

# ESTRATÉGIA DE COMERCIALIZAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO DA AGRICULTURA FAMILIAR: A COOPERATIVA D'IRITUIA

Philippe Jean Louis Sablayrolles<sup>1</sup>

 <https://orcid.org/0000-0001-7836-1816>

Christian Patrick Paixão da Silva<sup>2</sup>

 <https://orcid.org/0000-0001-8289-5378>

## RESUMO

Este trabalho visa identificar precisamente os elementos da estratégia de comercialização das organizações da agricultura familiar e os desafios que enfrentam, a partir do estudo de caso da Cooperativa d'Irituia, situada no Nordeste Paraense. Analisa as práticas de comercialização dos agricultores em função do contexto agrário e de seus sistemas de produção. São caracterizados e comparados os diferentes canais de comercialização que praticam, com ou sem a mediação da cooperativa. A cooperativa privilegia atualmente canais de venda direta para produtos diferenciados, atendendo parte da demanda do seu quadro social. O debate atual na cooperativa, visando a ampliação dos volumes comercializados, envolve mudanças multifacetadas na esfera da produção e nos campos socioinstitucional, econômico, organizativo.

Palavras-chaves: Agricultura familiar, Cooperativa, Construção Social de Mercados, Certificação de Orgânicos, Amazônia.

## MARKETING STRATEGY OF A FAMILY FARMING ORGANIZATION: THE COOPERATIVE D'IRITUIA

### ABSTRACT

This work aims to identify precisely the elements of the marketing strategy of family farming organizations and the challenges they face, based on the case study of Cooperativa d'Irituia, located in Northeast Pará. It analyzes the marketing practices of farmers according to the agricultural context and their production systems. The different marketing channels they practice, with or without the mediation of the cooperative, are characterized and compared. The cooperative currently privileges direct sales channels for differentiated products, meeting part of the demand of its membership. The current debate in the cooperative, with a view to expanding the volumes sold, involves multifaceted changes in the sphere of production and in the socio-institutional, economic and organizational fields.

Keywords: Family Farming, Cooperative, Social Construction of Markets, Organic Certification, Amazon.

## ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN DE LA AGRICULTURA FAMILIAR: LA COOPERATIVA D'IRITUIA

### RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo identificar con precisión los elementos de la estrategia de comercialización de las organizaciones de agricultura familiar y los desafíos que enfrentan, a partir del estudio de caso de la Cooperativa d'Irituia, ubicada en el noreste de Pará. Analiza las prácticas de comercialización de los agricultores según el contexto agrícola y sus sistemas de producción. Se caracterizan y comparan los diferentes canales de comercialización que practican, con o sin la mediación de la cooperativa. Actualmente la cooperativa privilegia los canales de venta directa de productos

---

1 Doutor em Desenvolvimento Agrícola, docente do Instituto Amazônico de Agriculturas Familiares, Universidade Federal do Pará (INEAF-UFPA). E-mail: [philippejean@ufpa.br](mailto:philippejean@ufpa.br).

2 Graduando em Desenvolvimento Rural, do Instituto Amazônico de Agriculturas Familiares, Universidade Federal do Pará (INEAF-UFPA). E-mail: [c.patrick1204@gmail.com](mailto:c.patrick1204@gmail.com).

diferenciados, satisfaciendo parte de la demanda de sus socios. El debate actual en la cooperativa, con miras a ampliar los volúmenes vendidos, implica cambios multifacéticos en el ámbito productivo y en los ámbitos socioinstitucional, económico y organizativo.

Palabras clave: Agricultura Familiar, Cooperativa, Construcción Social de Mercados, Certificación Orgánica, Amazonia.

## INTRODUÇÃO

O Brasil construiu, nas últimas décadas, políticas públicas bem-sucedidas de inclusão produtiva da agricultura familiar. A percepção da opinião pública sobre este setor evoluiu radicalmente: a agricultura familiar, antes considerada como um setor atrasado, pouco produtivo, à margem do “progresso” e incapaz de absorver inovações tecnológicas, está sendo considerada como responsável do abastecimento alimentar nacional, uma forma de produção socialmente justa e ambientalmente correta, fornecendo alimentos diferenciados e de qualidade. Em consonância com estas percepções, a agricultura familiar desenvolve uma agenda própria de inclusão produtiva, visando mercados diferenciados com produtos de qualidade, com identidade e origem (Van der Ploeg, 2016a).

Os programas de abertura de mercados institucionais incentivaram a criação de novas organizações da agricultura familiar. No entanto, a consolidação dessas organizações permanece frágil, e é considerada um dos limites do processo (Viana da Silva; Schultz, 2017; Soares; Pires, 2018; Dos Anjos *et al.*, 2020). As políticas públicas não investiram suficientes esforços para propiciar assistência técnica e capacitação para essas novas organizações. Tentativas interessantes, como o Programa Mais Gestão, iniciado em 2013 pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário, ficaram isoladas, particularmente nas regiões Norte e Nordeste.

Em termos analíticos, as organizações econômicas da agricultura familiar ainda representam um certo desafio, na medida onde diferem, no seu projeto e na sua gestão, das empresas de capital, cerne da literatura da sociologia das organizações, da economia institucional e da administração (Amodeo, 2001; Cançado *et al.*, 2008). Um dos temas centrais na literatura sobre cooperativismo da agricultura familiar é a relação de contradição entre os sócios e sua organização: participação frágil, comportamentos oportunistas, objetivos de curto prazo privilegiados pelos sócios, freios à capitalização e à diversificação da cooperativa (Zylbersztajn, 2002; Amodeo, 2001). Na medida onde as cooperativas são instrumentos coletivos a serviço do quadro social (Chayanov, 2017; Cançado *et al.*, 2008), enfrentam a dificuldade de elaborar uma estratégia frente à diversidade dos sócios, que, por sua vez, reagem de forma diferente às decisões coletivas (Staatz, 1987). A consolidação destas organizações passa pelo entendimento das estratégias dos diferentes grupos de sócios, uma questão ainda pouco estudada.

Outro elemento complicador é a natureza dos mercados diferenciados almejados pelos agricultores familiares: construir canais de comercialização para produtos diferenciados, com qualidade

nutricional, com identidade, com origem, envolve práticas organizativas mais complexas do que procurar vantagem econômica a partir da simples economia de escala. O controle da qualidade na produção, a gestão de redes diferenciadas de compradores e consumidores, a logística de entregas frequentes de produtos diversos, in natura e em poucas quantidades, significa investimentos coletivos consistentes (Van der Ploeg, 2016a).

Neste trabalho, nosso objetivo é identificar precisamente os elementos de estratégia elaborada por organizações novas da agricultura familiar construindo canais de comercialização para produtos diferenciados, e os desafios que enfrentam, a partir de um estudo de caso. O Instituto amazônico de Agriculturas Familiares (INEAF) da Universidade Federal do Pará (UFPA) mantém uma parceria de vários anos com a Cooperativa Agropecuária dos Produtores Familiares Irituienses (“D’Irituia”), criada em 2011, situada no Nordeste Paraense. Os agricultores deste município, desde os anos 2000, diversificam seus sistemas de produção, e a cooperativa surgiu como um instrumento coletivo para facilitar a comercialização de produtos de qualidade agroecológica. Desde 2018, o INEAF assessoria a cooperativa para a implantação da certificação participativa para produtos orgânicos<sup>3</sup>. O trabalho analisa a diversidade dos sócios da cooperativa e suas estratégias individuais de comercialização, e, neste contexto, identifica as linhas e princípios de atuação da cooperativa e as questões enfrentadas para desenvolver seus serviços de comercialização.

Após esta introdução, o texto está estruturado em 5 partes. Na primeira levantamos aspectos teóricos relevantes relativos às práticas e canais de comercialização utilizados pelos agricultores, e a estratégia e serviços de comercialização implementados por suas organizações. Na segunda parte apresentamos os elementos do contexto agrário da cooperativa e a tipologia de sistemas de produção de seus sócios. Na terceira parte analisamos os canais de comercialização praticados pelos sócios, envolvendo ou não a cooperativa, permitindo caracterizar a atuação comercial da cooperativa, seu alcance e suas limitações. Para isso, utilizamos a bibliografia e estudos de campo recentes realizados pelo INEAF. Apresentamos os aspectos metodológicos dos levantamentos utilizados na introdução das partes correspondentes. A quarta parte analisa a estratégia da cooperativa e os desafios atuais, e a quinta parte apresenta considerações finais.

## ASPECTOS TEÓRICOS

Os atores sociais, no sentido de Long (2004), aprendem com suas experiências e elaboram estratégias para lidar com suas condições de vida, mesmo quando submetidos a fortes limitações: “Dentro dos limites da informação, incerteza e outras restrições existentes (por exemplo, físicas,

---

<sup>3</sup> A parceria Cooperativa D’Irituia – INEAF para a certificação orgânica participativa é objeto do projeto “Implantação da Certificação Participativa de Produtos Orgânicos da Agricultura Familiar do Nordeste Paraense – PA” financiado pelo CNPq no Edital CNPq/MCTIC/MDS n°. 36/2018 - TECNOLOGIA SOCIAL.

normativas ou político-econômicas), os atores sociais possuem uma capacidade de conhecimento (*knowledgeability*) e de ação (*capacity*)” (Long, 2004, p. 16). Para Long (2004), o processo de mercantilização não é um mecanismo gerado por forças cegas, é o resultado das “ações de um conjunto diverso de atores sociais inter-relacionados, composto de constelações específicas de interesses, valores e recursos” (Long, 2004, p. 108). As práticas de comercialização dos agricultores, individuais ou coletivas, devem ser analisadas em função das condições efetivas (técnicas, econômicas, cognitivas, sociais, políticas), vivenciadas por eles.

#### Os agricultores familiares enquanto atores da comercialização

Em primeiro lugar, o agricultor avalia o interesse de recorrer ao mercado para obter recursos ou insumos, e vender produtos, no lugar de produzi-los ou consumi-los. Para Van der Ploeg (2016b), o “grau de mercantilização”, “o equilíbrio entre recursos internos e recursos externos”, realizados pelo agricultor, envolvem a questão de sua autonomia, na medida onde qualquer inserção no mercado cria dependência. A decisão de inserção no mercado, mesmo puramente individual, é condicionada pela evolução global do contexto agrário. As evoluções agrárias mostram a evolução paralela das modalidades de comercialização e dos sistemas de produção.

O grau de mercantilização varia localmente em função dos tipos de sistemas de produção e dos objetivos das famílias. As atividades agroextrativistas e as técnicas praticadas necessitam ou não da compra de insumos e equipamentos de origem externa, e geram produtos destinados ou não ao mercado. A dimensão econômica do sistema de produção, condicionada pelos meios de produção disponíveis, determina o volume dos produtos comprados ou vendidos (Dufumier, 2010). Os circuitos monetários gerados no estabelecimento devem permanecer equilibrados em termos de entradas e saídas, pelo menos no médio prazo, levando em conta a possibilidade de contratar financiamentos, constituir e mobilizar poupança.

No contexto amazônico, as evoluções agrárias são particularmente rápidas e suas diferenciações geográficas bruscas. A região é caracterizada por um mosaico de populações com épocas distintas de ocupação, amplas heterogeneidades em termos fundiários, de acesso e transporte. A história econômica da Amazônia é caracterizada por ciclos e frentes de atividades com fortes impactos sobre as dinâmicas agrárias, que acentuam ainda mais as diferenciações observadas (Sablayrolles, 2004). Desta forma, devem ser analisadas em paralelo as evoluções agrárias e as condições de mercado, as mudanças de sistemas de produção e as práticas de comercialização necessárias para viabilizá-las.

As práticas de comercialização efetivas dos agricultores selecionam mercados e canais diferentes. A noção de mercado trabalhada por Schneider (2016) associa o enfoque setorial de cadeias produtivas e o ambiente local/territorial da produção rural, palco das relações entre os atores sociais definindo seu espaço de vida. Considera 4 tipos principais de mercados: (a) os mercados de

proximidade, imersos em relações locais de interconhecimento; (b) os mercados locais e territoriais, característicos de uma economia mercantil simples, com a presença do intermediário (atravessador); (c) os mercados convencionais, característicos das cadeias de comércio nacionais e globais, com rígidas normas e modalidades contratuais; e (d) os mercados públicos e institucionais, com sua rígida regulamentação.

Van der Ploeg identifica como estratégia específica dos agricultores familiares, visando preservar sua autonomia, a construção de mercados de produtos diferenciados pelo preço ou a qualidade dos produtos (Van der Ploeg, 2016a). Descreve a diferenciação de produtos como um processo de construção social entre agricultores e consumidores ocorrendo em 3 níveis paralelos. O primeiro nível gera a definição social de qualidades, quando expectativas do consumidor interagem com novas habilidades do produtor, num processo de aprendizagem mútuo. O segundo nível é o das trocas materiais, em que produtos são trocados por dinheiro. No terceiro nível, o das trocas simbólicas, o consumidor investe na procura do produto diferenciado que justifique seu apreço, e o produtor investe dedicação na fabricação do produto, recebendo o reconhecimento pela sua competência.

As práticas de comercialização do agricultor mudam ao longo do tempo em função das evoluções do seu estabelecimento e dos mercados, de seus conhecimentos e capacidades de produção, de sua inserção em redes de atores e ações coletivas locais e extra locais, de sua percepção das oportunidades ofertadas pelas políticas públicas. Os agricultores associam canais de comercialização diferentes, inclusive para um mesmo produto (Maluf, 2004). A inserção do agricultor num determinado canal de comercialização envolve sua participação em redes de relações sociais, possibilitando ou limitando outras estratégias, de natureza econômica ou não.

Cada canal de comercialização pode ser descrito com características técnicas e simbólicas (tipo de produto, atributos de qualidade), econômicas (preços, volumes, custos, riscos e perdas potenciais) e sociais (relações de poder e dependência entre atores envolvidos). Os canais de comercialização também se diferenciam pelas modalidades de organização da transação mercantil. Custos anteriores à transação são gerados pela “elaboração, negociação e salvaguarda do acordo” (Williamson, 1985, p. 20), e custos posteriores decorrem: (a) das negociações necessárias quando ocorrem variações significativas nas condições previstas no momento do acordo; e (b) dos mecanismos de governança dos acordos estabelecidos. Podemos considerar custos de transação o trabalho do agricultor dedicado à venda, no caso da venda direta. A organização coletiva da comercialização pode ser considerada como uma estratégia de redução dos custos de transação, através de economias de escala realizadas pelo agricultor, notadamente para os mercados altamente normalizados (mercados convencionais e institucionais). O Quadro 1 resume as contribuições da literatura sobre os limites e oportunidades dos canais de comercialização para os agricultores.

Quadro 1: Diferenciação dos canais de comercialização do ponto de vista dos agricultores

	Indicadores técnicos e econômicos	Custos de transação e custos organizativos	Indicadores relacionados às redes sociais
Principais características dos canais de comercialização	Volumes de produtos; Preço e suas variações; Riscos (volumes e preço); Tipos de produtos com seus atributos de qualidade; Custos relacionados à legislação e à certificação; Custos de homogeneização, beneficiamento, condicionamento, armazenamento e transporte; Perdas de produtos.	Custos relacionados à elaboração dos acordos e contratos, formais e informais; Custos relacionados aos riscos contratuais; Custos administrativos e operacionais da organização coletiva de comercialização (quando existe); Tempo dedicado à venda.	Custos e oportunidades envolvidos pela manutenção de redes de relações sociais; Oportunidades abertas pelo acesso a políticas públicas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os agricultores associam formas de produção às oportunidades de mercado existentes ou construídas. Podem especializar seu aparelho de produção numa perspectiva produtivista, para acessar mercados abertos para grandes volumes de produção, contando no ganho de escala para financiar equipamentos e insumos específicos necessários, e os custos de normalização dos produtos. A estratégia inversa é a da construção social de mercado, gerando atributos de qualidade (identidade, origem, processo de produção), apostando na maximização do valor agregado ao produto vendido, beneficiando e procurando circuitos curtos, ativando redes sociais à nível territorial, incluindo atores da distribuição e consumidores finais (Long, 2004; Van der Ploeg, 2016a).

#### Organização da comercialização na agricultura familiar

A análise estratégica na sociologia das organizações (Crozier; Friedberg, 1992) nunca desconsidera a instabilidade e a conflitualidade nas interações humanas, inclusive na ação coletiva ou no âmbito de uma organização formal. A ação coletiva, fruto de estratégias de atores compartilhando parcialmente objetivos comuns, vive de “processos de interação concretos através dos quais os interessados procuram reencontrar um mínimo de iniciativa e de capacidade de ação autônoma.” (Friedberg, 1995, p. 10). O fenômeno organizativo acrescenta mecanismos duradouros de estruturação e estabilização da cooperação entre atores engajados na ação coletiva:

[Os problemas de organização] não constituem nada além do que soluções sempre específicas, que atores relativamente autônomos, com seus próprios recursos e capacidades, criaram, inventaram, instituídas para resolver os problemas colocados pela ação coletiva e, notadamente, o mais fundamental, o de sua cooperação para alcançar objetivos comuns, apesar de suas orientações divergentes (Crozier; Friedberg, 1992, p. 15).

A análise das organizações econômicas da agricultura familiar começa então pela análise das estratégias de seus membros, diversamente caracterizados por recursos e capacidades. No que se refere à comercialização, as práticas individuais dos agricultores estão relacionadas, como foi

apresentado acima, às características de seus sistemas de produção e dos mercados acessíveis. São constituídas pela combinação de vários canais de comercialização, diferenciados por níveis de remuneração, riscos, custos e pelas relações sociais nas quais estão imersos (Schneider, 2016; ver Quadro 1). A ação coletiva dos agricultores organizados para a comercialização visa aprimorar suas práticas individuais, por meio do acesso, em melhores condições, aos canais existentes, ou da criação de novos canais. A diversidade dos agricultores coloca fortes desafios para a organização: (a) a escolha do quadro de associados condiciona os segmentos de mercado onde atuar; (b) os serviços de comercialização oferecidos interessam diversamente os tipos de agricultores; e (c) a atuação da organização modifica as relações sociais estabelecidas individualmente pelos sócios em torno da comercialização. A estratégia da organização integra o conjunto desses elementos, além das decisões sobre os componentes usuais do plano de negócio, como análise de mercado, planos de marketing, operacional e financeiro (Rosa, 2013).

Chayanov justificava os serviços de comercialização ofertados por cooperativas camponesas partindo da economia dos agricultores associados, para atividades oferecendo verdadeiras economias de escala:

As cooperativas camponesas representam uma variante altamente aperfeiçoada de economia camponesa, possibilitando ao pequeno produtor separar do seu plano organizativo aqueles itens cuja produção em larga escala apresenta vantagens indubitáveis em relação à de pequena escala. (Chayanov, 2017, p. 56)

A organização de agricultores para a comercialização pode obedecer a diversas lógicas. Existem organizações com serviços simples, quando, por exemplo, se restringem a fornecer a documentação legal para viabilizar as operações comerciais individuais dos sócios. Organizações mais complexas podem oferecer serviços de beneficiamento e transporte, de gestão contratual e financeira para operações coletivas. Chayanov foca nas economias de escala obtidas na esfera de produção, beneficiamento e volumes comercializados. Williamson aponta as economias no custo das transações, quando realizadas de forma coletiva: na análise de mercados e oportunidade de negócios, na elaboração e no acompanhamento dos contratos, e na obtenção de melhores condições (prazos, regularidade, preços, financiamento, gestão dos riscos, garantias). No caso dos mercados institucionais, a cooperativa permite a diminuição dos custos, entre outros, do trabalho de venda, da documentação legal, da gestão financeira e de contrato. A construção social de mercado envolve lógicas coletivas outras para a organização da produção (geração de atributos e garantia de qualidade), e da comercialização (gestão das relações sociais que amparam as trocas mercantis).

Essas modalidades de atuação das organizações interessam diversamente seus sócios em função dos seus sistemas de produção e dos canais de comercialização que praticam, imersos em redes específicas de relações sociais. O processo de organização coletiva da comercialização, por sua vez,

modificando o acesso a mercados e ofertando novos canais, envolve decisões de adaptação dos seus sistemas de produção por parte dos sócios.

Em resumo, a análise da estratégia de comercialização de uma organização da agricultura familiar articula, no mínimo, dois pontos de vista: (a) as formas de comercialização individualmente praticadas pelos sócios; e (b) a avaliação de como os serviços oferecidos, os canais abertos, melhoram as diversas práticas individuais. A avaliação das oportunidades abertas pela organização para acessar novos canais de comercialização, estabelecendo novos serviços, leva em conta a nova configuração de parceiros envolvidos, assim como as novas redes de relações sociais construídas. Considerada a diversidade de interesses dos canais e serviços por categoria de sócios, a estratégia de comercialização da organização reflete o projeto coletivo. Este projeto é indicado, entre outros aspectos, pela delimitação do quadro de sócios, a escolha dos canais de comercialização viabilizados pela cooperativa e seu aproveitamento pelos sócios, e a política de parcerias comerciais praticada.

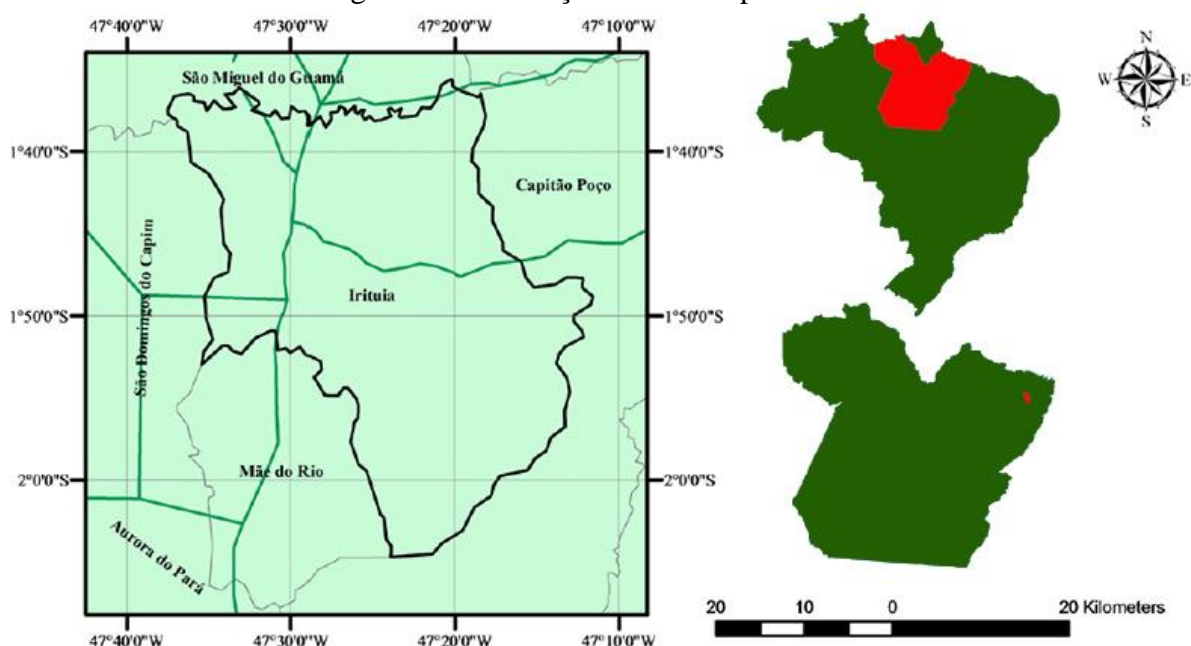
Esses elementos conceituais e metodológicos guiam as análises para o estudo de caso da estratégia comercial da Cooperativa d'Irituia que apresentamos em seguida.

## CONTEXTO AGRÁRIO E CARACTERÍSTICAS DA COOPERATIVA D'Irituia

### Localização e história agrária

O município de Irituia pertence à mesorregião Nordeste Paraense (Figura 1).

Figura 1: Localização do município de Irituia-PA



Fonte: Smith, 2016



A população rural de Irituia (24.840 pessoas) predomina e representa 79 % do total (IBGE, 2010). O município foi ocupado por agricultores no final do século XIX, início do século XX (De Assis Costa, 2000).

Estudos recentes (Galvão, 2019; Costa, 2020) permitem resumir os traços da história agrária e a evolução da inserção dos agricultores ao mercado. A síntese proposta, identificando três grandes momentos, é organizada a partir de 3 categorias de indicadores, conforme Dufumier (2010): (a) a evolução do ecossistema cultivado (agroecossistema) e das espécies exploradas; (b) a evolução dos sistemas de produção agroextrativistas; e (c) as mudanças no contexto socioeconômico, na demografia e nas políticas públicas.

Antes de 1960, o espaço é amplamente florestado (Galvão, 2019), os agricultores realizam pequenos desmatamentos para a produção de cultivos alimentares (principalmente o arroz) e comerciais (malva, tabaco). Realizam o extrativismo do açaí nativo e plantado. Nos anos 1950, novos imigrantes se instalam no município, atraídos por melhores condições de transporte (abertura da estrada Belém-Brasília, em 1960).

No período de 1960 a 1990, a entrada de imigrantes é aumentada, notadamente nos anos 1980 (nordestinos) e 1990 (pecuaristas empresariais). Três mecanismos induzem a ampliação dos desmatamentos no município: (a) o crescimento demográfico e a ocupação de novas terras; (b) a ampliação do cultivo de mandioca comercial; e (c) o desenvolvimento da pecuária nos sistemas de produção. Em 1992, segundo De Assis Costa (2000), a renda monetária dos agricultores familiares representa 23 % do total da renda agrícola (13% gerados pelas culturas temporárias como a mandioca e 10 % pela pecuária). A renda obtida via o autoconsumo, principalmente a coleta do açaí, representa quase 80 % do total.

Após 1990, a lucratividade da produção de mandioca baixou, frente à concorrência de outras regiões produtoras, assim como diminuiu a concentração fundiária em favor dos pecuaristas. A necessidade de alternativas para gerar renda monetária levou os agricultores a diversificar seus sistemas de produção. As facilidades de transporte, de armazenamento e refrigeração, com a eletrificação rural, melhoraram as condições de comercialização e contribuíram para aumentar o grau de mercantilização dos estabelecimentos. A implantação de sistemas agroflorestais (SAF) aproveitou o conhecimento local sobre quintais destinados ao autoconsumo (Moraes, 2017), e procedeu da maior consciência ambiental dos agricultores (Costa, 2020), notadamente de sua percepção dos efeitos negativos do desmatamento sobre a hidrografia (secagem das nascentes, assoreamento dos rios). Nesta etapa, os agricultores se organizaram, criando duas cooperativas no município, sendo uma delas, a Cooperativa D'Irituia.

## Histórico da Cooperativa D'Irituia

A partir da reflexão realizada em 2010 sobre as dificuldades de comercialização dos produtos agrícolas, vinte agricultores familiares do município, escolhidos pela diversificação e a qualidade de seus produtos, decidiram criar a cooperativa D'Irituia em 06/04/2011. Os principais objetivos da cooperativa eram: (a) buscar mercados para os produtos agrícolas; (b) aumentar as margens de comercialização eliminando os atravessadores e (c) garantir a sustentabilidade (econômica, social e ambiental) dos agricultores do município. Para desenvolver suas ações, a cooperativa articulou um conjunto interinstitucional amplo, incluindo entidades públicas de assistência técnica, de fomento, de ensino e pesquisa, e parcerias com empresas como a Amazon Oil, Beraca e Natura, todas interessadas em sementes de espécies oleaginosas nativas (murumuru, andiroba, ucuúba, tucumã) e/ou cultivadas (cacau, maracujá, cupuaçu). A cooperativa contou em determinados anos com o apoio da Prefeitura Municipal de Irituia, enquanto vencedora de chamadas públicas do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), e para o transporte de produtos para feiras. A não renovação do contrato do PNAE nos últimos anos induziu a diminuição do número de sócios ativos: de 66 sócios em 2016, a cooperativa conta atualmente 32 sócios.

A cooperativa intermedia o comércio em diversas cadeias produtivas: frutas e polpas, mandioca e derivados, óleos vegetais e produtos de origem animal, como leite e derivados (manteiga, queijos), galinhas caipiras, ovos e mel. A atuação da cooperativa tem impactos quantificáveis sobre o meio ambiente, de modo que é possível verificar uma dinâmica de reflorestamento na sua área de atuação (Carneiro, 2018). A sustentabilidade ecológica da atividade agroextrativista e a qualidade orgânica dos produtos tornaram-se elementos fortes de identidade da cooperativa. Seu cadastro como Organização de Controle Social (OCS) permitiu sinalizar a qualidade orgânica dos seus produtos na venda direta. Desde 2018, em parceria com o INEAF-UFPA, está se organizando para se registrar como Organismo Participativo de Avaliação da Conformidade (OPAC), o que permitirá emitir certificados orgânicos para os sócios aptos. A decisão de obter a certificação orgânica decorreu da percepção dos sócios da necessidade de abrir novos mercados.

## Tipologia dos agricultores da Cooperativa D'Irituia

No processo de implantação da certificação orgânica participativa, uma equipe de 10 professores e alunos do INEAF assessorou os agricultores para a elaboração do seu Plano de Manejo Orgânico, no período de junho a julho de 2019. O Plano de Manejo é um documento descritivo e de planejamento do estabelecimento agrícola, a ser preenchido pelo agricultor. Contém informações sobre a mão de obra, as parcelas de terra, as atividades agroextrativistas, os rebanhos, os insumos, a comercialização, identificando as parcelas de produção orgânica e as parcelas em transição, estabelecendo

finalmente um plano de conversão orgânica de toda ou parte das atividades (MAPA, 2011). Dos 32 sócios ativos da cooperativa em 2019, 26 preencheram seu Plano de Manejo.

Formalizamos no Quadro 2 as informações dos Planos relativas aos sistemas de produção e produtos comercializados. Repartimos os 26 agricultores entrevistados em 3 tipos: “Agricultura” (1), “Agricultura e extrativismo” (2), “Pecuária” (3).

Quadro 2: Tipologia dos sistemas de produção dos sócios da Cooperativa D'Irituia.

Principais sistemas de produção	Área disponível e principais atividades	Produção comercializada
Tipo 1, “Agricultura” (N=4)	Área de 0,02 a 1,76 ha de terra Horta, fruteiras, pequenas criações Extrativismo (reduzido) do tucumã	Polpa de frutas, pupunha, mel, produtos da horta, tucumã
Tipo 2, “Agricultura e Extrativismo” (N=16)	Área de 4 a 64 ha de terra Horta, fruteiras, mandioca, citros, pequenas criações Extrativismo	Polpa de frutas, licores, geleia, mel, aves, produtos do extrativismo (açai, tucumã, bacaba), farinha e derivados de mandioca
Tipo 3, “Pecuária” (N=6)	Área de 21 a 97 ha de terra Abacaxi, pupunha, mandioca, banana, citros Pecuária de leite (2 a 80 cabeças de gado)	Polpa de frutas, mel, aves, leite, produtos do extrativismo (açai, tucumã, bacaba), farinha e derivados de mandioca

Fonte: Pesquisa de campo.

Nas áreas menores (Tipo 1), os agricultores tendem a realizar atividades altamente remuneradoras por unidade de superfície (horta, pequenas criações, fruteiras e produtos processados). Uma área maior (Tipo 2) permite implantar roças de mandioca, SAF comerciais de citros e apresenta maior disponibilidade em recursos extrativistas. No Tipo 3, a área permite a implantação de pastos e a criação bovina. Os principais produtos transformados são as polpas de frutas e a farinha de mandioca. As famílias desenvolvem uma variedade de produtos alimentares derivados, visando à comercialização direta. A comercialização dos produtos extrativistas é mais forte nos tipos 2 e 3, por causa da disponibilidade do recurso. A comercialização dos produtos processados acontece nos 3 tipos, mas é mais diversificada no tipo 2, onde a diversidade de produção vegetal e animal é mais alta. A comercialização de leite e de queijo só acontece no tipo 3.

## OS CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO PRATICADOS

Apresentamos as práticas de comercialização dos sócios, incluindo os canais intermediados pela cooperativa, e discutimos em seguida as escolhas feitas pela cooperativa em termos de priorização de canais de comercialização.

Para identificar e comparar os canais de comercialização praticados pelos sócios da cooperativa, realizamos, em fevereiro de 2020, entrevistas semi-diretivas, detalhadas e específicas, com uma

amostra intencional de 5 agricultores. Selecionamos agricultores representativos dos 3 tipos de sócios, com práticas de comercialização diversificadas. A entrevista aconteceu no momento da realização do Plano de Manejo Orgânico, e focou os canais de comercialização praticados: volumes, custos, preços recebidos, riscos e relações sociais envolvidas. Na conclusão da entrevista, o agricultor avaliava e comparava os canais de comercialização utilizados. O Quadro 3 resume as informações coletadas no Plano de Manejo e na entrevista de canais de comercialização.

Quadro 3: Práticas de comercialização de 5 sócios da Cooperativa D'Irituia (2020)

Entrevistados	Área e principais atividades	Canais de comercialização praticados
Agricultor 1 Tipo 1	Área de 1,76 ha; Horta, maracujá, pequenas criações, extrativismo (tucumã).	Com a cooperativa: Feira semanal, outras feiras no município, empresa Natura (tucumã). Venda direta individual (hortigranjeiros).
Agricultor 2 Tipo 2	Área de 33 ha; Mandioca (Farinha), SAF, extrativismo (tucumã, bacaba, açaí).	Com a cooperativa: Feira semanal, restaurante no Rio de Janeiro. Vendas diretas individuais na propriedade (açaí, farinha) e em Irituia (farinha, banana).
Agricultor 3 Tipo 2	Área de 10 ha; SAF, mandioca (farinha), abelhas, extrativismo do açaí (consumo).	Com a cooperativa: Feira semanal, restaurante no Rio de Janeiro, feira mensal da UFPA Belém. Atravessador (farinha, pupunha).
Agricultor 4 Tipo 3	Área de 49 ha; Cítricos, fruteiras, horta, pequenas criações, pecuária, extrativismo (açaí, bacaba).	Com a cooperativa: Feira semanal, restaurante no Rio de Janeiro. Atravessador (cítricos).
Agricultor 5 Tipo 3	Área de 53 ha; Pimenta-do-reino, Citros, pequenas criações, pecuária, extrativismo (açaí, tucumã).	Com a cooperativa: PNAE, empresa Natura (tucumã). Atravessador (pimenta-do-reino, citros, açaí).

Fonte: Pesquisa de campo.

Todos os entrevistados associam canais de comercialização intermediados pela cooperativa (feiras, empresa Natura, restaurante do Rio de Janeiro) com outros canais (venda direta, atravessador). O PNAE, citado pelo Agricultor 5, é um caso especial, pois não foi viabilizado em 2019, o que provavelmente levou os demais entrevistados a não o citar, apesar de estar entre os canais mais importantes para os sócios da cooperativa. Os dados de volume (não informados aqui) mostram que os canais praticados sem a intermediação da cooperativa (atravessador, vendas diretas individuais) escoam os maiores volumes de produtos. Para comparar o interesse relativo dos canais do ponto de vista do agricultor, outras características devem ser levadas em conta. O Quadro 4 apresenta as oportunidades e limites de cada canal de comercialização, conforme os indicadores propostos no Quadro 1.

Quadro 4: Caracterização dos canais de comercialização praticados por 5 sócios da Cooperativa D'Irituia (2020)

Canal de comercialização	Indicadores técnicos e econômicos (produtos, volumes, preços, custos)	Custos de transação e custos organizativos	Indicadores relaciona- dos à gestão social
Feira semanal e feiras locais da cooperativa, feira UFPA (Belém)	Hortigranjeiros, mel, frutas, polpas de frutas, farinha; Volumes pequenos / médios; Preços médios / bons, riscos de preço (Belém); Custos de beneficiamento, de homogeneização, condicionamento e de transporte; Perda da produção não vendida.	Repartição do volume de produto entre sócios; Taxa da cooperativa (15%); Participação na feira (rodízio).	Sócio da cooperativa, exceto para a Feira da UFPA; Processo de construção da qualidade produtor/ consumidor.
PNAE via cooperativa (até 2018)	Frutas, hortaliças; Volumes médios; Preços bons a excelentes; Custos de homogeneização (qualidade do produto), custo de transporte; Produção sob encomenda (sem referência à contrato).	Repartição do volume de produto entre sócios e da participação na proposta de venda; Documentação do agricultor e da cooperativa; Taxa da cooperativa (15%).	Sócio da cooperativa; Relação com a gestão municipal (a cooperativa não conseguiu o contrato em 2019).
Restaurante (Belém, Rio de Janeiro), via cooperativa	Hortaliças, mel, frutas, polpas de frutas, derivados de mandioca; Volumes pequenos (produtos de qualidade e produtores selecionados); Preços bons; Custos de beneficiamento, homogeneização (qualidade), condicionamento, transporte até Irituia.	Repartição do volume de produto entre sócios; Taxa da cooperativa (15%).	Sócio da cooperativa; Processo de construção da qualidade (produtores selecionados).
Empresas Natura, Beraca, via cooperativa	Produtos florestais não madeireiros; Volumes grandes; Preços bons (garantidos); Condicionamento, custos de transporte até Irituia.	Repartição do volume de produto entre sócios; Taxa da cooperativa (15%).	Sócio da cooperativa; Condições contratuais negociadas anualmente.
Venda direta (sem passar pela cooperativa)	Frutas, Polpas de frutas, farinha; Volumes médios a altos; Preços baixos a médios; Custos de condicionamento, beneficiamento, transporte.	Planejamento das entregas.	Relação pessoal construída (lista de clientes); Processo de construção da qualidade.
Atravessador (sem passar pela cooperativa)	Hortaliças, citros, pimenta-do-reino, frutas; Volumes grandes (negociação de preços de safra e entressafra dos citros); Preços baixos; Sem custo de transporte. Custos de condicionamento.	Planejamento das entregas.	Relação comercial construída (negociação).

Fonte: Pesquisa de campo.

Do ponto de vista econômico, existe uma primeira diferenciação entre, de um lado, os canais pouco lucrativos, com relação benefícios/custos relativamente baixa por unidade, porém permitindo escoar grandes quantidade de produto; e, do outro, canais com boa lucratividade, porém limitados em

termos de volume. Os produtos de monocultura (pimenta-do-reino, citros), vendidos para os atravessadores, são ilustrativos do primeiro tipo. As vendas diretas (feiras, particulares, restaurantes) são características do segundo tipo. Envolvem uma relação de construção social dos atributos de qualidade no sentido de Van der Ploeg (2016a). As vendas diretas são operadas pelos agricultores individualmente (agricultor 1 e 2) ou mediante a cooperativa (feiras e restaurantes). Existe uma relação entre o tamanho econômico do estabelecimento agrícola e a estratégia de comercialização adotada: os agricultores com estabelecimentos maiores vendem via atravessador volumes maiores de produtos, in natura, de pouca diversidade (farinha, pimenta-do-reino, citros, algumas hortaliças ou frutas). Os estabelecimentos de tamanho menor recorrem a canais de venda direta, para produtos diversificados, beneficiados, agregando valor aos produtos com base no trabalho e conhecimentos familiares. Alguns sócios mantêm seu quadro de compradores particulares, em função de uma relação de confiança construída no tempo, como mostra o Agricultor 2. A geração dos diferentes componentes de qualidade dos produtos, no sentido de Van der Ploeg (2016a) torna-se a estratégia recorrente.

Existem canais que associam as duas vantagens, a lucratividade e a possibilidade de escoar quantidades maiores, como a venda de produtos florestais não madeireiros para empresas, ou a venda para o PNAE municipal, ambos intermediados pela cooperativa. Nos dois casos, a cooperativa intervéem na contratação, na repartição e no planejamento da entrega dos produtos, mesmo se a operação de entrega em si é realizada pelo sócio.

## A ESTRATÉGIA DE COMERCIALIZAÇÃO DA COOPERATIVA

Coerentemente com sua comunicação visual (“D’Irituia, produtos agroecológicos da Amazônia”), o posicionamento da cooperativa privilegia os canais diferenciados pela qualidade dos produtos. Seu registro como Organismo de Controle Social para produtos orgânicos, a organização e participação em feiras do produtor, o fornecimento de restaurantes a nível regional ou nacional, tendem a consolidar a estratégia de agregação de valor de seus sócios, particularmente os de menor tamanho econômico, mantendo as relações institucionais necessárias e minorando os custos de transação elevados desses tipos de canais. A perspectiva de seu cadastramento como OPAC, para viabilizar a certificação orgânica, segue a mesma linha de construção dos atributos de qualidade (orgânica, agroecológica, de origem amazônica). A contrapartida dos sócios é o desenvolvimento de práticas de produção de qualidade, a repartição, entre eles, dos volumes e do trabalho de venda (feiras).

As feiras locais (no município) representam uma situação intermediária, onde a cooperativa consegue escoar um volume significativo de produção por preços geralmente interessantes, mesmo sem valorizar os atributos de qualidade. Os compradores locais se orientam pelo diferencial de preço, a cooperativa conseguindo preços melhores eliminando os intermediários, de acordo com a lógica da venda direta.

A cooperativa conduz outras estratégias de comercialização, complementares à diferenciação dos produtos. Em primeiro lugar, o posicionamento da cooperativa nas Chamadas Públicas do PNAE municipal permitiu escoar volumes importantes de produtos com preços atrativos. Mesmo se este canal apresenta riscos relacionados à relação institucional com a gestão municipal (transparência dos procedimentos de licitação, volume de produtos encomendados em relação ao contratado), o PNAE representa uma alternativa valiosa de comercialização para os sócios da cooperativa. A perda da chamada pública do PNAE em 2019, teve o efeito de diminuir o número de sócios ativos. Em segundo lugar, a cooperativa conseguiu estabelecer uma relação comercial estável com empresas privadas interessadas em produtos extrativistas, relativamente abundantes entre os sócios (Galvão, 2019). O extrativismo de produtos não madeireiros tornou-se uma fonte monetária importante, consolidando sistemas de produção com componentes florestais e seu caráter agroecológico.

Em resumo, a cooperativa conduz uma estratégia comercial coerente com o projeto coletivo dos fundadores. O quadro social é composto de agricultores diversificados, investindo nos sistemas agroflorestais como alternativa comercial, no beneficiamento e na qualidade dos produtos como estratégia de agregação de valor. Não se posicionou em mercados de monoculturas ou de pecuária, o que se reflete na repartição dos tipos entre seus associados. No entanto, limitações de sua estratégia atual afloram nos debates internos e devem ser analisadas.

A principal discussão atual toca à ampliação dos volumes comercializados. A cooperativa encontra limites para comercializar fora do município, exceto na modalidade de venda direta, por falta de adequação às normas da vigilância sanitária, notadamente para os produtos animais e as polpas de frutas. Isto constitui um empecilho também para a estratégia de certificação orgânica. Diversas propostas estão em discussão. As principais são: (a) obtenção de selos para mini usinas individuais de beneficiamento (casas de farinha, casas de polpa); (b) investimento em unidades de beneficiamento coletivo, diretamente gerenciadas pela cooperativa; e (c) obtenção do selo de produtos artesanais da agricultura familiar (produtos animais e vegetais), a parceria com o Governo do Estado facilitando neste caso a adequação sanitária. A proposta de investimento em infraestruturas coletivas de beneficiamento (opção b) envolve uma ruptura com o modo de funcionamento atual da cooperativa, que privilegia a operação comercial individual dos sócios. O aumento dos volumes beneficiados impõe uma avaliação prévia de viabilidade do ponto de vista dos sócios fornecedores e do ponto de vista da cooperativa. A repartição dos benefícios coletivos da cooperativa, atualmente relativamente equilibrada, pode vir a privilegiar os maiores estabelecimentos, o que exige mecanismos consolidados de transparência e democracia interna.

Em segundo lugar, no que se refere à estratégia de diferenciação de produtos, duas opções estão sendo trabalhadas pela cooperativa, numa perspectiva de acesso ampliado aos mercados regionais, nacionais e até internacionais: (a) a certificação orgânica na modalidade participativa, visando

o cadastramento da cooperativa como OPAC; e (b) a criação de um selo de origem para a farinha de mandioca (ou a inclusão de sócios selecionados a outro selo existente no Nordeste Paraense). As duas opções envolvem esforços organizativos significativos. No caso da certificação orgânica participativa, a geração da garantia envolve um dispositivo interno permanente de visitas dos estabelecimentos e uma gestão administrativa e documental eficiente, deixando transparentes as decisões de atribuição de certificados. No caso da farinha de mandioca de qualidade, diversas questões deverão ser resolvidas, como: indicadores de qualidade escolhidos; procedimentos de produção adotados; dispositivo de controle e de geração de garantia. Enfim, um trabalho de homogeneização, acondicionamento de produtos diversificados, inclusive receitas regionais, confeitarias, derivados da mandioca e do cacau, geleias e licores, deve reforçar a estratégia de diversificação dos estabelecimentos menores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As perspectivas de desenvolvimento discutidas na cooperativa envolvem ajustes nos aspectos socioinstitucionais (papeis respectivos entre sócios e cooperativa), aspectos técnicos a nível do agricultor (normas de produção e beneficiamento), aspectos financeiros (investimentos em infraestruturas) e aspectos organizativos (controle de qualidade, gestão das parcerias e construção social de mercados). A assistência técnica, quando solicitada, deve implementar metodologias interdisciplinares, não restritas à visão administrativa. A Perspectiva Orientada ao Ator (POA) e a sociologia do desenvolvimento de Norman Long (2004) fornecem uma base teórica apropriada para o entendimento das lógicas dos agricultores, da cooperativa e da rede de atores envolvidos.

## REFERÊNCIAS

- AMODEO, N. B. P. As cooperativas e os desafios da competitividade. *Estudos Sociedade e Agricultura*, v. 9, n. 2, 2001.
- ASSIS COSTA, F. D. *Formação agropecuária da Amazônia: os desafios do desenvolvimento sustentável*. Belém: NAEA - UFPA, 2000.
- CANÇADO, A. C.; IWAMOTO, H. M.; CARVALHO, J. E. F. B. Cooperativa dá lucro? Considerações sobre lucros e sobras. CANÇADO, AC; SILVA JR, JT; SCHOMMER, PC; RIGO, AS. *Os desafios da formação em Gestão Social*. Palmas: Provisão, 2008.
- CARNEIRO, R. V. *Experiências de recuperação florestal praticadas por agricultores familiares do Nordeste do Pará*. Belém-PA, 2018. 128f. Dissertação, PPGA – INEAF, UFPA, 2018.
- CHAYANOV, A. *A teoria das cooperativas camponesas*. Tradução Regina Vargas. Porto Alegre: UFRGS, 2017.
- COSTA, D. DE M. “*Proteger a mata para o rio não secar*”: análise da recuperação de matas ciliares realizada por agricultores familiares às margens do rio Itabocal, Irituia – PA. Belém, 2020. 120 f. Dissertação, PPGA – INEAF, UFPA, 2020.
- CROZIER, M. ; FRIEDBERG, E. *L’acteur et le système. Les contraintes de l’action collective*. Paris: Seuil, 1992. (Points Essais, 248).



- DOS ANJOS, E. G. et al. Reflexos do cooperativismo da agricultura familiar no desenvolvimento territorial na Bahia. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, v. 7, n. 14, p. 89–101, 2020.
- DUFUMIER, M. *Projetos de desenvolvimento agrícola. Manual para especialistas*. 2. ed. Salvador: EDUFBA, 2010.
- FRIEDBERG, E. *O Poder e a Regra. Dinâmicas da Ação Organizada*. Lisboa: Instituto Piaget, 1995.
- GALVÃO, L. DE N. G. B. “O que mudou?”: Estudo das trajetórias dos sistemas agroflorestais no município de Irituia-PA. Belém, 2019. 114 f. Dissertação, PPGA – INEAF, UFPA, 2019.
- IBGE. *Censo 2010, Irituia*. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pa/irituia/pesquisa/23/27652?detalhes=true>> Acesso: 29 set. 2020.
- LONG, N. *Development sociology: actor perspectives*. London; New York: Routledge, 2004.
- MALUF, R. S. Mercados agroalimentares e a agricultura familiar no Brasil: agregação de valor, cadeias integradas e circuitos regionais. *Ensaio FEE*, v. 25, n. 1, p. 299–322, 2004.
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). *Caderno do Plano de Manejo Orgânico*. 2011.
- MAZOYER, M.; ROUDART, L. *História das agriculturas no mundo: do neolítico à crise contemporânea*. Brasília: UNESP, NEAD, 2010.
- MORAES, M. H. C. S. *Agrobiodiversidade dos quintais e socioeconomia dos agroecossistemas familiares da cooperativa D’Irituia, Pará, Brasil*. 2017. Belém, 2017. 173 f. Dissertação de Ciências Florestais – UFPA, 2017.
- ROSA, C. A. *Como elaborar um plano de negócio*. Brasília: SEBRAE, 2013.
- SABLAYROLLES, P. *Politiques agraires et stabilisation de l’agriculture sur les fronts pionniers. Le cas de la région Transamazonienne (Altamira-PA, Brésil)*. 2004. 400 f. Thèse d’Agriculture comparée, Paristech-INAPG, Paris, 2004.
- SCHNEIDER, S. Mercados e agricultura familiar. In: CHARÃO MARQUES; CONTERATO, SCHNEIDER (Org.). *Construção de mercados e agricultura familiar. Desafios para o desenvolvimento rural*. PGDR Estudos Rurais. Porto Alegre: UFRGS, 2016. p. 93–140.
- SOARES, L. A. S.; PIRES, M. L. L. S. Análise dos processos de crise nas cooperativas agrícolas do Nordeste do Brasil. *Revista Cadernos de Ciências Sociais da UFRPE*, v. 1, n. 12, p. 83–110, 2018.
- SMITH, D. S. *Sistema de Informação Gerencial à Cooperativa Agropecuária dos Produtores Familiares Irituienses – D’Irituia*. Dissertação. IFPA: Castanhal, 2016.
- STAATZ, J. M. The structural characteristics of farmer cooperatives and their behavioral consequences. *Cooperative theory: New approaches*, v. 18, p. 33–60, 1987.
- VAN DER PLOEG, J. D. Mercados aninhados recém-criados: uma introdução teórica. In: CHARÃO MARQUES; CONTERATO, SCHNEIDER (Org.). *Construção de mercados e agricultura familiar. Desafios para o desenvolvimento rural*. PGDR Estudos Rurais. Porto Alegre: UFRGS, 2016a. p. 21–52.
- VAN DER PLOEG, J. D. *Camponeses e a arte da agricultura. Um manifesto chayanoviano*. Tradução Claudia Freire. Porto Alegre; São Paulo: UFRGS Editora; Editora UNESP, 2016b.
- VIANA DA SILVA, C.M.; SCHULTZ, G. Acesso a mercados e gestão de cooperativas da agricultura familiar no Brasil. *Revista Espacios*. Vol. 38 (Nº 44), pp. 23-39, 2017.
- WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting*. New York: Macmillan, The free press, 1985.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: *XIV Seminário de política econômica, cooperativismo e agronegócio. Anais*. Viçosa: UFV, DER, 2002, p. 55-76.