A cooperativa não conseguiu recursos financeiros para suas instalações, o que inibe o seu desenvolvimento, entretanto, seus 40 membros produzem e comercializam o açaí *in natura*, e têm a expectativa de atuar no segmento de farinha de mandioca e a abertura de uma sorveteria.

A Associação Mutirão, tem forte mobilização social, reúne 200 famílias de produtores de

açai, conscientizados quanto às técnicas de manejo sustentável, que o comercializam em sua forma *in natura*. A formalização e legalização em cooperativa estão entre suas perspectivas futuras.

A CART, fundada em 1995, a partir de incentivos do sindicato de trabalhadores rurais com apoio do FNO, com mais de 200 famílias, integra diferentes grupos de trabalhadores rurais, tais como a colônia de pescadores e produtores de açai e cacau, havendo, portanto, a diversificação na área de atuação e alternativa a sazonalidade do açai.

Diante dessa caracterização, cabe ressaltar que as fontes de informação foram obtidas por meio de pesquisa de campo resultante dos projetos de extensão universitária do Centro Universitário do Estado do Pará (CESUPA), a saber, Gestão de Empreendimentos Comunitários: Capacitação de Agricultores no Baixo Tocantins – PA (2004/2005) e Capacitação em Planejamento e Gestão de Empreendimentos Solidários da Agricultura Familiar (2005/2006), ambos financiados pela Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular (FUNADESP), e pelo Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC). Ambos os projetos foram constituídos por equipes compostas por discentes e docentes da graduação de administração com habilitação em comércio exterior, gestão com pessoas e marketing.

A realização desses projetos proporcionou o desenvolvimento da pesquisa-ação, um método capaz de gerar mudanças por meio da intervenção, pois firma-se na premissa de que para diagnosticar e conhecer profundamente uma organização é preciso mudá-la (EDEN; HUXHAM, 2001). Nessa perspectiva, houve a intervenção nas realidades organizacionais propiciada pela transferência de tecnologia de gestão, tanto em ações de assessoramento técnico e consultoria, quanto em treinamentos e capacitações com enfoque em planejamento, gestão e comportamento de mercado.

As atividades relacionadas a capacitação fundamentaram-se na metodologia dialógica de Paulo Freire (1977), privilegiando as experiências de cada participante, pois, segundo seus princípios pedagógicos, as técnicas vivenciais de cada aluno facilitam a assimilação do conteúdo programático, à medida que a teoria e a prática são repassadas sob a modalidade da construção coletiva.

Outras fontes de informações advêm de pesquisa bibliográfica buscou identificar textos integrais, dissertações, artigos e periódicos em banco de dados nacionais e internacionais nas áreas de agronegócios com enfoque na agricultura familiar, economia solidária e cooperativismo a fim de contextualizar as características dos empreendimentos analisados. Ademais, foram estudadas as estratégias empresariais e competitivas à luz de Vico Mañas (2003) e Porter (1986), respectivamente.

## 5. Análise dos resultados

O consórcio firmado entre as co-irmãs (BIALOSKORSKI NETO, 2000) COFRUTA, COOPBAB, Associação Mutirão e CART configura uma estratégia de parceria, pois atende os pressupostos ponderados por Vico Mañas (2003) ao reunir esforços mediante uma conveniência entre as partes. Em parceria possibilitou-se a comercialização do açai orgânico para grandes empresas como a Fly, a CAMTA, a Amazon Fruit, a Açai Brasil, a Amazon Drink e, sobretudo a internacional Sambazon por meio do aproveitamento de economias de escala, visto que juntos representam 63,9% da produção estadual, conferindo a região do Baixo Tocantins a maior produção nacional desse fruto (BRACAGIOLI, 2007).

A parceria integra 1.000 famílias de agricultores, que possuem em média sete integrantes, oriundos de Barcarena, Abaetetuba, Igarapé-Miri e Cametá, beneficiando aproximadamente 7.000 pessoas (BRACAGIOLI, 2007). Organizados dessa forma auferem benefícios na negociação de seus produtos, bem como alcançam notoriedade junto ao governo local no que concerne a suas reivindicações de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento da agricultura.

A comercialização para a Sambazon, que atua no mercado internacional, estimulou a necessidade do reconhecimento do açaí como fruto agroecológico, sem a utilização de produtos industriais em seu cultivo. Desse modo, em 2003, foi firmado o acordo de certificação orgânica e de compra e venda de açaí com esta empresa, fortalecendo o compromisso de manejo florestal sustentável pela conservação da biodiversidade (SOLINO SOBRINHO, 2005).

O diploma de certificação do açaí de uma área inicial de 7.700 hectares, emitido pela agência internacional de certificação *Guaranteed Organic Certification Agency* – GOCA, em conformidade com as normas do Departamento de Agricultura dos EUA – USDA, foi custeado inicialmente pela Sambazon, ficando sua renovação em responsabilidade das próprias cooperativas (SOLINO SOBRINHO, 2005).

A certificação gerou um fator diferencial no processo de comercialização, fazendo com que os compradores se predispuessem a pagar margens maiores em razão das características do produto, do valor agregado pela agricultura orgânica e conscientização ambiental. Portanto, ocorreu a adoção da estratégia de diferenciação, proposta por Porter (1986), para posicionar-se ante as pressões de mercado.

A partir disso, o preço médio por tonelada sofreu um acréscimo de 50% em relação ao valor pago aos demais agricultores (SOLINO SOBRINHO, 2005) incorrendo no aumento da renda dessas famílias e a consolidação do que eles denominam de comércio justo, ao contrário do praticado pelos atravessadores.

Outras parcerias, com a FASE e com as instituições de ensino superior pública e privada, propiciaram a capacitação desses agricultores e a conseqüente iniciação de profissionalização do quadro cooperativo revertendo a negatividade da baixa escolaridade dos mesmos, que prejudicava a inserção competitiva de seus produtos no mercado, refletindo nos resultados financeiros de seus empreendimentos.

As ações de capacitação privilegiaram a gestão, planejamento, contabilidade e marketing. Como resultado, houve transformações na gestão dos empreendimentos com objetivo de adequá-los aos novos padrões de negócios com a manutenção dos princípios doutrinários, mas com inclusão de novas tecnologias e ferramentas que propiciam o aumento do desempenho, de acordo com o ponderado por Bialoskorski Neto (2000).

A visão de futuro é confirmada pela preocupação na educação dos filhos dos agricultores, que por se tratar da agricultura familiar, serão os sucessores na gestão das cooperativas e associações. A formação desses jovens assegura a continuidade e longevidade da atuação nos negócios, ao mesmo tempo em que evolutivamente significa o aprimoramento das técnicas a serem utilizadas.

O desenvolvimento dos programas de educação favoreceu o atendimento as demandas de mercado, antes desconhecidas pelos agricultores. Tem-se como exemplo o açaí orgânico, produzido pelas comunidades tradicionais há tempos, mas somente a partir da ciência da

importância disso no mercado houve a preocupação de divulgar esse diferencial, garantido pela certificação.

Com a certificação reduziu-se a barreira de entrada em novos mercados, pois adotaram padrões de instituições internacionais de alimentos orgânicos. Com isso, obteve-se uma diferenciação frente aos concorrentes e o estabelecimento de um relacionamento leal entre produtores e compradores. Convém mencionar que a relação de produtos orgânicos da agricultura familiar divulgada pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário (2006) expõe somente duas cooperativas produtoras de açaí orgânico no Brasil, entre elas a COFRUTA e a Cooperativa dos Produtores Orgânicos do Sul da Bahia.

Diante disso, houve a diminuição da rivalidade entre os concorrentes, pois o número de competidores nesse segmento é reduzido. Aliado a isso, a demanda cresce significativamente e a oferta ainda é insuficiente, estabelecendo uma posição favorável ao consórcio.

Reunidos em parceria, o volume produzido aumentou e juntamente com a certificação, firmou-se uma diferenciação ante aos demais concorrentes, diminuindo o poder de negociação dos compradores que passaram a pagar maiores preços em virtude das características do produto e pela restrição de fornecedores.

As demais forças referentes ao poder de negociação dos fornecedores e a ameaça de produtos substitutos não têm incidência direta representativa aos empreendimentos do Baixo Tocantins em análise.

Em primeiro lugar, porque os membros das cooperativas e associações são os fornecedores do consórcio, o seja, eles mesmos, no entanto, o único entrave a isso consiste na venda da produção de algumas unidades familiares diretamente aos atravessadores em virtude dos mesmos pagarem a vista. As cooperativas, por sua vez, efetuam o pagamento três dias após a entrega, contudo, a margem paga pelas cooperativas é maior que a daqueles, mesmo com a taxa de 20% correspondente ao fundo do consórcio e outras despesas (SOARES, 2007).

Em segundo lugar, a ameaça de produtos substitutos, apesar da sazonalidade da safra do açaí, não pode ser identificada como negativa, pois não há um fruto que corresponda as suas características.

## **6. Considerações finais**

Neste artigo, apresentou-se uma breve contextualização da prática agrícola e o agronegócios, destacando-se o de base familiar e solidário, sob a forma de cooperativas e associações. Em seguida, indicaram-se as tendências desse tipo de empreendimento para a sustentação de competitividade. Nesse sentido, discorreu-se também sobre aspectos conceituais de estratégias empresariais e genéricas, além do modelo das cinco forças Porter.

A metodologia descreveu os procedimentos da pesquisa, bem como uma sumária caracterização dos empreendimentos, fundamentada em pesquisa de campo, centrando-se em suas parcerias e inter-cooperação. Destarte, a partir dos resultados obtidos com esse estudo, identificou-se a adoção das estratégias de parceria e diferenciação pelos empreendimentos solidários do Baixo Tocantins na comercialização do açaí orgânico e posicionamento ante as pressões de mercado, fortalecendo o grupo e criando credibilidade nas relações e suporte para o atendimento de maiores demandas.

Em seguida, verificou-se nessa experiência uma contradição frente ao conceito de economia solidária que apresenta nas cooperativas uma alternativa ao desemprego, aos vínculos de

trabalho precários e, por último, a sobrevivência. Entretanto, observou-se na realidade, além da busca pela melhoria da qualidade de vida das famílias, a intenção de estabelecimento de uma vantagem competitiva frente aos demais concorrentes, o que desencadeou um enfrentamento favorável as cinco forças.

Assim, a lógica capitalista de competitividade é perpetrada pelos empreendimentos solidários analisados, com a manutenção dos princípios de Rochadale, porém, por não representar o escopo desse trabalho, e apesar dos preceitos dessas organizações serem regidos por lei, permanece a dúvida quanto aos limites das novas tendências de gestão desses empreendimentos.

Não obstante a essa contraposição teórica, entende-se que a profissionalização na gestão dos negócios dos agricultores familiares seja fundamental não somente na sustentação de vantagens, mas para a melhoria da qualidade de vida pelo aumento da renda e educação em favor do desenvolvimento regional, de forma sustentável em função das novas práticas apreendidas. Portanto, não se trata exclusivamente da manutenção de postos de trabalho, e sim do modo de viver do homem da Amazônia, tradicionalmente extrativista, desencadeando a transformação do arranjo local e das circunvizinhanças.

Nesse sentido, uma das recomendações para trabalhos futuros reside na análise desse fenômeno a partir do modelo de pólos de crescimento de François Perroux e Jacques Boudeville com a intenção de disseminar essa experiência de desenvolvimento. Outra recomendação consiste na análise da estratégia de internacionalização iniciada com a parceria entre os empreendimentos e a empresa internacional Sambazon.

A adoção das estratégias retro-referendadas proporcionou ganhos de eficiência econômica à cadeia produtiva do açaí, com o aproveitamento da economia de escala e diferenciação sustentada no reconhecimento da área ambiental e do açaí como produto orgânico, dantes já produzido, mas com valor de mercado desconhecido pelos membros do empreendimento, especialmente pela falta de informações do mercado. Nessa nova perspectiva, a autogestão tornou-se factível e incrementou os resultados financeiros das cooperativas.

Diante do exposto, espera-se que este artigo tenha apresentado contribuições ao campo de estudos de agronegócios de base familiar, sem restringir-se a realidade do Baixo Tocantins, de forma que a experiência retratada aqui possa ser estudada como exemplo satisfatório do posicionamento estratégico de empreendimentos solidários e de pequeno porte. Em suma, a expectativa é demonstrar que a reunião de forças foi basilar na conquista de mercados e melhoria das condições sócio-econômicas dos públicos beneficiados.

## Referências

**AGRICULTURA.** *Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.* Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em 14 de março. 2008.

**ARAÚJO, M. J.** *Fundamentos de Agronegócios.* São Paulo: Atlas, 2003.

**BARBOSA, M. J de S. et al.** *A Incubação de Empreendimentos Comunitários de Agricultores Familiares na Região do Baixo Tocantins do Estado do Pará.* Anais do 22º Congresso Brasileiro de Extensão Universitária. Belo Horizonte: CBEU, 2004.

**BELIK, W.; BOLLIGER, F. P.; SILVA, J. G. da.** *Delimitação Conceitual da Agroindústria e Evidências Empíricas para o Estado de São Paulo.* v. 2. in: **MONTOYA, M. A.; PARRÉ, J. L. (Orgs.).** *O Agronegócio Brasileiro no Final do Século XX: realidade e perspectiva regional e internacional.* Passo Fundo: UPF, 2000.

**BIALOSKORSKI NETO, S.** *Agrobusiness Cooperativo.* in: **NEVES, M. F.; ZYLBERSZTAJN. (Orgs.)** *Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares.* São Paulo: Pioneira, 2000.

\_\_\_\_\_. *Agronegócio Cooperativo*. in: **BATALHA, M. O. (Coord.)**. Gestão Agroindustrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

**BOLSA AMAZÔNIA**. Disponível em:<<http://www.bolsamazonia.com/brasil/noticias.asp?showp=1&codnot=812>>. Acesso em 12 de julho. 2007.

**BRACAGIOLI, A.** *Relatório da Oficina de Experiências no Manejo de Recursos Naturais em Várzeas e Igapós Pro Várzea / Projeto Aquabio*. Disponível em:<[www.ibama.gov.br/provarzea/download.php?id\\_download=354](http://www.ibama.gov.br/provarzea/download.php?id_download=354)>. Acesso em 20 de julho. 2007.

**CRÚZIO, H. de O.** *Como Organizar e Administrar uma Cooperativa: uma alternativa para o desemprego*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

**EDEN, C.; HUXHAM, C.** *Pesquisa-ação no estudo das organizações*. v. 2. in: **CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.)** *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

**FREIRE, P.** *Pedagogia do Oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1977.

**FUSONIE, A. E.** (1995) *John H. Davis: Architect of the Agribusiness Concept Revisited*. *Agricultural History*, vol. 69, n. 2, p. 326-348. *Agribusiness and International Agriculture*. Disponível em:<<http://links.jstor.org/sici?sici=0002-1482%28199521%2969%3A2%3C326%3AJHDAOT%3E2.0.CO%3B2-Z>>. Acesso em 14 de março. 2008.

**GOMES, C. B.; ROCHA, G. de M.** *A Construção da Usina Hidrelétrica e as Transformações Espaciais na Região de Tucuruí*. in: **ROCHA, G. de M; TRINDADE JR, S. C. da. (Orgs.)** *Cidade e Empresa na Amazônia: gestão do território e desenvolvimento local*. Belém: Paka-Tatu, 2002.

**HANEFELD, A. O.** *Pólos de Modernização Tecnológica e Desenvolvimento Regional: o caso do pólo de modernização tecnológica do Vale do Rio Pardo, Rio Grande do Sul, Brasil*. 105f. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Departamento de Pós Graduação em Economia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Santa Cruz do Sul, 2002.

**JOYAL, A.; MARTINELLI, D. P.** *Desenvolvimento Local e o Papel das Pequenas e Médias Empresas*. Barueri: Manole, 2004.

**LOCATELI, A.** *Da Agricultura Tradicional à Agricultura Familiar Inovadora: contributo das formações no rito de passagem*. 228 f. Dissertação (Mestrado Internacional em Ciências da Educação). Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, Portugal; e *Département des Sciences de l'Éducation et de la formation* da Université François Rabelais de Tours, France, 2003.

**McCRAW, T. K (Org.)**. *Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa*. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

**MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO**. *Produtos Orgânicos da Agricultura Familiar*. Disponível em:<[www.mda.gov.br/arquivos/cart\\_port\\_org\\_net.pdf](http://www.mda.gov.br/arquivos/cart_port_org_net.pdf)>. Acesso em 29 de jan. 2006.

**MIOR, L. C.** *Agricultores Familiares, Agroindústrias e Redes de Desenvolvimento Rural*. Chapecó: Argos, 2005.

**MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E.** *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

**OLIVEIRA, D. de P. R. de.** *Manual de Gestão das Cooperativas: uma abordagem prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

**POLONIO, W. A.** *Manual das Sociedades Cooperativas*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

**PNUD/IPEA.** *Relatório de Desenvolvimento Humano*. Brasília: 2003.

**PORTER, M. E.** *Estratégias Competitivas: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. São Paulo: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. *Da Vantagem Competitiva à Estratégia Corporativa*. in: **MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E (Org.)** *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. *Harvard Business Review*. Boston, v. 86, iss. 1, p. 78, jan. 2008.

**ROSA, S. L. C.** *Agricultura Familiar e Desenvolvimento Local Sustentável*. Foz do Iguaçu: Anais do 37º Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural - SOBER, agosto de 1999.

**SANTANA, A. C.** *Considerações Teóricas e Metodológicas sobre Agronegócio e Cadeia Produtiva*. in: **AMIM, M. M.; SANTANA, A. C. (Orgs).** *Cadeias Produtivas e Oportunidades de Negócio na Amazônia*. Belém: UNAMA, 2002.

**SINGER, P.** *Introdução à Economia Solidária*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

**SOARES. L.** *Os Limites do Agroextrativismo no Baixo Tocantins*. Disponível em: <[www.alasru.org/cdalaru2006/14%20GT%20Luciane%20Cristina%20Costa%20Soares,%20Francisco%20Assis%20Costa.pdf](http://www.alasru.org/cdalaru2006/14%20GT%20Luciane%20Cristina%20Costa%20Soares,%20Francisco%20Assis%20Costa.pdf)>. Acesso em 20 de julho. 2007.

**SOLINO SOBRINHO, S. A. A.** *Certificação do Açaí na Região do Baixo-Tocantins: uma experiência de valorização da produção familiar agroextrativista na Amazônia*. Revista Agriculturas, v. 2, n. 3, outubro, 2005.

**SOUZA, M. C. M. de.** *Produtos Orgânicos*. in: **NEVES, M. F.; ZYLBERSZTAJN. (Orgs.)** *Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.

**TRINDADE JR, S. C.** *Imagens e representações das cidades ribeirinhas na Amazônia: uma leitura a partir de suas orlas fluviais*. Belém: UFPA, 2003.

**TZU, S; PIN, S.** *A Arte da Guerra*. São Paulo: Martins Fonte, 2002.

**VICO MAÑAS, A.** *Estratégia nos Negócios: conceitos, alternativas e casos*. in: **CAVALCANTI, M. (Org.)** *Gestão Estratégica de Negócios*. São Paulo: Thompson, 2003.

**WHIPP, R.** *Desconstrução Criativa: estratégia e organizações*, v. 3. in: **CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.)** *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004.