

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E
SISTEMAS
NÍVEL MESTRADO

LUIZ ANTÔNIO MACHADO VIAL

**ENCURTANDO DISTÂNCIAS ENTRE PRODUTORES E CONSUMIDORES: A
ABORDAGEM DA *FILIERA CORTA* PARA CADEIAS AGROALIMENTARES**

São Leopoldo

2010

LUIZ ANTÔNIO MACHADO VIAL

**ENCURTANDO DISTÂNCIAS ENTRE PRODUTORES E CONSUMIDORES: A
ABORDAGEM DA *FILIERA CORTA* PARA CADEIAS AGROALIMENTARES**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas.

Nível Mestrado da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Miguel Afonso Sellitto.

São Leopoldo
2010

Catálogo Internacional na Publicação – (CIP)

V599e Vial, Luiz Antônio Machado

Encurtando distâncias entre produtores e consumidores :
a abordagem da *filiera corta* para cadeias agroalimentares /
Luiz Antônio Machado Vial ; Orientador Prof. Dr. Miguel
Afonso Sellitto.

139 f. :il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Vale do Rio
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção e Sistemas, São Leopoldo, RS, 2010.

1. Extensão Rural. 2. Produtor. 3. Consumidor. 4 Filiera
Corta. 5. Cadeia Agroalimentar. 6. Sustentabilidade. I. Sellitto,
Miguel Afonso II. Título.

CDU 63.001.8

Catálogo na Publicação: Luz Magali Godoy – CRB 10/1140

LUIZ ANTÔNIO MACHADO VIAL

**ENCURTANDO DISTÂNCIAS ENTRE PRODUTORES E CONSUMIDORES: A
ABORDAGEM DA *FILIERA CORTA* PARA CADEIAS AGROALIMENTARES**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas.

Nível Mestrado da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof.º Dr. Miguel Afonso Sellitto

Aprovada em 19 de agosto de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Prof.º Dr. Giancarlo Medeiros Pereira – UNISINOS

Prof.ª Dra. Tânia Nunes da Silva – UFRGS

Prof.º Dr. Luís Henrique Rodrigues – UNISINOS

São Leopoldo

2010

*Mamãe, meu amor está contigo, onde
estiveres.....*

AGRADECIMENTOS

Quero fazer um agradecimento especial à minha esposa, Sandra, que sempre insistiu comigo para fazer o mestrado. Aproveito, ainda, para agradecer a meus pais e filhos, outros grandes incentivadores.

Deixo, também, um especial abraço aos professores e colegas, que foram extremamente importantes para o avanço de nossos conhecimentos.

A ti Sellitto, meu mestre, mentor e amigo, que tanto me orientou, ajudou e incentivou, meu muito obrigado.

RESUMO

Essa dissertação abordou um movimento que se consolida na Europa e que tem sido discutido e difundido, principalmente na Itália, a abordagem da *filiere corta*. Seu principal objetivo é estudar cadeias produtivas curtas e encurtadas em sistemas agroalimentares. A *filiere corta* trabalha no sentido de reduzir o número de intermediários comerciais, colocando em contato mais direto produtores e consumidores, criando valor agregado no território de origem e reforçando as especificidades do produto. As cadeias curtas têm como objetivo saltar intermediações, permitindo à empresa agrícola aumentar sua margem de lucro, oferecendo produtos de melhor qualidade a preços menores para o consumidor final, favorecendo a relação entre quem produz e quem consome. O modelo econômico é o de mercados agrícolas de venda direta. As cadeias produtivas curtas têm como força a relação direta entre consumidor e produtor. Alguns fatores presentes na decisão de compra de consumidores de produtos de cadeias curtas são: a qualidade dos produtos; a ligação com o território (tipicidade, certificados etc.); método de produção da agricultura biológica; e proximidade do mercado consumidor. Em particular, a posição favorável da empresa, nas adjacências de centros urbanos e de sítios de interesse turístico, histórico, arqueológico ou natural. O objetivo principal de pesquisa foi descrever como pode ser organizada uma cadeia produtiva agroalimentar cujo objetivo seja aproximar produtor e consumidor eliminando etapas e operações intermediárias. O método de pesquisa foi o estudo de caso múltiplo. A pesquisa foi feita em duas etapas, uma na Itália e outra no Rio Grande do Sul. Foram entrevistados cinco agentes italianos (dois pesquisadores, dois empreendedores e um representante de classe) e três empreendedores gaúchos. Foi obtida uma lista de aspectos presentes nas operações encurtadas italianas e comparados com os gaúchos. Ao fim, foram feitas considerações caso se deseje ampliar a abordagem no RS.

Palavras-chave: *Filiere Corta*. Cadeia Produtiva Curta. Sistema Agroalimentar. Sustentabilidade.

ABSTRACTS

This master level thesis has addressed a movement that has been consolidated in Europe and has been discussed and disseminated, primarily in Italy: the short supply chain approach. Its main objective is to study short and shortened supply chains in agrifood systems. Short supply chains ought to reduce the number of commercial intermediaries, putting in more direct contact producers and consumers, creating added value in the territory of origin of goods and reinforcing the specificity of products. The short chains are aimed at jump intermediation, allowing to increase farm profit margins by offering better quality products at lower prices to final consumers and fostering the relationship between those who produce and those who consume agrifood products. The economic model of agricultural markets is the direct sale. Short supply chains have strength as the direct relationship between consumer and producer. Some of these factors in purchasing decisions of consumers of products of short chains are: product quality, the link with the territory (typicality, certificates etc.), method of production based on organic farming, and proximity to the consumer market. In particular, it worths the favorable position of the company, in the vicinity of urban centers and tourist sites, historical, archaeological or natural. The main research objective was to describe how can be organized agrifood production chain whose aim is to bring producers and consumers by eliminating intermediate steps and operations. The research method was the multiple case study. The survey was conducted in two stages, one in Italy and another in Rio Grande do Sul. Five Italian agents (two researchers, two entrepreneurs and a class representative) and three entrepreneurs from Rio Grande do Sul were interviewed. We obtained a list of issues involved in shortened operations in Italy and compared with those in Rio Grande do Sul. In the end, there are considerations about how to expand the approach in RS, based on research findings.

Keywords: *Filiera corta*. Short Productive Chains. Agrifood System. Sustainability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema dos setores à montante e à jusante da fazenda.....	32
Figura 2 - Esquema de operação de cadeia verde e sustentável.....	52
Figura 3 - Hierarquia para a prevenção de danos ambientais.	53
Figura 4 - Relações sistêmicas observadas na cadeia curta.....	65
Figura 5 - Gestão da <i>filiera corta</i>	71
Figura 6 - Representação gráfica da <i>filiera corta</i> da empresa Vallepiana	79
Figura 7 - Sistema da qualidade do leite fresco de alta qualidade.	83
Figura 8 - Estrutura da cadeia produtiva tradicional e da cadeia produtiva curta (<i>filiera corta</i>).....	85
Figura 9 - Custo do leite na cadeia tradicional.....	86
Figura 10 - Ganho do produtor e da usina com a <i>filiera corta</i>	87
Figura 11 - Redução na cadeia produtiva oferecida pela <i>filiera corta</i>	92
Figura 12 - Cadeia produtiva típica italiana.	96
Figura 13 - Cadeia produtiva curta proposta pela Coldiretti.	96

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferentes estratégias de pesquisa	57
Quadro 2 - Abordagens possíveis e suas características.....	59
Quadro 3 - Análise comparativa de achados de pesquisa	110
Quadro 4 - Achados de pesquisa relativos aos acadêmicos	111
Quadro 5 - Achados de pesquisa relativos aos empreendedores italianos	112
Quadro 6 - Achados de pesquisa junto à COLDIRETTI	113
Quadro 7 - Triangulação de achados de pesquisa na fase italiana	114
Quadro 8 - Achados de pesquisa da fase gaúcha.....	117
Quadro 9 - Triangulação de achados de pesquisa da fase gaúcha.....	120
Quadro 10 - Comparação de achados de pesquisa	124

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACV - Análise do ciclo de vida

CSA - *Commodity system approach*

EMATER/RS - Associação Riograndense de Empreendimentos de Assistência
Técnica e Extensão Rural

ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção

EUA - Estados Unidos da América

GDO - Grande distribuição organizada

GSC - *Green supply chain*

GSCM - Gerenciamento de cadeias de suprimentos verdes

SFSC - *Short food supply-chain*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	12
1.2	JUSTIFICATIVA.....	15
1.3	RELEVÂNCIA CIENTÍFICA.....	19
1.4	CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS.....	20
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	PRODUÇÃO RURAL E CADEIAS PRODUTIVAS AGROALIMENTARES.....	25
2.2	O AGRONEGÓCIO: ESCOLA AMERICANA.....	30
2.3	A ABORDAGEM DE FILIÈRE: A ESCOLA FRANCESA.....	34
2.4	CADEIAS PRODUTIVAS CURTAS: A FILIERA CORTA ITALIANA.....	38
2.5	CADEIAS AGROALIMENTARES COMO SISTEMAS COMPLEXOS.....	46
2.6	GERENCIAMENTO DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS VERDES: A ABORDAGEM DA <i>GREEN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT</i>	48
3	METODOLOGIA	56
4	A PESQUISA	62
4.1	FASE ITALIANA.....	62
4.1.1	Análise da Primeira Entrevista: visão da academia	62
4.1.2	Análise da Segunda Entrevista: outra visão da academia	72
4.1.3	Análise do Caso da Empresa Vallepianna	75
4.1.4	Análise do Caso da Empresa Alan's Farm	89
4.1.5	Análise do Representante Setorial: A Coldiretti	93
4.2	FASE GAÚCHA.....	99
4.2.1	Análise do Caso da Cooperbúfalo	99
4.2.2	Análise do Caso da Empresa Megamilk	103
4.2.3	Análise do Caso da Coopercanasul	106
5	DISCUSSÃO	109
5.1	ANÁLISE DA FASE ITALIANA.....	109
5.2	ANÁLISE DA FASE GAÚCHA.....	116
5.3	ANÁLISE CONJUNTA.....	121
5.4	PONTOS A OBSERVAR EM UMA EVENTUAL POLÍTICA PARA ENCURTAMENTO DE CADEIAS NO RS.....	125
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	127
	REFERÊNCIAS	131

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As motivações que levam os consumidores a procurar relações de proximidade com a produção não parecem ser apenas imputáveis à busca de salubridade, mas também a motivações éticas, sociais e políticas, tais como o desejo de participar de uma nova forma de produzir e distribuir alimentos. Tal forma não seria regida apenas pela busca do lucro, mas também pela necessidade de criar relações e compartilhar princípios com produtores e outros atores da cadeia agroalimentar (INNOCENTI, 2007; BRUNORI et al, 2004).

As exigências de consumidores mais atentos à qualidade e à salubridade dos produtos alimentares vão ao encontro dos interesses dos produtores, que têm visto seus resultados caírem pela redução da diferença entre o que custa a produção primária e o que paga o consumidor pelo produto final: pela complexidade crescente e exigências sanitárias, sobem os custos de produção; pela padronização imposta pela revolução verde, caem os preços ao consumidor. Tal alternativa pode também ir ao encontro do interesse de consumidores, pois o encurtamento da cadeia pode reduzir o custo de produção ao mesmo tempo que reduz o preço final de produtos não-padronizados. Como resultado deste encontro de interesses, têm sido observadas movimentações estratégicas que têm permitido a aproximação entre produtores e consumidores. Esta aproximação, ou encurtamento de distâncias tem sido chamada de *filiere corta* ou *short food supply-chain* (SFSC) (AGUGLIA, 2007).

O objetivo desta dissertação é investigar o conceito de *filiere corta* (cadeia produtiva curta ou encurtada), como tem sido recentemente discutido e implementado em países europeus, principalmente na Itália, e especialmente no que diz respeito à segurança alimentar, ao enfrentamento dos custos da cadeia longa, aos danos ambientais e ao caráter inovador presente na iniciativa.

O processo de encurtamento da cadeia pode assumir diversas formas, incorporando modificações tanto nas dimensões espaciais como temporais, dando luz a diversas modalidades operacionais reunidas na SFSC. O mérito das SFSC's consiste não só na possibilidade de modificar os campos de força no interior da

cadeia, dando maior peso ao produtor, mas também em favorecer seu contato com o consumidor final, criando relações entre o rural (natureza, tradição, cultura) e o urbano (consumo, economicidade, salubridade) (INNOCENTI, 2007).

Lugli (2006) menciona que um requisito importante, sob a ótica do marketing, que distingue canais de distribuição de produtos agroalimentares, é o seu tamanho, medido em número de operadores. Para a autora, cadeia curtíssima é aquela em que o produtor e o consumidor entram em contato direto, a chamada venda direta. Cadeia curta é aquela que apresenta um número reduzido de operadores, de dois a quatro. Pilatti (2004) diz que, quanto mais um canal de distribuição se alonga, mais cresce seu custo: o custo da operação aumenta à medida que mais operações são agregadas. Uma primeira possibilidade de conclusão é que a *filiere corta*, por agregar menos operações ao produto, parece ser capaz de reduzir os custos de produção, como exigido pelo consumidor final.

Deste modo, um dos objetivos dos gestores de *filiere corta* tem sido encurtar o tamanho das cadeias em que operam. O procedimento pelo qual se está buscando este objetivo é avizinhar o cliente do produtor, aproximando o mundo da produção do mundo do consumo. Os produtos resultantes frequentemente são veículos portadores da cultura rural da zona de procedência e, muitas vezes, ajudam a manter viva ou retomar a herança cultural e as tradições locais (INNOCENTI, 2007).

O conceito de *filiere corta* parece ser útil para a agricultura familiar por lidar com um número reduzido de operadores. A Itália, em 1949, completou sua reforma agrária, iniciada nas primeiras décadas do século XX. Os tamanhos das atuais propriedades, em geral, são pequenos, comparados com os brasileiros. Como as extensões territoriais italianas são menores que as brasileiras, este parece ser um item que favorece a proximidade entre as operações.

À medida que a literatura sobre *filiere corta* se desvela, percebe-se que há mais do que simples operação logística. Há uma busca pela valorização do território, respeito ao meio-ambiente e cuidado com a sanidade alimentar (LUGLI, 2006). Deste modo, constata-se que a *filiere corta* tem uma abordagem sistêmica sobre o problema da produção agroalimentar. Tal como o pensamento sistêmico, a *filiere corta* interessa-se pelas características essenciais do todo integrado e dinâmico, características essas que não estão nas partes, mas nos relacionamentos dinâmicos

entre elas, entre elas e o todo e entre o todo e outros todos (ANDRADE et al., 2006). Também se percebe uma ação dialógica, conforme proposto por Morin (2006). Na dialógica complexa, duas ações aparentemente contraditórias e excludentes, o global e o local, deixam de ser antagônicos e passam a se complementarem: o global é forte devido às competições locais e ao conhecimento que se produz a partir desses confrontos; o local é forte devido às exigências de sobrevivência em ambiente global.

Pode-se considerar que as condições e as influências sistêmicas que exercem o entorno social expliquem o comportamento inovador. Segundo Yoguel (1998), um ambiente local favorável facilita o desenvolvimento de estratégias inovadoras, minimizando as diferenças entre os agentes; porém, o autor ressalta que é necessário conhecer e compreender os “[...] mecanismos endógenos de criação de competências e de transformação de conhecimentos genéricos em específicos”, sem os quais o processo de aprendizagem e de transformação não ocorre. Ainda sob esse enfoque, Figueiredo e Lima (2006) ressaltam a questão da atomicidade, mecanicismo no qual o conhecimento científico baseou-se. Os autores reforçam o conceito de Yoguel (1998) da transformação do conhecimento genérico em específico quando abordam a questão da valorização do saber empírico e do reconhecimento do mesmo como conhecimento.

O enfoque convencional se apóia em premissas como: o atomismo, o mecanicismo, o universalismo e o monismo; em que se baseou o conhecimento científico. E, em particular, a ciência agrônoma moderna que estuda a realidade de forma parcelada e que a partir de especialidades, rompe com a visão do todo, perdendo a dimensão real do objeto de estudo e principalmente do entorno que o circunda. Diferente disto, o enfoque epistemológico alternativo é aberto e não se considera como o único, mas busca estabelecer uma relação de diálogo como outros enfoques, inclusive o convencional. Valoriza o saber empírico e o reconhece como forma de conhecimento. Este que é construído por populações tradicionais a partir de sua capacidade cognitiva e relação com a natureza é incorporado ao enfoque alternativo e certamente é uma das bases fundamentais da agroecologia (FIGUEIREDO; LIMA, 2006, p. 35).

Portanto, diferentes autores, em momentos distintos, sob diferentes enfoques, identificam a importância do conhecimento local, a necessidade de fazê-lo circular a

partir do momento em que ele é entendido como tal. Já Yoguel (2006), ao discorrer sobre globalização e inovação, reforça que a circulação do conhecimento entre contextos diferenciados, passando de tácito a codificado e vice-versa, envolve processos de “desterritorialização”, quando é descontextualizado, e de “reterritorialização” (ou “recontextualização”), o que inclui o processo de aprendizado e sedimentação, quando o conhecimento se enraíza no território.

A capacidade de gerar, de adaptar ou recontextualizar e de aplicar conhecimentos de acordo com as necessidades e especificidades de cada organização, país e localidade passa a ser importante sob este enfoque. Desse modo, tão importante quanto a capacidade de produzir novo conhecimento é a capacidade de processar e recriar conhecimento por meio de processos de aprendizado e de converter esse conhecimento em ação, ou, mais especificamente, em inovação. Também Baquero, Beduschi e Falconi (2007) citam autores como Lundvall, Veiga, Albagli e Maciel em diferentes momentos e corroboram que a inovação, da qual os processos de desenvolvimento dependem cada vez mais, requer novos instrumentos de intervenção para promover mudanças. Entretanto, o caráter dessa mudança reside no fato de que ela não é simplesmente uma mudança de produto, mas também de processo.

Esse é um dos marcos centrais dessa dissertação: entender o caráter inovador inserido na análise de *filiera corta*. Essa mudança de processo parece ser o que se apresenta como inovação no caso da *filiera corta*, haja vista a mudança cultural que se impõe para que ela possa ocorrer e que faz parte das condições necessárias para sua ocorrência.

Ao longo da dissertação, foram apresentadas traduções feitas pelo pesquisador de entrevistas realizadas na Itália. Também foram feitas entrevistas no Rio Grande do Sul, a fim de identificar a percepção dos mesmos relativamente a sua inserção numa *filiera corta*.

1.2 JUSTIFICATIVA

Em um contexto socioeconômico, o modelo econômico vigente também condiciona o modelo produtivo. No início do século XX, a sociedade fordista

caracterizava-se pelo desenvolvimento industrial e urbano. Sob essa ótica, cabia à agricultura sustentar o modelo, provendo matérias-primas para a indústria, além de cumprir sua missão essencial, produzir alimentos. Portanto, especializou-se, intensificou-se, e, por fim, subordinou-se o campo à indústria. Na sociedade industrial, o espaço rural era simplesmente um espaço agrícola que estava ali posto para responder a uma demanda massificada e era, assim, um espaço somente de produção em massa (FIGUEIREDO; LIMA, 2006).

Entretanto, assim como na cidade, também no campo surgiram alternativas ao modelo fordista. Assim como ocorreu um processo de diversificação nas fábricas, também o campo apresentou diversificação e qualificação de produtos e serviços. O campo deixou de ser um simples espaço agrícola e passou a ser um local de múltiplas atividades produtivas e de consumo. Em muitas regiões, os produtores rurais e as empresas agrícolas passaram a valorizar sua origem e sua localização, o pertencer ao território, internalizando os conceitos de salubridade, de qualidade, de cultura local, do ambiente, do panorama, da biodiversidade. As empresas rurais qualificaram-se e diversificaram suas atividades, emancipando-se da subordinação à indústria, especialmente quando eliminam os atravessadores e chegam ao consumidor final ofertando mais diretamente produtos frescos, de boa qualidade, aproveitando-se da multifuncionalidade que caracteriza as pequenas empresas rurais. Esse conceito de eliminar atravessadores, reduzindo as passagens na cadeia de distribuição, é um conceito que está se difundindo na Itália e é conhecido como *filiera corta*. (LUGLI, 2006).

Ao longo do tempo, o que se observa é que, também para as grandes propriedades, agora inseridas no mercado como um negócio, emerge a competição. Elas começam a sofrer a concorrência de outras regiões produtoras, são afetadas pela redução dos preços dos produtos explorados no sistema de monocultura, na maior parte das vezes, em função da redução da demanda. A fim de poder manter sua competitividade, grandes propriedades buscam uma reorganização interna de atividades e procuram trazer, novamente, para dentro de suas terras, os produtores familiares, o que gera novas relações de trabalho tais como a parceria e o arrendamento, dentre outras. Essa também é uma maneira de dominação, porquê, deste modo, o agricultor familiar, embora detenha parte dos meios de produção, não tem autonomia sobre o processo produtivo. A relação relembra os tempos de

feudalismo, sistema no qual o ocupante da terra passa a dividi-la com o dono da terra, obrigando-se a pagar por seu uso em dinheiro ou com parte da produção. Além disso, o dono da terra, geralmente, passa a ser o fornecedor de insumos e de crédito e, mormente, o comprador preferencial da produção, fato que aprofunda a relação de dependência (SODRÉ, 1976).

Entretanto, nas regiões em que a produção agrícola desenvolveu-se em função do abastecimento de núcleos urbanos e de atividades comerciais, a agricultura familiar organizou-se de forma diferenciada. Esse padrão é mais observado em partes do sul do Brasil, nos casos em que os produtores familiares detinham a posse da terra e possuíam vínculos mais fortes com o mercado. Esse padrão não é vigente em toda a Região Sul, pois existe a cultura do grande produtor, em especial de gado ou de arroz, mas, nos locais onde se constatou aquele padrão, a lógica vigente é similar àquela europeia, em que grande parte dos produtores familiares obteve sucesso na capitalização de suas propriedades modificando os padrões tecnológicos e inserindo novas e melhores práticas, aumentando a qualidade dos produtos e gerando novas demandas. Essas novas demandas têm fluxo tanto endógeno quanto exógeno ao empreendimento.

Diversas instituições trabalham no sentido de capacitar o produtor rural, instrumentalizando-o com conhecimentos de gestão, capacitando-o nas questões de sanidade e soberania alimentar. Tal capacitação permite que pequenos produtores tenham melhor rendimento na produção e que seja agregado valor aos seus produtos pela melhoria da qualidade ou pela manufatura desenvolvida pelo próprio produtor de um produto mais elaborado em uma pequena indústria familiar (EMATER, 2005).

Uma dessas instituições é a Associação Riograndense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER/RS), a qual se empenha no atendimento do produtor familiar justamente sob esse viés de possibilitar que ele agregue valor a sua produção e possa bem gerir sua propriedade, perfeitamente integrada com o ambiente. Essa vocação da EMATER/RS está evidenciada no que diz sua missão: “Promover ações de assistência técnica e social, de extensão rural, classificação e certificação, cooperando no desenvolvimento rural sustentável”.

Entretanto, a terra, na ótica fordista, é um subproduto das cidades, porquê, afinal, as cidades têm indústrias, oferecem oportunidades de emprego e precisam de matéria-prima. Assim, o campo nada mais é que um fornecedor de mão-de-obra e de matéria-prima. Contudo, a partir do momento em que os administradores públicos de pequenas cidades, vocacionadas para a atividade rural, dão-se conta da exaustão do campo, de impactos ambientais nefastos e de resultados sociais muito mais de exclusão do que de inclusão.

Portanto, aquela terra que estava disponível somente para servir de fornecedor da indústria passa a ser olhada e utilizada de um modo diverso. Há uma rotação sobre seu próprio eixo; as lideranças locais passam a valorizar a maior gama possível de recursos existentes no espaço rural. A história e a cultura local passam a ser valorizadas, os agentes locais ocupam-se do desenvolvimento econômico local, disputam o espaço com produtos “sem pátria” e, valorizando o local, enfrentam e impactam o global.

Dois casos específicos que caminham nesta direção merecem comentário.

Na Sardenha, na cidade de Ghilarza, a família Oppo opera um processo de cadeia produtiva curtíssima, vendendo leite cru através de um sistema *self-service*. Segundo a fonte, em média, vendem 40 litros por dia em uma cidadezinha de 4.720 habitantes. Cada litro custa 1 euro; portanto, o faturamento diário é da ordem de 40 euros, e, no mês, a renda dessa atividade é de 1.200 euros. Após as despesas, o lucro é de aproximadamente 700 a 800 euros com uma atividade antiga, mas remodelada na sua relação produtor-consumidor. Se a família se utilizar da cadeia tradicional de entrega do produto a terceiros, a fim de que o mesmo seja processado e, posteriormente, repassado ao mercado através de distribuidores e supermercadistas, receberia em torno de 0,40 centavos de euro por litro, e o faturamento máximo dela seria de 480 euros ao mês. Isso remete a um faturamento equivalente a somente um terço do faturamento atual e, se a projeção de lucro for a mesma, isto é, 67% do faturamento, o lucro com a cadeia tradicional seria de 321,60 euros contra 800 euros (PINDICCIU, 2008).

Não somente pesquisadores da Itália interessam-se pelo assunto. Um estudo, conduzido pelo professor Fred Van Buren, da Universidade de Ohio, sobre morangos frescos, que foi apresentado no encontro anual da *American Agricultural*

Economics Association, em 2006, demonstrou que os consumidores estão dispostos a pagar um pouco mais por produtos locais frescos. O estudo também demonstrou que é essencial que isso seja explicitado no ponto de venda. Concluiu-se que é importante comunicar que o produto provém de uma região local ou que é um produto com baixa escala de produção, e que essas são estratégias de marketing fundamentais para esses produtos (BATTE et al., 2006).

Os dois casos podem ajudar a construir justificativas para o encurtamento da cadeia produtiva. Em geral, famílias produtoras rurais utilizam mão-de-obra familiar e sujeitam-se a produzir para a indústria de transformação. Seguindo-se a lógica fordista, as propriedades rurais passaram à condição de meros fornecedores de matéria-prima massificada para a indústria, sem vínculo com o território. Como é a indústria que opera no mercado, ao fim, não é o produtor que determina o preço do produto, mas é a indústria que determina o preço ao produtor.

A *filiere corta* não é uma abordagem nova, haja vista que a lógica é encurtar cadeias, tais como já propunha a cooperativa COOLMEIA em Porto Alegre, porém, a novidade está em sua retomada sob a ótica da qualificação do produto, da oferta de mais serviços ao consumidor, de valorização do território e assim por diante. Portanto, essa retomada não busca necessariamente preços mais baixos, mas sim a valorização de um processo.

1.3 RELEVÂNCIA CIENTÍFICA

Foi realizada uma pesquisa nos anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP) que apontou somente uma incidência para a palavra chave *filiere* e nenhuma para *filiere corta*, *short supply chain* e cadeia produtiva curta ou plurais. A pesquisa foi realizada nos anais do ENEGEP, que é aquele que interessa para a ótica da Engenharia de Produção. Ainda, para *cadeia produtiva*, foram encontradas 653 ocorrências. Conclui-se que o assunto parece ser atual e relevante e contrastante com a abordagem já consolidada de cadeia produtiva. A viabilidade de realização da pesquisa foi plena, posto que o deslocamento até a Itália, para entrevistas e observações, foi arcado pelo pesquisador. Quanto à oportunidade, é objetivo institucional da EMATER, na sua missão de apoiar o pequeno produtor,

trazer para o estado novos conhecimentos de gestão e estratégia que possam fortalecer a agricultura familiar e os fatores locais de produção.

Acreditou-se também que vale a contribuição da *filiera corta*, especialmente sob a ótica da Engenharia de Produção, no que tange aos aspectos de redução dos tempos de atravessamento e diminuição de custos de produção.

A partir deste ponto, empregou-se o termo *cadeias produtivas curtas* para expressar o sentido existente no termo *filiera corta* e vice-versa.

1.4 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

A questão de pesquisa foi: como se estrutura e se organiza uma cadeia produtiva agroalimentar, cujo objetivo é aproximar produtor e consumidor e, para tal, elimina etapas e operações intermediárias entre seus extremos?

O objetivo principal de pesquisa foi descrever como pode ser organizada uma cadeia produtiva agroalimentar cujo objetivo seja aproximar produtor e consumidor eliminando etapas e operações intermediárias.

Os objetivos específicos foram:

- a) descrição das operações observadas em duas cadeias curtas, na Itália, por eliminação de etapas intermediárias e aproximando produtor e consumidor;
- b) descrição das operações observadas em três cadeias que foram encurtadas no Rio Grande do Sul, também por eliminação de etapas;
- c) levantamento e comparação de conceitos e premissas relevantes em cadeias produtivas curtas ou que foram encurtadas; e
- d) discussão dos achados e listagem de pontos a serem pesquisados ou considerados caso se decida estimular a implantação do conceito no RS.

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso descritivo com procedimento qualitativo. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é o método de pesquisa indicado para responder a questões de pesquisa do tipo *como*. Também é indicado para pesquisas em que não é possível ou desejável separar o objeto de

estudo do contexto onde ocorre. Por fim, é o método indicado para fenômenos contemporâneos, nos quais os atores possam ser entrevistados e dar de viva voz suas contribuições. Este é o caso desta pesquisa.

Foi escolhida a Itália para levantamento dos casos, devido ao fato que o termo *filiere corta* é um termo italiano, pela familiaridade com o idioma por parte do autor, por facilidade de acesso através de contato com pesquisadores italianos e contato com a entidade que congrega participantes de *filiere corta*: a *Coldiretti*. Do mesmo modo os levantamentos no Rio Grande do Sul ocorreram em função da facilidade de acesso através da EMATER/RS e suas indicações de quem estaria operando uma cadeia produtiva curta.

Casos podem ser exploratórios, quando oferecem um primeiro contato com o objeto de pesquisa; descritivos, quando expõem características e regularidades do objeto; e explanativos, quando apontam relações causais para estas regularidades (YIN, 2001). Segundo Eckstein (1975 *apud* ROESCH, 2001), um estudo de caso pode dar cinco tipos de contribuição: (a) descrição aprofundada de um objeto para futuros estudos; (b) descrição aprofundada e comparativa de regularidades presentes no objeto; (c) verificação das regularidades por meio de uma situação criada especificamente para o objeto; (d) teste de uma teoria baseada nas regularidades verificadas; e (e) o caso crucial, que reforça ou refuta a teoria testada.

Entende-se que a contribuição desta dissertação é dos tipos (a) e (b), pois, além da descrição profunda do objeto, disponível para outros estudos, descreve suas regularidades conforme observadas por mais de um observador (pesquisador, operadores da cadeia, entes públicos, outros pesquisadores). Também se entende que seja do tipo descritivo, pois é mais do que um primeiro contato com o objeto, mas não chega a investigar relações de causalidade. O caso ainda é qualitativo, pois o método de trabalho trata de investigar, além de fatos objetivos, as crenças, impressões, julgamentos, valores, representações, hábitos, atitudes e opiniões de atores, sistematizados e organizados pelo pesquisador.

O método de trabalho é:

- a) por meio de pesquisa na literatura, viagem exploratória à Itália e por contatos telemáticos com pesquisadores locais, identificar cadeias candidatas e escolher uma;

- b) levantamento de informações suficientes para o entendimento da cadeia curta, por meio de observação direta, entrevistas semiestruturadas com diversos atores envolvidos na cadeia (operadores diretos, professores e pesquisadores universitários estudiosos do tema, uma organização não-governamental que reúne diversos produtores, operando em todo o território italiano e entre públicos relacionados);
- c) levantamento semelhante no Rio Grande do Sul; e
- d) discussão teórica das diferenças entre os achados na fase italiana e na fase gaúcha, considerando possíveis vantagens econômicas e ecológicas decorrentes da modificação, que poderá resultar na proposição de diretrizes para a elaboração de políticas públicas que permitam o surgimento e estimulem a disseminação de cadeias produtivas curtas no estado.

A delimitação de pesquisa é a inerente ao método do estudo de caso. Os achados são válidos exclusivamente dentro da cadeia pesquisada. Para futura generalização de resultados, outros métodos de pesquisa são requeridos, tais como os *surveys*.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

dissertação foi estruturada em seis capítulos.

No primeiro, surgem as considerações iniciais, que incluem considerações metodológicas.

No segundo, vem a revisão bibliográfica, composta pelos seguintes temas: produção rural e cadeias produtivas agroalimentares, enfoque da escola americana, enfoque da escola francesa, cadeias agroalimentares como sistemas complexos e gerenciamento de cadeias de suprimentos verdes (GSCM).

O terceiro capítulo apresenta a metodologia em si e o método de trabalho. Neste capítulo, alcançou-se o segundo objetivo específico.

O quarto capítulo apresenta a pesquisa e os resultados, compostos por duas fases: italiana e gaúcha. Neste capítulo, objetivou-se alcançar o segundo, o terceiro e o quarto objetivos específicos.

O quinto capítulo discute os resultados da pesquisa. Neste capítulo, objetivou-se alcançar o quinto objetivo específico.

O sexto capítulo traz as considerações finais e sugestões de continuidade de pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é apresentar a revisão bibliográfica usada na pesquisa. A revisão é composta pelos seguintes temas: produção rural e cadeias produtivas agroalimentares, enfoque da escola americana, enfoque da escola francesa, cadeias produtivas curtas, cadeias agroalimentares como sistemas complexos e gerenciamento de cadeias de suprimentos verdes (GSCM). Cadeias agroalimentares têm sido analisadas principalmente sob dois métodos, que são as abordagens do agronegócio, mais identificadas com a escola americana, e a abordagem de *filière*, mais identificada com a escola francesa (BATALHA; SILVA, 2001).

Antes de apresentar as cadeias agroalimentares, deseja-se observar que este é um dos tipos de arranjos interorganizacionais que podem surgir quando muitas entidades individuais decidem operar em conjunto na busca de objetivos comuns. Pedroso e Hansen (2002) listaram e discutiram quatro tipos de abordagens para o entendimento de arranjos interorganizacionais: *clusters*, redes de cooperação, *filières* e cadeias de suprimentos. Os autores apresentaram semelhanças e diferenças entre as quatro abordagens, finalizando com uma discussão acerca da relevância das mesmas para pesquisa em engenharia de produção. Como tais abordagens foram desenvolvidas em diversos campos de conhecimento, há algum sobreposição entre as mesmas. Pode acontecer que o mesmo termo represente abordagens de análise diferentes, segundo o campo em que é aplicada, e também o contrário, que a mesma abordagem seja identificada com mais de um termo. O mecanismo de base que surge nestes arranjos é a cooperação. Devido às interações que podem surgir entre os participantes, efeitos complexos e emergência podem acontecer, o que possibilita usar o referencial da teoria dos sistemas e da teoria da complexidade para o estudo de casos empíricos e para análise da estratégia de cadeia presente nos casos.

A cooperação e a ação coletiva de firmas constituem um mecanismo de coordenação das atividades econômicas alternativo aos mecanismos tradicionais de livre mercado. Enquanto interagem, as organizações vão tornando-se interdependentes. A ideia de interdependência entre firmas pode ser estudada pelo conceito genérico de arranjos, o qual se baseia em vínculos sistemáticos, muitos de

caráter colaborativo, entre negócios independentes. O ambiente competitivo, e ao mesmo tempo cooperativo, existente em cadeias agro-alimentares propicia às empresas nele inseridas alcançarem um desempenho econômico superior, se comparado aos resultados de firmas isoladas (VIAL et al, 2009).

Para o objetivo desta dissertação, interessam mais as cadeias agro-alimentares. O conceito de cadeia produtiva foi desenvolvido em duas abordagens principais, por estudos sediados nos Estados Unidos da América e na Europa. Usa-se chamar estas abordagens de escola americana e escola francesa de análise de cadeia. A primeira se organiza ao redor do conceito de agronegócio, o *agribusiness*, e a segunda ao redor do conceito de fileira, a *filière*. Mais recentemente, principalmente na Itália, tem sido discutido o conceito de fileira curta, também chamada de cadeia produtiva curta, que é o objetivo central desta pesquisa.

2.1 PRODUÇÃO RURAL E CADEIAS PRODUTIVAS AGROALIMENTARES

Antes de explorar a abordagem da cadeia produtiva, é útil revisar um pouco da história da atividade agrícola.

No período feudal, as atividades produtivas baseavam-se no trabalho familiar, explorando-se cultivos e criações. Os produtores familiares também fabricavam suas roupas, seus móveis e seus instrumentos de trabalho. Isso era a eles permitido pelo senhor feudal em troca de alguns dias de trabalho gratuito e de serviço nos exércitos desses senhores. Além disso, os trabalhadores familiares pagavam alguns impostos. Em troca, os senhores da terra ofereciam-lhes proteção e cediam-lhes as terras para serem trabalhadas. Normalmente, esse era um sistema não codificado, regido por acordo tácito de obrigações e de lealdade, tendo como base os padrões da época, respondendo a estímulos culturais, sociais ou econômicos vigentes no contexto histórico em que se encontravam. Em síntese, na Europa antiga, a unidade familiar era a unidade rural e próxima à auto-suficiência: plantação, criação e comercialização. Nela, eram produzidas as ferramentas, roupas e toda a alimentação em uma lógica de subsistência (ROMEIRO; ABRANTES FILHO, 2008).

Ainda segundo os mesmos autores, na Revolução Industrial, as fábricas urbanas precisaram da mão-de-obra localizada no campo. A mecanização do campo

elevou a produtividade e liberou trabalhadores rurais, que migraram para a cidade. A agricultura subordinou-se, então, aos interesses industriais, que lhe impuseram a função de produtora de alimentos para os centros urbanos e de fornecedora de matéria-prima para as indústrias. Agricultores familiares, que produziam para subsistência, transformaram-se em agricultores especializados para a produção de mercadorias requeridas pelas cidades e suas indústrias (FERNANDES, 2008).

Essa ordem foi hegemônica na América do Norte, baseada na grande empresa capitalista, no trabalho assalariado, na concentração da renda e do poder. Já na Europa, muitos países usaram a agricultura familiar como sustentáculo de sua economia, lançando mão de políticas governamentais que procuravam diminuir os custos dos produtos agrícolas sem reduzir a renda dos seus produtores, o que permitia que eles se mantivessem realizando essa atividade. Porém, o grande objetivo de manter os produtos agrícolas com preços baixos visava fazer sobrar parte do estipêndio recebido pelos trabalhadores urbanos a fim de disponibilizá-lo para o consumo desses novos produtos industriais. Essa pareceu ser uma solução inteligente, posto que permitia a manutenção da agricultura familiar, mantinha um nível de competição entre os mesmos e fazia com que os novos empreendimentos prosperassem. Além disso, permitia, com esse desenvolvimento da indústria e com a manutenção da renda dos agricultores, acesso às inovações tecnológicas, o que, por sua vez, num círculo virtuoso, permitia atender às demandas existentes e àquelas que surgiam, bem como incentivava o desenvolvimento capitalista, como dizem Romeiro e Abrantes (2008, p. 392), "[...] sua subordinação crescente às injunções do mercado".

No Brasil, no fim do século XIX, já eram observados complexos agrários ou rurais compostos por instalações de produção agropastoril, industrialização incipiente, autoprodução de bens duráveis necessários à atividade e moradias para a mão-de-obra envolvida. Até a metade do século XX, a agricultura brasileira consistia em plantação, incluindo a monocultura e os latifúndios, destinando-se principalmente ao mercado externo e agricultura de subsistência, ocorrendo em pequenas extensões de terra e segundo técnicas de policultivo. No pós-guerra, com a crescente urbanização e com o desenvolvimento tecnológico, a agricultura e a agropecuária modernizaram-se e inseriram-se na economia de mercado (SILVA, 1996).

Uma importante mudança na agricultura brasileira foi a passagem do complexo rural para os complexos agroindustriais. Ocorre, então, a substituição da economia natural por atividades agrícolas associadas à indústria de transformação, a intensificação da divisão social do trabalho e das trocas intersetoriais, a especialização da produção agrícola e a agregação do mercado interno à estratégia de produção. A partir dos anos 1970, constituíram-se os atuais complexos agroindustriais, que passaram a incorporar tecnologia e bens de capital. A produção agrícola passou a fazer parte de uma cadeia e a depender da dinâmica da agroindústria. A agroindústria originou-se do aumento e da crescente complexidade assumida pelas atividades agrícolas. À medida que a demanda crescia, a atividade rural afastava-se dos complexos agrários e deslocava-se para as áreas urbanas. A modernização da agricultura representou também mudanças nas relações sociais de produção e nos instrumentos de trabalho, requerendo um sistema financeiro constituído a fim de viabilizar e interligar os complexos agroindustriais com os demais segmentos. A agroindústria torna-se, então, o núcleo do complexo agroindustrial, surgido da integração entre o setor industrial fornecedor de máquinas e insumos, a montante, e o processador, a jusante. (KAGEYAMA, 1990; NEUMANN; ZUCHONELLI; PRIEB, 2006; SILVA, 1996).

A agricultura familiar surgiu como uma forma de produção alternativa às grandes *plantations* do período colonial. Por essa razão, desenvolveu-se na periferia delas e ocupou pequenas extensões de terra. As tecnologias são rudimentares, e sua produção é endereçada, de modo geral, para o autoconsumo, desempenhando a função de produtora de alimentos e provedora de mão-de-obra para o *plantation*. Quando os produtos das *plantations* tinham forte demanda do mercado externo, ocorria a incorporação de trabalhadores; quando a demanda se esvaziava, o fluxo se invertia, e os pequenos estabelecimentos de base familiar voltavam a converter-se em reservatórios de força de trabalho excedente (KAGEYAMA, 1990).

A produção rural é integrada pelas produções animal e vegetal. A produção animal compreende os diversos tipos de criação animal, e a vegetal, três segmentos básicos: extrativismo vegetal, silvicultura e agricultura. Os termos rural, agropecuário e agrícola podem ser encontrados como sinônimos. Dada a importância da agricultura e de sua base, a vida vegetal é tratada como sustentáculo das atividades rurais, inclusive na produção de animais, sendo considerada uma atividade de base

para outros setores agroindustriais, pois, além de produzir bens de consumo direto, produz bens essenciais à atividade de criação animal. Agricultura é basicamente a arte de cultivar o solo para colher a luz e produzir biomassa (ACCARINI, 1987).

De forma geral, a produção agrícola é composta pelas seguintes etapas: escolha da terra; aquisição de insumos e sementes; plantio; cultivo; colheita; transporte; armazenamento; beneficiamento e comercialização. A atividade agrícola produz, além dos produtos alimentares para humanos e animais, insumos para outras indústrias, tais como a madeireira, a têxteis, a coureiro-calçadista, a de papel e celulose, a do fumo e a de biocombustíveis, entre outros (ACCARINI, 1987).

Um traço dominante do setor agrícola é dependência do clima, pois, ao contrário de outros setores, cujos processos de produção podem ser iniciados, alterados e interrompidos a qualquer momento, a produção agrícola ocorre em estações específicas do ano, subordinando-se aos ciclos climáticos e biológicos. Este fato provoca uma descontinuidade do fluxo de produção, implicando em ociosidade temporária de terras, armazéns e equipamentos, exigindo grandes somas de recursos próprios ou de créditos que sejam aplicados por longos períodos. Isto pode inviabilizar a realização dos correspondentes investimentos, pois torna lenta sua recuperação econômica. Outro fato importante é a constante e necessária intervenção de entes de governo, por meio de políticas que busquem equilibrar e ou suprir as lacunas de produção, tanto na geração de excedentes, como em quebras de safra. Alguns exemplos destas ações são os estoques reguladores, as políticas de crédito, os financiamentos, os seguros e as taxações de preços. Direta ou indiretamente, os produtos agropecuários respondem por cerca de 40% dos índices de custo de vida, do valor da pauta exportável e da renda nacional. O setor rural influencia segmentos prestadores de serviços, comércio, indústrias processadoras de matérias-primas, fabricantes de tratores, fertilizantes e de outros insumos e suas crises de oferta comprometem exportações e receitas cambiais, pressionam preços e salários, geram desemprego e, como num sistema de elementos que se inter-relacionam, repercutem na economia como um todo (ARAÚJO; WEDEKIN; PINAZZA, 1990).

Direta ou indiretamente, produtos agropecuários podem responder por percentuais ao redor de até 40% dos índices de custo de vida de certas regiões, e têm expressiva participação no valor da pauta exportável e da renda nacional. O

setor influencia segmentos prestadores de serviços, comércio, indústrias processadoras de matérias primas, fabricantes de tratores, fertilizantes e de outros insumos, e suas crises de oferta comprometem exportações e receitas cambiais, pressionam preços e salários, geram desemprego e como num sistema de elementos que se inter-relacionam, repercutem na economia como um todo (ACCARINI, 1987).

A produção agrícola organiza-se em cadeias agro-alimentares ou cadeias produtivas. Cadeias produtivas formam a soma de todas as operações de produção e comercialização que foram necessárias para passar de uma ou várias matérias-primas de base a um produto final, isto é, até que o produto chegue às mãos de seu usuário, seja ele um particular ou uma organização (BATALHA, 1997). Também pode ser conceituada como o conjunto de atividades que envolvem desde o processo de transformação de matérias-primas básicas até se chegar aos produtos acabados finais (HAGUENAUER et al., 2001). Segundo os autores, em uma estrutura industrial com algum grau de complexidade, é difícil delimitar cadeias produtivas, dadas as interdependências que podem surgir entre as diversas atividades. Essa noção é importante para a conceituação de complexos industriais, definidos como conjuntos de cadeias produtivas que têm origem nas mesmas atividades ou convergem para as mesmas indústrias ou mercados. Cadeia produtiva também pode ser definida como um conjunto de elementos (empresas) organizados em subsistemas que interagem em um processo produtivo para oferta de produtos ou serviços ao mercado consumidor (SILVA, 2005).

Segundo este último autor, entender e explorar o conceito de cadeia produtiva, na análise da produção agro-alimentar, possibilita:

- a) visualizar a cadeia de forma integral;
- b) identificar as debilidades e as potencialidades da cadeia;
- c) motivar o estabelecimento de cooperação técnica entre as partes interessadas na cadeia;
- d) identificar gargalos produtivos e elementos faltantes na cadeia; e
- e) incrementar os fatores condicionantes de competitividade em cada segmento.

Um exemplo de resultados da análise baseada em cadeia ocorre quando agricultores organizados em cooperativas passam a comprar insumos, armazenar e comercializar *commodities*, beneficiar ou transformar matérias primas em maior escala do que fariam individualmente. Em função do arranjo interorganizacional, podem ocorrer outras ações exógenas à cadeia, mas que ocorrem em função dela, como a alteração ou criação de alíquotas de impostos; imposição de barreiras alfandegárias; normatização de procedimentos de classificação; definição de exigências de padrões de qualidade física, sanitária e nutricional. Essas ações acabam imprimindo um maior grau de competitividade à cadeia como um todo.

A atividade agrícola pode estar vinculada a setores industriais e até mesmo comerciais, dependendo não somente do crescimento da agroindústria, do mercado interno e de exportação, como também da indústria produtora de insumos e máquinas e das instituições de ensino e pesquisa. Ressalte-se que a aferição das inter-relações entre agricultura, indústria e serviços correlatos só aconteceu quando do desenvolvimento das técnicas de insumo-produto, através da matriz de relações intersetoriais especificada por Leontieff (1983).

A atividade agrícola, que uma vez era voltada para a auto-suficiência, por força das pressões que tem sofrido, modernizou-se e inseriu-se na economia de mercado. Tornou-se mais difícil manter a estanqueidade original que caracterizava e classificava as atividades econômicas em primárias, secundárias e terciárias. Mais recentemente, surgiram abordagens integradas para análise de sistemas interligados de produção, processo e comercialização dos produtos de origem agrícola. Duas destas abordagens são o complexo do agronegócio, de origem americana, e a abordagem de fileira, de origem francesa.

2.2 O AGRONEGÓCIO: ESCOLA AMERICANA

Em 1957, os pesquisadores americanos Ray Goldberg e John H. Davis criaram o termo *agribusiness* (agronegócio) para designar o conjunto de atividades que envolvem a produção e a comercialização agroalimentar. A necessidade de tratar os problemas agrícolas sob um enfoque sistêmico (agronegócio) e não mais estático ou reducionista (agricultura) permitiu e estimulou a criação e o desenvolvimento do conceito. Saindo da visão isolada das partes, a análise de

sistema vai da produção de insumos até a distribuição do alimento ao consumidor. Em 1968, Goldberg (1968) desenvolveu o conceito de sistema agroindustrial, o CSA (*Commodity System Approach*), incluindo todos os participantes envolvidos na produção, processamento e marketing de um produto específico. Sua definição foi: o agronegócio compreende a totalidade das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas (sementes, máquinas e ferramentas); produção na fazenda; armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir dele; e comercialização de alimentos no varejo (BATALHA; SILVA, 2001). Segundo Silva (1996), esta definição surgiu com o objetivo de explicar a realidade observada nos EUA na época, ou seja, a crescente inter-relação observada entre as atividades agrícolas, industriais e comerciais, incluindo serviços associados à produção. O autor sintetiza afirmando que o agronegócio é um conjunto de subsistemas imbricados e inter-relacionados por fluxos de trocas de materiais, informações e de recursos financeiros.

O conceito enfatiza a mudança nas inter-relações entre o setor agrícola e o restante da economia e abarca todos os vínculos intersetoriais existentes no setor agrícola deslocando o centro de análise de dentro para fora da fazenda, substituindo a análise parcial usualmente utilizada em estudos sobre economia agrária pela análise sistêmica da agricultura (PEREIRA; FUNCKE; LIMA, 2008). Para Tejon e Xavier (2009), o agronegócio posiciona-se de modo que possa visualizar todo o negócio de alimentos, integrando suas partes e partindo não mais da fazenda, mas da ponta urbana do negócio, o lado do consumo. É neste lado que o agronegócio busca as informações necessárias para a gestão do restante do sistema.

Müller (1989) define agronegócio como um conjunto formado pela sucessão de atividades vinculadas à produção e à transformação de produtos agropecuários e florestais. O termo inclui as relações entre indústrias e agricultura, tanto da agricultura para trás, com a indústria de sementes e máquinas, como da agricultura para frente, com as agroindústrias e indústrias alimentares. O agronegócio é uma forma de unificar relações interdepartamentais com os ciclos econômicos e as esferas de produção, distribuição e consumo, relações estas associadas às atividades agrárias. O autor introduz na análise informações técnicas e econômicas que apontam a intensificação da relação entre agricultura e indústria, com a crescente oligopolização dos setores industriais a montante e a jusante.

A agricultura passou a vincular-se mais diretamente a setores industriais e comerciais. Seu crescimento passou a depender não mais apenas do mercado interno e da exportação de bens agroalimentares, mas também da indústria produtora de insumos, de máquinas e das indústrias compradoras de insumos, tais como a indústria alimentícia, papelreira, moveleira e outras. Este conjunto de atividades agrícolas e industriais, apesar de interdependentes, são heterogêneos e capazes de manter sua individualidade quando olhados em forma de sistema.

No Brasil, a partir dos anos 1970, constituíram-se os primeiros complexos agroindustriais através da integração intersetorial entre as indústrias que produzem para a agricultura, a agricultura propriamente dita e as agroindústrias processadoras. A produção agrícola passou a fazer parte de uma cadeia e a depender da dinâmica da indústria. Houve uma crescente integração da agricultura à indústria, e o corte setorial que separava agricultura e indústria perdeu importância (SILVA, 2005).

Em síntese, faz parte do agronegócio a indústria para a agricultura, que compõe a cadeia retrospectiva da agropecuária, setor à montante, ou seja, as empresas que se incumbem da produção de bens de capital e de insumos industriais para o setor rural, ou oferecem produtos e serviços para a agricultura. Também fazem parte as empresas que adquirem matérias-primas da agricultura e formam a cadeia prospectiva da agropecuária, à jusante, a agroindústria. Em síntese, o setor à montante da fazenda são os bens de consumo e de capital para o campo; o setor à jusante são complexas redes de armazenamento, transporte, processamento, industrialização e distribuição. A Figura 1 representa o esquema.

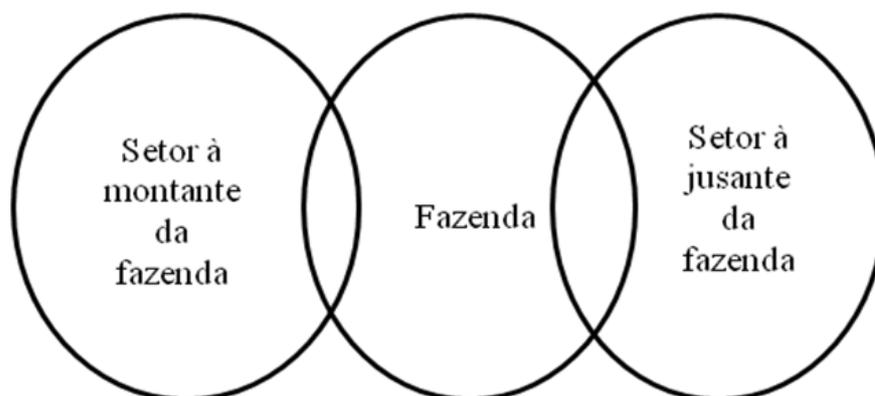


Figura 1 - Esquema dos setores à montante e à jusante da fazenda.
Fonte: Vial et al. (2009)

Para Muller (1989), a modernização da agricultura é o resultado da interação entre industrialização do campo, agroindustrialização das atividades agrárias e mudanças sociais e políticas entre os grupos sociais. Ou seja, a constituição do agronegócio é produto da modernização; sua manutenção e expansão constituem o principal vetor da modernização, e mudanças sociais referem-se às alterações nas relações de trabalho, basicamente. Para o autor, a modernização da agricultura deve ser encarada como um processo que acelera e prepara a base do seu desenvolvimento capitalista, passando a predominar a racionalidade empresarial na atividade agrária. Esta postura difere da interpretação de Guimarães (1979), que considera a conexão entre agricultura e indústria, e a conseqüente mudança da base técnica da produção agrícola, resultado de um desvirtuamento e uma apropriação indevida da indústria do lucro e da renda da terra dos agricultores. Evidencia-se, então, que a industrialização do campo produz interdependência entre a agricultura e a indústria para a agricultura e entre agricultura e a indústria beneficiadora e processadora, produzindo mudanças sociais referentes às alterações nas relações de trabalho vigentes na atividade agropecuária.

A constituição das cadeias produtivas do agronegócio não segue padrões pré-estabelecidos, pois os arranjos estão associados aos contextos regionais e às exigências de mercado. No caso das cadeias produtivas de origem vegetal, essas podem ser de dois tipos: a dedicada e a com integração horizontal (MULLER, 1989).

Na cadeia produtiva do tipo dedicada, os fluxos de insumos, matérias-primas, produtos e capitais e repasses de tecnologia ocorrem sob regências contratuais. Eles são utilizados para garantir a fidelidade entre os segmentos e os elementos da cadeia. Portanto, a cooperação entre todos os participantes da cadeia é a ferramenta mais eficaz para o sucesso; quanto mais efetiva é a cooperação, maior é a presença de mercado, e mais competitiva é a cadeia. Na cadeia produtiva com integração horizontal, os elementos de um segmento podem executar a mesma função em diversas cadeias ou até mesmo em um dado segmento. Há um grau de liberdade maior dos elementos quanto ao repasse dos produtos. Esse tipo de arranjo requer maior capitalização dos elementos participantes. Hoje, o valor das atividades ligadas à agricultura realizadas fora da fazenda é maior do que o total das operações nela realizadas. Para cada dólar de produto agrícola realizado na

fazenda, são gerados cerca de dez dólares fora dela (GUILHOTO; FRUTUOSO; BARROS, 2000).

2.3 A ABORDAGEM DE FILIÈRE: A ESCOLA FRANCESA

Louis Malassis, pesquisador da Escola Francesa de Economia Industrial, adotou uma nova ótica para analisar a inserção da agricultura no desenvolvimento econômico global. No primeiro momento, o autor examinou a industrialização da agricultura e seus reflexos. No segundo, adotou o conceito de complexo agrícola integrado, com o propósito de descrever e analisar os resultados dos processos de integração em nível macroeconômico. Assim, introduziu a análise dos fluxos e encadeamentos por produto dentro de cada um desses subsetores, utilizando a abordagem de fileira (*filière*).

Malassis delimitou a fileira como o conjunto das indústrias que operam para a agricultura, para as indústrias alimentícias e para o setor de atividade agrícola propriamente dito. Posteriormente, em 1979, propôs nova classificação, tendo como vetores os subsistemas: (a) definidos pelo tipo do produto alimentício; (b) definidos pela função: produção, transformação, distribuição; e (c) subsetores socioeconômicos: artesanal, capitalista, cooperativo, público (PEREIRA; FUNCKE; LIMA, 2008). Para Morvan (1985, *apud* ZYLBERSZTAJN, 2000), fileira é a sequência de operações que conduzem à produção de um bem, cuja articulação é influenciada pelas possibilidades tecnológicas e definida pelas estratégias de operação dos agentes. Montigaud (1991) define *filière* como um conjunto de atividades estreitamente imbricadas e sucessivas, tais como produção, expedição, transporte, comercialização em atacado e comercialização em varejo, ligadas verticalmente e pertencentes à cadeia de um mesmo produto ou a produtos vizinhos ou derivados. Para Pedrozo, Estivalet e Begnis (2004), o conceito de cadeia vale-se da noção de sequência de operações entre elos individuais que estabelecem entre si uma mútua dependência. Percebe-se, nestas definições, a presença de elementos da teoria da complexidade, pois faz parte das ações de *filière* as relações e as estratégias desenvolvidas por entes individuais, porém com ligações imbricadas que se influenciam mutuamente.

De um modo mais amplo, o termo *filière* apresenta o mesmo significado de fileira e sua interpretação está vinculada a uma sequência de atividades empresariais levando à contínua transformação de bens, do estado bruto ao acabado ou destinado ao consumidor final, por meio do varejo. Neste sentido, fileira é a sequência de ações físicas e o conjunto de agentes e operações envolvidos na obtenção de um produto agroalimentar ou agroindustrial, tais como os insumos para a indústria madeireira, moveleira ou têxtil. Atreladas às cadeias agroindustriais, surgem atividades correlatas, tais como a pesquisa voltada à produção, os serviços financeiros, os serviços de transporte e de informação, os mecanismos de regulação do funcionamento dos mercados e a intervenção do Estado, entre outros (KLIEMANN; SOUZA, 2003).

Morvan (1991) tentou sintetizar a noção de *filière* como instrumento de análise técnico-econômica de cadeias produtivas, na qual estão presentes alguns aspectos:

- a) é uma sucessão de operações dissociáveis de transformação, que envolve fluxos de materiais e de informações, nas quais estão presentes aspectos ligados à tecnologia empregada nesta transformação: é um espaço de tecnologias;
- b) é um conjunto de transações e relações comerciais e econômicas, que envolve fluxos de pagamentos: é um espaço de relações; e
- c) é um conjunto de ações de inteligência que objetivam valorizar os produtos e os meios de produção e articular as diversas passagens entre as operações tecnológicas: é um espaço de estratégias.

Tais elementos deixam clara a inter-relação entre as cadeias de produção e o desenvolvimento regional (PEREIRA; FUNCKE; LIMA, 2008). Morvan (1991) usa para expressar esta relação entre as atividades de *filière* e o ambiente regional as palavras sucessão, encadeamento e encaminhamentos.

Batalha e Silva (2001) acrescentaram detalhes à discussão. Segundo os autores, uma cadeia produtiva agroalimentar pode ser segmentada em três etapas principais: comercialização, que inclui as empresas em contato direto com o consumidor final e as empresas de distribuição; industrialização, que inclui as empresas que transformam materiais, materiais-primas e outros insumos recebidos

de industriais auxiliares, usando a tecnologia fornecida por outras indústrias, como a de máquinas, em produto final; e fornecedores, que produzem e entregam as matérias-primas iniciais, geralmente em estado bruto, tal como os insumos animais, vegetais e originados do extrativismo e da mineração.

Na abordagem de fileira, a agricultura deixou de ser um setor isolado da economia e se tornou parte integrante de um conjunto maior de atividades inter-relacionadas, a cadeia agroalimentar. No entanto, ao aumentar sua dependência em relação às indústrias fornecedoras de insumos básicos e às transformadoras de produtos agrícolas, a agricultura aumentou seus custos, sem compensá-los com aumento de lucratividade. Isto ocorreu também porque, entre outras razões, o mercado tornou-se menos livremente competitivo, aproximando-se do oligopólio (PEREIRA; FUNCKE; LIMA, 2008).

Tanto as abordagens de Davis e Goldberg como a de Malassis sustentam que, com o desenvolvimento da agroindústria, a produção agrícola se organiza cada vez mais em grupos complexos e combinações agroalimentares. Se o grupo de agronegócio se ocupou em estudar esta articulação em termos de eficiência econômica na integração vertical (em nível de agricultura, de empresas e grupos de empresas de transformação e de comercialização), a economia agroalimentar na interpretação francesa, e fundamentalmente de Malassis, preocupou-se em demonstrar as relações de dominação da agricultura pela agroindústria e as transformações históricas vivenciadas pela economia agroalimentar. Silva (1991) demonstrou que a terminologia utilizada pelo grupo francês, embora seja de origem ideológica marxista, incorpora a mesma linha dos pesquisadores norte-americanos, que conceituaram agronegócio. Seus desdobramentos são sistêmicos, enfocando as relações de interdependência entre a agricultura e a indústria, exprimindo uma complementaridade entre as empresas capitalistas e os produtores rurais em relação a um produto dado.

Para Batalha e Silva (2001), apesar de terem surgido em locais e épocas diferentes e sob influências metodológicas distintas, as metodologias de análise da cadeia proposta pelas escolas americana e francesa possuem semelhanças:

- a) ambas utilizam cortes verticais no sistema econômico de um determinado produto ou serviço final (mais comum na escola francesa) ou a partir de

uma matéria-prima de base, para posteriormente estudar sua lógica de fundamento;

- b) os dois conceitos partem da premissa de que agricultura deve ser vista de um sistema mais amplo, do qual participam, também, os produtores de insumos, as agroindústrias e os segmentos de distribuição e comercialização;
- c) as duas abordagens apontam na mesma direção: estratégia e marketing, política industrial, gestão tecnológica, modelo de delimitação de espaços de análise dentro do sistema produtivo e ferramenta de descrição técnico-econômica de um setor;
- d) os dois conceitos usam a noção de sucessão de etapas produtivas, desde a produção de insumos até o produto acabado, como forma de orientar a construção de suas análises; e
- e) ambas destacam o dinamismo do sistema e propõem um caráter prospectivo.

Rathmann, Hoff e Padula (2006) salientam que as noções de encadeamento, sequência, sucessividade e mútua dependência entre elos da cadeia produtiva, mencionadas por Pedrozo, Estivalet e Begnis (2004), são elementos de análise que aproximam as duas abordagens.

Uma das principais diferenças está na importância atribuída ao consumidor final como agente dinamizador da cadeia. A análise francesa privilegia o mercado final em direção à matéria-prima, enquanto a americana parte da matéria-prima em direção ao cliente final. Batalha e Silva (2001) salientam que esta não é uma diferença negligenciável, pois pode delimitar de modo diferente o espaço de análise.

Finaliza-se observando que o processo de desenvolvimento agrícola é tipicamente um processo complexo, sujeito a interações sistêmicas e ao surgimento de emergências. Exige o envolvimento e a integração de muitos componentes, como pesquisa, extensão, indústria de insumos, agroindústria, serviços especializados e uma inteligente política governamental de crédito, preços e exportação para que possa haver interações favoráveis entre os elementos intervenientes.

2.4 CADEIAS PRODUTIVAS CURTAS: A FILIERA CORTA ITALIANA

Na década de 1950, o Japão inaugurou a chamada revolução da qualidade e provou que era possível aumentar qualidade, produtividade e lucratividade ao mesmo tempo (BENYUS, 1996). No Brasil, o agronegócio tem se baseado no conceito de produtividade taylorista, centrado em altas taxas de produção em massa de produtos padronizados. Para Benyus (1996), uma hipótese que pode ser estudada é a diminuição do tamanho das fazendas e a produção de bens em menor escala, mas de alta qualidade e diferenciação: talvez seja mais lucrativo ser pequeno e fornecer produtos e serviços diferenciados e de alta qualidade, tendo níveis de produção mais estáveis, do que explorar latifúndios e produzir bens agroalimentares padronizados em alta escala.

A banalização dos meios de transporte e da velocidade de circulação da informação e logística levou à crescente globalização dos fluxos comerciais. Isso aconteceu também para produtos de alimentação, a maioria dos quais é comercializada por cadeias longas, que incluem empresas verticalmente integradas, que envolvem transferência de mercadorias, dispersão entre as operações, vários intermediários comerciais e viagens de longa distância. Este tipo de cadeia, antes considerada de máxima eficiência, pelo menos do ponto de vista financeiro ou comercial, foi criticado recentemente de um ponto de vista mais amplo, que inclui aspectos econômicos, sociais e ambientais (SINI, 2009).

Contrapondo-se às chamadas cadeias longas, têm sido observadas as *filiere corta* (cadeias curtas ou a circuito breve), também conhecidas inadequadamente como venda direta, pois envolvem mais operações. Este método de comercialização cria uma relação direta entre produtores e consumidores, individuais ou associados. Ele determina o encurtamento da indústria, eliminando ou reduzindo o número de intermediários comerciais e rotas de viagem das mercadorias, pois a distribuição final é na mesma área de produção. De certo modo, a *filiere corta* retoma uma fórmula do passado, quando as mercadorias eram produzidas e comercializadas na mesma área e aparece em países desenvolvidos como uma revisão dos antigos mercados semanais de bairro (SINI, 2009).

Estendendo a ideia para toda a cadeia, produzir localmente bens alimentares, além de reduzir despesas de transporte, pode explorar a existência de

especialidades locais (HAWKEN; LOVINS; LOVINS, 1996). Segundo os autores, uma pesquisa feita na Alemanha revelou que a produção de um frasco de iogurte de morango implicava tipicamente mais de nove mil quilômetros de transporte. O processo de fabricação pressupunha caminhões percorrendo todo o país a fim de entregar ingredientes, frascos e produto acabado. O iogurte de morango pode ser produzido em qualquer cozinha com leite, morango e açúcar. Neste sentido, a produção localizada reduziria o transporte e é bem provável que oferecesse um produto com mais qualidade e diferenciação, pois poderia explorar peculiaridades típicas das regiões. É importante notar que a noção de território local não é sempre a mesma, podendo variar conforme a região. O raio de território considerado local pode variar de uns poucos a algumas centenas de quilômetros (KEY, 2006).

Deste modo, a partir da discussão em torno do respeito ao meio-ambiente, da qualidade e da segurança alimentar, da importância do desenvolvimento local, da manutenção das famílias nos seus locais de origem, da necessidade de geração de renda e de melhoria de vida dos produtores rurais, uma abordagem tem sido discutida, principalmente na Itália: as cadeias produtivas curtas ou *filiere corta* ou ainda *food short supply-chain* (MERCATI; SVILUPPO, 2007). A dúvida que emana desse conceito é: será ele um novo paradigma ou é apenas uma nova forma para a discussão das vantagens de se produzir globalmente ou localmente ou ainda apenas uma tentativa de mitigar o conhecido problema da pobreza, desigualdade e exclusão social no meio rural (SONNINO; MARSDEN, 2006). Para Kliemann e Souza (2003), as vantagens competitivas mais duradouras, em uma economia globalizada, são também decorrência de fatores locais, tais como conhecimentos, relacionamento, motivação, cultura e confiança, pois concorrentes distantes não conseguem concorrer com esses fatores. Tal posição traz em si o conceito da dialógica complexa na comparação entre produção local e produção global, além de vir ao encontro e reforçar a abordagem das cadeias curtas.

Por *filiere corta*, entende-se um tipo de organização da produção que diminui as passagens da cadeia comercial entre o produtor agrícola e o consumidor. Tal organização frequentemente comporta redução nos custos e no impacto ambiental do transporte do produto (CORSI, 2008). As principais características da *filiere corta* são a eliminação das passagens intermediárias e a redução dos elos produtivos da cadeia, aumentando a proximidade entre produtores e consumidores e agregando

características de qualidade, salubridade, economicidade e tipicidade aos produtos comercializados (INNOCENTI, 2007).

No debate sobre a *filiera corta*, surge a noção de qualidade em produtos agroalimentares. No discurso das cadeias curtas, esta noção é associada a características que os sistemas de produção em massa não têm: local de origem identificável; rastreabilidade; atributos estéticos; atributos de nutrição e ser depositário de alguma tradição (SONNINO; MARSDEN, 2006). Também surge o termo *food miles*, que representa a divulgação, junto ao produto, da distância percorrida pelo mesmo desde a fase agrícola até o ponto de consumo, para conscientizar os consumidores do possível impacto ambiental de suas aquisições. Recentemente, a cadeia Wal-Mart, nos EUA, começou a vender produtos agrícolas locais, propagandeados como tal (CORSI, 2008). Os principais objetivos de consumidores que se valem da venda direta são: ter alimentos mais frescos e de mais qualidade, com preço mais favorável, valores éticos em relação à produção da zona e mais conhecimento sobre o produto, o território e seu processo de produção (INNOCENTI, 2007). A principal vantagem do lado do produtor é o maior lucro advindo da cadeia encurtada, uma certa estabilidade na demanda, pela presença de uma cooperativa concentradora na zona. Do lado do consumidor, a ausência de muitos intermediários tem impacto importante no preço, tanto que produtos entregues por canal direto são geralmente mais baratos do que os entregues via Grande Distribuição Organizada (GDO), os canais usuais (BIGI, 2005).

A *filiera corta* chega ao consumidor por cinco principais modos (INNOCENTI, 2007):

- a) venda direta em loja da empresa agrícola, na propriedade produtiva;
- b) venda com estrutura móvel itinerante em estradas ou pontos frequentados por consumidores, devido a atividades turísticas, culturais, religiosas ou enogastronômicas (GARDINI; LAZZARIN, 2007);
- c) mercados de bairro: as legislações municipais permitem e prevêm espaços para que empresas agrícolas façam vendas diretas, concorrendo com as empresas comerciais da zona;
- d) mercados de produtores: são mercados destinados a empresas agrícolas da região que vendem seus próprios produtos, organizados por cooperativas, associações ou por municípios; ou

- e) lojas de venda na cidade: são pontos de venda centrais, próximos aos consumidores e aos produtores, gerenciados por uma ou várias empresas agrícolas ou por uma cooperativa da região.

A ideia dos mercados de bairro ou mercados de produtores (*mercati contadini* ou *farmers markets* ou ainda *green markets*) foi importada dos EUA, onde foi observada nos anos 1970, e recentemente regulamentada na Itália. Em outras nações europeias, a ideia já havia sido observada desde os anos 1990 (SINI, 2009). As observações italianas, principalmente, têm apontado para expressiva redução do impacto ambiental e para o encurtamento da cadeia produtiva da atividade agrícola (CORSI, 2008).

Nos EUA existem hoje mais de quatro mil pontos de venda direta, principalmente nas grandes metrópoles, mas com uma relevante diferença: lá, vendem-se produtos sem particulares características qualitativas, enquanto na Itália, tais mercados vendem principalmente especialidades tradicionais e produtos típicos das regiões. No resto da Europa, o modelo *farmer markets* se insere no fenômeno mais geral identificado como *Alternative Food Network* (redes alimentares alternativas) para indicar formas de venda alternativas àquelas já consolidadas. Na França, 15% do consumo ocorrem por esta via. Na Alemanha, mais de cinco mil mercados alternativos estão em atividade (AGUGLIA, 2009).

Os *farmers markets* são mercados, geralmente a céu aberto e com periodicidade mensal ou semanal, onde os produtores agrícolas fazem a venda direta da própria produção. Tais mercados difundiram-se rapidamente nos últimos anos, seguindo uma tendência já observada na Europa e, antes, nos EUA. Em conjunto com outras experiências de venda direta, inserem-se no quadro de iniciativas definidas na Itália como *filiere corta*, ou circuitos breves de produção-consumo (*short food circuits*), ou ainda sistemas agroalimentares alternativos (*alternative food networks*). Apesar da diversidade de termos, o que unifica as iniciativas é a criação de alternativas à lógica do sistema agro-alimentar dominante, indo em direção de uma reaproximação ou encurtamento de distâncias físicas, sociais, culturais e econômicas entre o mundo da produção e o do consumo (ROSSI; BRUNORI; GUIDI, 2008).

Uma das características dos mercados de produtores e, de modo mais amplo, das *filieras cortas*, são os grupos de aquisições solidárias. Participam pequenos produtores da zona empenhados na produção de alimentos fortemente ligados ao território e às tradições. Tais grupos agregam as necessidades de aquisição de vários produtores e negociam em conjunto com grandes fornecedores, o que implica em considerável redução no custo de insumos e principalmente equipamentos de produção. Além de reduzir o custo de compra, muitas vezes um equipamento é usado em mais de uma propriedade, em regime compartilhado (BRUNORI, 2006; INNOCENTI, 2007).

No que diz respeito às empresas agroalimentares italianas, observa-se um forte interesse em evoluir na direção da cadeia curta. A tentativa destas empresas é, por diferenciação do produto, criar um nicho de mercado pelo encurtamento da cadeia de produção. Por ser mais curta, a cadeia permite a produção de mercadorias frescas, com pouco ou nenhum conservante, os chamados produtos biológicos, que atraem a atenção de um público consumidor que aceita pagar mais por estas características agregadoras de valor (ANSALONI et al., 2007). A venda direta representa uma oportunidade de aumentar a renda derivada da produção primária ou preferencial de uma empresa agrícola. Pela venda em escala local, evita-se o transporte de longa distância, economizando-se em custos de conservação, embalagem e combustível (AGUGLIA, 2009).

Uma das maneiras de melhorar a lucratividade no interior da cadeia curta de produtos agrícolas é a venda direta aos consumidores. A venda direta é uma forma de comercialização dos produtos agrícolas que coloca em contato produtores e consumidores, saltando estágios intermediários da cadeia e abandonando os canais tradicionais, e por isso muitas vezes é também chamada de cadeia curta (CICATIELLO; FRANCO, 2008).

A venda direta ocorre principalmente por meio de um ponto de venda na própria empresa; por uma empresa concentradora de vendas, tal como uma cooperativa; por participação em mercados de bairro; por meio de iniciativas agroturísticas; por grupos de economia solidária; ou por participação em feiras agrícolas locais e festivais típicos gastronômicos. A cadeia curta permite um fluxo de caixa contínuo, possibilitando que a empresa abra mão de crédito bancário para financiar a operação. Como a produção é altamente focada, é possível concentrar o

trabalho em algumas poucas atividades. A necessidade de mão-de-obra externa é pequena, e a organização do trabalho é facilitada. Operações mais sofisticadas ou exigências legais, tais como adequação de contratos à legislação trabalhista, apuração de custos e contabilidade fiscal geralmente são apoiadas por sindicatos e órgãos de classe que podem, por seu porte, contratar profissionais de alto nível que operam em tempo fracionado em cada empresa (ANSALONI et al., 2007).

A cadeia produtiva curta permite reduzir o número de intermediários comerciais, colocando em contato mais direto produtores e consumidores, criando valor agregado no território de origem e reforçando as especificidades do produto. Um efeito colateral relevante é o surgimento de possíveis sinergias entre a atividade agrícola e outras atividades rurais, tais como o turismo e o artesanato local (LUGLI, 2005). As cadeias curtas têm como objetivo saltar intermediações permitindo à empresa agrícola aumentar a margem oferecendo seus produtos com melhor qualidade, a um preço mais acessível e favorecer a relação entre quem produz e quem consome. O modelo econômico é o de mercados agrícolas de venda direta. As cadeias produtivas curtas têm como força a relação direta entre consumidor e produtor e utilizam-se de associações, consórcios, cooperações para poder adquirir no atacado insumos comuns e depois redistribuí-los internamente; a capacitação é dos participantes da cadeia, e a garantia da qualidade dos produtos agrícolas é feita através de certificações do tipo DOC, IG, ISO e certificado de produto biológico (MERCATI; SVILUPPO, 2007).

Ansaloni et al. (2007) apresentaram resultados de pesquisa em que foram investigados que fatores favorecem a decisão de compra de consumidores de produtos de cadeias curtas. Os fatores apontados foram a qualidade dos produtos; a ligação com o território (tipicidade, certificados etc.); método de produção da agricultura biológica; e proximidade do mercado consumidor. Em particular, a posição favorável da empresa, nas adjacências de centros urbanos e de sítios de interesse turístico, histórico, arqueológico ou natural.

Os debates sobre as vantagens e as características da cadeia curta apontam essencialmente para a sustentabilidade desta modalidade de venda a partir de diferentes pontos de vista (SINI, 2009; FRANCO, 2007):

- a) econômico: preços mais baixos dos alimentos para os compradores e mais rentáveis para os produtores;
- b) ambiental: redução, nas assim chamadas vendas a quilômetro zero, no consumo de energia e da poluição relacionada ao transporte e à refrigeração das mercadorias, o que também remete à chamada produção orgânica ou biológica;
- c) social: controle direto de preço e qualidade por parte dos consumidores, produtos perecíveis mais frescos e são, confiança e troca de informações sem intermediários entre produtores e consumidores e indução de desenvolvimento rural em áreas de menor avanço.

Quatro tipos de acréscimos de capital foram observados nas *filieres corte* (AVEEN, 2006):

- a) capital natural: melhora a qualidade dos ecossistemas;
- b) capital humano: cria novas possibilidades de emprego e renda;
- c) capital social: aumenta e aprofunda a relação entre produtores, transformadores e consumidores;
- d) e capital físico: melhora e preserva a infraestrutura da região.

Conforme Sini (2009) e Franco (2007), os benefícios não se limitam apenas à redução nos preços de compra para o consumidor e aumento no preço de venda para os produtores, mas também na presença de um conjunto de fatores que agregam valor ao produto. Estes fatores são especialmente relacionados a consumidores de renda média e alta, dispostos a pagar um preço *premium* por produtos locais, assim como a redução no preço de compra pode ser a maior motivação para consumidores de mais baixa renda. Além disso, as chamadas compras zero quilômetro são valorizadas pelo público de maior nível cultural, devido aos seus aspectos ligados à sustentabilidade ambiental. Se a competição internacional tem ido na direção da redução do custo de produção, agindo por um processo de realocação industrial, também vai na direção da diferenciação, valorizando bens locais e marcas exclusivas (YOTOPOULOS, 2007). Fala-se em desmercadorias (*decommodities*) em oposição aos bens indiferenciados, as

tradicionais mercadorias, com evidente valorização da produção local e dos atributos que a *filiera corta* pode assegurar aos produtos (ROMANO, 2007).

Tratando especificamente de aspectos sociais, o controle direto de preço e qualidade por parte dos consumidores e seu relacionamento mais direto com os produtores dá mais independência aos agricultores em suas escolhas produtivas, com conseqüente aumento de satisfação, inclusive do produtor. Talvez a característica principal da venda direta seja a total autonomia decisional do empreendedor, que volta a ser protagonista da cadeia e a fazer suas escolhas produtivas e comerciais (CICATIELLO; FRANCO, 2008).

Esse tipo de arranjo incentiva a relação direta entre produtor e consumidor e baseia-se na confiança mútua, na qualidade dos produtos ofertados, na política de preços ligada à produção, dando assim, vida a um modelo de desenvolvimento local mais correto, com menos desequilíbrio e mais sustentabilidade. As principais vantagens das cadeias produtivas curtas são (MONTANARI, 2007):

- a) relação direta entre produtor e consumidor;
- b) preços mais convenientes para o consumidor local;
- c) criação de novos canais de vendas para o produtor;
- d) redução do impacto ambiental graças à redução do transporte e das embalagens;
- e) privilegiam-se produtos típicos locais de acordo com sua sazonalidade;
- f) aumenta o fluxo econômico no local; e
- g) cresce a possibilidade de desenvolver-se inovação através do constante fluxo de capital e de conhecimento em âmbito local.

O modelo organizacional de cadeia curta também tem sido observado na Itália na produção de biocombustível. Esta solução reduz os passos da cadeia de abastecimento, exige menos custos de investimento em máquinas utilizadas para prensagem de vegetais para a extração do óleo e tem a vantagem de que o valor agregado do biocombustível é transferido diretamente à empresa, com lucro econômico imediato e maior autonomia empresarial concedida pela cadeia encurtada (ROSA, 2007).

2.5 CADEIAS AGROALIMENTARES COMO SISTEMAS COMPLEXOS

Arranjos produtivos interorganizacionais, tais como as cadeias agroalimentares, surgem quando empresas individuais e com autonomia decidem unir esforços e operar em conjunto na busca de objetivos comuns. Para atingi-los, as empresas devem atingir objetivos individuais parciais que, combinados, produzem os objetivos globais. Neste caso, como cada empresa possui individualidade, a atomística que surge no arranjo pode ser descrita como um sistema, pois surgem fronteiras, objetivos parciais, objetivos globais e regras de administração (WIENDAHL, 1989). Mais ainda, se as interações entre os elementos do sistema forem suficientemente fortes e produzam efeitos emergentes inesperados ou contra-intuitivos, o sistema que surge pode ser tratado como um SAC, sistema adaptativo complexo. Tal assunção permite o uso do referencial teórico oferecido pela teoria da complexidade e suas teorias subsidiárias: a teoria geral dos sistemas, a teoria da informação, a cibernética, a teoria do caos, a autopoiese e as estruturas dissipativas na análise de tais arranjos (SELLITTO; BORCHARDT; PEREIRA, 2008).

Em sistemas complexos agroindustriais, o conjunto mostra fluxos intersetoriais significativos de compra e venda, adquirindo dinâmica própria. Mesmo com autonomia das partes, a evolução de uma depende das outras, em relações mutuamente dependentes. Estas relações passam pela produção, processamento e distribuição e contam com atividades de apoio ao complexo agroindustrial, tais como: serviços de inspeção sanitária, legislação ambiental, transporte e serviços financeiros (NEUMANN; ZUCHONELLI; PRIEB, 2006).

As cadeias agroalimentares fazem parte de sistemas agroalimentares, que, por sua vez, são compostos por subsistemas. Mesmo os subsistemas que compõem o sistema maior apresentam não-linearidades, têm uma série de preocupações e buscam resolver essas preocupações que, ao longo da jornada, apresentam-se como problemas. Essa abordagem é de fundamental importância, posto que desvela um paradigma de relações de compromisso, de aprendizagem, de vínculos com o futuro. É uma abordagem de entendimento e de identificação de padrões de comportamento que representam um problema e, além disso, trabalha no sentido de modificar a estrutura sistêmica correspondente a fim de permitir a eliminação do problema (MONSEF, 1997).

Para o estudo de cadeias produtivas curtas, é necessário situá-las sob o ponto de vista sistêmico. Segundo Silva (2005), uma cadeia produtiva constitui-se em um sistema; deste modo, para a condução de estudos de cadeias produtivas, podem ser utilizados os mesmos ferramentais empregados no estudo de outros sistemas. No caso das cadeias agroalimentares, valem os mesmos conceitos aplicados em outros sistemas complexos, haja vista as interações mútuas entre suas partes, o que forma sua complexidade, como posto por Sellitto, Borchardt e Pereira (2008). Um *trade-off* que frequentemente surge na análise da estratégia de cadeia é a função qualidade *versus* a função quantidade: otimizar *versus* maximizar.

Normalmente, o pequeno produtor não se atém à monocultura. Ele diversifica, lança mão de culturas de subsistência, plantando diversos cultivares, criando diferentes animais e trabalhando a propriedade de modo mais diverso. Essa diversidade permite que o produtor tenha diversos produtos para comercializar, sem depender de um único para obter renda, o que aumenta a complexidade presente no arranjo. Ao mesmo tempo, pesquisas iniciais (SCIENZA ESPERIENZE, 2008) têm apontado indícios de que as cadeias produtivas curtas são uma resposta ao modelo de produção que se esgota, pois reduzem a distância do produtor ao consumidor, o que possibilita forte interação e cobrança por parte da sociedade em relação a aspectos de qualidade, sanidade e respeito ao ambiente.

A interação entre as partes e a diversidade aumenta o grau de complexidade do sistema; portanto, podem e devem ser utilizados, como suporte à melhoria da mesma, estudos do tipo de modelagem e simulação de sistemas complexos; utilização da teoria da complexidade para o entendimento qualitativo do fenômeno e do pensamento sistêmico para modelagem quantitativa; identificação dos gargalos do sistema; especificação de recursos humanos, insumos, tecnologias e capital em busca da sustentabilidade.

No Brasil, a RedeSist (2003) estuda arranjos produtivos locais e define-os como aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas. Geralmente, envolvem a participação e a interação de empresas, desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras e clientes. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para formação e capacitação de recursos humanos (como escolas

técnicas e universidades); pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento. Esta definição pode, com as devidas contextualizações, ser usada para caracterizar as cadeias produtivas curtas.

2.6 GERENCIAMENTO DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS VERDES: a abordagem da *green supply chain management*

Harland, Lamming e Cousins (1999) apresentaram o conceito de estratégia de abastecimento como uma abordagem mais ampla do conceito de cadeia de suprimento. A estratégia de abastecimento integra diversos conceitos e campos do conhecimento, estendendo-se para além das fronteiras interorganizacionais dos participantes da cadeia. A *green supply chain management* (GSCM) pode fazer parte da estratégia de abastecimento. Segundo Srivastava (2007), a GSCM é uma junção entre o gerenciamento da cadeia de suprimentos e a gestão ambiental. Beamon (1999) e Kainuma e Tawara (2005) sustentam que a GSCM é uma ampliação ou redefinição do conceito de cadeia de suprimentos e de seu gerenciamento, no qual pode se inserir o componente ambiental e a sustentabilidade do processo.

Para Srivastava (2007), existe um crescente interesse na integração de escolhas e técnicas ambientalmente sustentáveis para o gerenciamento de cadeias de suprimentos. Segundo Ometto, Souza e Guelere Filho (2007), para que um processo alcance o conceito de produção sustentável, é necessário incorporar questões sociais e ambientais em suas diretrizes de gestão. Para que isto possa ser alcançado, alguns instrumentos podem ser utilizados, os quais permitirão conduzir a empresa e suas parceiras de cadeia nesse sentido. Os instrumentos citados pelos autores são: (a) a correta localização do negócio, para a qual se consideram as condições ambientais e sociais; (b) mecanismos para diminuir o impacto ambiental dos processos, por exemplo, a análise do ciclo de vida (ACV); e (c) tecnologias para produção mais limpa (*cleaner production*), as quais buscam a redução na utilização de insumos, escolhem produtos de baixa toxicidade, reutilizam materiais e fazem a adequada reciclagem e manutenção da infraestrutura e dos equipamentos. Durán-Encalada e Paucar-Cáceres (2008) apontam como objetivos adicionais de gestão de negócios ambientalmente amigáveis ou de produção sustentável: (a) a ecoeficiência,

ou seja, a gestão do uso dos recursos naturais e energéticos, para que se alcance sempre máxima eficiência neste uso; (b) a ecojustiça, ou seja, como os recursos naturais são distribuídos no espaço e no tempo, entre as gerações; e (c) prudência e prevenção na tomada de decisões, sempre preferindo a via que ofereça menor risco ao ambiente e aos ocupantes de áreas em que ocorram atividades produtivas. Tinoco e Robles (2006) também apontam a ecoeficiência e acrescentam: (a) alavancagem financeira, ligada a financiamentos obtidos junto a organismos que valorizem desempenho ambiental; (b) saúde ocupacional, que objetiva melhoria dos espaços de trabalho, não só do ambiente; e (c) valor da marca e imagem corporativa, a ser construída junto à sociedade pelo continuado bom desempenho em aspectos ambientais e sociais.

Corroborando esses autores, Zucatto, Veiga e Evangelista (2008) comentam que o paradigma produtivo atual é a origem principal do processo de desequilíbrio ambiental. Além disso, apontam que há alternativas para a redução e eventual eliminação dos problemas existentes, desde que elas sejam utilizadas e aplicadas no gerenciamento da cadeia de suprimentos, por meio da noção de *green supply chain*, o que poderá ajudar na proposição de modelos de produção e consumo que levem à sustentabilidade.

Do mesmo modo, Walton, Handfield e Melnyk (1998) escrevem que, nos negócios dos dias de hoje, as empresas não podem ignorar as questões ambientais. As regulamentações governamentais e as fortes demandas públicas no sentido da sustentabilidade trouxeram essas questões para seus planejamentos estratégicos. Porém, ao mesmo tempo, as empresas estão trabalhando no sentido de integrar processos em suas cadeias de suprimentos, com o objetivo concreto de reduzir custos e melhorar o nível de serviço aos clientes. Para os autores, estas duas motivações são mutuamente dependentes. As empresas que gerenciarem seus aspectos ambientais, principalmente pela redução de desperdícios materiais e reaproveitamento e reciclagem de materiais, também podem aumentar seus níveis de serviço e reduzir custos de operações. Os autores concluem que um gerenciamento de operações baseado na noção de *green supply chain*, além de ambientalmente contributivo, pode ser fonte de vantagem competitiva no negócio e na indústria.

Barr et al. (2009) mencionam que cada vez mais iniciativas aparentemente frágeis ou isoladas de consumidores individuais, recusando ou aceitando produtos segundo o desempenho ambiental do fabricante, têm sido consideradas pelas empresas. Feng e Joung (2009) mencionam iniciativas de grandes fabricantes e distribuidores, inclusive de alimentos, que passaram a exigir de seus principais fornecedores a medição de índices de sustentabilidade de produtos para informar ao seu público consumidor.

O atendimento a necessidades impostas pelo poder público é, também, discutido por Couto (2007), em seu estudo sobre a aplicação dos conceitos da *green supply chain* no setor de suinocultura no estado do Rio Grande do Sul. O autor concluiu que quase todos os esforços, até então empregados, estão estritamente relacionados a atender ao que está previsto na legislação ambiental. Ainda não foram identificados pela gestão da cadeia de suprimentos os efeitos positivos esperados ao se trabalhar a gestão ambiental, os quais contribuem no sentido de melhorar a rentabilidade da operação e agregar valor aos produtos e serviços gerados pelos elos da mesma.

Essa conclusão reforça e remete à ideia da necessidade de uma ruptura para gerar mudanças de comportamento, conforme apresentada por Hersey e Blanchard (1982). Para os autores, a mudança pode ocorrer de modo participativo ou impositivo, ou, ainda, haver concomitância das duas: uma força externa pode provocar uma mudança, que passa a ser sustentada por forças internas. O mesmo parece valer para o caso da gestão sustentável da cadeia de suprimentos, a qual tem sido abordada na literatura como *green supply chain management* (GSCM) ou, conforme Penfield (2007), *green sustainable supply chain*.

Penfield (2007) apresenta o conceito de gestão sustentável da cadeia de suprimentos e define-a como sendo o processo de usar entradas amigas do ambiente e transformá-las por agentes de mudança, cujos subprodutos podem melhorar ou ser reciclados no sistema ambiental existente. O processo gera saídas que podem ser reprocessadas e reutilizadas ao final do ciclo de vida, criando uma cadeia sustentável. O autor ressalta que a ideia que mantém o conceito de sustentabilidade é reduzir custos enquanto se ajuda o ambiente. A mesma ideia central é defendida por Cambiaghi (2008, p. 1), que escreve “[...] a onda verde deixou de ser um discurso com finalidade simplesmente promocional para se tornar

um imperativo empresarial que reduz custos e possibilita a criação de vantagens competitivas no mercado”.

A noção de redução de custos simultaneamente à criação de vantagens competitivas também pode ser encontrada nos relatos da *Environmental Protection Agency* dos Estados Unidos, que escreve (USEPA, 2000, p.34):

[...] a number of recent success stories demonstrate that reducing pollution at the source and designing products and processes in ways that enhance environmental quality will generally result in higher productivity and reduced operating costs, and may also increase market share¹.

Para McIntyre et al. (1998), os impactos ambientais não devem ser considerados isoladamente, mas como consequências de interações mútuas entre operações articuladas. Impactos devem ser mensurados por avaliação global de todo o processo produtivo, não apenas em operações isoladas. Penfield (2007) apresenta um esquema do funcionamento de uma *green sustainable supply chain*. O autor afirma que a sustentabilidade pode ser uma arma valiosa para redução de custos, desde que se olhe para os processos do ponto de vista da sustentabilidade, como, por exemplo, focar no design e na produção do produto e nas ações dos fornecedores, fazendo com que eles também produzam e forneçam “verde”. Um meio de controle são auditorias ambientais nos fornecedores, conduzidas pelas empresas compradoras, implementando regras de conduta que permitem a verificação de ações nesse sentido.

A Figura 2 apresenta o modelo de cadeia de suprimentos sustentável conforme proposto por Penfield (2007).

¹um número de recentes histórias de sucesso demonstram que reduzir a poluição na origem e projetar produtos e processos com ênfase na qualidade do meio-ambiente geralmente gerará aumento da produtividade e redução de custos operacionais, podendo, ainda, aumentar sua participação no mercado. [Tradução livre]

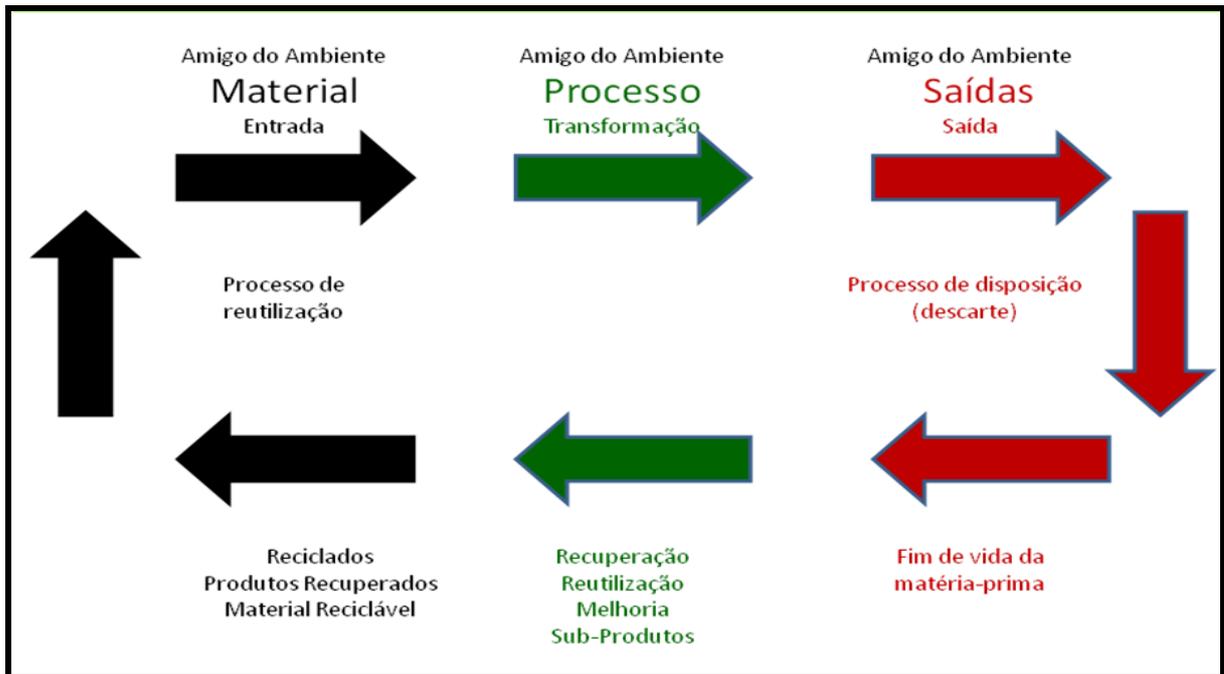


Figura 2 - Esquema de operação de cadeia verde e sustentável
 Fonte: Adaptado de Penfield (2007)

Observa-se na Figura 2 que todos os processos, desde a entrada, passando pelo processamento e pelo que é gerado, devem ser amigáveis ao ambiente. Todo o ciclo do processo de disposição, incluindo reprocessamento e reutilização ao final do ciclo de vida da matéria-prima, deve objetivar a criação de uma cadeia de suprimentos sustentável.

Wilkerson (2005) enfatiza o fato que as empresas estão encorajando seus fornecedores a adotar práticas verdes e gerenciamento ambiental por meio de sistemas gerenciais. O foco principal está no conteúdo material do produto e nas práticas ambientais dos fornecedores. Segundo o autor, as empresas começam a olhar a GSC como uma ferramenta de análise estratégica. Deste modo, conseguem identificar uma hierarquia para a prevenção de danos ambientais, como apresentada na **Erro! Fonte de referência não encontrada..**

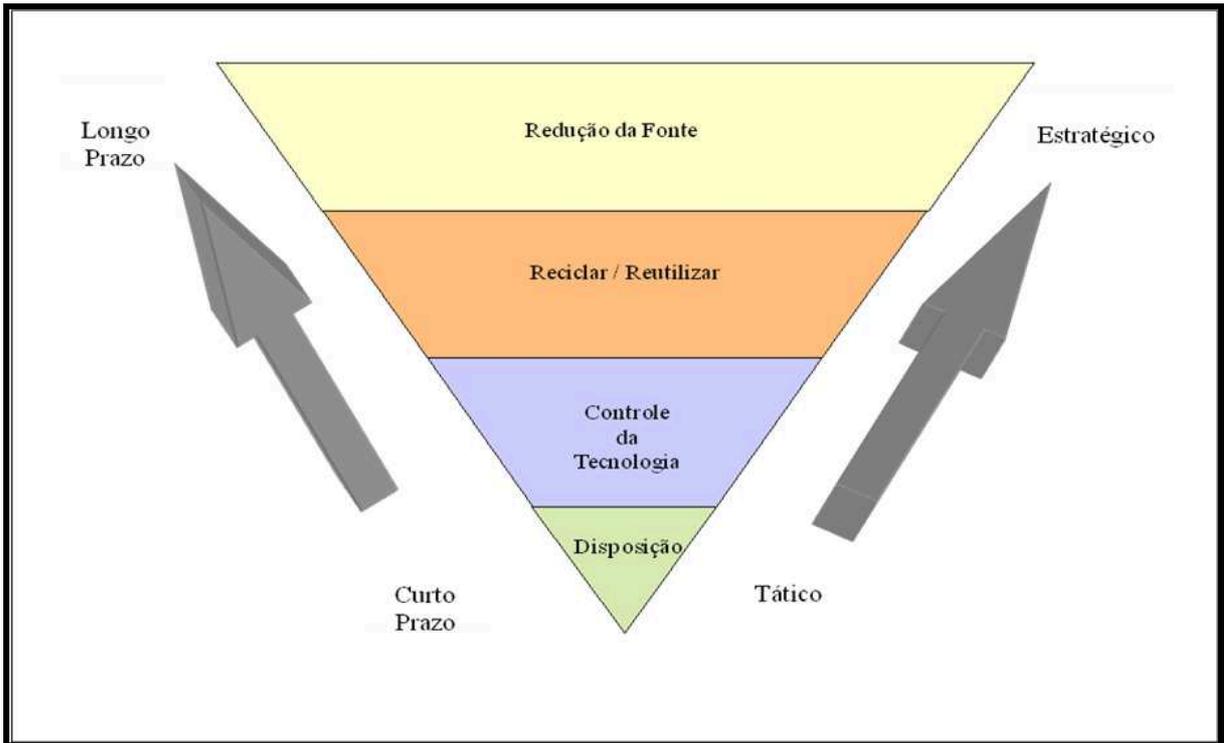


Figura 3 - Hierarquia para a prevenção de danos ambientais.
 Fonte: Adaptado de Wilkerson (2005)

Conforme pode ser observado na Figura 3, o foco está na redução das fontes geradoras de danos. Portanto, para que isso seja obtido no longo prazo, é fundamental alinhar os objetivos da *green supply chain* com os objetivos do negócio em si, avaliando-se toda a cadeia como um sistema de ciclo de vida e utilizando-se da análise da mesma como elemento catalisador para inovação. Ao se olhar a figura, percebe-se que a mesma apresenta os elementos em contracorrente, partindo do descarte ou disposição para a redução de fontes danosas. A questão disposição é olhada como um elemento tático e de curto prazo, porquê, segundo minha visão, a partir da análise do que é gerado hoje, pode-se, através desses erros, trabalhar a visão futura. Para tal, avança-se no processo de inovação lançando mão do controle e da aplicação de novas tecnologias, utilizando-se de um processo de design proativo, os quais, no médio e no longo prazo, permitem maior reutilização e reciclagem de partes e peças, que, no longo prazo, têm um tremendo impacto na prevenção da poluição.

Como relata Wilkerson (2005), poluição e refugos representam uso não eficiente ou incompleto de matéria-prima, e a análise da *green supply chain* gera

uma oportunidade para revisar processos, materiais e conceitos operacionais, tendo como alvos principais as perdas, sejam materiais, esforço ou energia, ou ainda, recursos sub-utilizados.

Wilkerson (2005) conclui que, a partir da hierarquia para a prevenção de danos ambientais, as empresas podem traçar ações de melhorias de curto e longo prazo. Em função das soluções ambientais trazidas para as operações das cadeias de suprimentos, podem-se obter diversos resultados, tais como: aumento da agilidade, mitigando riscos e acelerando inovações; aumento da adaptabilidade, porque a gestão sustentável da cadeia de suprimentos geralmente leva a processos inovativos e melhorias contínuas; e promover o alinhamento dos processos e princípios do negócio entre clientes e fornecedores.

Um estudo conduzido pelo Reed Business Information (2008) evidenciou ações que as empresas já começaram a implementar e alguns benefícios que as mesmas passaram a ter em cadeias de suprimentos. Nos centros de distribuição, observou-se: (a) diminuição de espaços vazios nos caminhões através da consolidação de ordens; (b) utilização de contêineres reutilizáveis na estocagem de equipamentos; e (c) seleção de materiais de embalagem recicláveis. Nos centros de transporte: (a) redução de quilometragem a vazio através da otimização das rotas; (b) redução do tempo parado de caminhão; e (c) aumento da utilização da cubagem. Nos centros de manufatura: (a) programas de reciclagem para matéria-prima; (b) programas de reciclagem para componentes reutilizáveis; e (c) inclusão da reciclagem na fase de design de um novo produto. Todas essas ações já foram implementadas em mais da metade das empresas entrevistadas e há outras previstas, tais como: redução do consumo de energia elétrica através da utilização de painéis solares, telhas translúcidas e outros; utilização de combustíveis alternativos e menos poluentes; migração para uma frota de novos caminhões com melhor aerodinâmica, além de todas essas já mencionadas.

A abordagem da *green supply chain* inclui todas as medidas adotadas pelas empresas para minimizar e, preferencialmente, eliminar impactos nocivos ao meio ambiente quando se oferece um produto ou serviço, cobrindo todo o ciclo de vida do produto. Há uma preocupação ecológica na obtenção da matéria-prima, na escolha dos insumos, no projeto e na fabricação dos produtos, com as embalagens, com o armazenamento, com a distribuição, com a utilização pelos consumidores e com a

disposição ou descarte dos resíduos, que, preferencialmente, devem poder ser recuperados, reprocessados e reutilizados fechando o ciclo, evitando dano ao ambiente e poupando recursos para as organizações.

Alguns conceitos integrantes da GSC alinham-se a conceitos utilizados quando se procura explicar a *filiere corta* e evidenciar suas vantagens. Existem inúmeros pontos de encontro entre a GSC e a *filiere corta*. Alguns exemplos são:

- a) redução nas distâncias percorridas reduzindo emissões de carbono;
- b) economia com embalagens;
- c) redução de resíduos através da melhoria da qualidade;
- d) cuidados com o meio ambiente; e
- e) utilização de produtos de baixa ou nenhuma toxicidade.

Em função destas áreas de contato evidenciadas, entende-se que a *filiere corta* possa utilizar conceitos desenvolvidos na abordagem de GSC e, desse modo, apresentar boas chances de ter sucesso em seu modelo de produção sustentável.

3 METODOLOGIA

A palavra moderna método se origina do termo grego *méthodos*, que tem o significado de caminho que se adota ou escolhe para chegar a um fim, destino ou objetivo. O método científico é um instrumento que a ciência usa para investigar a realidade, composto por uma série de procedimentos pelos quais os problemas científicos são formulados, e as hipóteses de solução são examinadas. A finalidade do método científico, portanto, é a de produzir conhecimento (BUNGE, 1998).

O uso do método se materializa por meio de uma pesquisa. Para Duarte (2002), uma pesquisa é o relato de uma jornada, cujo olhar vasculha lugares muitas vezes já visitados. Deste modo, para o autor, a originalidade não está apenas no objeto, mas também no relato, principalmente no modo de olhar e pensar o objeto, em uma experiência inédita de construção pessoal de conhecimento.

Para Gil (2002), pesquisar é analisar e compreender um tema, problema ou questão, partindo de uma realidade específica e observável. A pesquisa tem caráter pragmático, constituindo-se em um processo formal e sistemático que, dadas as circunstâncias, pode e deve ser replicado. Para Köche (2003), uma pesquisa deve ser planejada para responder a uma pergunta. Para conseguir esta resposta, o pesquisador deve escolher um método de pesquisa e formular um método de trabalho.

Os diversos métodos de pesquisa disponíveis são estudados por disciplinas de metodologia. Na área das ciências sociais aplicadas, alguns métodos têm sido mais empregados e têm comparecido com mais frequência em estudos metodológicos correlacionados a este campo. Estes métodos são estudo de caso, *survey*, experimentação de campo, experimentação de laboratório, simulação e pesquisa-ação (SELLTIZ, 1987). Mais recentemente, dois métodos têm sido reconhecidos como úteis neste campo, a modelagem e o *design research* (SELLITTO, 2007).

Pesquisas são classificáveis segundo os seguintes critérios (GIL, 2002): natureza, abordagem, objetivos e procedimentos. Quanto à natureza, pode ser básica, se contribui para a construção de conhecimentos elementares e avanço da ciência; ou aplicada, se resolve um problema específico. Quanto à abordagem, pode

ser quantitativa, se as fontes de informação forem medições e modelos de cálculo; e qualitativa, se forem opiniões, relatos e impressões de atores envolvidos com o objeto. Quanto aos objetivos, pode ser: (a) exploratória, se for o primeiro contato do pesquisador com o objeto, visando a formular hipóteses para novos estudos; (b) descritivas, se pretende descrever o objeto, identificar variáveis e estabelecer relações entre elas; e (c) explicativa, se busca causas para fenômenos ou razões para as relações observadas entre as variáveis estabelecidas. Quanto aos procedimentos principais, a pesquisa pode ser: (a) bibliográfica; (b) documental; (c) experimental; (d) observação participante e não-participante; (e) *ex-post-facto*, quando a pesquisa ocorre após o experimento; e (f) levantamento de informações, quando envolve entrevistas e reuniões com atores de interesse.

Para esta dissertação, a questão de pesquisa requer que se investigue o conceito de *filiera corta*. O objeto de pesquisa trata com fatos contemporâneos e não é objetivo de pesquisa controlar eventos. Portanto, segundo o que propõe Yin (2001) no Quadro 1, o método de pesquisa mais indicado para responder questões do tipo *como*, na qual não se controlam eventos e se estudam fatos atuais é o estudo de caso.

Estratégia de pesquisa	Forma da questão de pesquisa	Controla eventos comportamentais?	Focaliza fatos contemporâneos?
Experimento	como, por que	sim	sim
<i>survey</i>	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim
Análise documental	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim/não
Pesquisa histórica	como, por que	não	não
Estudo de caso	como, por que	não	sim

Quadro 1 - Diferentes estratégias de pesquisa
Fonte: Yin (2001)

O objetivo geral de pesquisa é entender o conceito da *filiara curta*. Os objetivos específicos são: análise do mapeamento e comparação com cadeia local equivalente; discussão teórica das diferenças entre a cadeia atual nacional, escolhida como referência, e a cadeia produtiva curta mapeada, considerando possíveis vantagens econômicas e ecológicas decorrentes da modificação; e propor diretrizes para a elaboração de políticas públicas que permitam o surgimento e estimulem a disseminação de cadeias produtivas curtas no estado.

Para Eckstein (1975, *apud* ROESCH, 1999) um estudo de caso pode contribuir cientificamente de cinco modos:

- a) ideográfico-configurativo, que oferece uma descrição profunda de um objeto para outros estudos;
- b) configurativo-disciplinado, em que o pesquisador interpreta eventuais regularidades observadas em um objeto;
- c) heurístico, em que uma situação é deliberadamente construída para investigar relações potencialmente generalizáveis;
- d) sondagens plausíveis acerca de uma teoria já proposta; e
- e) o caso crucial, que apóia ou refuta uma teoria.

Entende-se que a contribuição deste estudo de caso seja do primeiro e segundo tipos: uma descrição profunda de um objeto para outros estudos e uma análise de possíveis regularidades que possam ser observadas, com vistas a futuras extrapolações e inferências teóricas.

Para apoiar na definição da abordagem, usou-se o Quadro 2 (BRYMAN, 1995). Observando o Quadro 2, conclui-se que a abordagem qualitativa é mais adequada à pesquisa. Segundo Richardson (1999), a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como uma tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas por atores, em oposição à produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. Segundo Neves (1996), a pesquisa qualitativa pode ser redirecionada ao longo de seu desenvolvimento. Dados qualitativos são obtidos por contato direto e interativo do pesquisador com o objeto de estudo. Em geral, o pesquisador procura entender os

fenômenos segundo a ótica dos participantes da situação estudada e, tendo isso como base, faz sua interpretação dos fenômenos estudados.

Aspecto a avaliar	Pesquisa quantitativa	Pesquisa qualitativa
Ênfase na interpretação do entrevistado em relação à pesquisa	menor	maior
Importância do contexto da organização pesquisada	menor	maior
Proximidade do pesquisador em relação aos fenômenos estudados	menor	maior
Alcance do estudo no tempo	instantâneo	intervalo maior
Número de fontes de dados	uma	várias
Ponto de vista do pesquisador	externo à organização	interno à organização
Quadro teórico e hipóteses	Definidas rigorosamente	menos estruturadas

Quadro 2 - Abordagens possíveis e suas características

Fonte: Bryman, 1995

Quanto aos objetivos, classificou-se a presente pesquisa como exploratória, pois é o primeiro contato do pesquisador com o objeto pesquisado. Ao fim, deseja-se chegar a hipóteses de trabalho que possam ser testadas em futuras pesquisas. Segundo Babbie (1986), em geral, os estudos exploratórios são realizados com três propósitos: (a) para satisfazer a curiosidade e o desejo do pesquisador de melhor entender o objeto; (b) para testar a possibilidade de realizar um estudo mais profundo; e (c) para desenvolver os métodos a serem empregados neste estudo. Segundo Theodorson e Theodorson (1970), pesquisa exploratória é um estudo preliminar cujo propósito maior é ganhar familiaridade com um objeto, de modo que os próximos estudos sejam conduzidos com mais conhecimento. Estas características comparecem na presente pesquisa.

Em síntese, o método adotado foi o estudo de caso exploratório qualitativo. Quanto aos procedimentos de pesquisa, prefere-se organizá-los em forma de método de trabalho.

A ideia de desenvolver um estudo sobre *filiere corta* surgiu a partir de leituras sobre o tema, de pesquisa feita nos anais do ENEGEP e de pesquisa feita na internet sobre o tema. Deste modo, pôde-se identificar que essa era uma abordagem atual, haja vista a pequena bibliografia disponível. Em viagem exploratória à Itália, foram feitos contatos com empresas que estavam buscando alterar o percurso que seus produtos percorriam na cadeia produtiva e, para tal, estavam utilizando-se da *filiere corta*, a cadeia curta, que busca eliminar intermediários e aproximar consumidor e produtor. Deste modo, o produtor poderia obter mais resultado quando da comercialização de produtos de maior qualidade, sem que o consumidor precise, necessariamente, pagar mais por isso. Esses contatos reforçaram a ideia preliminar de que o assunto abordado nessa dissertação faz parte do mundo hodierno e que haveria um potencial de contribuição de pesquisa.

A partir de leituras e de contatos telemáticos com acadêmicos e entidades italianas, definiu-se uma lista de cinco cadeias curtas com possibilidade de serem escolhidas como objeto de pesquisa: (a) produção de carne no Piemonte; (b) produção de queijo de leite de cabra (*pecorino sardo*) na Sardenha; (c) produção de mussarela de leite de búfala na Campânia; (d) produção de presunto (*parmigiano reggiano*) na Emilia-Romagna; e (e) produção de leite na região centro-meridional da Itália.

Em uma segunda viagem, foi solicitado o apoio da Coldiretti, federação dos produtores cultivadores diretos italianos. A Coldiretti é uma organização sindical que representa as empresas agrícolas e valoriza a agricultura como recurso econômico, humano e ambiental. Congrega 18 federações regionais, 98 federações provinciais, 765 escritórios de zona e 9.812 seções periféricas. É a principal organização agrícola da Itália e uma das principais na Europa, com 568.000 empresas agrícolas associadas, que representam 52% daquelas inscritas na Câmara de Comércio Italiana.

A Coldiretti proporcionou uma reunião inicial com operadores de *filiere corta* afiliados e acadêmicos com linha de pesquisa relacionada ao tema. Nesta reunião, definiu-se que seria escolhida a quinta opção, a produção de leite na região centro-meridional, compreendendo as regiões Campania e Lazio. Os motivos para esta escolha foram: (a) facilidade de acesso pela proximidade da base de operações de pesquisa, em Roma; (b) maior maturidade da cadeia, segundo os acadêmicos; e (c)

apoio recebido dos operadores locais quanto à viabilização da pesquisa, intermediado pela Coldiretti. Definida a cadeia, estabeleceu-se o procedimento de pesquisa na fase italiana. Os entrevistados foram indicados e instituídos pela Coldiretti.

Também foi planejada a fase gaúcha da pesquisa.

Os procedimentos de pesquisa foram:

- a) Fase italiana: entrevistas em profundidade com os seguintes especialistas: dois professores pesquisadores de economia rural para captar a visão da academia; dois praticantes da cadeia de laticínios, um da região da Campania, província de Salerno, outro da região do Lazio, província de Latina; e para triangular os achados, um representante da Coldiretti. O objetivo desta fase foi entender como nasceram e estruturaram-se as atividades da cadeia, formulando um esquema que possa comunicar a sequência, a importância e a localização das etapas que contribuem no processo produtivo;
- b) Fase Gaúcha: entrevistas em profundidade com os seguintes especialistas: dois produtores de leite e um produtor de cana de açúcar. O objetivo foi entender no que as cadeias curtas gaúchas diferem das italianas; e
- c) Por análise, comparar os achados e discutir com vistas a futuramente propor a introdução da prática de cadeia curta no Rio Grande do Sul, em cadeias e linhas de produto que sejam promissoras para este fim.

4 A PESQUISA

Tendo-se em vista o fato da *filiere corta* ser algo novo inclusive na Itália, de onde vem a maior parte da bibliografia existente, a principal abordagem de pesquisa teve que se valer de entrevistas com especialistas, procurando entender as experiências reais dos sujeitos. A pesquisa foi feita em duas fases de campo, a primeira na Itália e a segunda no Rio Grande do Sul. Estas fases foram chamadas de fase italiana e de fase gaúcha.

4.1 FASE ITALIANA

A fase italiana foi composta por cinco entrevistas² com especialistas apontados pela Coldiretti. Iniciou-se com dois acadêmicos, para captar a visão acadêmica do tema. Passou-se a dois praticantes, para apreender observações de campo. Concluiu-se com um representante da entidade, para agregar a visão setorial e triangulação dos achados. Seguem os relatos. Ao fim, foi feita uma análise comparativa entre os principais achados das entrevistas. Como nesta fase os entrevistados pronunciaram longos trechos de discurso, com conteúdos significativos, para não correr risco de perder conteúdo, preferiu-se reproduzir literalmente a tradução de algumas partes e comentar acerca dos achados mais relevantes.

4.1.1 Análise da Primeira Entrevista: visão da academia

O primeiro entrevistado foi o professor Dr. Andrea Grippa, professor da Faculdade de Economia da Università di Roma III, colaborador do Dipartimento di Scienze Aziendali ed Economico Giuridiche - Facoltà di Economia Federico Caffè. É pesquisador de novas tecnologias, graduado em economia e comércio e doutor em pesquisa em ciências mercadológicas. Há diversos anos, colabora com o Departamento de Ciências Empresariais e Jurídico-econômicas e com o Departamento para as Tecnologias e o Desenvolvimento da universidade. Assina

² O conteúdo das entrevistas é em italiano, todavia, as transcrições nesse texto serão em português. Tradução livre realizada pelo autor da dissertação.

publicações no setor ambiental e tecnológico, no que diz respeito às novas tecnologias e a inovação, que interessam e impactam os âmbitos empresariais ambientais e analisam os novos instrumentos de gestão ambiental.

Nos primeiros momentos da entrevista, o Dr. Grippa informou que a *filiere corta* é um novo modelo de cadeia produtiva e, portanto, tem uma história pequena como tal. Aponta, ainda, como tema relevante, o tipo de produto adequado ou inicial no processo da *filiere corta*:

A cadeia produtiva curta (*filiere corta*) especialmente em nosso país (Itália) desenvolveu-se e está se desenvolvendo ainda, especialmente no que diz respeito a duas temáticas. De um lado está a questão da segurança alimentar. Assim, é necessário haver a certeza de uma rastreabilidade por produto, é claro que quanto mais a cadeia é longa, mais são os passos dentro dela, e, portanto, é claro que é mais difícil poder andar a não somente rastrear, mas a identificar e agir sobre o ponto, o passo preciso, a partir do momento em que se identifica um problema, esse, porém é garantido hoje por todas as normas vigentes em termos de rastreabilidade dentro da cadeia produtiva e assim, depois do que, é claro que, para poder haver uma maior segurança, para poder ser mais imediato na intervenção, se está buscando encurtar a cadeia, portanto, de haver menos passagens. Paralelamente, temos um problema que é um problema, absolutamente, de custo, a cadeia longa é uma cadeia custosa, e de hoje, sobretudo à luz daquela que é a situação econômica, não somente na Itália, mas em nível global, também da crise dos mercados, é algo que vem muito sentida, especialmente hoje e eu posso falar de nosso país (Itália), mas creio que seja assim em nível geral. (GRIPPA, 2010)³

O Dr. Grippa ressalta dois aspectos que, em sua visão de economista, fazem sentido para explicar o fenômeno da *filiere corta*. O primeiro é a questão da sanidade, e o segundo a questão do mercado, ou custo, ou, ainda, economicidade da operação. Esses dois aspectos realmente são importantes e fazem sentido, porque a questão sanidade é acompanhada pela questão longevidade do produto, haja vista que um produto são é mais longo; além disso, em geral, um produto são (saudável) também tem um aspecto estético melhor, o que é importante no processo de venda, quando da escolha pelo consumidor final. Ainda, a questão sanidade remete à questão rastreabilidade, pois um produto rastreado e que segue um padrão internacionalmente reconhecido de qualidade tem mais possibilidade de ser um

³ GRIPPA, Andrea. **Entrevista**. 2010. Entrevista concedida a Luiz Antônio Machado Vial.

produto são. Do mesmo modo, um produto são, de qualidade, com maior longevidade, pode ser explorado em suas características, chegando ao mercado com maior valor agregado.

Interpretando o diálogo e sintetizando os principais pontos colocados pelo entrevistado, na essência, a *filiara corta* é uma cadeia curta, que busca eliminar intermediários e que visa ligar o consumidor ao produtor de forma mais direta. Deste modo, o produtor pode obter uma margem maior quando da comercialização de seu produto, que é um produto de maior qualidade, sem que o consumidor precise, necessariamente, pagar mais por isso. Nesse momento, o sistema fecha-se e completa-se em si mesmo. É claro que existem conflitos que precisam ser resolvidos. De um lado, há o produtor que quer ganhar mais pelo produto que oferece e que precisa evitar perdas; do outro lado, está o consumidor que quer, preferencialmente, um produto de alta qualidade a um preço baixo. Esse é o conflito que a *filiara corta* parece estar disposta a solucionar.

A Figura 4 procura explicitar a lógica apresentada, em termos da simbologia sistêmica.

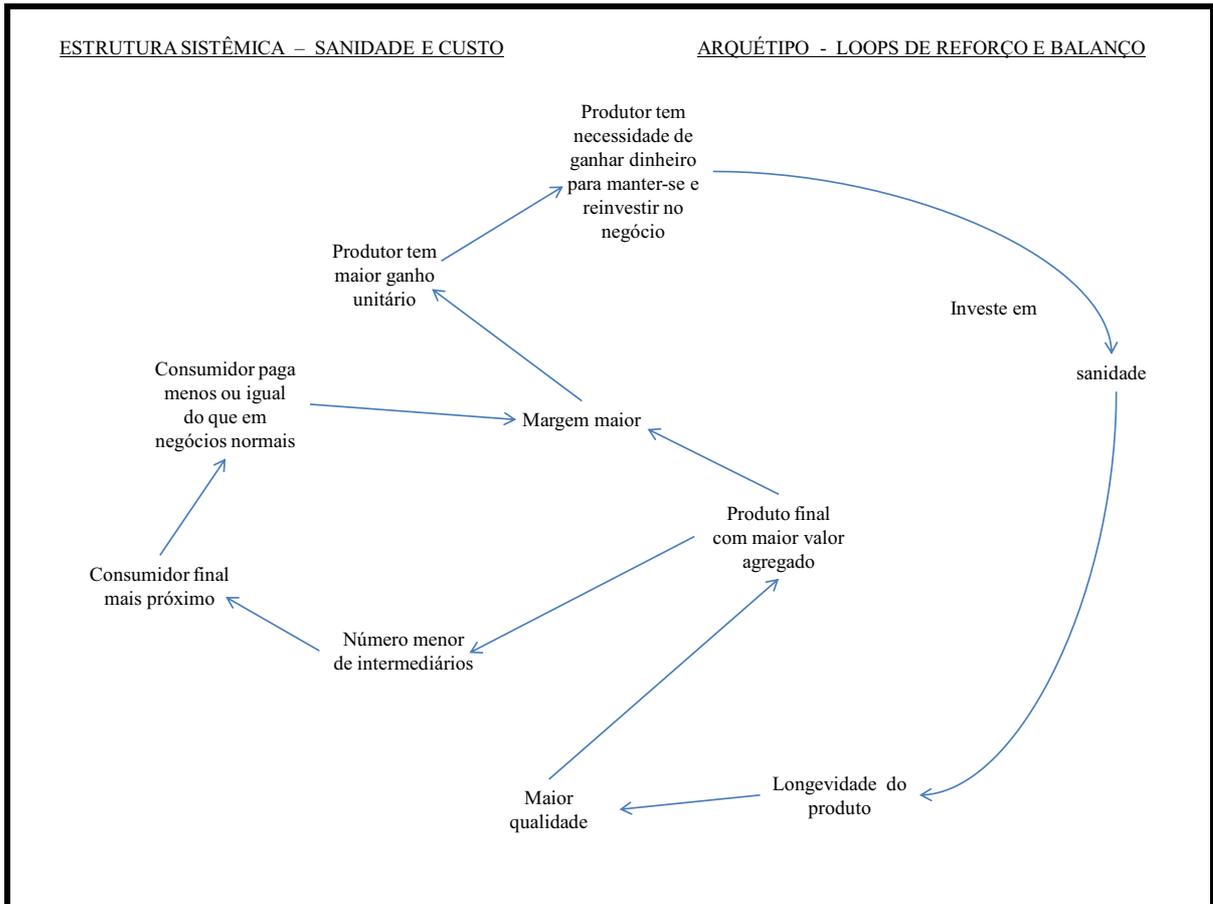


Figura 4 - Relações sistêmicas observadas na cadeia curta
 Fonte: elaboração do autor

Para entender a Figura 4, a premissa inicial é que o produtor precisa obter resultado para manter-se na atividade e reinvestir no negócio. Mas, para que isso possa ocorrer, o produtor deve investir nas expectativas do consumidor final, que é ter acesso a um produto de qualidade, preço justo e capaz de manter uma relação direta entre eles. Quando o produtor investe em sanidade, ao mesmo tempo obtém longevidade do produto como benefício direto. A longevidade é uma das dimensões da qualidade do produto percebidas pelo consumidor. Portanto, o produto final obtido tem maior valor agregado aos olhos do consumidor, o que aumenta diretamente a margem do produtor, pois pode vender melhor seu produto. Esta também é aumentada indiretamente pela maior aceitação da cadeia encurtada, com um menor número de intermediários, o que reforça a possibilidade de o consumidor pagar menos do que pagaria em cadeias mais longas. Neste caso, a lógica do produtor para obter maior rentabilidade é eliminar atravessadores. Deste modo, obtém maior ganho e pode reinvestir no negócio e na atividade, fechando o elo.

Para o professor Grippa, a *filiere corta* traz importante mudança no comportamento do consumidor e, portanto, pode ser considerado um novo paradigma. Para qualquer mudança de comportamento, há que se considerar que existem muros invisíveis criados pelos paradigmas enraizados através dos modelos mentais seguidos pelas pessoas. Esses muros, embora invisíveis, são barreiras muito fortes à mudança. Para que ela ocorra, há necessidade de uma vontade forte, seja ela gerada por uma vontade própria do indivíduo ou a partir de uma imposição. Portanto, há sempre um determinado nível de ansiedade e, dependendo deste nível, a aceitação para a mudança é maior ou menor, sempre segundo o professor Grippa:

O consumidor foi habituado a ter tudo sempre. Provavelmente, para encurtar a filiera, portanto deve-se levar o consumidor para perto do produtor e devemos fazê-lo, também, de modo que o consumidor retorne a comprar aquilo que é produto de estação, isto é fundamental e, portanto, dessa união de avizinhar a demanda e a oferta, desta maneira, tem-se a razão evidente do abaixamento dos preços. Diminuem-se as passagens, o consumidor, agora se habitua a tornar-se um consumidor mais sazonal e esse é um exemplo. (GRIPPA, 2010⁴).

Assim, o professor Grippa identifica a necessidade de uma mudança comportamental de parte do consumidor que, segundo ele, já está em andamento. Há que se considerar que ela é difícil de ocorrer, porque depende da vontade dos indivíduos e, para que seja uma mudança plena, deverá ser uma mudança grupal e não apenas individual. Porém, há um aspecto a ser considerado, um vetor importante e decisivo para a consecução da mudança, que é a vontade de comprar mais com seus proventos; portanto, ele deverá buscar produtos compatíveis com seu orçamento. Como o consumidor está acostumado com ampla variedade de produtos de boa qualidade, conta o fato dos produtos ofertados pela *filiere corta* serem de alta qualidade, com boa relação custo-benefício.

A *filiere corta*, embora tenha sido utilizada para verduras e frutas, também pode ser um modelo oportuno para o leite, como informa o professor Grippa:

⁴ GRIPPA, Andrea. **Entrevista**. 2010. Entrevista concedida a Luiz Antônio Machado Vial.

Agora eu posso fazer-lhe um outro exemplo, relativamente àquele que é um bem de consumo enorme, que é o leite fresco. O leite fresco tem vários custos, há uma cadeia que passa através de inúmeras centrais, as quais garantem os requisitos de frescor, aprovisionamento, qualidade, portanto o que é necessário para levar avante ao vendedor final um produto padrão, de qualidade média, alta ou muito alta. Claramente, hoje, também o leite passou a custar muito, demasiado. Especialmente quando se pensa que é um alimento base, desde as crianças até o adulto, passando pela cozinha. Desse ponto de vista se está tentando, não tanto de encurtar a *filiera*, em termos de passagens, mas se está tentando a experiência de venda direta. (GRIPPA, 2010⁵).

Ao comentar sobre a experiência de venda direta, o professor Grippa nos remete ao que ocorre na cidade de Ghilarza, referido pela “L’Unione Sarda” no “site” www.ladestra-nuoro.com, de 30 de agosto de 2008. Na Sardenha, na cidade de Ghilarza, a família Oppo opera um processo de cadeia produtiva curtíssima, vendendo leite cru através de um sistema de *self-service*. Segundo a mesma fonte, em média, vendem 40 litros por dia em uma cidadezinha de 4.720 habitantes. Cada litro custa 1 euro; portanto, o faturamento diário é da ordem de 40 euros e, no mês, a renda dessa atividade é de 1.200 euros. Após as despesas, o lucro é de aproximadamente 700 a 800 euros, com uma atividade antiga, porém remodelada na sua relação produtor-consumidor. Posteriormente, vai-se entrevistar um produtor de leite, que representa uma pequena cooperativa em Salerno e que aborda a questão da venda direta do leite cru, que é uma operação de *filiera cortissima*:

Deste modo, tem-se um problema, porque não ter poder de aquisição é um problema, provavelmente em nível mundial teríamos tido problemas de outro tipo, se não tivéssemos passado para a era do Euro. Seguramente tivemos um acréscimo no custo de vida a partir do Euro, porque a transição não foi bem gestada, digamos que não foi gestada de maneira atenta, porque ao se passar de uma moeda para outra não tínhamos o imediatismo do câmbio e não se foi atento suficiente, desse modo, raciocinava-se se passando de mil liras para 1 euro; ao invés, o valor era exatamente o dobro, é claro que, depois, isso foi transferido para tudo aquilo de que faz parte a vida cotidiana, ou seja, impactando nos preços de tudo e isso foi bastante rápido, porque a partir do momento em que se fechou o círculo do produtor ao consumidor, quando os preços começaram a subir, no momento em que o circuito se fechou não foi mais possível retornar ao que era antes. Essa é uma realidade que em nível europeu nós vimos e sabemos que percentualmente foi diverso para cada país, porém,

⁵ GRIPPA, Andrea. **Entrevista**. 2010. Entrevista concedida a Luiz Antônio Machado Vial.

seguramente para o nosso, digamos para a capacidade, para o poder de aquisição do nosso país, refletiu-se de maneira muito importante. (GRIPPA, 2010).

O professor Grippa (2010) retoma o assunto principal:

Agora vamos retornar ao discurso da *filiera corta*, porque como o senhor me inquiriu sobre o modo como ela se realiza e isso é interessante. Quando se cria um grupo de aquisição e se cria um grupo ou até mesmo um único fornecedor, fornecedor grande que tenha um terreno para poder destinar às diversas culturas, de tal modo que um único produtor possa satisfazer à demanda de um grupo de aquisição. Nesse ponto, aquilo que vimos, a experiência que conhecemos tem por base uma pequena infra-estrutura informática através da qual se compilam “*online*”, os pedidos e esses pedidos indicam aproximadamente as preferências dentre aqueles que são produtos da estação, isto é pode haver uma família que diz: eu, nos próximos três meses gostaria de ter cenouras, abobrinhas, milho, enfim, quatro ou cinco produtos. Cria-se um pequeno banco de dados que recolhe todas essas preferências (o produtor é o gestor do banco de dados). Isso pode ser feito através de um site ou diretamente um formulário via correio eletrônico, onde estão indicados os produtos que o consumidor deseja para a estação seguinte, aproximadamente 4 a 5 meses, deste modo, naquele período, está claro que “*minha*” preferência é por determinado produto. [...] Os produtores explicaram-me que isso é muito importante, também porque quando eles recebem essa informação, naquele ponto que coisa criam? Eles criam um elenco de prioridades, e dizem: eu (produtor) sei da maior parte de meus clientes que me solicitam cinco ou seis produtos e, portanto, eu decidirei de produzir não toda uma gama de produtos, mas somente aqueles que têm uma demanda maior. Isso é muito importante porque, me explicavam os produtores, que eles podem, colocando o sistema em marcha, em regime, a partir do momento em que funciona, os produtores podem, não somente responder à demanda, mas, também, programar a semeadura. Isso é muito importante, porque nesse momento o que sucede é que eu posso, programando a semeadura, saber, aproximadamente, que quantidade eu produzirei, a fim de não haver descarte (perdas) e saber que toda aquela quantidade irá diretamente para um mercado já definido. É como se fosse aplicada uma técnica de “*just-in-time*”, sob um certo ponto de vista, podemos defini-la assim. Isso, em verdade que coisa consente? Consente que o produtor possa carregar um pouco no preço do produto, porque uma coisa hoje é que os produtores se lamentam do fato que o preço que eles têm do mercado é um preço muito mais baixo do que o preço praticado pelo mercado. Assim, eles dizem, nós, em efeito, temos margens muito, muito restritas. Quando a cadeia se encurta, portanto eu posso atingir diretamente o consumidor final. Assim, como eu estava lhe dizendo, eu posso, como produtor, aumentar um pouquinho o “*spread*”, porque sei que o preço ao cliente final não será assim tão elevado e o cliente final tem, seguramente, um preço muito reduzido, em respeito aquele que é o preço no mercado. [...]

Portanto, digamos que as experiências que conhecemos são essas. Digamos então que são as experiências através da grande distribuição, onde a diferença sobre o preço, definamos assim, o encurtamento da cadeia o faz agir basicamente sobre a embalagem no mercado, portanto consentindo um orçamento direto da parte do cliente. Da outra, em vez, é digamos, essa possibilidade de criar um acordo, contato direto entre produtor e consumidor. (GRIPPA, 2010⁶).

Nas considerações do entrevistado, aparecem questões de interesse para o entendimento da cadeia curta. Uma delas é a formação de um grupo de aquisição. Isso requer um nível de esforço e de organização dentre diferentes indivíduos e, em geral, parece pouco provável que pessoas comuns tenham esse nível de organização. Imagina-se que ele possa ocorrer entre pequenos armazéns, pequenas mercearias, os quais queiram desfrutar da vantagem de adquirir mercadorias em maior volume e barganhar a questão preço em função do volume adquirido. Outra questão é a integração entre indivíduos. Com apoio de tecnologia de informação, o produtor, com mediano nível de organização, pode fazer a gestão dos seus clientes, conhecendo suas preferências e necessidades, bem como pode ofertar produtos a uma gama maior de clientes potenciais. O pequeno produtor necessita adaptar-se às novas tecnologias e trabalhar para deixar de ser um simples objeto do processo de produção e passar a ser um agente dele, transformando-se em um gestor do seu negócio.

Ficou clara a necessidade de preparação dos produtores rurais, em especial os agricultores familiares, para responder a uma demanda crescente do mercado por produtos naturais dos quais se saiba a procedência e a forma como foram trabalhados. Para tal, faz-se necessário um acompanhamento dos entes públicos, no sentido de criar e fomentar as possibilidades para que eles tenham condições de inserirem-se no mundo competitivo.

O professor Grippa continua em sua abordagem e ressalta a questão da inovação tecnológica:

Passemos agora a falar sobre a questão tecnológica e sua aplicação na *filiere corta*. O primeiro discurso é sobre etiquetagem. A posição da etiqueta é muito importante porque pode ser gerenciada também

⁶ GRIPPA, Andrea. **Entrevista**. 2010. Entrevista concedida a Luiz Antônio Machado Vial.

eletronicamente. Hoje, ainda, a gestão eletrônica está em fase de preparação, porque isso significa ligar eletronicamente todos os participantes. Aquilo que, seguramente, existe hoje é uma gestão de cada passagem, portanto, cada sujeito que se ocupa de uma parte da produção deve manter informações relativas ao seu produto; seja ele um produto de origem animal, ou de origem agrícola. Assim, seguramente, hoje, a utilização da tecnologia é importante, também porque permite ao produtor reter mais dados e interagir diretamente com o consumidor, seja pela gestão dos pedidos de informações, transferência de pedidos, pagamentos e garantias sobre o produto recebido. Concluída a transação, a mercadoria deve ser transferida dentro do prazo, pois o tempo é importante devido à perecibilidade das mercadorias; é claro que a tecnologia é um instrumento adicional do qual dispomos. (GRIPPA, 2010⁷)

O discurso do professor Grippa remete a uma realidade distante tanto da brasileira como da própria italiana; porém reforça aspectos anteriormente abordados, tais como a necessidade de fazer a gestão do negócio a partir de sanidade, rastreabilidade, qualidade, custo, preço e avanço tecnológico, que permite integração plena entre o produtor e o consumidor final. Ambos poderão operar de forma integrada, em rede, trocando informações *online*, em tempo real, se assim o desejarem, o que permite que o consumidor conheça a história de cada produto a ser adquirido. Ao mesmo tempo, possibilita que o produtor consiga fazer a gestão do seu processo, incluindo volumes ofertados, volumes consumidos, eventuais vendas perdidas etc. O avanço tecnológico tem permitido ao pequeno produtor um grau de sofisticação do processo de gestão a que antes não tinha acesso, lançando mão, por exemplo, de métodos colaborativos, tais como os grupos de aquisição. Nestes, pequenos produtores unem-se em grupos colaborativos para, conhecendo as preferências dos clientes, aumentarem o volume de compras comuns, tais como equipamentos, materiais e matérias-primas, negociados em melhor condição do que se o fossem em iniciativas individuais.

Para sintetizar o resultado, os achados de pesquisa originados da primeira entrevista foram agrupados na Figura 5.

⁷ GRIPPA, Andrea. **Entrevista**. 2010. Entrevista concedida a Luiz Antônio Machado Vial.

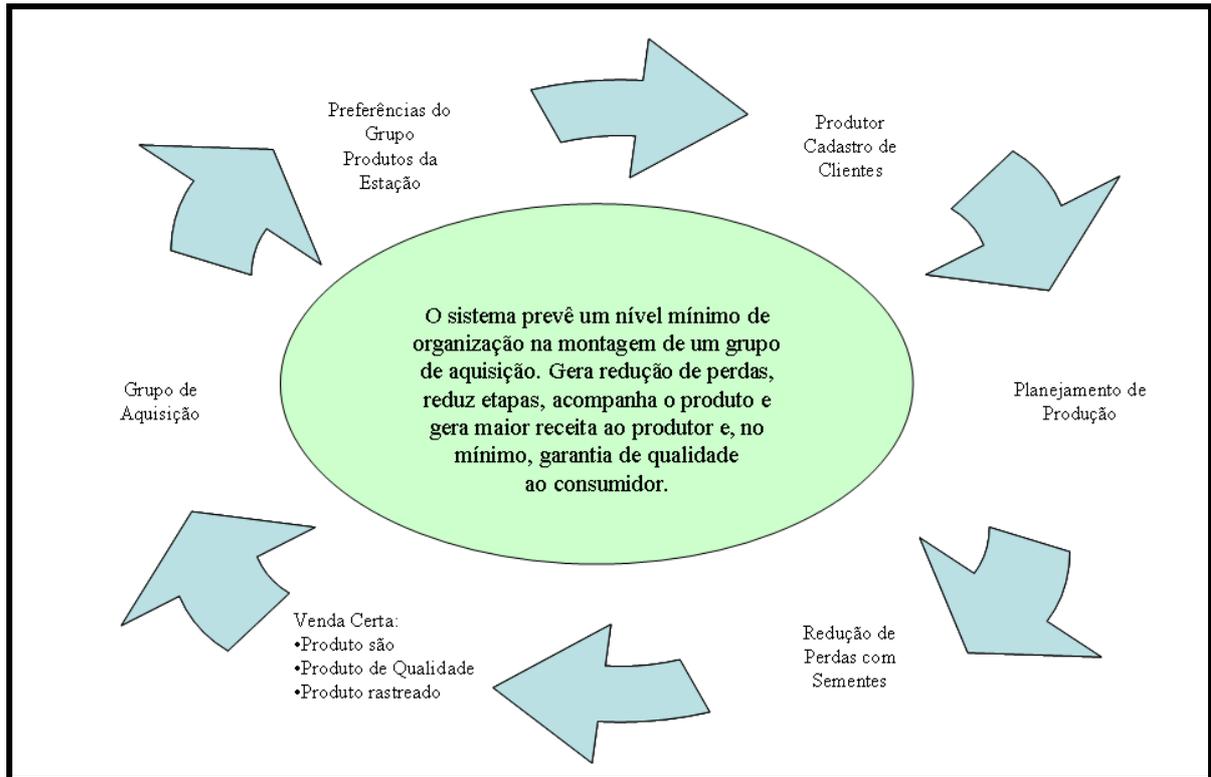


Figura 5- Gestão da *filiera corta*.

Fonte: adaptado da entrevista com o professor Grippa

Conforme pode ser observado na Figura 5, o professor Grippa, que realiza suas pesquisas em avanços tecnológicos, imagina um nível de sofisticação baseado em gestão e tecnologia que permita a interação direta entre o produtor e o consumidor final. Essa interação inicia quando o produtor conhece as preferências do cliente e, a partir delas, planeja sua produção. Com isto, reduz as perdas na atividade produtiva, atinge resultados satisfatórios quanto à sanidade, qualidade e rastreabilidade e, assim, credencia-se a participar de grupos de aquisição, que permitem ainda mais qualidade e produtividade na atividade rural, completando o elo de gestão. O professor Grippa imagina que os consumidores possam organizar grupos de aquisição e interagir com os produtores por meio virtual, nos quais os consumidores colocam pedidos *online* e os produtores processam-nos, permitindo manter cadastro de compradores, suas preferências e costumes. Isso permite que os produtores tenham maior controle, possam planejar melhor e reduzir as perdas.

Em síntese, no modelo de gestão proposto pelo entrevistado, há vantagens para produtor e consumidor. Para o produtor, as vantagens são: redução de perdas

e aumento da receita. Para o consumidor, as vantagens são: o produto é saudável, de boa qualidade e rastreado e o preço é vantajoso.

Ao final da entrevista, depreenderam-se pontos relevantes sobre a *filiere corta*:

- a) a *filiere corta* é um novo modelo de cadeia produtiva e ainda não há modelos referenciais consolidados: o método principal de pesquisa ainda são os casos isolados e estudados em profundidade;
- b) a principal motivação para o desenvolvimento da *filiere corta* foram os acréscimos de custo e a crise dos mercados europeus vividas nos últimos tempos;
- c) a *filiere corta* é um modelo que pode ao mesmo tempo gerar ganhos, tanto para o produtor como para o consumidor;
- d) o fundamento da montagem da *filiere corta* é o encurtamento de passagens, seja por eliminação, seja por redução nas distâncias envolvidas;
- e) a *filiere corta* pode conferir aos produtos níveis de qualidade, sanidade e rastreabilidade maiores e mais acurados que a cadeia longa;
- f) a *filiere corta* exige do consumidor mudança comportamental, pois integra-se mais intensamente na cadeia produtiva, podendo inclusive fazer parte do processo produtivo pela manifestação de suas preferências;
- g) inovação e uso de tecnologia podem auxiliar na organização e na gestão da *filiere corta*, seja pela montagem e operação de grupos organizados de aquisição, seja pelo avanço na gestão do negócio.

4.1.2 Análise da Segunda Entrevista: outra visão da academia

A segunda entrevistada foi a professora Dr^a. Maria Claudia Lucchetti, professora do departamento de ciências empresariais e econômico-jurídicas da Università di Roma III. A professora Lucchetti graduou-se em química pela Università degli Studi di Roma La Sapienza em 1979. Desde 1982, atua como Pesquisadora pelo Istituto di Merceologia da Università degli Studi di Roma La Sapienza. Desde

1986, atua como Professora Associada de Tecnologia dei cicli produttivi pela Università degli Studi di Cassino – Facoltà di Economia. Desde 1990, atua como Professora Ordinária da disciplina *Tecnologia dei cicli produttivi* (Tecnologia dos ciclos produtivos) pela Università degli Studi di Cassino – Facoltà di Economia. Entre 1991 e 1996, atuou como Presidente da Facoltà di Economia da Università degli Studi di Cassino. Desde 1996, atua como Professora Ordinária de *Tecnologia dei cicli produttivi* na Università degli Studi Roma Tre – Facoltà di Economia.

A professora Lucchetti contou a história da *filiere corta* na Itália e fez uma análise econômica do processo de implantação e operação da mesma na área agroalimentar. Segundo a entrevistada, o discurso sobre a *filiere corta* na Itália começou há pouco tempo; portanto é algo inovador e nasce fundamentalmente do interesse dos entes econômicos envolvidos. O surgimento da ideia de *filiere corta* está ligado ao fato de que há na Itália um sistema de distribuição de mercadorias particularmente complexo, articulado, sobretudo no setor agro-alimentar, no qual a produção chega ao consumidor após muitíssimas passagens. Em cada uma, há descargas de veículos e recargas e, portanto, acréscimos nos custos. Este problema se acentua no setor agro-alimentar, no qual o produtor ganha menos do que merece e o consumidor final paga mais do que queria.

A etapa de distribuição é precedida por controles sobre as características de qualidade e de segurança alimentar dos produtos, coisa em que italianos estão avançados em relação a outras nações. Os produtos são, em geral, seguros e bem controlados por técnicas de rastreabilidade, caracterizando uma situação de segurança alimentar. Outro aspecto realçado pela entrevistada é a valorização do território, principalmente quanto às especificidades e peculiaridades locais e ao custo ambiental de produção. Atualmente, considera-se na Itália que esta seja uma valência econômica e ética, de tal forma que, ao consumir um produto, em particular os agro-alimentares, que foram produzidos, cultivados e transformados em locais distantes, adicionam-se custos econômicos e ambientais ligados ao transporte. Por exemplo, uva trazida do Chile, provavelmente, é um produto menos fresco do que o seu correspondente local, tem custos econômico e ambiental majorados pelo transporte e também certo custo ético, pela oportunidade negada aos produtores locais de fazerem negócio.

Foi solicitada à entrevistada uma definição formal de *filiera corta*, se possível relacionando que práticas são realmente inovadoras e que razões podem ser atribuídas para seu surgimento. Segue a intervenção da entrevistada:

Esta é uma coisa muito recente, portanto muitos estudiosos têm interpretações diversas sobre o mesmo tema. Em geral, por *filiera corta* entendemos o encurtamento de todas as fases que ocorrem desde o momento da produção até o momento da distribuição. Portanto, encurtar as fases da produção procurando unificá-las, enorpá-las, em um único, em um momento, para um processo produtivo relativamente breve. Esse tem um aspecto, se falamos de indústrias de manufatura, e, portanto, de modos de organização de uma empresa e um aspecto diverso se falamos de um setor agroalimentar, porque é claro que a cultura de um pepino, de uma abóbora, pode ser organizada de maneira diversa, mas não tem um processo produtivo “*step by step*” (passo-a-passo) como no processo de um automóvel. Então, de modo geral, *filiera corta* significa encurtar todas as passagens que ocorrem desde o produtor até o consumidor. E isso, na Itália, não sei como é para vocês no Brasil, há uma particular relevância no campo agro-alimentar, porque cada setor mercadológico é caracterizado por uma organização própria da cadeia produtiva e distributiva. O setor agro-alimentar na Itália é caracterizado por muitas passagens e isso tornou-se um problema social, com a crise econômica do momento, com as dificuldades existentes nos centros menos ricos, porque ao invés de evitar custos, faz crescer os custos sem justificativa e por isso há essa tendência a uma certa integração vertical ou então de redução daquelas fases de passagem, por exemplo, uma coisa que está pegando corpo no campo agro-alimentar é a aquisição de produtos diretamente do produtor, a venda direta do produtor. Isso é possível em alguns casos, noutros não, existem as organizações de cooperativas, ligados à sensibilidade de certas áreas, por exemplo, na Emília Romagna essa prática é muito mais ativa, em algumas outras regiões é menos, porém fazer com que os produtores ou associados entre si ou através de consórcios ou com mecanismos como grupos de aquisição da parte dos consumidores, sabe-se que não se eliminam todas aquelas fases de intermediários. [...] Portanto, isso é a *filiera corta*: o encurtamento da cadeia. As diferenças vêm de acordo com a realidade de cada setor. Se falarmos de *filiera corta* no setor do leite, por exemplo, temos uma tipologia; no setor de frutas e verduras, uma outra, e para outras cadeias, ainda outro discurso. De qualquer modo, é importante entender que há aspectos econômicos, global versus local, e aspectos jurídicos, porque os problemas estão ligados mais uma vez à rastreabilidade, em particular em produtos importados, mas também em nível interno ou numa realidade como Itália-França ao interno da União Européia. São, portanto, diversas as possibilidades que podem ser estudadas com diversos graus de detalhamento e aprofundamento, portanto podemos, como em um zoom, andar para frente e para trás e detalhar mais ou menos, havendo a visão distante, mais geral ou específica de um setor. A *filiera corta* nasceu para corrigir uma distorção econômica e, por esse

novo modelo e da discussão que se estabeleceu em torno dele, foi possível avançar em diversas questões, mas fundamentalmente na questão da ética, do respeito ao ambiente e do respeito ao outro. (LUCHETTI, 2010⁸)

A entrevistada possibilitou identificar alguns pontos importantes que justificaram o surgimento da *filiera corta* e podem ser usados como objetivos de gestão:

- a) crise econômica trouxe abaixamento de preços e com isto o produto passou a oferecer baixa margem para o produtor e alto preço alto para o consumidor final;
- b) o modelo de *filiera corta* mostrou-se mais promissor no campo agroalimentar;
- c) grande importância é dada à sanidade e qualidade do produto;
- d) grande importância é dada à identificação de origem territorial: transparência e rastreabilidade na produção e manutenção, valorização e divulgação de especificidades dos territórios;
- e) grande importância é dada à ética: valoriza-se respeito ao ambiente e ao outro, na figura do produtor local;
- f) tem-se observado alguma mudança comportamental dos consumidores;
- g) é a necessidade de mais resultados que vem impondo mudanças na estratégia da cadeia.

4.1.3 Análise do Caso da Empresa Vallepianna

Encerrada a etapa acadêmica, passou-se aos praticantes operadores de cadeias curtas. O terceiro entrevistado foi o senhor Gioacchino Majone, diretor da empresa Vallepianna. A Vallepianna é uma pequena empresa de laticínios, na

⁸ LUCCHETTI, Maria Claudia. **Entrevista**. 2010. Entrevista concedida a Luiz Antônio Machado Vial

província de Salerno, formada pela associação de doze pessoas. A empresa possui seus próprios animais e os cria em sistema de confinamento.

O sr. Majone explicou que realizou as primeiras incursões em 2001, em experiência pessoal com a marca Vallepiana, para ver como era o mercado. Ele levava seu próprio leite até um engarrafador, pegava as embalagens e a partir daí começou a entender como era a venda e quais eram os problemas. De pronto, concluiu que o problema não é produzir, mas vender e fazer caixa. Ele fez de três a quatro anos de tentativas e erros para entender o mercado. Salientou ainda que o grande salto de sua empresa veio com um financiamento oferecido pela União Européia, com 75% (setenta e cinco por cento) a fundo perdido.

Quanto ao preço, ele explicou que a política, desde o princípio do negócio, foi de colocar preço mais alto, porque acreditava que criaria curiosidade nos consumidores, fazendo ações promocionais de difusão da marca. O entrevistado afirmou que crê que tenha criado um nicho de mercado, uma curiosidade num público mais interessado, culturalmente mais preparado e aberto ao novo, disposto a gastar mais para experimentar. Afirmou que, no momento da entrevista, os concorrentes haviam baixado os preços pela crise, e a Vallepiana praticava um preço 35% mais elevado. O sr. Majone explicou ainda sobre o sistema de cartelas de pontos de fidelidade que a maioria das empresas utiliza e que eles não, dizendo que eles apostam em levar para o público, nas exposições e feiras, seu sistema de qualidade, suas vacas e mostrar como trabalham, em vez de ofertar pontos e dar seu produto de graça.

A seguir, foi explicado que era objetivo de pesquisa entender se a empresa utilizava-se do processo de *filiere corta* e, em caso positivo, quais as motivações para tal e que resultados a empresa estava obtendo com isso. Assim, o senhor Majone disse que a motivação fundamental é valorizar a cadeia. Seguem suas palavras:

Porque acreditamos que, somente por um sistema de *filiere corta* e também de rastreamento de cada passagem é que se pode valorizar a produção. Especialmente em um sistema globalizado, onde somos penalizados por custos muito elevados. Portanto, a única maneira de

permanecer no mercado é garantir ao consumidor o que produzimos. (MAJONE, 2010⁹)

O entrevistado apresentou de saída duas variáveis importantes: rastreamento e encurtamento de distâncias. Não ficou claro nesta intervenção se a rastreabilidade foi uma escolha própria ou foi imposta pelo mercado. O entrevistado prossegue:

A *filiere corta* nasce para nós, ainda mais naturalmente, porque, na base, somos produtores. Primeiro somos produtores, criadores de vacas e depois nos tornamos transformadores ou revendedores. Por isso valorizamos ao máximo a *filiere corta*, porque assim, todas as passagens, no nosso caso, são através das nossas marcas. A produção, a transformação e a venda do leite. Todos os furgões existentes aqui são geridos por nós. Somente uma pequena parte, de aproximadamente vinte por cento, é gerida por distribuidores externos. [...] Logicamente, do ponto de vista estratégico, ter em mãos tudo significa controlar tudo e não estar sob o jugo de diversos outros sujeitos. O problema sério é que agora, a grande distribuição, aquela que é o grande patrão, a ela incomoda muito, porque a grande distribuição busca obter a fatia maior do preço complexo de um produto. Isso é um problema que vale para todos. Se quisermos fazer um exemplo numérico, de quanto incide a matéria-prima, de quanto incidem outros componentes; em geral a matéria-prima tem uma incidência menor do que um terço no produto final, em um produto assim simples, afinal estamos falando do leite alimentar, no qual a fase de transformação é muito simples, basta somente pasteurizar o leite e colocá-lo no recipiente final, o que é um choque. Não obstante isso, a grande distribuição quer a fatia maior do sistema e será sempre assim. [...] Claramente, como pequeno produtor, devemos crer nessas coisas, se conversamos com um industrial ele pensa de modo diverso, claramente ele pensa onde pegar leite ao menor custo possível e como afiliar-se à maior cadeia distribuidora do mundo através da qual ele possa distribuir seus produtos para diminuir seus custos industriais, portanto com uma filosofia totalmente diversa. Ao final quem vencerá? Provavelmente será ele, mas nós devemos dentro do nosso pequeno espaço continuar a resistir. (MAJONE, 2010)

Em sua análise inicial, o entrevistado apresenta pontos importantes de sua percepção. Ele apresenta a rastreabilidade como forma de garantia de qualidade, e a *filiere corta* como estratégia de empresa. Em sua análise, afirma que a matéria-prima, no caso o leite, tem uma incidência menor do que um terço no produto final:

⁹ MAJONE, Gioacchino. **Entrevista**. 2010. Entrevista concedida a Luiz Antônio Machado Viel.

pelo menos setenta por cento do custo final é embalagem ou distribuição. Acerca da distribuição, discorre o entrevistado:

É claro que nós ainda privilegiamos os pequenos negociantes. Na Itália há uma grande rede de pequenos negociantes. Em termos de proporção, penso que seja ao redor de trinta por cento do total. A maior parte está com a grande distribuição. Há quinze anos era o oposto, mas no mundo inteiro acho que é assim. Portanto, enquanto existirem esses pequenos negociantes nós teremos espaço. De outro modo, ou via direta de venda, como já faz o setor bufalino, haja vista que eles têm seu próprio negócio, monoproduto monomarca e procuram vender a maior parte do produto ali, o restante distribuem ao largo. [...] Outra teoria é que a parte que interessa, que te permite viver, é aquela parte tradicional que tem uma grande vantagem que é aquela que te paga sempre. Nós temos entrada de caixa todos os dias, pois pequenos negociantes pagam em dinheiro vivo, enquanto a distribuição tradicional começa a pagar em sessenta, noventa, cento e vinte dias. Nem é tanto o problema de valor, de quanto se deve investir, mas de risco. Porque quero ver o dia em que esse senhor (a grande distribuição) fechar e disser agora devo pagar todas as minhas coisas em cento e vinte dias. O que acontece? Ou seja, fechou e não pagou por cento e vinte dias que deveria ter pago a vista ao produtor. (MAJONE, 2010)

A Figura 6 procura ilustrar como opera a empresa Vallepiana. Uma vantagem apontada pelo entrevistado são as entradas diárias de caixa, pois os pequenos negociantes pagam à vista e a grande distribuição leva, no mínimo, sessenta dias para pagar o produtor. Esta é uma vantagem competitiva, pois a empresa não tem necessidade de provisionamento de caixa para bancar sua operação diária.

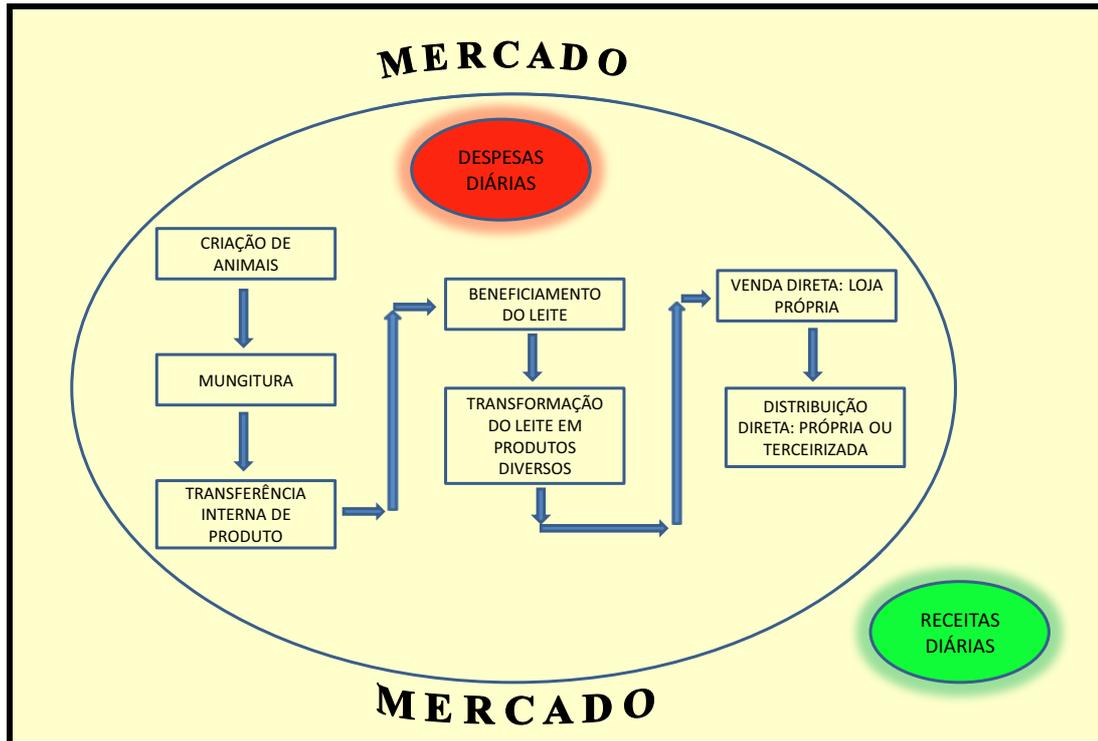


Figura 6 - Representação gráfica da *filiera corta* da empresa Vallepiana
 Fonte: adaptado da entrevista com o senhor Majone (2010)

A Figura 6 aponta como a empresa opera, passando por todas as operações, desde a criação dos animais, a ordenha (*mungitura*) e o processamento industrial. Também apresenta a vantagem apontada pelo entrevistado, que são as entradas diárias de caixa, pois os pequenos negociantes pagam à vista e a grande distribuição leva, no mínimo, sessenta dias para pagar o produtor. Esta é uma vantagem competitiva importante, pois a empresa não tem necessidade de provisionamento de caixa para bancar sua operação diária.

Indagado sobre operações curtíssimas de venda direta, como levantado pelos acadêmicos, o entrevistado prossegue:

Outra tendência que está aparecendo na Itália, mas sobretudo por uma razão mais emotiva, é vender diretamente o leite cru. É uma loucura. A Comunidade Européia permite. Mas o leite cru, não obstante todos os cuidados que se possa ter no estábulo, a lei italiana requer seis meses de controle, porque há um período de janela de três, quatro meses, quando não se sabe o que pode estar ocorrendo. Por exemplo, a brucelose, que é perigosíssima. Ao norte está avançando porque a gente está mais preparada culturalmente, eles dizem, mas me agrada comprar uma garrafa de leite cru; mas que beleza, vou ali com minha garrafa. Na realidade, os problemas

sanitários são graves, as pessoas têm que levar suas garrafas todos os dias para reencher; as máquinas de acondicionamento e envase têm um custo de gestão notável, porque todos os dias devem ser esgotadas, assim há uma perda diária; elas devem ser lavadas e desinfetadas. Todos os dias deve haver uma nova distribuição com o caminhão de leite cru. Bem, quem está na empresa, assim como nasce a ideia, por dizer, faz a venda direta na empresa. As pessoas fazem um passeio dominical e se querem pegar um leite cru e estão autorizado, vendes diretamente. Mas isso é um engano enorme do produtor; em realidade as empresas que estão produzindo essas máquinas estão ganhando muito dinheiro, porque o criador vê nisso uma possibilidade, se ilude, gasta sete, oito, dez mil euros por uma máquina e depois pode não reaver o investimento. (MAJONE, 2010¹⁰)

Nesse ponto, o entrevistado critica um modelo de *filiera cortissima* utilizada por produtores italianos. Como a Vallepiana tem doze produtores associados, eles parecem ter uma visão mais industrial do processo e uma abordagem de mercado mais clássica, haja vista a necessidade de manter a estrutura e remunerar o capital investido. Apesar disso, nota-se que a empresa tem uma abordagem enxuta, ao atender o mercado próximo da sede e uma visão diferenciada, porque satisfaz o mercado por meio da qualidade diferenciada do produto e da relação com os consumidores, especialmente os comerciantes. Para o consumidor final, apresenta qualidade diferenciada e preço final ligeiramente mais elevado que os concorrentes.

O entrevistado prossegue acerca de qualidade diferenciada:

O que nos salva na Itália é essa lei que se chama “alta qualidade”, que faz inserir a palavra fresco de alta qualidade, que é única no mundo, que é uma lei muito, mas muito severa. Inicialmente requerida pela indústria, porque queria defender-se do leite do exterior e depois, afortunadamente, começamos a entendê-la, também nós produtores. É uma coisa muito velha, de 1991. É uma coisa estratégica, porque o leite de alta qualidade, eu o tenho no estábulo; portanto não é a indústria que insere o nome “alta qualidade”, mas sou eu produtor que permito a ela de escrever “alta qualidade”, porque eu sou um produtor de leite de alta qualidade. Portanto é um decreto da parte da “ASLA” – Agência de Vigilância Sanitária – que diz que eu tenho idoneidade para produzir leite de alta qualidade. Estrategicamente é fundamental, assim eu faço a gestão para a indústria, porque se eu retiro meu certificado e quero fazer outra coisa a indústria não pode escrever na embalagem “alta

¹⁰ MAJONE, Gioacchino. **Entrevista**. 2010. Entrevista concedida a Luiz Antônio Machado Viel.

qualidade”. Assim, isso nos deu um pouco de espaço adicional para dizer: a denominação é minha. (MAJONE, 2010¹¹)

Novamente aparece a estratégia de diferenciação. Um ente estatal, a agência sanitária, possibilita identificar o leite como fresco de alta qualidade. A Vallepiana aborda esse ponto como questão estratégica. Quanto ao controle sanitário, prossegue o entrevistado:

A agência sanitária faz ulteriores controles trimestrais. Em base deves ter uma estrutura, trabalhar de certo modo, ter cuidados higiênicos e por outro lado é necessário haver certas características técnicas, analíticas, no produto, por exemplo, a gordura não altera nada que 3,50; o fundamental são as proteínas. As proteínas devem ser, ao menos, 3,20g por cento contra um leite normal em que as proteínas são 2,80g por cento e isso é devido ao manejo, à alimentação, etc. Assim, os valores, conforme falávamos, carga bacteriana muito baixa, máximo de 100.000 e células somáticas 200.000. Esses são valores, obviamente, analíticos de controle, antes de fornecer o certificado e a cada três meses a agência volta para fazer o controle. Na Itália o autocontrole é muito rígido, portanto se pode fazer esse tipo de declaração. Um terceiro ponto é a rastreabilidade. Devo registrar, em registros controlados pela agência sanitária, o leite ordenhado pela manhã, pela tarde e assim por diante e devo conservá-los por três anos, portanto não se pode fraudar, deve-se registrar a hora da ordenha, a quantidade, o transporte como foi realizado, a placa do meio utilizado, parece tudo normal, mas não é assim, para todos os outros tipos de leite, tu dizes que foi produzido pela empresa tal, mas todo o resto nem importa, a hora, quantidade, quando, como por quê? Isso significa ter a produção sob controle preciso. [...] O leite que sai desde a empresa deve chegar diretamente à central de envasamento. Isso não é pouco, normalmente se faz um giro por um centro de coleta, limpam-no, alteram-no, retiram a gordura, colocam gordura, fazem o que bem entendem e dali parte. Agora, em vez disto, a lei diz que o leite diretamente chega aqui, porque também aqui há um registro que faz a mesma coisa. É chegado o leite de tal produtor, a quantidade, uma vez ao dia deve ser paga a soma disso mais aquilo, o caminhão que partiu, a hora da partida, a placa. Esse sistema de registros te dá, digamos, um grande poder contratual, te dá grande vantagem, porque é o único país no mundo em que existe tudo isso, muito rígido, e a indústria está começando a entender que isso te restringe muito e gera muitas obrigações, assim começa a dizer não quero mais fazê-lo. Portanto, oferece ao consumidor um leite fresco, não mais de alta qualidade, que não tem necessidade de todas essas coisas, reduz o preço e as pessoas dizem: ah, mas esse custa

¹¹ MAJONE, Gioacchino. **Entrevista**. 2010. Entrevista concedida a Luiz Antônio Machado Viel.

menos do que esse e é leite fresco também. Está fechado o ciclo. (MAJONE, 2010¹²)

O entrevistado relata algo factual, as restrições e obrigações que tem o produtor que busca produzir qualidade. Também identifica que produzir qualidade tem um custo adicional ao mencionar que alguns produtores oferecem o produto não mais de alta qualidade, mas a preços menores, aproveitando-se da eventual dificuldade do consumidor em identificar a diferença entre um produto e outro. O entrevistado prossegue:

Não contentes com tudo o que fizemos, inserimos outra marca – Ítala – de rastreabilidade total, que parte ainda mais a montante, do estábulo, ou seja, da alimentação dos bovinos e da proveniência dos alimentos. Eu devo registrar que no dia 23 de abril de 2010 colhi 240 kg de feno, e coloquei no lote número 1 do feno; assim quando alimento os animais todos os dias devo especificar que coisa estou dando a eles e de onde vem, se vem de dentro da empresa ou de fora e de que parte da empresa está vindo. É claro que se devem registrar todos os animais, não há dúvida, porque, por felicidade, os registros italianos funcionam; os tratamentos farmacológicos eventuais que se está fazendo, o tratamento eventual que se faz no leite, enfim registra-se tudo, é um livrão assim. Tem um inspetor que vem a cada seis meses e verifica todos esses dados. [...] A marca ou selo Ítala representa para os consumidores uma garantia adicional de qualidade. A lei europeia diz que a expressão “leite fresco de alta qualidade” pode ser somente aquele de procedência italiana e há a obrigação de escrever na embalagem de onde vem, mas em termos de área pode-se escrever, por exemplo, cidade de Salerno, como se pode escrever país Itália, depois tu escreves que coisa queres especificar, ou ainda podes escrever fora da Itália, país europeu, ou ainda país não europeu, portanto, as margens são enormes, entretanto a lei impõe, ao menos, a explicitação da origem do produto. Sobre os outros produtos: queijo, flor de leite, nada deves escrever a não ser produto de leite de origem vacum. Para o leite de longa conservação nada se precisa escrever. Me fazem rir aqueles que dizem que esse também é leite. Então, por isso falamos de rastreabilidade de origem, mas quando se vai ao mercado, tudo isso não existe, porque as normas europeias e internacionais claramente não querem que isso vingue e para que nós nos salvemos, precisamos disso, de tentar explicar essas coisas. O motivo principal é aquele de salvar a pele, para não morrer (MAJONE, 2010).

¹² MAJONE, Giocchino. **Entrevista**. 2010. Entrevista concedida a Luiz Antônio Machado Viel.

Mais uma vez aparece a preocupação estratégica com a diferenciação do produto. Para sintetizar os achados de pesquisa quanto à qualidade diferenciada na *filiera corta*, a partir do depoimento do entrevistado, foi construída a Figura 7.

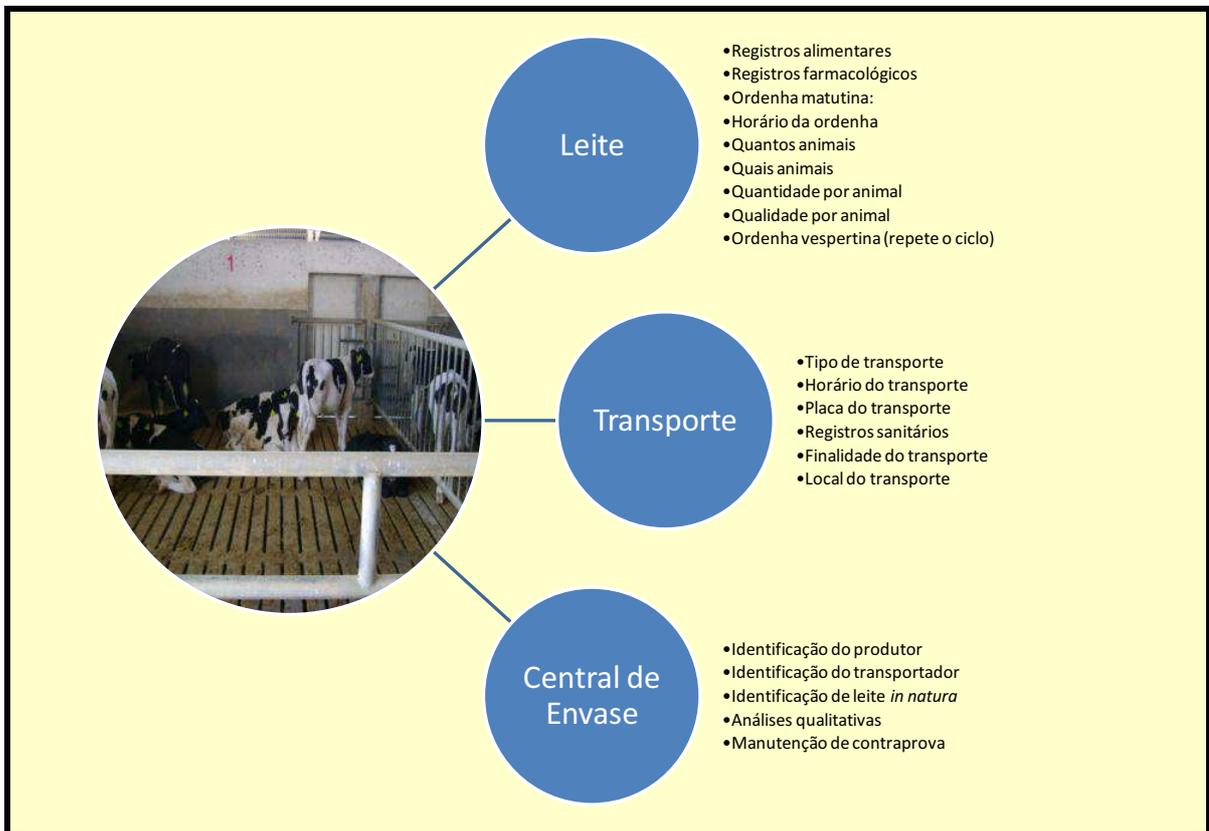


Figura 7 - Sistema da qualidade do leite fresco de alta qualidade.
 Fonte: adaptado da entrevista com o senhor Majone (2010).

A Figura 7 apresenta o sistema da qualidade do leite fresco de alta qualidade utilizado pela empresa Vallepiana. O senhor Majone explicou os controles realizados sob a vigilância da agência sanitária, com periodicidade trimestral. O produtor deve ter estrutura, cuidados higiênicos, e o produto precisa apresentar certas características técnicas e analíticas controladas a cada três meses pela agência para renovação de certificado de qualificação. Na Itália, segundo o sr. Majone, o autocontrole é rígido, e é por essa razão que se pode fazer esse tipo de declaração. Um outro ponto é a rastreabilidade. A empresa deve manter registros, que são controlados pela agência sanitária, de todo o leite ordenhado pela manhã e pela tarde. Deve-se registrar a hora da ordenha, a quantidade, como o transporte foi realizado e a placa do veículo utilizado. Tais registros devem ser conservados por

três anos; portanto não se pode fraudar. Para ser considerado fresco e de alta qualidade, o leite que sai da empresa deve, por lei, chegar diretamente à central de envasamento, a qual também mantém registros de quem é o produtor, a quantidade, o caminhão que partiu, a hora da partida, a placa do veículo, etc.

Esse é um sistema de registros muito rígido. A empresa Vallepiana, além de todo esse controle, inseriu o conceito de rastreabilidade total, que parte ainda mais à montante, do estábulo, ou seja, da alimentação dos bovinos e da proveniência dos alimentos. Eles mantêm registros desde a data e a quantidade de feno que foi colocada no lote número X; assim, diariamente quando os animais são alimentados, deve-se especificar o que está sendo ofertado a eles, de onde vem, se vem de dentro da empresa ou de fora e de que parte da empresa está vindo. O acompanhamento é para todos os animais, inclusive os eventuais fármacos que estão sendo utilizados e o tratamento. A cada seis meses, um inspetor verifica os dados. Portanto, durante todas as fases: criação dos animais, ordenha, processamento, envase e distribuição, são mantidos registros rigorosos, evidências e contraprovas que garantam a qualidade e permitam a rastreabilidade total do produto.

Encerrada a etapa da qualidade e da rastreabilidade, passou-se a outro aspecto apontado pelos acadêmicos, a estrutura da cadeia. A entrevista avançou em direção às diferenças entre as cadeias normais e as cadeias mais curtas do leite.

No modelo clássico existe a cooperativa, ela faz o intermediário que garante o preço, às vezes faz aquela parte de limpeza do leite, a seleção do leite, passa para uma indústria, da indústria vai para um distribuidor, que significa um comerciante, do comerciante vai para a venda final e espera-se que acabe assim. Pode, eventualmente, ainda, haver alguma outra passagem; senão vejamos o *parmiggiano regianno*, queijo histórico italiano, que no meio tem um sujeito que é o envelhecador, que é quem o mantém em cura por dois anos e são somente três deles na Itália. Como têm dois anos para gerir os preços, assim ofertam no mercado ou o retém um pouco mais, assim gerem o mercado. Calculemos que o parmesão e o *grana padano* significam 40% do leite italiano. Na Itália somos muito deficitários de leite. Produzimos entre 50 e 55 por cento do leite que utilizamos, porque temos essa cota na comunidade europeia e desses 55 por cento, 40 por cento deles são utilizados para fazer o parmesão e o grana, é impressionante. Portanto, sobram uns 20% que devem ser para fazer esse leite fresco de alta qualidade. Todo o resto são produtos europeus, da Holanda, Alemanha, França, porque esses países têm uma cota líquida de produção maior do que suas

necessidades. Naquele momento foi fotografada a situação e disseram: tu produzes isso, tu aquilo e durante esses anos jamais ocorreu qualquer forma de compensação. Daqui a sete anos acaba e estaremos sem cota. Em vez disto, na *filiere corta*, se faz a gestão de todas as fases, produção, transformação, distribuição e venda final em um único sistema. Repito, o negócio se fecha em um único ciclo, um único o giro, um único sistema. (MAJONE, 2010¹³)



Figura 8 - Estrutura da cadeia produtiva tradicional e da cadeia produtiva curta (*filiere corta*).
Fonte: adaptado da entrevista com o senhor Majone (2010).

A Figura 8 apresenta as duas estruturas básicas da cadeia produtiva do leite na Itália. A cadeia tradicional apresenta, no mínimo, cinco atores e a cadeia produtiva três. A cadeia para ser curta, segundo Lugli (2006), deve ter no máximo quatro atores.

O entrevistado apresentou alguns cálculos de apoio à ideia de redução de custo na cadeia curta, em comparação à normal, sem que isto represente abrir mão da qualidade diferenciada que a cadeia curta oferece ao cliente final.

¹³ MAJONE, Gioacchino. **Entrevista**. 2010. Entrevista concedida a Luiz Antônio Machado Viel.

Fazer uma conta no leite alimentar é simples, porque há pouco descarte, aquele descarte mínimo de limpeza da máquina. Partamos de um leite que de base custa €0,40 (quarenta centavos) de euro, passemos à fase industrial que não custa menos do que €0,20, passemos agora àquele que gira com o caminhão, para fazer a distribuição que também pega, ao menos, €0,20, para a comercialização final, entra a GDO (grande distribuição organizada), te pede, pelo menos, €0,40, às vezes €0,60, ou seja, recebe tanto quanto eu que o produzo, para retê-lo em prateleira por 24 horas, porque o leite é um produto que se leva pela manhã e no dia posterior deve ser vendido. Sobra uma margenzinha final de €0,20 ou €0,25. Calculando que te retornam uns 5% ou 6% que não foram vendidos, em suma, esses são os números sobre os quais se trabalha. (MAJONE, 2010¹⁴)

A Figura 9 e a Figura 10 apresentam e sintetizam os cálculos do entrevistado.

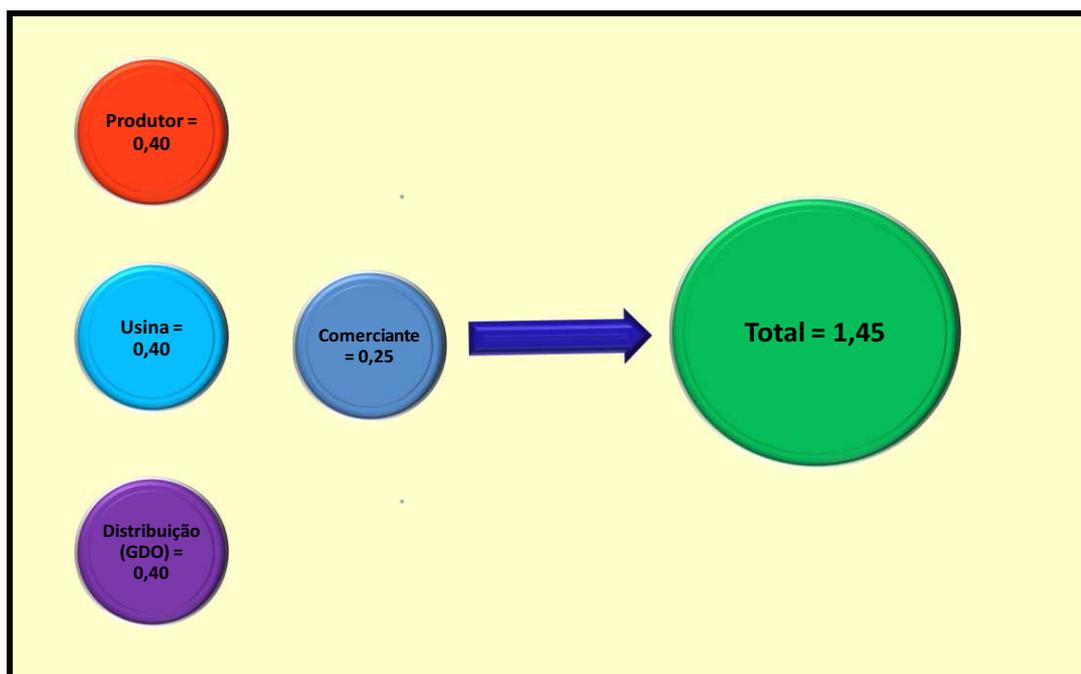


Figura 9 - Custo do leite na cadeia tradicional.

Fonte: adaptado da entrevista com o senhor Majone (2010).

¹⁴ MAJONE, Gioacchino. **Entrevista**. 2010. Entrevista concedida a Luiz Antônio Machado Viel.

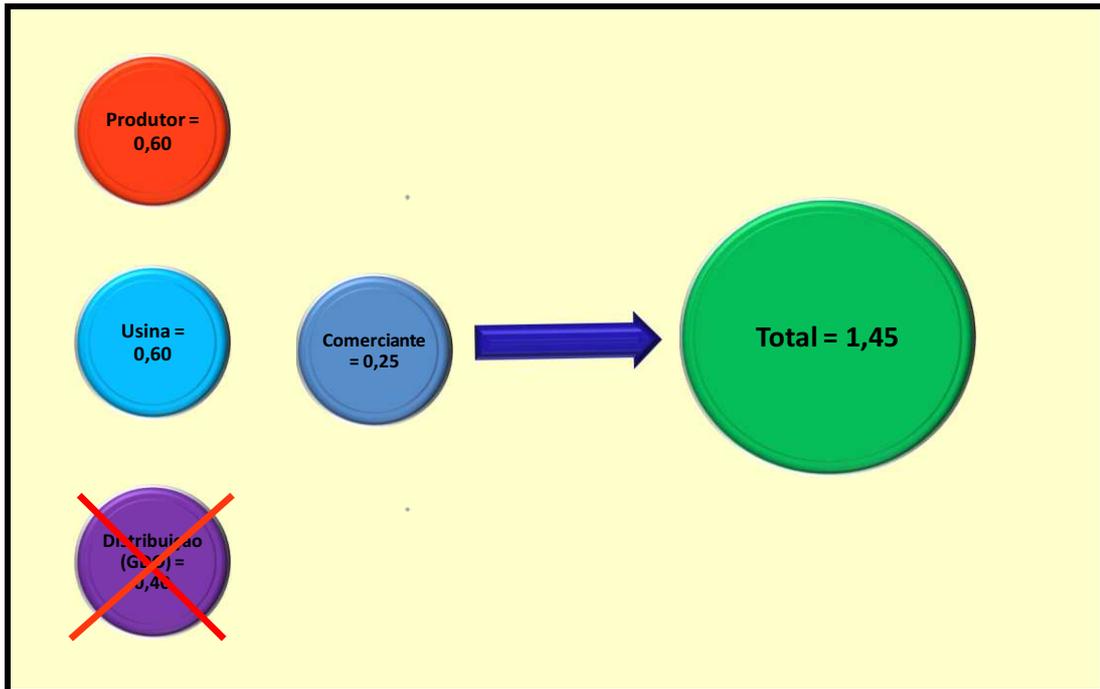


Figura 10 - Ganho do produtor e da usina com a *filiera curta*
 Fonte: adaptado da entrevista com o senhor Majone (2010).

Observando as figuras, pode-se concluir que a entrega direta, sem passar pela GDO, oferece mais remuneração tanto ao produtor como à usina. Suas remunerações passariam de €0,40 para €0,60 cada, tipicamente. Por este cálculo, a perda típica que a GDO impõe à cadeia do leite é de 27,5% (vinte e sete e meio por cento). O entrevistado manifestou que a prova que pode oferecer de que a escolha pelo encurtamento da cadeia foi correta é o fato de os pequenos empreendedores ainda estarem ativos e prósperos, perante a concorrências que grandes empresas, tais como a Unarollo e a Parmalat, que têm em mãos cerca de 90% (noventa por cento) do mercado do leite alimentar na Itália.

A seguir abordou-se outro ponto levantado pelos acadêmicos, a importância da territorialidade, ou seja, levar em conta as realidades locais na condução do negócio. O entrevistado apontou que a Vallepiana, desde seu início, em 2001, sempre buscou valorizar o território em que atua e inserir suas especificidades no produto e no processo. Ele afirmou que os grandes empreendimentos têm tentado ao longo do tempo impor exclusividade e impedir a diversificação do mix de produtos aos seus pequenos produtores, o que a Vallepiana nunca fez, nem poderia fazer, pelo porte. Ao contrário, tem estimulado seus produtores a diversificarem suas

produções, incluindo na distribuição produtos de maior valor agregado que o leite, como, por exemplo, o ovo extra fresco. Falou ainda de outro sistema italiano que foi levado avante por um sindicato agrícola, o Farmer Market (mercado do fazendeiro): a possibilidade, por parte do agricultor, de levar para a cidade pontos de venda direta de seus produtos, tais como hortigranjeiros. Falou também dos criadores de búfalos, que fazem uma cadeia curtíssima, pois não saem a vender, mas esperam que os clientes venham para comprar, o que significa fazer caixa de maneira mais rápida. Ele ressaltou, porém, que esta prática é como um artesanato, abrindo mão de princípios industriais de economicidade na operação, o que pode não ser uma boa política.

O entrevistado explicou como opera o sistema europeu DOP (denominação de origem protegida). Comentou que a Itália tem mais variedades de queijos que a França e que assim se protegem as individualidades locais, tais como o *pecorino* romano ou o *strachino* local. Em resumo, a territorialidade e as especificidades trazem possibilidades de negócios diferentes do que traz a globalidade dos produtos. Nesta fala do entrevistado, observou-se a presença da dialógica complexa: duas ações aparentemente contraditórias e excludentes, o global e o local, deixam de ser antagônicos e passam a ser complementares. O global é forte devido às competições locais e ao conhecimento que se produz a partir desses confrontos; o local é forte devido às exigências de sobrevivência em ambiente global. Também valem as considerações de Yoguel (1998), que diz que se pode considerar que as condições e as influências sistêmicas que o entorno social exercem explicam o comportamento inovador. Inovação que, nesse caso, é o conhecimento traduzido em forma de produto.

O sr. Majone finalizou declarando que estava pessoalmente satisfeito com a escolha da cadeia curta e que acreditava ser essa a única estrada para sobreviver no mercado atual. Em um sistema globalizado e, sobretudo, quando se extinguirem as cotas na Europa, haverá pressão maior vinda do norte do continente europeu. Se os italianos tiverem em mãos a *filiere corta*, a possibilidade de transformar a matéria-prima, de tal modo que possam decidir aquilo que querem fazer, então terão possibilidade de sobreviver. O resto será leite com data de validade, sem origem e sem história própria. Mais uma vez, em sua última intervenção, o entrevistado

ressaltou a importância da rastreabilidade e da qualidade como elementos potencializadores de venda de produtos lácteos.

4.1.4 Análise do Caso da Empresa Alan's Farm

O quarto entrevistado foi o senhor Giovanni Battista Andriollo, que prefere ser chamado de Nino, diretor da empresa agrícola Alan's Farm, em sociedade com seu irmão Sílvio e dois filhos, na província de Latina, na região do Lazio. A empresa tem 50 hectares de terra, cerca de 200 cabeças de gado, sendo 80 de leite e o restante de touros e de animais de corte. Todo leite é transformado na empresa. Portanto, a *filiere corta* da empresa vai da ordenha ao processamento, e o produto final é totalmente trabalhado na empresa. A empresa produz queijos, mussarelas, ricota e também vende leite cru em garrafas, tanto na loja existente na sede da empresa, como também fora. Fazem o mesmo com a carne produzida na empresa. Os animais nascem ali, são tratados, criados, abatidos e vendidos.

A entrevista iniciou com a seguinte pergunta: quando e por que surgiu a ideia de trabalhar encurtando a cadeia? Como era antes?

O entrevistado respondeu que faz dois anos que trabalham encurtando a cadeia produtiva. Antes, a empresa somente criava os animais e vendia o leite para engarrafadores de maior porte. Em um dado momento, a empresa percebeu que não valia mais a pena continuar vendendo o leite, pois o preço pago era baixo e decidiram partir para o conceito de *filiere corta*. O entrevistado afirmou que a *filiere corta* acarreta alguma economia para o consumidor, ao mesmo tempo em que pode acarretar mais margem de lucro para o produtor. O entrevistado também ressaltou a qualidade do produto em conjunto com a rastreabilidade da produção, que ocorre desde a criação até o abate. Com isto, o cliente, com base nos dados informativos colocados nos rótulos, sabe de onde vêm e por onde passaram os produtos que adquire. Na opinião do sr. Nino, a *filiere corta* funciona muito bem. Ele disse que muitos produtores têm receio de seguir nessa direção, porque há necessidade de investir para ter as instalações necessárias. Ele comentou que tudo foi realizado com capital próprio e que ainda precisam trabalhar para pagá-lo. O financiamento será amortizado em quinze anos. A situação da empresa melhorou, desde quando

eram somente criadores para agora que são criadores e transformadores. Segundo o sr. Nino, é mais trabalhoso, porém remunera melhor.

O entrevistado comentou sobre a venda direta de leite cru e derivados:

Nós vendemos a €1,00 o litro diretamente ao consumidor. As usinas pagam €0,40 por litro e o vendem a €1,60, após processado. É conveniente para o cliente, porque além de pagar mais barato, tem a opção de comprar produto sem ser desnatado e de qualidade. A GDO paga três meses após o recebimento do produto e com a venda diária a receita é imediata e em moeda corrente, sem custo financeiro. Estamos vendendo bem mais e ganhando mais, porque antes vendíamos a €0,40 e agora a €1,00, com um volume maior de vendas. Nós ganhamos mais e o consumidor também. Porque basta ver o preço na Alan's Farm e o preço em Roma. Quanto aos queijos, na loja da empresa custam entre €8,00 e €9,00 e em Roma entre €13,00 e €14,00. O máximo que custa um envelhecido é ao redor de €10,00 na loja e €20,00 em Roma. Portanto, o lucro nasce quando saem os intermediários. O queijo produzido por nós é algo caseiro, artesanal e aqueles em Roma são industriais. Esta é a *filiera corta*: direto do produtor ao consumidor, com receita imediata e valorização do território. (ANDRIOLO, 2010¹⁵)

O sr. Nino apresenta alguns elementos para análise: a rastreabilidade, a diminuição dos intermediários, os ganhos crescentes obtidos pelo produtor e o menor preço ao consumidor pela redução nas atividades de distribuição. Embora sua análise seja realizada sob a ótica crua de um homem simples do campo, ela é interessante porque é sincera e direta. Não apresenta o mesmo grau de conhecimento observado na entrevista realizada com o senhor Majone; porém, também apresenta elevado grau de riqueza. O entrevistado avança e comenta sobre hortigranjeiros.

A seguir foi perguntado sobre o volume de abate e se a empresa faz alguma atividade de distribuição.

O sr. Nino respondeu que a forma como trabalham é vendendo uma parte da produção na loja da empresa e uma parte é distribuída na província de Latina, onde está situada a Alan's farm. A distribuição ocorre para restaurantes e o excedente para a GDO, porém em pouquíssimo volume. A empresa tem dois furgões, um para a região de Latina e outro para a região de Roma. Em Roma, a empresa vende na

¹⁵ ANDRIOLLO, Giovanni Battista. **Entrevista**. 2010. Entrevista concedida a Luiz Antônio Machado Viel.

Piazza del Popolo de manhã cedo e traz o excedente de volta para a loja. Quanto ao abate, são dois animais por semana, perfazendo ao redor de 250 kg de carne, o que para os padrões italianos de consumo é bastante. Ele comentou que poderia vender mais, mas não tem produção suficiente e, para tal, deveriam comprar de terceiros e internalizar a carne e, segundo suas palavras:

Aí deixa de ser *filiere corta*, muda o discurso, não é mais produto teu, porque vem alimentado de outra maneira. Fazendo assim, não trazendo nada de fora garantimos a qualidade, a rastreabilidade e a re-rastreabilidade. (ANDRIOLO, 2010¹⁶)

Mais uma vez, percebe-se a preocupação com a qualidade, com a diferenciação, com o conceito de produto local e específico e, portanto, único.

No setor hortigranjeiro, o negócio é similar: é muito melhor quando o próprio produtor vende diretamente ao consumidor final e que aqueles que vendem a verdura para outros negócios perdem oportunidade, porque ao fazerem isso entram na cadeia produtiva longa, repassam seu produto a um terceiro que vai repassá-lo a um atacadista, o qual a repassa aos mercados e assim por diante. No final, uma caixa de abobrinhas com cinco quilos que custa €5,00 ao consumidor e rende €2,50 ao produtor na cadeia longa, poderia ser vendida por €2,50 ao consumidor e render os mesmos €2,50 ao produtor. O valor de €3,00 gasto na distribuição pode ser dividido entre produtor e consumidor. (ANDRIOLO, 2010)

Esta lógica é representada na Figura 11.

¹⁶ ANDRIOLLO, Giovanni Battista. **Entrevista**. 2010. Entrevista concedida a Luiz Antônio Machado Viel.

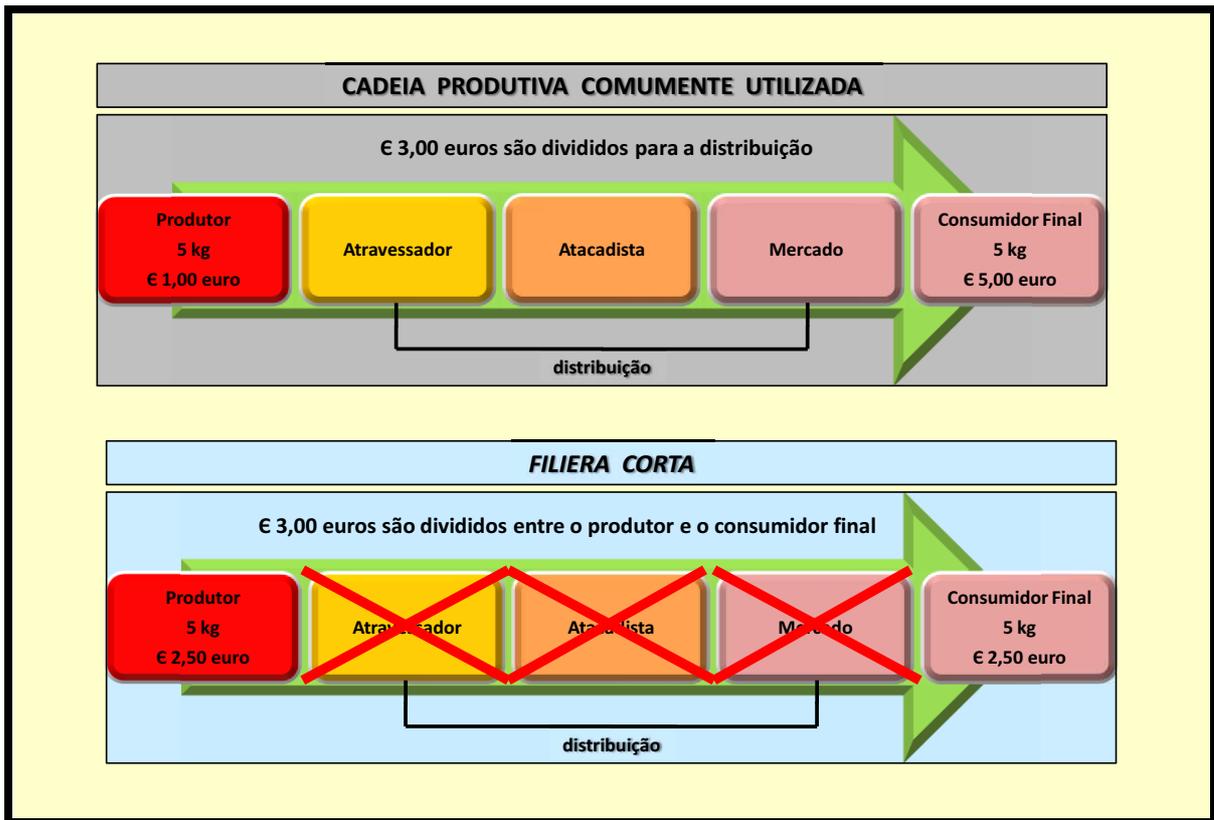


Figura 11 - Redução na cadeia produtiva oferecida pela *filiera corta*.
Fonte: adaptado da entrevista com o senhor Andriollo (2010).

Continuando, o sr. Nino abordou se deve ofertar um mix mais variado de produtos para o cliente final que vai até sua loja. Informou que colocaram à venda massa, presunto, azeitonas e azeite, diversificando para ofertar um mix atrativo. Comentou que o salame também é produzido por eles e que a massa, as azeitonas e o azeite, embora sejam de outros produtores, também são produtos diferenciados e produzidos em cadeias curtas locais:

Essa é uma abordagem interessante, porque identifica que, também nesse modelo de *filiera corta*, quando alguém possui um estabelecimento comercial organizado e passa a fazer venda ao consumidor, esse mesmo consumidor que busca o produto mais fresco, que se preocupa com a origem e assim por diante, também aprecia diversidade de produtos locais. (ANDRIOLLO, 2010¹⁷)

Os pontos seguintes abordados foram a sanidade e os produtos biológicos:

¹⁷ ANDRIOLLO, Giovanni Battista. **Entrevista**. 2010. Entrevista concedida a Luiz Antônio Machado Viel.

Na Itália, não utilizam sementes geneticamente modificadas, é proibido pela Comunidade Européia, porque se o agricultor comprovar que não utiliza o geneticamente modificado, recebe um incentivo e há maior vantagem na comercialização. Este é um discurso governamental e das organizações sindicais que apóiam o Governo em não permitir a transgenia. A Coldiretti é a que mais lutou a fim de que não se utilizassem sementes geneticamente modificadas. Explicou, ainda, que para bovinos é zero de antibiótico e de hormônios. Se a fiscalização encontra um animal hormonado, este é sacrificado. Ao invés, em tempos anteriores, se dizia, vai ali naquele produtor, pega a mussarela dele que tu nunca mais vai ter resfriado, é puro antibiótico. Hoje mudou. Se uma vaca com mastite recebe antibiótico, deve-se esperar 48 horas para coletar leite de novo. (ANDRIOLO, 2010¹⁸)

O sr. Nino finalizou declarando que os resultados obtidos com a *filiera corta* têm sido positivos, acrescidos em 40% e que isso representa ao redor de €60.000,00 euros ao mês, sendo que o lucro é de aproximadamente 25%. Ele ressalta que, antes de trabalharem no sistema de *filiera corta*, estavam por encerrar atividades, sem resultados positivos. Hoje, a *filiera corta* é conveniente e está em franco crescimento na região, com diversos produtores nos arredores adotando a mesma lógica de encurtamento de cadeia.

4.1.5 Análise do Representante Setorial: A Coldiretti

A entrevista foi realizada com a sra. Paola Grossi, advogada responsável pelo escritório legislativo da COLDIRETTI. O objetivo principal desta entrevista foi triangular os achados das etapas acadêmica e praticante da fase italiana da pesquisa. A dra. Grossi começou explicando o que é a COLDIRETTI:

A Coldiretti é uma organização que agrupa empreendedores agrícolas, sejam individuais ou sociedades cooperativas que desenvolvem atividades de forma associada, de sociedade. É a maior organização deste tipo da Itália. Existem outras, mas nós somos aquela que associa um maior número de empresas italianas. Aproximadamente 60 a 70 por cento das empresas agrícolas, singulares ou associadas. Sejam empresas de capital limitado, capital controlado, moncapital ou sociedades anônimas e também cooperativas. Sejam cooperativas que possuem empresas agrícolas,

¹⁸ ANDRIOLLO, Giovanni Battista. **Entrevista**. 2010. Entrevista concedida a Luiz Antônio Machado Viel.

ou seja, os sócios trabalham e produzem produtos de primeira transformação, mas associamos também cooperativas que fazem a transformação de produtos agrícolas; assim, o sócio produz o pêssego, entrega à cooperativa, a cooperativa, através da planta de transformação transforma o pêssego em suco e vende o suco. Essa é uma cooperativa de transformação. A Coldiretti associa cooperativas de transformação e empresas agrícolas de produção. Somos diferentes de outras organizações que chamamos de sindicato, que associam o trabalhador empregado. Nós somos uma associação de empresas. Chamamos-nos de Confederação porque temos uma estrutura articulada por todo o território, a nível provincial e nas cidades; depois temos as Federações Provinciais e Regionais, um escritório a cada cinco cidades, dependendo da base territorial. Nós fazemos uma atividade de divulgação, de escutar os problemas das nossas empresas associadas, mas fazemos também, através de uma rede associada de serviços, toda uma série de serviços de assistência para as nossas empresas associadas. Por exemplo, fazemos a assistência fiscal para as empresas, fazendo declarações de renda, contabilidade fiscal, folha de pagamento e os procedimentos relativos a contratos de trabalho do funcionário. [...] Temos também assistência para o crédito, convênios com bancos, o consórcio FIB, que são as cooperativas que associam as empresas agrícolas e que, em conjunto com um banco, praticamente dão garantias subsidiadas para que os sócios possam ter o crédito no banco. Assistimos às empresas nas relações previdenciárias, tanto o empreendedor agrícola que tem empregados como o cultivador direto, que é um empreendedor agrícola autônomo que faz a gestão autônoma de uma empresa e trabalha diretamente nela, com seus familiares. Como está diminuindo o número de filhos nas famílias e muitos não ficam mais no campo, pode acontecer que o cultivador direto assuma empregados, e então damos assistência jurídica. (GROSSI, 2010¹⁹)

A seguir, foi solicitado que descrevesse, do ponto de vista da associação, o que é e como surgiu a *filiara corta*. Prossegue a entrevistada:

Do ponto de vista da empresa agrícola, em muitos casos, estamos insatisfeitos com os preços pagos por nossos produtos, sobretudo pela grande distribuição organizada, tanto na Itália como na Europa em geral. Há algum tempo evidenciou-se que havia uma grande diferença entre o preço que paga o consumidor e o que recebe o produtor agrícola. A razão são as multipassagens do produto, do momento em que é comprado ao agricultor até o momento em que é vendido ao consumidor final. De modo particular, temos, na Itália o fato que as cooperativas não associam muitas empresas e por isso não conseguem controlar muito a base do produto. As normas comunitárias prevêm a concentração de produtos agrícolas na associação dos produtores, as cooperativas, que deveriam recolher o

¹⁹ GROSSI, Paola. **Entrevista**. 2010. Entrevista concedida a Luiz Antônio Machado Viel.

produto e favorecer uma venda concentrada. Por exemplo, uma ação seria a de recolher todo o produto de uma zona de empresas agrícolas e vender o montante agregado a uma cadeia de grande distribuição organizada, por exemplo. Deste modo eu aumento o poder contratual das empresas agrícolas e também o poder econômico, assim poderia esperar preços melhores do que um empreendedor solitário obteria. No entanto, atualmente, o comércio requer sempre mais produtos de uma certa qualidade e requer também serviços adicionais. Por exemplo, no supermercado, vêem-se, cada vez mais, produtos embalados e embalados de certo modo. Essas são atividades que, dificilmente, uma empresa solitária conseguiria fazer. Cabe a uma associação de produtores acondicionar o produto, isto é, organizá-lo, ver que sejam todos de mesma qualidade, confeccioná-lo e depois entregá-lo à empresa comercial. (GROSSI, 2010²⁰)

Neste ponto, a intervenção da entrevistada surpreendeu, pois seu discurso pareceu encaminhar para o alongamento, não para o encurtamento da cadeia. Ela contrapôs, dizendo que as cadeias típicas italianas são ainda mais longas e com mais passagens de produtos e que a concentração em cooperativas, pode, sim, encurtar a cadeia. Segue seu discurso:

A cadeia atual é muito mais longa, com muito mais passagens. O empreendedor agrícola vai a um pequeno comerciante que faz a recolha do produto; um comerciante destes recolhe de cerca de cinco a dez empresas. Esse pequeno comerciante leva o produto ao grande comerciante, o grande comerciante leva para o mercado ou para o atacado, do mercado ou do atacado há outros comerciantes que fazem o processo de volta, então temos perto de dez passagens para o produto fresco até o consumidor final. Portanto, ter somente uma associação de produtores que faz a venda direta já seria um grandíssimo resultado. No campo da transformação, essa já pode ser considerada uma *filiere corta*, mas nós objetivamos aquela cadeia ainda mais curta, entre o empreendedor agrícola e o consumidor. Para tanto, demos vida a uma Fundação que se chama Campagna Amica (área rural amiga) para apoiar e sustentar a venda direta do produtor ao consumidor. (GROSSI, 2010)

Para sintetizar os achados, foram elaboradas a Figura 12 e a Figura 13. Na Figura 12, surge todo o encaminhamento adotado por cadeias italianas típicas. Na Figura 13, surge a proposta da Coldiretti, com sensível encurtamento das distâncias e redução das passagens de produto.

²⁰ GROSSI, Paola. **Entrevista**. 2010. Entrevista concedida a Luiz Antônio Machado Viel.

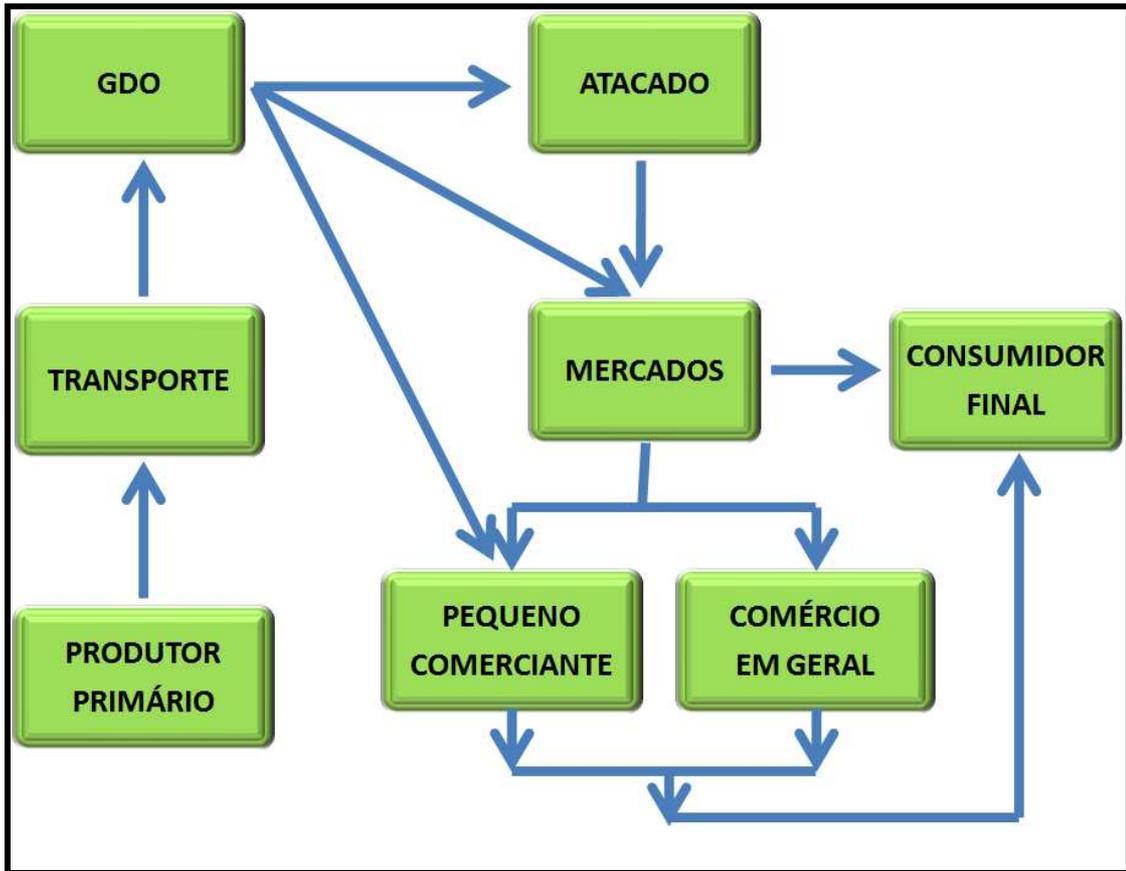


Figura 12 - Cadeia produtiva típica italiana.
Fonte: adaptado da entrevista com a dra. Grossi (2010).



Figura 13 - Cadeia produtiva curta proposta pela Coldiretti.
Fonte: adaptado da entrevista com a Dra. Grossi (2010).

A entrevistada também abordou aspectos jurídicos ligados à venda direta. Ela esclareceu que, do ponto de vista jurídico, os empreendedores agrícolas podem fazer qualquer tipo de venda: local, em loja na sede da empresa, via internet, venda ambulante ou itinerante ou ainda podem colocar uma loja em cidade próxima. Uma possibilidade é o uso de mercados horto-frutícolas que recebem cultivadores da zona. Como a produção não é tanta, esta ida ocorre uma ou duas vezes por

semana. O cultivador direto está habituado a trabalhar na empresa e a cultivar. Alguns tiveram que aprender a sair para vender. Outra iniciativa relatada foi a venda a quilômetro zero, ou seja, facilitar a venda na zona de produção. Há vantagem para o consumidor, pois compra um produto mais fresco, sem necessidade de refrigerá-lo para conservação. Segue a entrevistada:

Tipicamente, a GDO paga ao produtor horto-frutícola €0,20 ao quilo e o consumidor paga €2,00. A venda direta ao consumidor custa €1,00. Portanto, há ganho para o produtor e economia para o consumidor. Recentemente, foram introduzidas normas que dizem que as prefeituras devem conceder espaços nas praças, ao menos uma vez por semana, para os empreendedores agrícolas da zona. Na Itália, já havia uma lei de 1963 que dizia que o empreendedor agrícola podia vender diretamente seu produto sem a necessidade de licença de comércio, quanto a local ou horário, apenas higiênico-sanitárias. Não é uma feira, é um mercado dedicado, específico. A Coldiretti promove tais mercados, chamados jornada verde, em que todos vão a pé. Na primeira vez, foi próximo ao Coliseu, na Via dei Fori Imperiali, centro histórico de Roma; todas as nossas marcas, de todas as regiões com empresas que vendiam seu produto típico: óleo da Toscana, arroz biológico do Piemonte, mel, salame, queijo, leite da zona. Por exemplo, parmesão de Parma envelhecido três anos foi vendido a €11,00 o quilo, enquanto que em mercados abastecidos pela GDO custa €16,00. Tal iniciativa tem agradado em muito aos consumidores. (GROSSI, 2010²¹)

Do discurso da entrevistada depreenderam-se dois objetivos principais da *filiera corta*: (a) a venda direta de produto fresco do empreendedor agrícola para o consumidor; e (b) a presença intermediária de uma cooperativa para produtos que exigem alguma transformação ou rotulagem, tal como os sucos. Ambos os objetivos reduzem as atuais cadeias.

A entrevistada abordou a territorialidade. Para tanto, mencionou a indicação obrigatória da origem do produto na etiqueta para qualquer produto, não apenas para os DOC (denominação de origem controlada). Produtos DOC são específicos e exclusivos, pois devem ser produzidos segundo uma metodologia padronizada e disciplinada, nem sempre dominada pelo empreendedor agrícola. Segue a entrevistada:

²¹ GROSSI, Paola. **Entrevista**. 2010. Entrevista concedida a Luiz Antônio Machado Viel.

Saber que o leite de um derivado provém de vaca italiana ao invés de vaca alemã é um modo de valorizar o território e garantir ao consumidor uma informação completa e transparente. Na indústria de massas, por exemplo, não se identifica o tipo de grão, origem, se é transgênico. Marcas italianas famosas não informam que o grão pode vir de Bangladesh a €0,05 o quilo, enquanto o grão que vem da Sicília custa €0,30. No entanto, o consumidor paga sempre €1,00 por meio quilo de massa, independente da origem do grão. Na nossa opinião, esta é uma questão de transparência do mercado e informação para o consumidor. (GROSSI, 2010²²)

A entrevista realizada com a dra. Paola Grossi ofereceu uma visão mais comercial e organizacional do processo, posto que suas ponderações representam a visão setorial construída por uma organização representativa. Foi possível identificar alguns pontos importantes destacados na fala da entrevistada:

- a) encurtamento da cadeia via venda direta ao consumidor e via intermediação centralizadora por cooperativas de transformação;
- b) apoio governamental via leis específicas de apoio aos pequenos empreendedores agrícolas, inclusive na etapa de comercialização;
- c) ações de apoio à organização empreendedora nos aspectos fiscal, previdenciário, trabalhista e ao crédito;
- d) qualidade de produto e diferenciação, com características agregadas de qualidade, sem técnicas de conservação;
- e) identificação de origem, transparência e rastreabilidade;
- f) valorização de marca e de especificidades da zona;
- g) divulgação e integração para e com a comunidade e valorização de posturas ambientalmente mais amigáveis; e
- h) mudança comportamental dos consumidores, que passaram a exigir mais transparência quanto a informações de origem e rastreabilidade de produto.

²² GROSSI, Paola. **Entrevista**. 2010. Entrevista concedida a Luiz Antônio Machado Viel.

4.2 FASE GAÚCHA

Para fazer um contraponto à *filiere corta* italiana e investigar se eventualmente alguns dos conceitos observados na Itália também o são no Brasil, decidiu-se estudar cadeias que foram encurtadas ou que já nasceram mais curtas do que as cadeias típicas da região. Em reuniões com técnicos extensionistas e gestores de cadeias agroalimentares da EMATER, foram examinadas algumas possibilidades e escolhidas duas cadeias curtas: produção de leite de búfalo e de cana de açúcar. Dentre as propriedades possíveis, escolheram-se três cujos principais empreendedores são assistidos da EMATER/RS e mantêm com ela boa relação. As entrevistas são relatadas a seguir e posteriormente segue a análise. Como nesta fase as entrevistas foram na forma de perguntas e respostas e conversação bilateral, para não tornar o texto moroso demais, preferiu-se comentar os principais pontos, sem reproduzir literalmente as falas dos entrevistados.

4.2.1 Análise do Caso da Cooperbúfalo

O primeiro entrevistado foi o engenheiro agrônomo Fernando Kuhl²³, produtor de leite de búfalos e que trabalha como associado da cooperativa Cooperbúfalo.

No início da entrevista, foram apresentados a questão de pesquisa e os objetivos e feita rápida introdução sobre cadeias produtivas. A seguir, foi questionado ao entrevistado o que ele entendia por cadeia curta. Ele respondeu que cadeia produtiva curta é aquela em que o produtor trabalha mais diretamente a interface com o consumidor final, a que aproxima o consumidor do produtor saltando intermediários.

A seguir, foi solicitado que descrevesse a cooperativa e a cadeia curta do leite de búfalo no Rio Grande do Sul. O entrevistado mencionou que este é um nicho de mercado recente e com peculiaridades e que depende da cooperativa. O interesse pelo tema nasceu nos anos 1960, quando alguns criadores possuíam alguns poucos exemplares bubalinos. Estes criadores observaram que a espécie batia em muito o gado vacum em produtividade de carne. A produção de leite nasceu no ano 2000.

²³ KUHL, Fernando. **Entrevista**. 2010. Entrevista concedida a Luiz Antônio Machado Vial

Na época foi possível abastecer o mercado de carne com espécimes de três anos, quando o normal com gado *vacum* eram cinco anos de criação. Nos anos de 1987 e 1988, foi definido cientificamente que o teor de colesterol na carne de búfalo era muito menor do que na *vacum*, o que permitiu que começasse a se criar a imagem de carne mais saudável. Na ocasião, para entrar no mercado, alguns criadores dispararam uma mala direta para os cardiologistas da região. A partir das primeiras e promissoras respostas, e diante da necessidade de uma política comercial articulada, os criadores decidiram montar a Cooperbúfalo. O objetivo principal da cooperativa era, na ocasião, o desenvolvimento comercial do mercado da carne bubalina. Muitas das ações desenvolvidas na época foram de promoção e divulgação do produto na rede comercial da região, e uma das principais dificuldades foi atender na íntegra todos os pedidos de supermercados. O rebanho total no estado era pequeno, cerca de 78 mil cabeças, uma quantidade bastante limitada.

A partir de contatos com produtores italianos da região de Nápoles, em 1998 iniciou-se a fabricação de mussarela de leite de búfala. Uma vez desenvolvido e definido o processo de produção, a cooperativa identificou um laticínio para operações terceirizadas de fabricação de queijos de leite de búfala no município de Glorinha. Todo o leite produzido se transforma em queijo. Para a comercialização dos queijos, mais uma vez foi empregada a cooperativa. Parte da capacidade produtiva do laticínio era destinada ao leite de búfala, parte ao leite de vaca de outros produtores, o que contribui para abaixamento dos custos. Toda a despesa fixa do laticínio (folha de pagamento e energéticos) é paga pelo produtor de leite de búfala. A parte *vacum*, cerca de 25%, corresponde ao lucro do estabelecimento.

O principal veículo de comercialização foram algumas lojas de uma rede de supermercados na capital, que passaram a receber o produto em base regular, cerca de 60% da produção. O excedente, cerca de 40%, é destinado a restaurantes de Porto Alegre, principalmente pizzarias e *pasticcerias*, que usam o produto como matéria-prima para outros pratos. Estabeleceu-se então a cadeia produtiva curta: leite sai da propriedade na grande Porto Alegre todo domingo, e quarta à noite e vai para o laticínio em Glorinha. Do laticínio, saem queijos para as lojas do supermercado e para os restaurantes de Porto Alegre.

A produção é de 30 mil litros por mês, destinada integralmente a um produto particular, um queijo de verão, mais leve e mais saudável. O produto tem apelo diferenciado, o de ser mais saudável do que o correspondente de origem bovina; portanto os preços e as margens de lucro são maiores. Algumas variedades, como a *muzzarella caprese*, destinam-se principalmente a pratos finos e mais caros, combinados, por exemplo, com rúcula e tomates secos. Os restaurantes pagam mais, mas sempre a prazo e às vezes ficam inadimplentes. Já o supermercado paga menos, mas é a vista e nunca fica inadimplente. O preço de venda da muzzarella é de R\$ 22,00 por quilo para o supermercado, que revende a R\$ 33,00. Para restaurantes, o preço é de R\$ 28,00. Antes da entrada do entrevistado no mercado de muzzarella de búfala, esta era fornecida por laticínios de São Paulo. Devido à distância, os preços eram maiores do que o que é agora praticado, e o produto não era fresco.

A prosperidade do empreendimento agrícola tem permitido aperfeiçoamentos genéticos permanentes, que por sua vez têm aumentado e realimentado a prosperidade do negócio. Por exemplo, uma dose de inseminante, que custava R\$ 50,00 a ampola, no início dos anos 2000, hoje custa cerca de R\$ 900,00. A empresa recentemente importou uma máquina italiana que tornou o produto local padronizado em relação à Europa. Lá, a pelota é fornecida com trinta ou sessenta gramas, aqui eram quarenta e cinco.

A empresa e o setor enfrentam três problemas principais: fertilidade do solo, genética e mão-de-obra. O ganho de produtividade nasce na origem, ou seja, desde o pasto, passa pela genética e se encerra na habilidade da equipe em lidar com o plantel e manejar o campo. Na cooperativa, hoje os negócios de carne e de leite estão separados. Na carne, a cooperativa faz a intermediação e no leite faz toda a comercialização, inclusive venda direta. A carne enfrenta um problema que é o tamanho de rebanho, ainda pequeno. O que ocorre é que o mercado passou a aceitar o produto e exigir entrega permanente, o que ainda não é possível. Os animais devem ser tratados com tranquilidade, sem gritos, relho, cachorro etc. Muita tranquilidade no pasto e um controle de qualidade que vai desde o campo até a gôndola, formando um produto de qualidade diferenciada, o que é uma das preocupações da Cooperbúfalo. Além da qualidade, também a rastreabilidade é objetivo da cooperativa. Existem controle e registro total, desde o nascimento,

passando pelo abate e chegando à entrega no restaurante ou no supermercado. O mesmo se aplica ao leite e ao queijo.

Em síntese, a empresa começou a operar com búfalos mais fortemente a partir de 2001, encurtando a cadeia, e a conclusão é que foi muito melhor do que trabalhar com bois. A maior dificuldade enfrentada nesta trajetória foi aprender a comercializar diretamente com supermercados e restaurantes, pois antes a produção era destinada a grandes processadores.

A entrevista permitiu que se entendesse o funcionamento de uma *filiara corta* no Brasil, mais especificamente no Rio Grande do Sul. O que se pôde perceber é que o processo de implantação foi ocorrendo de modo empírico, por tentativas e erros, sem uma base teórica que a apoiasse. Ao longo do tempo, foi sendo consolidada uma visão comercial do processo, houve investimento em qualificação de pessoas e produto, o que permitiu uma consolidação de marca, valorizando o produto e conquistando um nicho de mercado.

Alguns pontos podem ser ressaltados, a partir da entrevista, similares ao que se viu na fase italiana:

- a) mercado restrito como motivação principal e empreendedorismo como combustível principal para a mudança;
- b) encurtamento da cadeia por venda direta a comerciantes e clientes finais (restaurantes);
- c) divulgação para a comunidade de características positivas (colesterol baixo e ação com cardiologistas);
- d) valorização de marca, qualidade diferenciada de produto, aumento de preço em relação ao produto típico;
- e) segurança alimentar, identificação de origem e rastreabilidade total;
- f) trabalho local, cooperação entre similares e ética com outros agentes;
- g) valorização da produção local (o produto vindo de São Paulo não era fresco).

Três pontos observados na fase italiana não foram observados no caso:

- a) preocupação com particularidades e especificidades da área (a receita veio da Itália);
- b) preocupação com aspectos ambientais; e
- c) preocupação com redução de preços ao consumidor.

4.2.2 Análise do Caso da Empresa Megamilk

O segundo entrevistado foi o empreendedor agrícola Luiz Paulo de Oliveira²⁴, que prefere ser chamado de Paulinho, e que teve apoio durante a entrevista do extensionista rural Flademir Heleno Schmidt, da EMATER. O extensionista pôde contribuir com o objetivo de pesquisa por conhecer a história da propriedade e pela facilidade de comunicação dos fatos importantes relativos ao assunto. A propriedade rural de 12 hectares localiza-se em Pinheirinho, distrito de Santo Antônio da Patrulha. O empreendedor trabalha nesta propriedade e no setor leiteiro desde 1972.

Como na primeira entrevista, foram apresentados a questão de pesquisa e os objetivos e feita rápida introdução sobre cadeias produtivas. A seguir, foi solicitado ao entrevistado que descrevesse sua cadeia e apontasse em que momentos foi encurtada e por que razão.

O entrevistado iniciou dizendo que sempre teve a vocação leiteira e começou comprando vacas adultas e fazendo melhoramento genético por sêmen selecionado. Com isto, foi alcançada produtividade mais alta que a média das propriedades da região. Nesse período, a empresa já tinha o acompanhamento da EMATER.

Atualmente, a empresa não processa o leite, apenas ordenha e vende. Já vendeu a várias empresas: Corlac, Unileite e Nutrilat. Hoje entrega a apenas uma empresa, muito próxima da propriedade, a Megamilk, localizada em Olhos d'Água, interior de Taquara. O empreendedor acredita que não é mais vantajoso processar o leite na propriedade em função das elevadas exigências de higiene e sanidade e do custo que estas operações acarretariam. Como há garantia de compra pelo laticínio,

²⁴ OLIVEIRA, Luiz Paulo de. **Entrevista**. 2010. Entrevista concedida a Luiz Antônio Machado Vial.

a empresa prefere apenas ordenhar e vender, não processar ou beneficiar e nem gastar muito com transporte. Propriedades da região que beneficiavam o leite localmente deixaram de fazê-lo para entregar ao beneficiador local. A redução de atividades permitiu aumento de lucros.

O laticínio paga ao redor de R\$ 0,50 por litro de leite, que pode ser considerada uma boa remuneração. As entregas são diárias e a remuneração vem quinze dias após o fim do mês. Eventualmente, a empresa pode conceder adiantamentos não onerados por juros. Por trabalhar com cadeia encurtada, o laticínio consegue oferecer tal remuneração. O laticínio faz vendas diretas a consumidores e a outros usuários, tais como restaurantes.

Para ter certeza de resultado, o empreendedor faz controle diário de entradas e saídas, fechando o balanço de caixa diário. A redução de custo possibilitada pelo encurtamento da cadeia foi decisiva na rentabilidade da empresa. Também mantém controle de produção diário de cada vaca. A propriedade também provê cultura de subsistência para o abastecimento do animal. Apenas a família trabalha na produção. A produção média é de 170 a 180 litros por dia, com dez vacas, oito novilhas, três terneiras para produção e bois de canga para transporte e tração. A renovação do plantel é por inseminação artificial e por reprodução assistida com touros escolhidos. O crédito para a estruturação da propriedade e alguns insumos, tais como calcário e milho para silagem, vem do PRONAF.

A seguir foi indagado ao entrevistado se ele sempre trabalhou com uma cadeia tão curta, composta por um só elo, e porque tomou tal decisão. O entrevistado contou que, antes, até 2002, muitos produtores da região trabalhavam como elos de uma cadeia mais longa, formada pela Caprol, uma cooperativa leiteira de Santo Antônio da Patrulha. Segundo o entrevistado, a CAPROL começou atendendo muito bem o produtor, até que suas operações cresceram em demasia, e a cadeia produtiva se alongou demais. As operações comerciais se expandiram, houve necessidade de agregar produtores de regiões distantes, acarretando algum descaso com os produtores locais. Houve ocasiões em que foi necessário inclusive jogar leite fora, pois a cooperativa não conseguia mais coletá-lo diariamente devido às distâncias e às dificuldades logísticas. Isso obrigou o produtor a adquirir resfriadores, o que, na época, era muito caro e inviabilizou a continuidade operacional de muitas propriedades.

A cooperativa quebrou por falhas de gerenciamento e por ter estendido demais sua cadeia, segundo o entrevistado. Na ocasião, foi consenso entre os produtores da região que não era mais possível operar com cadeias longas e diversificadas, optando-se por estruturar uma operação com beneficiador local, uma usina de beneficiamento que possa processar, transformar e revender na região. Esta empresa foi identificada, é a Megamilk, do Colégio Adventista de Taquara. A empresa recebe o produto de produtores exclusivamente muito próximos e, além do leite, produz iogurtes, agregando valor ao produto. No momento, não é vantagem para os produtores aumentarem de tamanho e eventualmente tentar vender para mercados mais distantes, abrindo mão de sua atuação regional.

Alguns pontos podem ser ressaltados no caso a partir da entrevista:

- a) incapacidade logística foi a motivação principal para o encurtamento da cadeia;
- b) capacidade de trabalhar em conjunto com outros produtores da área;
- c) encurtamento da cadeia por venda apenas a processadores locais; e
- d) encurtamento da cadeia por redução de atividades e controle rigoroso de custos: fim de processamento local.

Alguns pontos observados na fase italiana não foram observados no caso:

- a) valorização de particularidades e especificidades da área;
- b) desinteresse pela etapa de comercialização;
- c) preocupação com aspectos ambientais;
- d) preocupação com redução de preços ao consumidor;
- e) valorização de marca e qualidade diferenciada de produto; e
- f) segurança alimentar, identificação de origem e rastreabilidade total.

4.2.3 Análise do Caso da Coopercanasul

O terceiro entrevistado foi o empreendedor agrícola Luiz Anselmo Fraga²⁵, que também teve apoio do extensionista rural Flademir Heleno Schmidt, da EMATER. O extensionista pôde contribuir com o objetivo de pesquisa por conhecer a história da propriedade e pela facilidade de comunicação dos fatos importantes relativos ao assunto. A propriedade rural de 30 hectares localiza-se em Guarda Véia, distrito de Santo Antônio da Patrulha.

Na propriedade, cinco hectares são destinados ao plantio de cana; os demais, ao pastoreio e à lavoura. A família trabalha na propriedade. Alguns agregados trabalham na propriedade em tempo parcial na época da colheita da cana. A produção de melado é de cerca de 1.500 a 3.000 kg por mês. O custo global da atividade rural é de cerca de mil reais por hectare. A cana de açúcar dura de oito a dez anos plantada, ou seja, o investimento no hectare deve se amortizar no máximo em oito anos. A propriedade tem assessoramento do sindicato para contratação de mão-de-obra temporária intensiva, na safra, que vai de março até setembro. O corte na época apropriada garante a qualidade e o rendimento da propriedade, tal como exigidos pelo processador. Algumas medidas para redução de custo, tais com a troca de motores diesel por elétricos, foram tomadas. Outras medidas para garantia de qualidade e aumento da segurança alimentar, tais como reforma e sanitização de galpões também foram tomadas. Tais medidas foram financiadas pelo PRONAF e apoiadas tecnicamente pela EMATER. O PRONAF financiou R\$ 18.000,00 de um total de R\$ 30.000,00 que custaram as melhorias. O resto veio de recursos próprios e de financiamento do Banco do Brasil.

A empresa participa de um programa municipal da qualificação do melado e do açúcar mascavo, por exigência das empresas, principalmente das fábricas de rapadura de Santo Antônio. Antes, não havia padrão de qualidade. Algumas empresas produziam melado mais fino, outras mais grosso, outras mais escuro, outras mais claro. Com a criação do programa, os produtores foram qualificados e receberam um selo de qualidade, que já está nas rapaduras produzidas pela empresas cooperativadas da região. A sanidade do produto foi assegurada por

²⁵ FRAGA, Luiz Anselmo. **Entrevista**. 2010. Entrevista concedida a Luiz Antônio Machado Vial.

negociação com a Secretaria Estadual da Saúde, que expediu um Alvará Sanitário, renovado anualmente. A EMATER também fez um projeto, pioneiro no Estado, de licenciamento ambiental deste tipo de propriedade. Dez produtores na região de Santo Antônio, inclusive o senhor Luis Anselmo, que hoje têm o licenciamento ambiental da propriedade.

Na opinião do entrevistado, o plantio da cana e a transformação em melado tornou-se uma atividade rentável e atraente a partir do momento em que a cadeia foi encurtada. Antes, as entregas ocorriam para várias cooperativas e empresas processadoras, muitas de fora da região, de modo irregular e sem garantia de preço. Por diversas ocasiões, as cooperativas, principalmente a Cema, não conseguiram recolher toda a cana produzida, restando parte da produção na lavoura, o que, além do prejuízo econômico, acarretava danos ambientais graves quando do descarte. Outro prejuízo advinha da antiga organização do trabalho na propriedade, que, além de plantar e colher a cana, também a moía. O custo da moagem de baixa escala tornou inviável sua continuidade.

Para enfrentar esta dificuldade, foi criada uma cooperativa de pequenos produtores, a Coopercanasul. Atualmente, são vinte e três associados na região de Santo Antônio da Patrulha e Caraá. Os produtos são o melado e seus derivados (açúcar mascavo, melado batido e rapadura). A cooperativa conseguiu incluir seus produtos na merenda escolar dos municípios da região e também começou a fornecer para as pequenas redes solidárias de mercados. A partir da ação cooperativada, o preço do melado passou em média de R\$ 1,20 para R\$ 1,40 para as operações locais. Uma das empresas muito próximas à cooperativa que compra o melado é a empresa Da Colônia, localizada na região. O preço pago atualmente é de cerca de R\$ 1,45 por quilo. Como a cadeia é muito curta e a empresa tem obtido bom resultado na operação, tem mostrado ao longo do tempo disposição para melhorar a remuneração e já prometeu passar o preço para R\$ 1,60 em data próxima. Não há registro na cooperativa de que se tenha alguma vez alcançado tal preço.

É entendimento do entrevistado e da EMATER que a atual situação de mais prosperidade nas pequenas propriedades da região e na cadeia da cana é devida ao encurtamento da cadeia proporcionado pela criação da cooperativa, em comparação com as cadeias mais longas das quais as propriedades da região participavam. A

redução de atividades, com o fim de todo beneficiamento posterior nas propriedades e o consequente foco na atividade de plantio e produção de melado contribuiu para reduzir o custo da operação. A concentração de todo beneficiamento em uma única operação serviu para dar ganho de escala à cadeia e contribuir para mais uma redução de custo.

Alguns pontos podem ser ressaltados no caso a partir da entrevista:

- a) valorização de particularidades e especificidades da área com a criação do selo de qualidade local;
- b) preocupação com segurança alimentar, demonstrada com o programa de certificação da secretaria de saúde;
- c) preocupação com aspectos ambientais, demonstrada com o programa de certificação ambiental da EMATER;
- d) diversidade e irregularidade nas entregas e nos preços pagos foram as motivações principais para o encurtamento da cadeia;
- e) houve capacidade de trabalhar em conjunto com outros produtores da área na solução do problema;
- f) encurtamento da cadeia por entrega apenas a uma cooperativa local; e
- g) fim de beneficiamento local.

Alguns pontos observados na fase italiana não foram observados no caso gaúcho:

- a) interesse pela etapa de comercialização;
- b) preocupação com redução de preços ao consumidor;
- c) valorização de marca e qualidade diferenciada de produto; e
- d) identificação de origem e rastreabilidade total

5 DISCUSSÃO

O objetivo deste capítulo é discutir os achados de pesquisa das duas fases, a italiana e a gaúcha. Os achados foram discutidos separadamente. Ao fim, fez-se uma discussão conjunta, com o objetivo de extrair alguns objetivos de gestão para o encurtamento de cadeias produtivas que podem servir como hipóteses para futuros estudos, mais generalistas sobre a matéria (*surveys*), ou de aplicação à realidade local (pesquisa-ação).

5.1 ANÁLISE DA FASE ITALIANA

Nesta fase, foram entrevistados dois acadêmicos, dois empreendedores agrícolas e uma representante da entidade de classe. Os acadêmicos apresentaram o cenário de pesquisa e algumas tendências de gestão que podem acelerar o desenvolvimento de cadeias curtas. Os empreendedores apresentaram a visão de campo de quem está empreendendo segundo cadeias produtivas encurtadas. A representante de classe apresentou a visão integrada de quem observa todo o setor, não apenas iniciativas isoladas.

No Quadro 3, reapresentam-se sumarizados os principais achados de cada parte da fase italiana da pesquisa. O Quadro 3 aponta as contribuições auferidas dos acadêmicos, dos empreendedores e da entidade de classe. Como os dois empreendedores apresentaram achados similares e complementares, optou-se por agrupá-los em campo único.

Primeiro acadêmico	Segundo acadêmico	Empreendedores	Representante de classe
<ul style="list-style-type: none"> – A <i>filiera corta</i> é um novo modelo de cadeia produtiva e ainda não há modelos referenciais consolidados; – A principal motivação para a <i>filiera corta</i> foram os acréscimos de custo e a crise dos mercados europeus; – A <i>filiera corta</i> pode gerar ganhos, tanto para o produtor como para o consumidor; – O fundamento da montagem da <i>filiera corta</i> é o encurtamento de passagens, seja por eliminação, seja por redução nas distâncias; – A <i>filiera corta</i> pode conferir mais qualidade, sanidade e rastreabilidade que a cadeia longa; – A <i>filiera corta</i> exige do consumidor mudança comportamental; – Inovação e uso de tecnologia podem auxiliar na organização e na gestão da <i>filiera corta</i>; – Grupos de aquisição podem ser úteis no relacionamento com clientes e com fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> – Crise econômica abaixou a margem do produtor e subiu o preço para o consumidor final; – É a necessidade de mais resultados que vêm impondo mudanças na estratégia da cadeia; – O modelo de <i>filiera corta</i> mostrou-se mais promissor no campo agroalimentar; – Grande importância é dada à sanidade e à qualidade do produto; – Grande importância é dada à identificação de origem territorial; – Valorização e divulgação de especificidades dos territórios; – Grande importância é dada à ética: valoriza-se respeito ao ambiente e ao outro, na figura do produtor local; – Mudança comportamental dos consumidores tem sido observada. 	<ul style="list-style-type: none"> a)Necessidade de conquistar mais e novos mercados: foi a crise de mercado que empurrou para novas soluções. b)Encurtamento importante de passagens por diminuição de intermediários; c)Ganhos para o produtor e para o consumidor por redução de preço para o consumidor e aumento de margem para o produtor; d)Vantagem competitiva importante por meio da liquidez diária; e)Exigências de rastreabilidade, qualidade e sanidade alimentar; f) Trabalhar marcas; g)Valorização do território e de produtos locais; h)Diferenciação de produto; i) Apoio governamental para forçar sanidade e nas etapas de comercialização. 	<ul style="list-style-type: none"> – Encurtamento da cadeia via venda direta e intermediação centralizadora por cooperativas; – Leis específicas de apoio aos pequenos empreendedores agrícolas; – Ações de apoio à organização empreendedora, (fiscal, previdenciário, trabalhista, crédito); – Qualidade de produto e diferenciação (qualidade sem técnicas de conservação); – Identificação de origem, transparência e rastreabilidade; – Valorização de marca e das especificidades da zona; – Divulgação e integração com a comunidade; – Posturas ambientalmente mais amigáveis; e – Mudança comportamental dos consumidores, que passaram a exigir mais transparência e informação.

Quadro 3 - Análise comparativa de achados de pesquisa

Fonte: elaboração do autor

No Quadro 4, isolaram-se e compararam-se os achados relativos aos dois acadêmicos.

Primeiro acadêmico	Segundo acadêmico
<ul style="list-style-type: none"> – A <i>filiera corta</i> é um novo modelo de cadeia produtiva e ainda não há modelos referenciais consolidados; – A principal motivação para a <i>filiera corta</i> foram os acréscimos de custo e a crise dos mercados europeus; – A <i>filiera corta</i> pode gerar ganhos, tanto para o produtor como para o consumidor; – O fundamento da montagem da <i>filiera corta</i> é o encurtamento de passagens, seja por eliminação, seja por redução nas distâncias; – A <i>filiera corta</i> pode conferir mais qualidade, sanidade e rastreabilidade que a cadeia longa; – A <i>filiera corta</i> exige do consumidor mudança comportamental; – Inovação e uso de tecnologia podem auxiliar na organização e na gestão da <i>filiera corta</i>; – Grupos de aquisição podem ser úteis no relacionamento com clientes e com fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> – Crise econômica abaixou a margem do produtor e subiu o preço para o consumidor final; – É a necessidade de mais resultados que vêm impondo mudanças na estratégia da cadeia; – O modelo de <i>filiera corta</i> mostrou-se mais promissor no campo agroalimentar; – Grande importância é dada à sanidade e à qualidade do produto; – Grande importância é dada à identificação de origem territorial; – Valorização e divulgação de especificidades dos territórios; – Grande importância é dada à ética: valoriza-se respeito ao ambiente e ao outro, na figura do produtor local; – Mudança comportamental dos consumidores tem sido observada.

Quadro 4 - Achados de pesquisa relativos aos acadêmicos

Fonte: elaboração do autor

O primeiro salientou que ainda não há conhecimento e pesquisa suficiente para quadros de trabalho mais elaborados, devendo-se por ora usar estudos de caso para fundamentar propostas de novas pesquisas e para a formulação de diretrizes para implantação do conceito. Ambos concordaram que a principal motivação econômica foi a redução na remuneração da atividade agrícola, originada pela redução do preço pago ao produtor pela grande distribuição organizada, agravada pelo aumento no preço final ao consumidor, que reduziu o volume de vendas. Ambos apontaram que a solução encontrada foi a redução de passagens intermediárias no produto, obtida por eliminação de etapas na cadeia ou ao menos seu encurtamento, por exemplo, com venda direta ao consumidor. O segundo acadêmico salientou que o encurtamento de distâncias não é observado apenas nas

cadeias agroalimentares, mas é nelas que tem se mostrado mais promissor. Ambos apontaram que este encurtamento na cadeia pode beneficiar tanto o produtor como o consumidor e que este tem apresentado sinais de mudança comportamental, passando a valorizar mais posturas ambientalmente amigáveis, transparência, informação, sanidade, rastreabilidade e segurança alimentar. O segundo acadêmico salientou a importância da identificação de origem territorial e de se valorizarem e divulgarem especificidades dos territórios. Também falou em ética e valorização do ambiente e do outro, na figura do produtor local no qual se abastece. Por fim, o primeiro acadêmico salientou a importância do aporte tecnológico para a gestão do negócio, enfatizando o uso de tecnologia de informação para diversas etapas da gestão, principalmente para organização e manutenção de grupos de aquisição, integrando consumidores e produtores da zona.

No Quadro 5, isolaram-se e compararam-se os achados relativos aos dois empreendedores. Seus graus de entendimento e capacidades de comunicação são diversos daqueles dos acadêmicos, porém há convergências em alguns pontos.

Empreendedor 1	Empreendedor 2
a) É um modo para ajudar a conquistar mercado	a) A <i>filiere corta</i> traz ganhos para o produtor e o consumidor
b) A rastreabilidade é utilizada como elemento estratégico e potencializador da qualidade	b) Rastreabilidade gera segurança para o consumidor
c) Estratégia de diferenciação para valorizar o produto final, facilita trabalhar marca	c) Qualidade é parte do processo e valoriza o produto
d) Vantagem competitiva: liquidez diária	d) Diminuição de intermediários (encurtamento de passagens) permite maiores ganhos ao produtor
e) Qualidade aumenta a sanidade e diminui perdas	e) Consumidor final paga menos por produto diferenciado
f) Encurtamento de passagens aumentando o ganho final	f) A <i>filiere corta</i> permite a valorização de produtos locais
g) Ganhos para o produtor e para o consumidor	g) Crise de mercado empurra para soluções
h) Valorização do território e de produtos locais	
i) Necessidade de apoio governamental	

Quadro 5 - Achados de pesquisa relativos aos empreendedores italianos

Fonte: elaboração do autor

Ambos evidenciaram que a principal motivação é econômica, pois relataram ganhos com o modelo de *filiere corta*, destacando que o ganho se estende ao consumidor final, haja vista que ao produtor cabe uma fatia maior e o consumidor ou paga menos ou recebe um produto de melhor qualidade a preço mais justo. Ambos destacaram rastreabilidade e qualidade quase como eixos desse processo, pois

esses pontos permitem um melhor desempenho do produtor, suas perdas diminuem e são fatores de credibilidade junto ao consumidor final. Outro fator relevante derivado desses eixos centrais é a valorização do produto, pois ele deixa de ser mais uma *commodity*, passando a ter nome e sobrenome, ligado à região de origem. Tal relação vincula o produto ao produtor e traz satisfação ao consumidor final. Para os produtores, isso é importante para valorizar o produto local.

Como há na Itália importante discussão sobre a *filiera corta*, alguns entes organizaram-se no sentido de sua promoção. A entidade de classe mais forte e que atua nesse sentido é a COLDIRETTI, que congrega os mais diversos produtores agrícolas, conforme descrito anteriormente nessa dissertação. Os pontos mais relevantes abordados durante a investigação foram reapresentados de modo isolado no Quadro 6.

Representante de classe
a) encurtamento da cadeia via venda direta e intermediação centralizadora por cooperativas; b) leis específicas de apoio aos pequenos empreendedores agrícolas; c) ações de apoio à organização empreendedora, (fiscal, previdenciário, trabalhista, crédito); d) qualidade de produto e diferenciação (qualidade sem técnicas de conservação); e) identificação de origem, transparência e rastreabilidade; f) valorização de marca e das especificidades da zona; g) divulgação e integração com a comunidade; h) posturas ambientalmente mais amigáveis; e i) mudança comportamental dos consumidores, que passaram a exigir mais transparência e informação.

Quadro 6 - Achados de pesquisa junto à COLDIRETTI

Fonte: elaboração do autor

O que transparece da abordagem da representante da federação dos produtores aponta para uma equação que desemboca na ação realizada por empreendedores como os entrevistados. A visão da federação é a de trabalhar o encurtamento da cadeia via venda direta de produtos frescos do empreendedor agrícola para o consumidor final e fazer a intermediação centralizadora por cooperativas para produtos que exigem alguma transformação. Segundo a representante, isso já seria um ganho, produzindo um efeito de encurtamento significativo da cadeia produtiva. Além disso, ela mencionou a importância de

legislar e implementar leis específicas de apoio aos pequenos empreendedores agrícolas. Apontou as ações de apoio à organização empreendedora, (fiscal, previdenciário, trabalhista, crédito) realizadas pela federação e reforçou a importância da qualidade do produto e a diferenciação que se tem, como, por exemplo, qualidade sem técnicas de conservação. Seguindo em sua abordagem, reforça as questões de identificação de origem, transparência e rastreabilidade, que permitem a valorização de marca e das especificidades de uma determinada zona. Também identificou a importância da divulgação e da integração com a comunidade, o que também leva a posturas ambientalmente mais amigáveis e leva a uma mudança comportamental dos consumidores, que passaram a exigir mais transparência e informação.

Ao final da fase italiana, observaram-se alguns fatores que foram mencionados por dois ou mais agentes. Estes fatores são apresentados no Quadro 7, em análise triangular de achados de pesquisa.

Todos os agentes italianos
a) a crise econômica é fator importante para a viabilização do modelo; b) a <i>filiere corta</i> pode gerar ganhos tanto para o produtor como para o consumidor; c) o fundamento da montagem da <i>filiere corta</i> é o encurtamento de passagens (pode ser por eliminação ou por redução nas distâncias); d) a <i>filiere corta</i> pode conferir mais qualidade, sanidade e rastreabilidade que a cadeia longa; e) a <i>filiere corta</i> apresenta vantagens competitivas; f) a <i>filiere corta</i> valoriza e divulga as especificidades territoriais; g) a <i>filiere corta</i> valoriza e respeita o meio-ambiente; h) a <i>filiere corta</i> exige do consumidor mudança comportamental; i) grupos de aquisição e venda cooperativada.

Quadro 7 - Triangulação de achados de pesquisa na fase italiana

Fonte: elaboração do autor

A partir da análise triangular, identifica-se que, para esse modelo passar a ser considerado e visto como de interesse, há um fator econômico a impulsioná-lo. Os entrevistados identificam-no como sendo um problema do produtor que é mal remunerado pelo que produz e do consumidor final que paga muito por um produto inadequado. Esse fator gera uma necessidade no produtor e outra no consumidor; necessidades de vetores inversos, dos quais resulta uma resposta comum – a possibilidade de ganhos ao encurtar a cadeia. O produtor obtém uma margem maior

por seu produto, e o consumidor final recebe, por sua vez, um produto de melhor qualidade a um preço mais justo. Esse preço justo tanto pode ser menor, igual ou maior do que aquele praticado pela cadeia produtiva usual; porém o consumidor final apercebe-se das vantagens intrínsecas que lhe são ofertadas.

Como o fundamento básico da *filiere corta* é o encurtamento da cadeia produtiva, o que ocorre é que tanto o produtor quanto o consumidor final tendem a aproximarem-se, o que gera uma relação de conhecimento mútuo e um vínculo de confiança, que é importante nas relações. Esse vínculo de confiança e esse maior conhecimento dos lados permitem aumentar essa vinculação e a partir desse reforço as relações tendem a incrementarem-se.

Os entrevistados também apontaram que a *filiere corta* propicia melhores condições para rastreabilidade, qualidade e sanidade. Esses fatores são importantes quando olhados sob a ótica do consumidor, pois qualquer um de nós quer consumir um produto de qualidade, portanto são e que tenha uma história bonita para contar. Sob a ótica do produtor, esses fatores, num primeiro instante, podem ser olhados com desconfiança, pois tendem a significar custos, sejam eles materiais, por exemplo, em equipamentos, sejam em conhecimentos, por exemplo, em treinamento de boas práticas de fabricação. Porém, ao longo do tempo, o que os entrevistados perceberam é que a conjunção desses fatores é positiva, pois reduz perdas e agrega valor ao produto e, desse modo, aquilo que parecia custo, nada mais é do que investimento, pois retorna na forma de redução de perdas, satisfação do cliente, valorização do produto, dentre tantos.

Os entrevistados referiram que a *filiere corta* pode apresentar vantagens competitivas, que reaparecem de forma transversal, ou seja, as vantagens competitivas estão no fato de o produtor obter uma margem maior para o seu produto, no consumidor ter a sua disposição um produto de qualidade, na importância do conhecimento local, no reforço de uma imagem local, no enraizamento do conhecimento no território.

Portanto, a *filiere corta* valoriza e divulga a questão territorial e suas especificidades produzindo novos conhecimentos, processando e recriando conhecimentos por meio de processos de aprendizado e convertendo esse conhecimento em ação, ou, mais especificamente, em inovação. Essa inovação

valoriza o ambiente no qual ela está inserida e promove uma mudança comportamental, em especial do consumidor, que, por sua vez, influencia de forma direta o produtor e, de modo sistêmico, eles reforçam-se em suas ações e acabam gerando mais inovação.

Isso permite entender um pouco mais o caráter inovador inserido na abordagem da *filiera corta*. A mudança de processo, valorizando o local, o produtor, o produto, mas respeitando o ambiente e o consumidor, parece ser o que se apresenta como principal inovação no caso da abordagem de *filiera corta* italiana.

5.2 ANÁLISE DA FASE GAÚCHA

Nesta fase, foram entrevistados três empreendedores rurais locais. De início, buscou-se identificar uma entidade que representasse os interesses dos produtores, que fosse corolária à COLDIRETTI. Até quanto se procurou, não se identificou um ente que tivesse um discurso estruturado sobre a abordagem da *filiera corta*. Há uma série de entidades representantes de classe, porém, no Brasil, parece não haver ainda uma discussão organizada sobre encurtamento de cadeias, tal como há na Itália em relação à *filiera corta*. Talvez, o que mais se aproxime de tal discurso seja o mantido por entidades que lidam diretamente com a agricultura familiar e aqui, mais uma vez, surge a EMATER/RS. Entretanto, mesmo entre seus técnicos, não há um conhecimento do significado de *filiera corta*.

Apresentado o problema de pesquisa à empresa, seu corpo técnico apontou três casos em que alguns dos elementos presentes na abordagem poderiam ser encontrados. Ao realizar-se a investigação junto a três assistidos da EMATER/RS, observou-se um trabalho voltado para o pequeno empreendedor agrícola e ações que resultam em fomento de pequenas cadeias, embora isso seja feito sem embasamento conceitual. No Quadro 8, sintetizam-se os achados que foram coletados junto aos empreendedores agrícolas indicados pela empresa.

Empreendedor 1	Empreendedor 2	Empreendedor 3
a) empreendedorismo; b) divulgação para a comunidade; c) valorização de marca; d) qualidade de produto; e) segurança alimentar; f) identificação de origem; g) rastreabilidade; h) trabalho local; i) controle de custos; j) cooperação; k) diversificação.	a) apoio governamental via leis específicas de apoio aos pequenos agricultores; b) crédito; c) qualidade de produto; d) segurança alimentar; e) entrega o produto bruto para comercialização por terceiros; f) não diversifica.	a) Apoio governamental via leis específicas de apoio aos pequenos agricultores; b) Crédito; c) Qualidade de produto; d) Segurança alimentar; e) Controle de custos; f) Preocupação ambiental; g) Entrega da comercialização para terceiros; h) Pretende diversificar numa fase futura.

Quadro 8 - Achados de pesquisa da fase gaúcha

Fonte: elaboração do autor

Notaram-se algumas diferenças entre os três empreendedores entrevistados e entre estes e os agentes italianos.

A partir da entrevista com o empreendedor 1, pôde-se constatar que existem no Rio Grande do Sul abordagens que buscam objetivos equivalentes, ao menos em parte, aos da *filiere corta*. Entretanto o que se pôde perceber é que o processo de implantação foi ocorrendo de modo empírico, por tentativas e erros, sem uma base teórica que o apoiasse. Do mesmo modo, ao longo do tempo, foi sendo consolidada uma visão comercial do processo e houve investimento em qualificação de pessoas e produto, o que permitiu uma consolidação de marca, valorizando o produto e conquistando um nicho de mercado.

Durante a entrevista, apareceu o conhecimento técnico do entrevistado, a vontade de fazer algo diferente; portanto, o empreendedorismo como o combustível principal para a mudança. Posteriormente, ao iniciar o negócio em um mercado restrito, foram as dificuldades que serviram de força para buscar alternativas. Ao buscar alternativas, o entrevistado mencionou ações que permitiram que o negócio passasse a dar certo.

Uma destas ações foi o encurtamento da cadeia por venda direta a comerciantes e clientes finais (restaurantes), que hoje responde por aproximadamente 40% do negócio. Esta parte dá resultado muito positivo e margem muito boa. Ao mesmo tempo, o entrevistado relatou a importância de manter uma vinculação com a cadeia produtiva tradicional, haja vista que, segundo ele, esta é uma maneira de divulgar sua marca e manter os consumidores que encontram seu produto nos restaurantes acessando esse produto continuamente. Outra foi divulgar

características positivas (colesterol baixo) aos cardiologistas. Esse trabalho foi realizado procurando atingir pessoas formadoras de opinião e que representassem um nicho de consumidores de bom poder aquisitivo.

Em função desse trabalho, puderam valorizar a marca. Também realizaram um trabalho para ter uma qualidade diferenciada de produto, e com isso obter um aumento de preço em relação ao produto típico. Como as coisas estão interligadas, fazendo-se um trabalho de melhoria da qualidade, foi realizado um trabalho para aumentar a segurança alimentar, propiciar identificação de origem e fornecer rastreabilidade total. Esse trabalho conjunto possibilitou então a qualidade diferenciada de produto e o aumento de preço em relação ao produto típico. O entrevistado também reforçou a importância do trabalho local e da cooperação entre similares e ética com outros agentes, o que permite a valorização da produção local, pois o produto vindo de São Paulo não era fresco.

O segundo entrevistado forneceu outra visão. O empreendedor começou falando de sua busca por melhorias, especialmente no tocante à genética de seus animais, haja vista que a melhoria genética tem impacto direto na produtividade leiteira. Durante a entrevista, o produtor deixou transparecer que tem menos espírito empreendedor que o primeiro, por isso, preferiu não fazer processamento na propriedade. Ele preocupa-se com a questão da sanidade para poder entregar seu produto ao processador final e receber o valor correspondente a isso.

O diferencial deste produtor está no fato que ele se utiliza de crédito subsidiado pelo governo para fazer investimentos básicos para a manutenção do negócio. Também manifestou maior dependência de iniciativas governamentais que o primeiro empreendedor. Ele faz acompanhamento diário de seus custos, sabendo exatamente se o que está recebendo é suficiente para cobrir os gastos que tem. Porém acha que investir em outras melhorias tais como processamento próprio, higiene e sanidade implicam custo exagerado, de difícil sustentação. Em função disso, o produtor pouco diversifica e não investe em melhorias relevantes para o seu negócio.

Resultou evidente que o empreendedor está mais preocupado com os recursos diários advindos da venda do produto (leite) para o processador final, a fim de manter-se. Por sua vez, o laticínio faz vendas diretas a restaurantes e

consumidores, o que caracteriza o encurtamento da cadeia por meio de uma organização, não de venda direta.

O terceiro entrevistado mostrou perfil mais empreendedor, e durante a entrevista mostrou entusiasmo com as transformações realizadas na propriedade e nos resultados obtidos a partir de investimentos.

O empreendedor começou falando das melhorias que foram realizadas e da importância que teve o apoio governamental através do PRONAF, que permitiu investimentos que tiveram impacto direto na redução do custo de produção, na garantia da qualidade e aumento da segurança alimentar. O apoio governamental aparece na vida do empreendedor em todos os níveis, seja ele federal, estadual ou municipal, pois acessa fundos federais, tem o apoio direto do estado através da assistência técnica e extensão rural gratuita por parte da EMATER/RS, que o faz via convênio com o estado do Rio Grande do Sul e participa de um programa municipal de qualificação. Com esse apoio e o interesse por parte do produtor, a empresa passou a produzir um produto de qualidade reconhecida e assegurada, portanto com sanidade e segurança alimentar.

Também em um trabalho realizado em conjunto com o governo do estado e a EMATER/RS, a propriedade tem seu licenciamento ambiental renovado anualmente, o que oferece ao produtor e à sociedade tranquilidade de que não se está criando um passivo ambiental com essa atividade. Todas essas ações permitiram ao empreendedor obter um melhor resultado de valorização do produto e ele, em função disso, está pretendendo aumentar seu mix de produtos.

Alguns fatores foram mencionados por dois ou três agentes. Os fatores são apresentados na análise triangular de achados de pesquisa no Quadro 9.

Todos os agentes gaúchos
a) apoio governamental via leis específicas de apoio aos pequenos agricultores; b) crédito; d) qualidade de produto; e) segurança alimentar; f) controle de custos; g) cooperação.

Quadro 9 - Triangulação de achados de pesquisa da fase gaúcha
 Fonte: elaboração do autor

Na fase gaúcha, pôde-se perceber que os empreendimentos ainda carecem de auxílio governamental para que os produtores possam acessar linhas de financiamento ou crédito a fim de dispor da verba necessária para investimentos estruturais. Tais investimentos permitem aos pequenos produtores realizarem as mudanças necessárias para obter sucesso. Examinando os três depoimentos, surgiram indícios que apontam para a importância de apoio governamental e de facilidades de crédito para possibilitar o ingresso dos produtores em uma cadeia produtiva encurtada. Tal apoio pode ser decisivo para transitar de uma situação de dependência de grandes organizações de processamento e distribuição para uma situação de maior geração de valor no trabalho realizado. Tais mudanças ocorrem na tecnologia utilizada e na capacitação de pessoas e têm impacto na qualidade do produto e na segurança alimentar. Esta combinação traz uma mudança profunda, haja vista que permite reduzir perdas e, por conseqüência, melhora o resultado final para o produtor. Além desse resultado direto para o produtor, essa mudança gera outro resultado de interesse, para o consumidor, pois este recebe um produto de qualidade e são.

Os produtores perceberam que, eventualmente, ao trabalharem sozinhos, os custos unitários de produção eram elevados. Havia necessidade de iniciativas conjuntas, de modo a reduzir custos por aumento de escala. Portanto, dois deles passaram a operar de forma cooperada e com isso obtiveram resultados favoráveis. Essa mudança permitiu ao produtor ter consciência dos resultados e ele passou a controlar seus custos a fim de identificar pontos de estrangulamento e novas necessidades de melhoria. Também permitiu tomar consciência de um novo mercado, porque ao entregar toda a comercialização para outrem, ele deixava de assumir o papel de agente transformador para ser um simples objeto do processo.

5.3 ANÁLISE CONJUNTA

Ao compararem-se as entrevistas realizadas na Itália com as realizadas no Brasil, pode-se identificar que a *filiere corta*, como conceito formal e estruturado, ainda é desconhecido no Rio Grande do Sul. O que se faz no RS tem como base o modelo de assistência técnica e extensão rural, que permite desenvolvimento dos menos favorecidos. Ao procurar literatura, discutir com acadêmicos e fazer uma busca junto aos produtores, evidencia-se que o conceito de cadeia produtiva curta ou encurtada não faz parte do discurso local, menos ainda do produtor, sendo que este ainda se percebe como alguém que depende de outro, em especial da grande distribuição organizada.

A exceção é o produtor Fernando Kuhl, que tem formação acadêmica e prática, haja vista ser funcionário da EMATER/RS. Na Cooperbúfalo, ele tem ajudado a desenvolver o conceito do negócio pela identificação de oportunidades, sem que o conceito de cadeia produtiva curta (*filiere corta*) estivesse presente. Esse aspecto é interessante porquê, mesmo na Itália, onde o assunto é sistematicamente abordado e discutido, no dizer do primeiro acadêmico: “a *filiere corta* é um novo modelo de cadeia produtiva e ainda não há modelos referenciais consolidados”. Portanto, também lá não há modelos consolidados, o que o torna um assunto em consolidação. Deste modo, a diferença entre o que ocorre na Itália e no Rio Grande do Sul reside numa divulgação maior lá do que é a *filiere corta* e um estudo mais sistematizado pela academia sobre o assunto, enquanto aqui se trabalha o assunto de modo mais prático ou transversalmente dentro de outras abordagens.

Um ponto que pareceu interessante foi que para alguns italianos e também para os gaúchos uma forte motivação para a *filiere corta* foram os acréscimos de custo e a crise dos mercados. Desse modo, em ambos os casos, observaram-se movimentos no sentido de sobreviver com aquela atividade para a qual estavam vocacionados e uma busca para equacionar essas dificuldades e realizar uma mudança que lhes permitisse ter sucesso em seus empreendimentos. Desse modo, começaram os movimentos de *filiere corta* a fim de gerar ganhos para o produtor. Ao analisar a cadeia, o produtor percebeu que se ele fizesse o encurtamento de passagens, seja por eliminação de atravessadores, seja por redução nas distâncias ele poderia ter esse ganho adicional que ele necessitava para sobreviver.

Os produtores, de modo comum, explicitaram as dificuldades e mencionaram a importância que teve a *filiera corta* no que tange à melhoria da qualidade e da sanidade, e como esses aspectos foram fundamentais para desenvolver um vínculo entre o produtor e o consumidor final. Tendo em vista o desenvolvimento desse vínculo e o emergir de uma nova relação, os produtores e os consumidores, a partir da *filiera corta*, produzem uma mudança comportamental, pois ambos os lados, embora em sentidos distintos, têm preocupações convergentes, como qualidade, sanidade, história do produto, relacionamento com o ambiente e assim por diante.

Apesar de no Rio Grande do Sul a *filiera corta* ainda ser incipiente como conceito, ela ocorre pela interação do produtor com entidades como a EMATER/RS, que fomenta o desenvolvimento do pequeno produtor pela assistência técnica e da extensão rural. O trabalho dos técnicos da EMATER/RS junto aos seus assistidos traz novas técnicas de produção e fomenta o desenvolvimento de pequenos agronegócios familiares, essenciais para a *filiera corta*. Esse é um movimento forte, de viés desenvolvimentista e que insere no mercado inúmeros novos agentes que estavam à margem e eram simples objetos do mesmo.

É interessante perceber que a EMATER/RS tem um papel similar àquele que é desenvolvido pela COLDIRETTI na Itália, pois ambos os agentes são vetores facilitadores do processo e ajudam na formação de associações, de cooperativas, e na modelagem da própria cadeia. O que parece ainda um pouco distante é o fato que na Itália a percepção que a cadeia curta é mais vantajosa é bem mais forte do que no RS e, talvez em função disso, tenha sido estabelecida essa discussão intensa e tantos estudos e aplicações estejam sendo realizadas, enquanto que por aqui as ações são mais pontuais e não estruturadas.

Deste modo, parece haver necessidade de montar-se uma pesquisa que investigue os impactos da *filiera corta* no desenvolvimento da economia gaúcha, que consequências ela tem além da econômica, como, por exemplo, aquelas relatadas de melhoria da qualidade do produto, salubridade, rastreabilidade, tipicidade e desenvolvimento de vocações locais. Outras possibilidades relatadas pela bibliografia consultada e que foram apresentadas nessa dissertação, como o desenvolvimento de turismo rural, o fato de o local ser depositário de alguma tradição, a formação de associações e de cooperativas. Além disso, poder-se-ia

verificar se o consumidor final percebe alguma diferença real entre a cadeia produtiva longa e a curta e quais são essas diferenças.

Essa pesquisa pode verificar se existe uma unicidade entre as diferentes iniciativas existentes, que pode ser aquela relatada por Rossi et al. (2008), de criar uma alternativa à lógica do sistema agroalimentar dominante, indo em direção a uma reaproximação ou encurtamento de distâncias físicas, sociais, culturais e econômicas entre o mundo da produção e o do consumo.

Finaliza-se com um olhar sinótico entre as comunalidades encontradas nas análises triangulares dos achados italianos e gaúchos, apresentado no Quadro 10.

Agentes italianos	Agentes gaúchos
a) a crise econômica é fator importante para a viabilização do modelo; b) a <i>filiera corta</i> pode gerar ganhos tanto para o produtor como para o consumidor; c) o fundamento da montagem da <i>filiera corta</i> é o encurtamento de passagens (pode ser por eliminação ou por redução nas distâncias); d) a <i>filiera corta</i> pode conferir mais qualidade, sanidade e rastreabilidade que a cadeia longa; e) a <i>filiera corta</i> apresenta vantagens competitivas; f) a <i>filiera corta</i> valoriza e divulga as especificidades territoriais; g) a <i>filiera corta</i> valoriza e respeita o meio-ambiente; h) a <i>filiera corta</i> exige do consumidor mudança comportamental; i) Grupos de aquisição e venda cooperativada.	a) apoio governamental via leis específicas de apoio aos pequenos agricultores; b) crédito; c) qualidade de produto; d) segurança alimentar; e) controle de custos; f) cooperação.

Quadro 10 - Comparação de achados de pesquisa

Fonte: elaboração do autor

Pela análise comparada, foi possível observar que na fase gaúcha a *filiera corta* encontrada ainda está em uma fase mais embrionária. Alguns aspectos relevantes presentes nos discursos italianos não surgem nos gaúchos. Talvez o principal deles seja a explicitação da vantagem que surge para o consumidor, não apenas para o produtor, com o encurtamento da cadeia. O papel do consumidor na cadeia encurtada também não aparece no discurso gaúcho como aparece no italiano.

No discurso italiano, está mais claro o encurtamento de cadeia como objetivo de estratégia capaz de oferecer mais competitividade ao empreendedor. No discurso gaúcho, esta relação não parece tão clara; o encurtamento de distância pareceu ser mais uma decorrência inevitável, um mecanismo de sobrevivência, não um objetivo a ser perseguido a priori, independentemente da situação estratégica do negócio.

Os aspectos operacionais, tais como ambiente, qualidade, segurança alimentar e custos aparecem em ambos os discursos. Aspectos de maior avanço, tais como o uso de tecnologia e investimentos, também aparecem nos dois discursos. Finalmente, o cooperativismo também aparece em ambos os discursos, porém o italiano é mais articulado e objetivo do que o gaúcho, apontando os meios

pelos quais este pode ocorrer, citando especificamente os grupos de aquisições (não citado no RS) e a venda cooperativada (citado e praticado no RS).

Também chamou a atenção a maior importância dada no discurso gaúcho à ação do estado. Enquanto na Itália o empreendedor espera leis que permitam (ou ao menos não impeçam) suas ações diretas, tais como vendas em feiras, no RS o empreendedor espera ações diretas de intervenção e apoio, tal como crédito e assistência técnica.

5.4 PONTOS A OBSERVAR EM UMA EVENTUAL POLÍTICA PARA ENCURTAMENTO DE CADEIAS NO RS

Com base nos achados de pesquisa, seguem sugestões de pontos que poderiam ser enfocados em uma eventual política para encurtamento de cadeias agro-alimentares no RS:

- a) encurtamento das distâncias entre produtor e consumidor: este encurtamento pode ser focado de três modos: (a) eliminando intermediários na cadeia, pela unificação de operações e concentração de atividades em menos agentes; (b) pela preferência a insumos e consumos produzidos na própria região da sede da cadeia; e (c) por uma combinação de ambas;
- b) organização dos incentivos governamentais: os incentivos poderiam incluir revisão das leis atuais e eventual ampliação, principalmente em regiões e municípios, para regulamentar a venda direta ao consumidor, principalmente por mais espaços públicos permanentes, mecanismos de garantia de sanidade e divulgação oficial das atividades;
- c) política de valorização dos territórios e das marcas: esta política poderia listar as tipicidades dos territórios e englobá-las em um conjunto de produtos, com manual de boas práticas e outros documentos, cujo objetivo fosse padronizar a fabricação e garantir a origem, a procedência dos insumos e o processo produtivo;
- d) política de garantia de sanidade: esta política poderia estabelecer responsabilidades e ações permanentes de controle sanitário, para

garantir a segurança alimentar dos itens produzidos nas cadeias encurtadas;

- e) política de garantia de rastreabilidade: esta política poderia estabelecer responsabilidades, definir e padronizar tecnologias e ações permanentes de rastreabilidade, para garantir o acesso dos consumidores e de qualquer órgão interessado em conhecer as rotas percorridas e a origem de insumos e produtos empregados nas cadeias encurtadas;
- f) política de garantia de processos ambientalmente amigáveis: esta política poderia estabelecer e publicar normas de controle e autocontrole de práticas ambientais nas cadeias encurtadas;
- g) integração do consumidor à cadeia encurtada: por meio desta política, o consumidor local poderia receber informação suficiente para tentar conscientizá-lo a se sentir parte integrante da cadeia, inclusive com a adoção de tecnologia de comunicação e informação, de modo que a cadeia encurtada possa oferecer e valorizar exatamente os itens que os potenciais clientes preferem; e
- h) formação de grupos de aquisição e de grupos para venda cooperativada: entes estruturados como a EMATER/RS poderiam promover treinamento para empreendedores agrícolas e eventualmente gerenciar a implantação e apoiar a operação de entes locais capazes de formar e manter grupos de aquisição e políticas cooperativadas de vendas para integrantes de cadeias encurtadas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mundo atual, é evidente a emergência de novos paradigmas de produção. Ao longo das pesquisas exploratórias e da pesquisa desenvolvida para responder ao problema de pesquisa que norteou esta dissertação, foi possível perceber que o mundo das relações produtivas tanto industriais quanto agrárias tem se alterado e se mostrado com características de complexidade. Um dos fundamentos desta pesquisa não foi analisar um ou outro segmento isoladamente, mas ver a possibilidade do encontro sinérgico entre ambos.

Como destacado na justificativa, devido ao exaurimento do modelo fordista, no qual a terra é um subproduto das cidades e o campo é fornecedor de mão-de-obra e de matéria-prima, surgiram novas abordagens, tais como o agronegócio, as *filières* e a *filière corta*. Sob a ótica anterior, as propriedades rurais tornaram-se meros fornecedores de matéria-prima massificada para a indústria, sem vínculo com o território. Como é a indústria que opera no mercado, ao fim, não é o produtor que determina o preço do produto, mas sim a indústria é quem determina o preço ao produtor. Ao buscar identificar alternativas para esse modelo, observou-se que justificativas podem ser construídas para o encurtamento da atual cadeia produtiva. Procurou-se identificar se existe uma mudança de paradigma na qual a *filière corta* seria um novo modelo de cadeia produtiva. Essa justificativa, aliada à hipótese inicial, foi discutida durante a pesquisa. Entende-se que a hipótese da *filière corta* como um novo modelo de cadeia produtiva deva ser levada em conta nas reflexões acadêmicas e deve ser inserida na pauta dos programas de pesquisa.

A reflexão sobre a produção rural e suas respectivas cadeias produtivas foi feita com a contribuição de três escolas.

A primeira delas foi a escola americana, que, em 1957, pelo trabalho dos pesquisadores americanos Ray Goldberg e John H. Davis, criou o termo *agribusiness* (agronegócio) para designar o conjunto de atividades que envolvem a produção e a comercialização agroalimentar. Mais recentemente, outras pesquisas explicaram a realidade observada nos EUA na época: a crescente inter-relação observada entre as atividades agrícolas, industriais e comerciais, incluindo serviços associados à produção. Cristalizou-se então o conceito de agronegócio como um

conjunto de subsistemas imbricados e inter-relacionados por fluxos de trocas de materiais, informações e de recursos financeiros.

A segunda escola foi a francesa, que começa com Louis Malassis examinando a industrialização da agricultura e seus reflexos. Num segundo momento, esta escola adotou o conceito de complexo agrícola integrado, com o propósito de descrever e analisar os resultados dos processos de integração em nível macroeconômico e, deste modo, introduziu a análise dos fluxos e encadeamentos por produto dentro de cada um desses subsetores. A escola adotou o termo *filière* para a abordagem. Malassis delimitou a *filière* como o conjunto das indústrias que operam para a agricultura (fornecedores de insumos), as indústrias alimentícias (que adquirem o produto) e o setor de atividade agrícola propriamente dito, que ocorre no ambiente da propriedade rural. De um modo mais amplo, o termo *filière* apresenta o mesmo significado de fileira e sua interpretação está vinculada a uma sequência de atividades empresariais levando à contínua transformação de bens, do estado bruto ao acabado ou destinado ao consumidor final, por meio do varejo. Neste sentido, fileira é a sequência de ações físicas e o conjunto de agentes e operações envolvidos na obtenção de um produto agroalimentar ou agroindustrial, tais como os insumos para a indústria madeireira, moveleira ou têxtil, por exemplo.

Por fim, estudou-se o modelo italiano de *filiera corta*. Por ser mais recente, há menos produção científica disponível na literatura, o que força a se recorrer a estudos de caso e a conhecimentos empíricos. O modelo contrapõe-se às chamadas cadeias longas. É um método de comercialização que cria uma relação direta entre produtores e consumidores, individuais ou associados. Ele determina como objetivo a priori o encurtamento da indústria, eliminando ou reduzindo o número de intermediários comerciais e rotas de viagem das mercadorias, pois a distribuição final é na mesma área de produção. Na *filiera corta*, organiza-se a produção de modo a diminuir as passagens da cadeia comercial entre o produtor agrícola e o consumidor. Tal organização frequentemente comporta redução nos custos e no impacto ambiental nas atividades de transporte e armazenagem do produto. A principal característica da *filiera corta* é a eliminação das passagens intermediárias e a redução dos elos produtivos da cadeia, aumentando a proximidade entre produtores e consumidores e agregando características de qualidade, salubridade, economicidade e tipicidade aos produtos comercializados.

Ainda no debate sobre a *filiara corta*, surgiu a noção de qualidade em produtos agro-alimentares, associada a características que os sistemas de produção em massa não têm: local de origem identificável; rastreabilidade; atributos estéticos; atributos de nutrição e ser depositário de alguma tradição. A principal vantagem do lado do produtor é o maior lucro advindo da cadeia encurtada. Do lado do consumidor, a ausência de muitos intermediários tem impacto importante no preço, tanto que produtos entregues por canal direto são geralmente mais baratos do que os entregues pela grande distribuição organizada.

Ao realizar a análise da pesquisa, foi possível perceber o grau de importância da teoria e das entrevistas, e o mais interessante foi perceber que a teoria propiciou o entendimento do que se levantou na prática, e a prática possibilitou identificar o que a teoria apresentava. Do mesmo modo, o que se percebeu foi que tanto a pesquisa italiana quanto a gaúcha tiveram grau similar de importância, pois elas permitiram que fossem identificados pontos cruciais, permitiram perceber a importância da abordagem de *filiara corta*. As entrevistas possibilitaram entender a lógica operacional da *filiara corta* e suas implicações para o cotidiano dos entrevistados.

Ao se fazer essa análise, foi possível comparar as entrevistas realizadas na Itália com as realizadas no Brasil e, como mencionamos anteriormente, identificar que a *filiara corta* ainda tem seu conceito desconhecido no Brasil. Reforce-se que foi buscada bibliografia, discutiu-se com acadêmicos e fez-se a pesquisa junto aos produtores, o que permitiu evidenciar que o conceito de cadeia produtiva curta (*filiara corta*) não faz parte do discurso gaúcho, menos ainda do produtor, sendo que este ainda se percebe como alguém que depende de outro, em especial da grande distribuição organizada, haja vista que falta pesquisa, difusão do conhecimento, inclusive por parte de órgãos como a Emater, que implanta, porém, sem entendimento do conhecimento, pois um movimento que parece ser natural poderia ser induzido com mais teoria.

A questão formal de difusão do conceito parece ser crucial porque, ao ser conhecido e discutido, ele reforça um modelo e permite uma atuação mais sistemática. Por ora, é algo novo e ainda não há modelos referenciais consolidados. Portanto, esse é um assunto em plena efervescência e consolidação. Deste modo, à luz dos achados de pesquisa, parece que a diferença entre o que ocorre na Itália e

no Brasil (mais especificamente no Rio Grande do Sul) reside numa divulgação maior do que é a *filiere corta* e um estudo mais sistematizado pela academia sobre o assunto. Também pareceu evidente que na Itália a percepção que a cadeia curta ou encurtada é mais vantajosa é mais forte do que no Brasil.

Deste modo, parece haver necessidade de montar-se uma pesquisa que investigue os impactos que eventuais adoções da noção de *filiere corta* possam trazer para o desenvolvimento regional de setores da economia gaúcha, que consequências ela tem além da econômica, como, por exemplo, aquelas relatadas de melhoria da qualidade do produto, salubridade, rastreabilidade, tipicidade e desenvolvimento de vocações locais. Outras possibilidades relatadas pela bibliografia consultada e que foram apresentadas nessa dissertação, tal como o desenvolvimento de turismo rural, o fato do local ser depositário de alguma tradição, a formação de associações e de cooperativas.

Além disso, poder-se-ia verificar se o consumidor final percebe alguma diferença real entre a cadeia produtiva longa e a curta, quais são essas diferenças e se é possível propor uma nova lógica de produção agroalimentar, reaproximando produtor e consumidor pelo encurtamento de distâncias físicas, sociais, culturais e econômicas entre o mundo da produção e o mundo do consumo.

Outro trabalho que parece ser totalmente compatível com a *filiere corta* é estudar a visão econômica sob a ótica da Engenharia de Produção, isto é, controles de custo, aumento da qualidade, aumento da flexibilidade, diversificação dos serviços.

Como sugestão adicional poder-se-ia realizar a análise do ciclo de vida de produtos que são produzidos e comercializados na ótica da cadeia curta.

Finalmente, uma outra possibilidade muito interessante seria investigar a economia de escala a partir da relação da cadeia curta, principalmente por esta não ser uma relação linear, do ponto de vista do balanço de CO₂.

REFERÊNCIAS

ACCARINI, J. **Economia rural e desenvolvimento**. Petrópolis: Vozes, 1987.

AGUGLIA, L. La filiera corta: una opportunità per agricoltori e consumatori. **AgriRegioniEuropa**, v.5, n.17, p.1-8, 2007.

ANDRADE, A. L. et al. **Pensamento sistêmico**: caderno de campo – o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ANDRIOLLO, Giovanni Battista. **Entrevista**. 2010. Entrevista concedida a Luiz Antônio Machado Viel

ANSALONI, F. et al. Strategie imprenditoriali delle aziende zootecniche biologiche. In: WORKSHOP SOSTENIBILITÀ E QUALITÀ DELLE PRODUZIONI AGRICOLE BIOLOGICHE,3., 2007, Roma. **Anais...** Roma: GRAB-IT, 2007.

ARAÚJO, N. B.; WEDEKIN, I.; PINAZZA, L.A. **Complexo agroindustrial: o agribusiness brasileiro**. São Paulo: Agrocere, 1990.

AVEEN, H. Il mercato dei produttori - Painel. In: WORLD MEETING OF FOOD COMMUNITIES.,2006, Turim. **Anais...** Turim: Associazione Agricola Terra Madre, 2006.

BABBIE, E. **The practice of social research**. Belmont: Wadsworth, 1986.

BAQUERO, S.; BEDUSCHI FILHO, L.; FALCONI, C. **Desarrollo territorial rural, análisis de experiencias em Brasil, Chile y Mexico**. Santiago do Chile: Oficina Regional de La FAO para América Latina y El Caribe, 2007.

BARR, S. et al. A holiday is a holiday: practicing sustainability, home and away. **Journal of Transport Geography**, Manchester, v.18, n.3, p.474-481, 2009.

BATALHA, M. **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997.

BATALHA, M.; SILVA, A. Gerenciamento de sistemas agroindustriais. In. BATALHA, M. (Org.). **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001.

BATTE, T. et al. Willingness to pay for locally produced foods: a customer intercept study of direct market and grocery store shoppers. In: AMERICAN AGRICULTURAL ECONOMICS ASSOCIATION ANNUAL MEETING, 2006, Long Beach. **Annals...** Long Beach, Califórnia: [S.n.], 2006.

BEAMON, B. Measuring supply chain performance. **International Journal of Operations and Production Management**, Bradford, v.19, n.3-4, p.92-275, 1999.

BENYUS, J. **Biomimética**: inovação inspirada pela natureza. São Paulo: Cultrix, 1997.

BIGI, M. Dal produttore al consumatore - la filiera corta: opportunità per lo sviluppo delle razze italiane da carne. In: WORLD ITALIAN BEEF CATTLE CONGRESS, 4., 2005, Roma. **Anais...**Roma: [S.n.], 2005. p.643-648.

BRUNORI, G. Le esperienze di filiera corta. In: BRUNORI, G. (Org.). **8° Rapporto Economia e Politiche rurali in Toscana**. Pisa: Agrisole, 2006.

BRUNORI, G.; MARESCOTTI, A. Toward a 'radical marketing' approach to food networks. In: WORLD CONGRESS OF RURAL SOCIOLOGY, 11., 2004, Trondheim, Noruega. **Anais...** Trondheim, Noruega: IRSA, 2004.

BUNGE, M. **Ciencia**: su método y su filosofía. Buenos Aires: Sudamericana, 1998.

CAMBIAGHI, R. **Green supply chain**: discurso ou realidade? Disponível em: <http://www.axiaconsulting.com.br/download/marco2_Inovacao_GSC_042008_vfinal2.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2009.

CICATIELLO, C.; FRANCO, S. La vendita diretta: produttori, consumatori e collettività. **AgriRegioniEuropa**, v.4, n.14, p.1-4, 2008.

CORSI, A. L'agricoltura biologica: problemi e prospettive. **AgriRegioniEuropa**, v. 4, n.14, p.1-5, 2008.

COUTO, P. **A aplicação dos conceitos de Green Supply Chain Management no setor de suinocultura**. São Leopoldo: UNISINOS, 2007.

DUARTE R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de pesquisa**, São Paulo, n.115, p.139-154, mar. 2002.

DURÁN-ENCALADA, J.; PAUCAR-CÁCERES, A. System dynamics urban sustainability model for Puerto Aura in Puebla. **Systemic Practice and Action Research**, México, v.22, n.2, p.77-99, 2008.

EMATER/RS. **50 anos de extensão rural no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: EMATER/RS-ASCAR, 2005.

FENG, S.; JOUNG, C. An overview of a proposed measurement infrastructure for sustainable manufacturing. In: GLOBAL CONFERENCE ON SUSTAINABLE MANUFACTURING, 7., 2009, Madras, India. **Anais...** Madras, India: Indian Institute of Technology, 2009. p.355-360.

FERNANDES, O. **Agricultura familiar: as bases históricas**. 2005. Disponível em <http://www.fmb.edu.br/ler_artigo.php?artigo=44>. Acesso em: 5 maio 2009.

FIGUEIREDO, M.; LIMA, J. Agroecologia e desenvolvimento sustentável. In. _____ (Org.) **Extensão rural, desafios de novos tempos: agroecologia e sustentabilidade**. Recife: Bagaço, 2006.

FRAGA, Luiz Anselmo. **Entrevista**. 2010. Entrevista concedida a Luiz Antônio Machado Vial.

GARDINI, C.; LAZZARIN, C. La vendita diretta in Itália. **AgriRegioniEuropa**, v.3, n.8, p.1-5, 2007.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRIPPA, Andrea. **Entrevista**. 2010. Entrevista concedida a Luiz Antônio Machado Vial

GROSSI, Paola. **Entrevista**. 2010. Entrevista concedida a Luiz Antônio Machado Vial

GUILHOTO, J.; FRUTUOSO, M.; BARROS, G. **O agronegócio na economia brasileira: 1994 a 1999**. [São Paulo?]: CNA, 2000. Disponível em: <http://cepea.esalq.usp.br/pib/other/relatorio_metodologico.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2009.

HAGUENAUER, L. et al. **Evolução das cadeias produtivas brasileiras na década de 90**. Brasília: IPEA, 2001. (Texto para Discussão ; 786). Disponível em <http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_2001/td_786.pdf>. Acesso em: 2 abr. 2010.

HARLAND, C.; LAMMING, R.; COUSINS, P. Developing the concept of supply strategy. **International Journal of Supply Strategy**, v.19, n.7, p.650-674, 1999.

HAWKEN, P.; LOVINS, A.; LOVINS, L. **Capitalismo natural**. São Paulo: Cultrix, 1996.

HERSEY P. ; BLANCHARD K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 2005.

INNOCENTI, S. Dal cibo alla cittadinanza: l'azione dei consumatori nella costruzione di reti sociali. **Working paper**, n.1. Pisa: Laboratorio di Studi Rurali Sismondi, 2007. Disponível em: <www.agr.unipi.it/labrural>. Acesso em: 30 set. 2009.

INNOCENTI, S. **Opportunita commerciale e condivisione di valori: i gruppi d'acquisto solidale in Toscana**. Pisa:Tesi di laurea specialistica in agricoltura biologica e multifunzionale. Università di Pisa. Facoltà di Agraria, 2007.

KAGEYAMA, A. O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agroindustriais. In: DELGADO, G. (Org.). **Agricultura e Políticas Públicas**. Brasília: IPEA. 1990.

KAINUMA, Y.; TAWARA, N.; A model for assessing the greenness effort in a product supply chain. **International Journal of Global Environmental Issues**, v. 7, n. 1, p. 4–27, 2007.

KEY, L. Il mercato dei produttori - Pannel. In: WORLD MEETING OF FOOD COMMUNITIES, 2006, Turim. **Anais...**Turim: Associazione Agricola Terra Madre, 2006.

KLIEMANN, F.; SOUZA, S. **Desenho, análise e avaliação de cadeias produtivas**. Porto Alegre: Bookmann, 2003.

KÖCHE, J. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. Petrópolis: Vozes, 2003.

KUHL, Fernando. **Entrevista**. 2010. Entrevista concedida a Luiz Antônio Machado Vial

LEONTIEF, W. **A economia do insumo-produto**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

LUCCHETTI, Maria Claudia. **Entrevista**. 2010. Entrevista concedida a Luiz Antônio Machado Vial

LUGLI, M. **Strategie di marketing di imprese agroalimentari**: filiera corta e prodotti di nicchia. Tese de doutorado. Università degli studi, Departamento de Economia Agrária, Bologna, 2005.

MAJONE, Gioacchino. **Entrevista**. 2010. Entrevista concedida a Luiz Antônio Machado Viel.

MCINTYRE, K. et al. Environmental performance indicators for integrated supply chains: the case of Xerox Ltd. **Supply Chain Management**, v.3, n.3, p.149–156, 1998.

MONSEF, Y. **Modelling and simulation of complex systems**. Hungary: European Publishing House, 1997.

MONTANARI, A. **La filiera corta nel settore alimentare**: tipologie e casi applicativi di studio. Tese de doutorado. Università degli studi di Modena e Reggio Emilia, Dipartimento de Ingegneria Gestionale, Modena, 2007.

MONTIGAUD, J. Les filières fruits et legumes et la grande distribution: méthodes d'analyse et resultats. Montpellier: Centre International de Hautes Études Agronomiques Mediterraneennes (C.I.H.E.A.M.). **UV.A4. - Filières Agro-alimentaires**, 1991.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 2003.

MORVAN, Y. Filières de production. In: MORVAN, Y. (Org.) **Fondements d'économie industrielle**. Paris: Economica, 1991. p. 243-275.

MÜLLER, G. **Complexo agroindustrial e modernização agrária**. São Paulo: Hucitec, 1989.

NEUMANN, M.; ZUCHONELLI, C.; PRIEB, R. A cadeia produtiva da carne bovina: análise de formação de preços da carne bovina no Rio Grande do Sul. In: JORNADA TÉCNICA EM SISTEMAS DE PRODUÇÃO DE BOVINOS DE CORTE E CADEIRA PRODUTIVA: TECNOLOGIA, GESTÃO E MERCADO, 1., 2006, Porto Alegre. **Anais...**Porto Alegre: UFRGS, 2006.

OLIVEIRA. Luiz Paulo de. **Entrevista**. 2010. Entrevista concedida a Luiz Antônio Machado Vial.

OMETTO, A.; SOUZA, M.; GUELERE FILHO, A. A gestão ambiental nos sistemas produtivos. **Revista Pesquisa e Desenvolvimento em Engenharia de Produção**, v.5, n.1, p.22–36, 2007.

PEDROZO, E.; ESTIVALETE, V.; BEGNIS, H. Cadeia(s) de agronegócio: objeto, fenômeno e abordagens teóricas. In: ENCONTRO NACIONAL DE ASSOCIAÇÕES DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2004.

PEDROZO, E.; HANSEN, P. Clusters, filières, supply chain, redes flexíveis: uma análise comparativa. **Análise**, Porto Alegre, v.12, n. 2, p.7-20, 2001.

PENFIELD, P. **The Green Supply Chain**. [S. l.]: Material Handling Industry of America, 2007. Disponível em: <<http://www.mhia.org/news/industry/7056/the-green-supply-chain>>. Acesso em: 14 maio 2009.

PEREIRA, P.; FUNCKE, A.; LIMA, L. Desenvolvimento de cadeias de produção locais e sua inter-relação com a economia global: o caso da banana no Estado do Rio de Janeiro. In: ENCONTRO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 46., 2008, Rio Branco. **Anais...** Rio Branco: SOBER, 2008.

PINDICCIU, D. **Esperienze di filiera corta**: la vendita diretta del latte crudo attraverso distributori automatici. Pisa: Laboratorio di studi rurali Sismondi, 2008.

PRINCIPE, I. Lombardia Verde: filiera più corta per avvicinare produttore e consumatore. **MERCATI & SVILUPPO**, Milão, v. 22, n.6, p.6, 2006.

RATHMANN, R.; HOFF, D.; PADULA, A. Estratégias de desenvolvimento regional com base na diversificação da produção: o desenvolvimento da cadeia frutícola da Região da Campanha do Estado do Rio Grande do Sul. **Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v.14, n.27, p.9-33, 2006.

REDESIST. **Glossário sobre arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <www.redesist.ie.ufrj.br>. Acesso em: 4 nov. 2004.

REED BUSINESS INFORMATION. **The green supply chain study**. 2008. Disponível em: <http://assets1.csc.com/management_consulting/downloads/10491_1.pdf>. Acesso em: 18 maio 2008.

RENTING, H.; MARSDEN, T.; BANKS, J. Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. **Environment and Planning**, Londres, v.35, n.3, p.393–411, 2003.

RICHARDSON, R. **Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisa, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 2001.

ROESCH, S. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMANO, D. L'impatto della globalizzazione asimmetrica sull'agricoltura dei PVS. **AgriRegioniEuropa**, v.3, n.8, p.1-5, 2007.

ROMEIRO, A. ; ABRANTES, F. Uso do solo rural, tecnologia e meio-ambiente. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v.1, n.2, p.337-396, 1981. Disponível em: <<http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/view/80/409>. Acesso em: 7 maio 2009.

ROSA, F. Sinergie e multifunzionalità delle produzioni agro-energetiche. **AgriRegioniEuropa**, v.3, n.9, p.1-5, 2007.

ROSSI, A.; BRUNORI, G.; GUIDI, F. I mercati contadini: un'esperienza di innovazione di fronte ai dilemmi della crescita. **Rivista del Diritto Alimentare**, v.2, n.3, p.1-11, 2003.

RUNORI, G. Il mercato dei produttori - Painei. In: WORLD MEETING OF FOOD COMMUNITIES, 2006, Turim. **Anais...** Turim: Associazione Agricola Terra Madre, 2006.

SCIENZA ESPERIENZE. **I vantaggi della filiera corta**. 2008. Disponível em: <<http://medialab.sissa.it/scienzaEsperienza/notizia/2008/giu/Uesp080604n00>>. Acesso em: 6 jun. 2008.

SELLITTO, M. **Metodologia de pesquisa**: notas de aula da disciplina. São Leopoldo: PPGEPS UNISINOS, 2007.

SELLITTO, M.; BORCHARDT, M.; PEREIRA, G. Revisão teórica que fundamenta pesquisa sobre a complexidade observada em arranjos e operações interorganizacionais. **Produto & Produção**, v.9, n.2, p.67-83, 2008.

SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

SILVA, J. **A nova dinâmica da agricultura brasileira**. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 1996.

SILVA, L. Cadeia produtiva de produtos agrícolas. **Boletim Técnico**, Mato Grosso do Sul, 01/05, 2005. Disponível em:
<http://www.univasf.edu.br/~cprod/eventos/fenagri2009/Material%20de%20Apoio%20-%2003a%20-%20Cadeias%20produtivas.pdf>> Acesso em: 15 set. 2009.

SILVA, J. Graziano da. Complexos agroindustriais e outros complexos. **Revista da Associação Brasileira Reforma Agrária – ABRA**, v. 21, n. 3, p. 5-34, 1991.

SINI, M. Aspetti del dibattito sulla filiera corta. **AgriRegioniEuropa**, v.5, n.16, p.1-10, 2009.

SODRÉ, N. **Formação histórica do Brasil**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1976.

SONNINO, R.; MARSDEN, T. Beyond the divide: rethinking relationships between alternative and conventional food networks in Europe. **Journal of Economic Geography**, v.6, n.1, p.181-199, 2006.

SRIVASTAVA, S. Green Supply-Chain Management: a state-of-the-art literature review. **International Journal of Management Reviews**, v.9, n.1, p.53-80, 2007.

TEJON, J.; XAVIER, C. **Marketing & agronegócio: a nova gestão – diálogo com a sociedade**. São Paulo: Pearson, 2009.

THEODORSON, G.; THEODORSON, A. **A modern dictionary of sociology**. London: Methuen, 1970.

TINOCO, J.; ROBLES, L. A contabilidade da gestão ambiental e sua dimensão para a transparência empresarial: estudo de caso de quatro empresas brasileiras com atuação global. **Revista de Administração Pública**, v.40, n.6, p.77-96, 2006.

USEPA. ENVIRONMENTAL PROTECTION AGENCY. **The lean and green supply chain: a practical guide for materials managers and supply chain managers to reduce costs and improve environmental performance**. Washington: Environmental Accounting Project. 2000.

VIAL, L. et al. Arranjos produtivos locais e cadeias agroalimentares: revisão conceitual. **GEPROS**, v.5, n.2, 2009 (aguarda publicação).

WALTON, S. V.; HANDFIELD, R. B.; MELNYK, S. A. The green supply chain: integrating suppliers into environmental management processes. **Journal of Supply Chain Management**, v. 34, n. 2, p. 2-11, mar. 1998.

WIENDAHL, H. **Betriebs-organisation für ingenieure**. Deutschland: Carl Hansen Verlag, 1989.

WILKERSON, T. Best practices in implementing green supply chains. In: NORTH AMERICA SUPPLY CHAIN WORLD CONFERENCE AND EXPOSITION, 2005, Atlanta. **Proceedings...**Atlanta, 2005.

YOGUEL, G. Desarrollo del processo de aprendizaje de las firmas: los espacios locales y las tramas productivas. Nota Técnica nº 34/99. In: SEMINÁRIO GLOBALIZAÇÃO E INOVAÇÃO LOCALIZADA, 1998, Mangaratiba, RJ. **Anais...** Mangaratiba, RJ, 1998.

YOTOPULOS, P. Asymmetric Globalization: Impact on the Third World. In: YOTOPOULOS, P.; ROMANO, D. (Org.). **The Asymmetries of Globalization**. London: Routledge, 2007.

ZYLBERSZTAJN, D. **Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial**: economia e gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2000.