

**Sociologias**

Sociologias

ISSN: 1517-4522

revsoc@ufrgs.br

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Brasil

Lins e Silva Pires, Maria Luiza

Cooperativismo e dinâmicas produtivas em zonas desfavorecidas. O caso das pequenas cooperativas  
agrícolas do Sul da França

Sociologias, vol. 13, núm. 26, enero-abril, 2011, pp. 228-261

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Porto Alegre, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86819459010>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## Cooperativismo e dinâmicas produtivas em zonas desfavorecidas. O caso das pequenas cooperativas agrícolas do Sul da França<sup>1</sup>

MARIA LUIZA LINS E SILVA PIRES\*

### Resumo

Este trabalho tem como objetivo identificar os arranjos produtivos desenvolvidos pelos agricultores familiares no âmbito da unidade familiar e da cooperativa, avaliando seus impactos sobre o território em termos de criação/ampliação do capital social. Procura-se também identificar as estratégias utilizadas pelas cooperativas para lidar com as adversidades locais, garantindo-lhes uma dinâmica particular. As cooperativas têm estimulado a mobilização dos sócios em torno de inovações organizacionais e tecnológicas? Quais os seus impactos em nível de ampliação do capital social e dinamização dos territórios? Essas questões são analisadas a partir de uma pesquisa de natureza qualitativa realizada no Sul da França, tendo como referência dois estudos de caso - *Société coopérative agricole Fromagerie des Cévennes* e *Cooperativa Origine Cévennes*. Em ambos, privilegia-se o *savoir-faire* e o protagonismo dos atores locais; estes considerados, mais do que “objetos de estudo”, “sujeitos de seu próprio desenvolvimento”. O estudo revela os limites e poder de alcance de uma cooperativa, mesmo quando vitimada por distâncias consideráveis dos centros de distribuição dos produtos, custos operacionais elevados, terras áridas e dificuldades de infraestrutura. Os casos são particularmente significativos para reforçar a importância do cooperativismo, sobretudo em áreas consideradas desfavorecidas.

Palavras-chave: Cooperativismo. Arranjos produtivos. Capital social. Zonas desfavorecidas. Desenvolvimento local.

<sup>1</sup> O presente trabalho contou com o apoio financeiro do CNPq.

\* Doutora em Sociologia, professora do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural e Desenvolvimento Local da UFRPE e professora colaboradora do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UFPE. [marialuizapires@gmail.com](mailto:marialuizapires@gmail.com)

## 1. Introdução

**A** interação entre cooperativismo e revitalização de territórios tem sido reconhecida por diferentes organismos internacionais, de onde se ressalta a contribuição das cooperativas, especialmente em áreas mais débeis, para a geração e manutenção do emprego, de infraestrutura socioeconômica diversa e de atividades enquadradas no setor secundário e terciário, permitindo a reestruturação das áreas afetadas (Comunidades Européias, 1994).

Entretanto, ainda que a literatura reconheça a capacidade de adaptação das cooperativas aos mais diversos contextos, não desconhece, por outro lado, a multiplicidade de ações que revela. Assim, embora regido por um mesmo conjunto filosófico e doutrinário conhecido como “as regras de ouro”, não se pode falar em um único movimento cooperativo no mundo nem mesmo dentro dos países (Pires, 2004).<sup>2</sup>

Pode-se ainda afirmar que a dinâmica auferida por cada experiência histórica vai depender, em larga medida, da capacidade de articulação interna - instituída pelos atores na práxis cooperativa - e externa, através dos acordos e alianças com os diversos agentes. O que, por sua vez, redefina a importância de conceitos como território, capital social, arranjos produtivos e governança na compreensão do alcance das práticas.

Assim, como chama atenção Abramovay (2004), é possível admitir que, ainda que a globalização tenda a homogeneizar o processo produtivo, as estratégias inovadoras tendem a ser localizadas, dando origem a um tecido empresarial peculiar. Esses arranjos produtivos locais, que se qualificam como “atributos territoriais”, se destacam em estudos dessa natureza.

---

2 No caso brasileiro, por exemplo, essa tendência se confirma a partir das peculiaridades políticas, culturais e econômicas de cada região, dando contornos específicos ao movimento (Pires, 2004).

A ideia de território, por outro lado, vem sendo identificada na literatura como um importante vetor nos processos de desenvolvimento, ampliando o arsenal de possibilidades para uma inserção competitiva das regiões, conferindo-lhe, inclusive, o atributo de *medida de eficiência econômica entre as regiões* (Medeiros et al. 2002:28). O território costuma ser associado à valorização da cultura e das tradições locais, a partir de um processo de articulação e de interação social permitido pelo capital social (Abramovay, 2004).

Voltado para a relação entre cooperativismo e agricultura familiar, este trabalho tem como objetivo identificar os arranjos produtivos desenvolvidos pelos agricultores familiares no âmbito da unidade familiar e da cooperativa, avaliando seus impactos sobre o território em termos de criação/ampliação do capital social. Tal perspectiva nos remete a algumas indagações: Qual a importância do cooperativismo nas “regiões desfavorecidas”? As cooperativas têm estimulado a mobilização dos sócios em torno de inovações organizacionais e tecnológicas? Quais os seus impactos em nível de ampliação do capital social e dinamização dos territórios, especialmente em “regiões desfavorecidas”?

Essas questões são analisadas a partir de uma pesquisa de natureza qualitativa centrada em dois estudos de caso: no da “Société coopérative agricole Fromagerie des Cévennes”<sup>3</sup>, localizado no município de Moissac-Vallée-Française<sup>4</sup>, e no da “Société Coopérative Agricole (SCA) Origine Cévennes”, sediada em Saint-André-de-Majencoules. Ambas as cooperativas estão situadas nas montanhas cévenoles, na região administrativa de Languedoc Roussillon<sup>5</sup>, sul da França.

---

3 Sociedade Cooperativa Agrícola de Queijo de Cévennes.

4 Esta comunidade faz parte dos 185 municípios situados no departamento de Lozère. O município é a menor região administrativa da França e a unidade de base do sistema de gestão do país. A França conta com 36.785 municípios (jan. 2006), entre os quais 10.000 têm menos de 200 habitantes (Comunne française...2006)

5 Languedoc-Roussillon faz parte das 26 regiões administrativas francesas.

Foram realizadas 25 entrevistas semidirigidas voltadas, em sua maioria, para os associados e dirigentes das cooperativas analisadas. Tais entrevistas seguiram um roteiro de orientação para o dirigente da cooperativa – gerente ou diretor – e para o associado não dirigente. Algumas vezes, em função da antiguidade do associado à cooperativa e de sua compreensão da dinâmica ao longo do tempo, certas perguntas relativas ao histórico da cooperativa eram também a ele dirigidas.

Três eixos foram definidos para a organização das questões: a) Cooperativa x agricultura familiar; b) Cooperativa x mercados x Inovação; e c) Cooperativa x entorno. Questões relativas ao processo de constituição das cooperativas – reconstituição histórica dos momentos decisivos para a constituição das cooperativas, atores envolvidos nesse processo, papel das lideranças locais e principais dificuldades encontradas para a estruturação da atividade cooperativa - foram também dirigidas aos técnicos do Service d'utilité agricole méditerranée (SUAME), organismo responsável pela assessoria técnica aos agricultores das áreas de montanha.

A dimensão social e política criada a partir das redes de relações e das parcerias estabelecidas por meio da cooperativa se constituiu também alvo de interesse. A compreensão do contexto no qual as cooperativas estavam inseridas exigiu alguns contatos com pessoas de instituições públicas ligadas à constituição e ao acompanhamento das cooperativas estudadas e aos órgãos de representação do movimento cooperativo francês.

Em todos os casos, depreendiam-se a necessidade de reconstituição da trajetória histórica da cooperativa e, aí dentro, o esforço, através de suas lideranças, de organizar os produtores em torno de objetivos comuns e da necessidade de introdução das mudanças produtivas e organizacionais para atender aos requisitos de uma produção globalizada.

Dentro dessa metodologia, privilegiaram-se o *savoir-faire* e o protagonismo dos atores locais. Estes considerados, mais do que “objetos de estudo”, sujeitos de seu próprio desenvolvimento (Díaz, 1997).

## 2. A região em estudo: dificuldades e desafios

A região de Languedoc-Roussillon sofreu, historicamente, como as demais áreas identificadas como desfavorecidas, uma tendência de despovoamento e depressão econômica (Bazin & Roux, 1996). Essa tendência foi contida, em grande medida, pelas várias experiências baseadas em forte mobilização dos atores e de recursos, todas elas identificadas como exemplos de “*resistência à marginalização*”, resultantes de forte apego local (idem). O que sugere, na literatura, a possibilidade de se falar em “*fenômeno de reconquista*” do território (Catanzano, 1987 apud Bazin & Roux, 1996).

Ao lado das demais regiões mediterrâneas europeias, a região de Languedoc-Roussillon também experimenta um espaço ameaçado de degradação ambiental, marcado por sérias contradições internas, que se estruturam em benefício das zonas costeiras. As zonas interioranas, ao contrário, continuam sendo vitimadas por forte desvitalização econômica, fraca densidade, envelhecimento da população e precariedade da infraestrutura (Roux 1997).

As áreas de montanhas cévenoles ocupam o Sul do Massivo Central, conferindo uma paisagem e uma dinâmica muito peculiares à região de Languedoc-Roussillon. A beleza e a grandiosidade do relevo convivem *pari passu* com as dificuldades das terras áridas e rochosas e com as distâncias dos centros de abastecimento e de comercialização. As grandes distâncias entre as comunidades e a inexistência de transportes públicos em certas áreas impõem aos habitantes uma dependência total do automóvel. “Estamos longe de tudo e precisamos de carro para tudo”, afirmava uma produtora. “Tudo aqui é difícil: os clientes são longes, as distâncias são grandes”, ratifica um dirigente.

As estradas íngremes e muito estreitas aumentam os riscos de acidente e tornam os percursos mais demorados. É comum se escutar a referência ao tempo e não à quilometragem quando se faz alusão às distân-

cias, dados os tempos consideráveis de deslocamentos. As dificuldades também estão relacionadas às baixas ofertas de emprego e a fraca densidade populacional, reduzindo, assim, a capacidade de consumo local.

A luta para assegurar uma atividade economicamente viável exige, segundo o discurso, uma sobrecarga de trabalho considerável, desmistificando um pouco a ideia de “paraíso”, associada à exuberância daquela paisagem: “Aqui é preciso trabalhar mais do que em outros lugares”.

A adaptação a uma extensa jornada de trabalho e a sujeição a baixos rendimentos, quando comparados aos de produtores de outras regiões, são identificados, na literatura, ao desejo de permanecer no “país”. Este constituiria a principal fonte de resistência dos cénevoles (Bazin & Roux, 1996).

Com efeito, as dificuldades de se viver em Cévennes – seja pelas distâncias, seja pela pouca diversificação das atividades produtivas – foram um dado recorrente nas entrevistas. Um dos nossos informantes admitiu, nesse sentido, que, se morasse em Paris e resolvesse ser camponês, não escolheria Cévennes para se estabelecer. Porém, declarou que muitos dos que ali viviam não tinham outra opção:

*As pessoas que vivem aqui, em geral, não vieram por livre escolha. Elas não vieram para cá com o objetivo de produzir leite de cabra. Essas pessoas produzem leite de cabra porque habitam aqui e porque não podem fazer outra coisa (presidente da cooperativa da Fromagerie).*

E admitiu que, se não fossem as “Indenizações Compensatórias de Desvantagem Natural” (ICHN) destinadas às zonas desfavorecidas, não seria possível viver naquele local.<sup>6</sup> Há, portanto, um reconhecimento nos discursos dos entrevistados e também na literatura especializada das montanhas de que o dinamismo dessas áreas depende, em grande par-

---

6 As ICHN fazem parte da Política Agrícola Comum (PAC) e são financiadas pelo Fundo Europeu.

te, dos financiamentos e subvenções provenientes de variadas fontes: do departamento, da região, do Estado e da Comunidade Europeia. E, nesse sentido, como observam Bazin & Roux (op.cit.), a “resistência” não se sustenta sem a ajuda externa.

Assim, embora a literatura especializada não possa negar que as explorações agrícolas francesas localizadas nas montanhas dependam dos benefícios progressivos das ajudas públicas, também não pode negar o peso de outros fatores na rentabilidade do empreendimento agrícola. Destacam-se, essencialmente, a idade e a profissionalização do agricultor, as suas opções de investimento, a sua dedicação à atividade, as suas estratégias patrimoniais, a administração dos custos fixos, entre outros fatores. Questões ligadas ao entorno são também particularmente importantes: o tecido agroindustrial local; as diferentes formas de contrato entre agricultores e empresas agroalimentares; as *démarches* de qualidade e a demarcação do território; a estabilidade dos preços dos produtos e a capacidade de organização coletiva dos produtores (Chatellier & Delattre, 2005).

A capacidade de organização dos produtores em torno de objetivos comuns, que é o ponto que nos interessa particularmente neste trabalho, pôde ser facilmente visualizada através do esforço de criação das cooperativas “SCA Cooperative de Cévennes”, considerada como o “pulmão do Vale Francês”, e da “Société Coopérative Agricole (SCA) Origine Cévennes”.

### 3. A dinâmica associativa de Cévennes como expressão de resistência

A criação de associações de natureza diversa constituiu a mola-mestra das iniciativas, sendo identificada como uma das formas de resistência encontradas pelas populações das montanhas. A solidariedade e a identidade cultural sedimentam essas iniciativas, garantindo uma dinâmica lo-



cal peculiar. Admite-se que o sucesso dessas experiências esteve sempre relacionado a um forte engajamento dos associados e à presença de líderes locais (Bazin & Roux, op.cit.).

Com efeito, foi possível observar, no transcorrer da pesquisa, uma expressiva participação dos produtores em diversas associações. Isso permitia, por exemplo, que um mesmo produtor associado a uma das cooperativas estudadas fizesse parte, ao mesmo tempo, de outras cooperativas, de associações criadas para o controle de qualidade dos produtos e de associações para a alocação de mão de obra assalariada, para citar alguns exemplos. Quanto mais as atividades do agricultor eram diversificadas, tanto maior era a participação dos produtores nas associações correspondentes.

O caso da família de Pierre<sup>7</sup> é particularmente ilustrativo nesse sentido. Mãe e filho são responsáveis pela condução das atividades de criação de patos – para a fabricação de *foie gras* e conserva da carne – e de criação de cabras. Tais atividades repercutem numa participação ativa da família em quatro associações. Pierre participa como membro do Conselho de Administração da cooperativa SCA Origine Cévennes, substituindo o pai que, no passado, também fez parte desse mesmo conselho. Ele participa também como membro do conselho de uma outra cooperativa de venda de bodes reprodutores e como associado de uma cooperativa de compra de alimentos e materiais agrícolas. Além disso, ainda assume a presidência de um agrupamento para contratação de empregados. A mãe de Pierre participa como tesoureira de uma cooperativa de utilização de material agrícola para a fabricação da carne de pato em conserva. O pai é prefeito do município há quinze anos, tendo se afastado das atividades agrícolas quando o seu filho, Pierre, passou a assumir, aos poucos, junto com a mãe, a condução dos negócios da fazenda.

---

7 Todos os nomes são fictícios.

É interessante destacar que, apesar das adversidades associadas à região de montanhas, a capacidade organizativa da população foi considerada, por um de nossos informantes, como uma vantagem comparativa em relação a outras regiões produtoras de leite, especialmente por permitir a valorização do produto e a autonomia do produtor frente às multinacionais compradoras do leite.

*Durante muito tempo, as outras regiões francesas produtoras de leite se beneficiaram de uma “produção normal” e de uma “renda normal”. Então continuaram produzindo como sempre fizeram, e continuaram com uma “renda normal”. Aqui, em função das grandes dificuldades, as pessoas precisaram se empenhar mais para a valorização do produto, procurando agregar mais valor à mercadoria (presidente da cooperativa da Fromagerie des Cévennes).*

Na verdade, a forma de inserção subordinada à cadeia produtiva – submetida à entrega do produto a empresas multinacionais – torna os produtores das grandes regiões produtoras de leite muito mais dependentes de uma estrutura de volumes e de preços. É interessante sublinhar que, apesar da incipiente produção de leite de cabra de Languedoc-Roussillon, quando comparada a outras regiões como Poitou-Charentes, o preço mantém-se ali mais elevado, reforçando o papel da cooperativa na alta e estabilidade dos preços.<sup>8</sup>

A renda auferida não depende das grandes empresas e das multinacionais que, segundo o nosso informante, pagam um preço irrisório. Assim, os produtores de outras regiões já foram conhecer de perto a experiência do Vale Francês para encontrar alternativas capazes de aumentar o valor agregado ao produto e, com isso, conter a diminuição brusca do leite. O presidente da cooperativa constata: “Então eles vêm agora ver o

---

<sup>8</sup> Eis os valores aproximados do preço pago aos produtores por litro de leite de cabra: em Moissac - 0,61€ em Rhone- Alpes - 0,54€ e em Poitou-Charentes - 0,48€.

que já fazíamos há trinta anos. Como estão atrasados em termos de organização dos produtores em cooperativa!”

A importância do associativismo foi comumente exaltada entre os associados – dirigentes ou não – da cooperativa. Entre as razões que justificam a sua importância, a possibilidade de permanecer no “país” foi a mais ressaltada. Nesse sentido, foi comum a referência de que as cooperativas movem toda uma economia local, razão pela qual uma delas – a *Fromagerie des Cévennes* – foi identificada como o “pulmão do Vale”. Há referências também de que as cooperativas estudadas serviram como estímulo à criação de outras associações e de que vêm permitindo, ao longo do tempo, uma forte integração entre os agricultores. As cooperativas exercem, portanto, um papel de socialização do produtor para além das atividades estritamente agrícolas.

#### 4. A Société Coopérative Agricole Fromagerie des Cévennes, o “pulmão do Vale Francês”

A *Société coopérative agricole Fromagerie des Cévennes* fica situada nas montanhas de Cévennes, num município de 231 habitantes chamado de Moissac-Vallée-Française<sup>9</sup>, na região administrativa de Languedoc-Roussillon, sul da França.

A cooperativa do Vale francês foi criada em 29 de novembro de 1959, especializando-se na produção de um queijo de cabra típico de Cévennes, conhecido como Pélardon<sup>10</sup>. Eis a razão pela qual foi originalmente conhecida como “Coopérative Pélardon des Cévennes”. A idéia de

---

9 Esta comunidade faz parte dos 185 municípios situados no departamento de Lozère. O município é a menor região administrativa da França e a unidade de base do sistema de gestão do país.

10 Trata-se de um queijo redondo, pequeno (80 gramas), produzido do leite cru “à pâte molle” (que não pode ser cozido nem prensado).

criação da cooperativa surgiu a partir da iniciativa de alguns líderes locais, em meio a uma situação de grave crise que se instaurava sobre as montanhas cévenoles. O impasse entre modernizar as estruturas existentes ou partir em busca de outras possibilidades, a exemplo de tantos outros que já haviam abandonado a área, tornava-se cada vez mais evidente.

A ideia de criação da cooperativa de queijos foi motivada, em grande medida, por um breve estudo realizado por René Dumont, em 1958. Esse agrônomo francês, especialista em problemas de desenvolvimento e muito prestigiado em sua época, esteve em St. Jean du Gard por dois dias, a convite da liderança local, aproveitando a sua visita ao departamento de Lozère. Na verdade, a grande inquietação dos habitantes do Vale Francês era a de saber se a criação caprina era, de fato, a melhor alternativa economicamente para aquela região. A constatação de René Dumont foi a de que um rebanho de trinta a quarenta cabras poderia dar uma renda em torno de 10.000 francos anuais - uma renda muito mais alta do que a média local, naquele tempo. Na sua opinião, a criação de cabras era a atividade que melhor valorizava o potencial forrageiro local. Tal constatação serviu como arrancada definitiva para a criação da cooperativa.

Ademais, a ideia de criação da cooperativa encaixava-se perfeitamente aos projetos de desenvolvimento econômico e social voltados para aquela região, no período pós-guerra. Vislumbrava-se, na época, uma alternativa urgente capaz de conter a tendência de despovoamento e depressão econômica da região de Languedoc- Roussillon e, sobretudo, de conter o pessimismo que se alastrava na região das montanhas.

Foi criado, com esse propósito, o Centro de estudos técnicos agrícolas (C.E.T.A). A criação do C.E.T.A juntava-se a outras forças - como a Educação nacional e Ação católica, de origem católica, e os cursos rurais, encontros e jornais de reflexão, de origem protestante<sup>11</sup> -, todas voltadas a um esforço de vitalização daquela área. Com o apoio substancial

---

11 Há referências ao nome do pastor M.P.Boune.

do Instituto Nacional de Pesquisa Agronômica (I.N.R.A), as pesquisas de inseminação artificial com cabras foram assumindo uma dimensão cada vez mais importante. Com esse propósito, foram importados alguns bodes reprodutores da raça Saanen, de proveniência suíça<sup>12</sup>. Segundo relato dos dirigentes da cooperativa, o fortalecimento da parceira estabelecida com o I.N.R.A permitiu, em 1965, a criação da estação caprina. Atualmente a referida estação conta, segundo nossos informantes, com um ótimo nível genético, permitindo a fabricação e a venda do queijo em melhores condições do que no passado.

Os produtores criaram o *slogan* “a cabra é a vaca da pequena exploração” substituindo aquele em que admitia ser a cabra “a vaca do pobre”. Essa mudança representava, de certa forma, a perspectiva econômico-empresarial que se queria imprimir a partir de então.

Naquela época, os criadores tinham um pequeno número de cabras e desenvolviam a atividade produtiva sem qualquer especialização. Aos poucos, eles foram se especializando e conseguiram aumentar o rebanho para uma média de oitenta animais por propriedade (Gateau & Roux, 2002).

A denominação “Cooperativa de Pélardon de Cévennes” permaneceu até o ano de 2002, quando os produtores locais obtiveram a conquista da Apelação de Origem Controlada (AOC) – Pélardon. Tal conquista estendia o reconhecimento da origem para o conjunto dos produtores de Cévennes, não podendo mais se constituir como domínio particular, quer fosse de um produtor isolado ou de uma cooperativa. Com isso, a cooperativa precisou mudar a sua razão social para *Société Coopérative Agricole Fromagerie des Cévennes*. O queijo que antes era conhecido como Pélardon também precisou mudar de nome, já que não obedecia ao conjunto

---

12 Saanen e alpine constituem as duas principais raças do rebanho caprino (Fédération. 2002).

dos requisitos contidos nas normas da AOC Pélardon. O antigo Pélardon passou a ser chamado de Moissac em referência ao nome da cidade de instalação da cooperativa – *Moissac – Vallée – Française*. Nesse sentido, como observou o gerente, “o Moissac foi o produto que a cooperativa sempre fez até o ano 2000”.

A SCA Fromagerie des Cévennes reagrupa 27 associados responsáveis pela entrega de 1,50 milhão de litros de leite de cabra por ano. Esse quadro social representa cerca de 40% dos produtores de leite de cabra do departamento de Lozère. É interessante destacar que, entre os anos de 1965 a 1970, o número de associados era cinco vezes maior – 135 pessoas – com uma produção duas vezes e meia menor – de 60.000 litros de leite por ano. Tal fenômeno segue a tendência já comentada por Jean (1997), de diminuição do número de fazendas e de concentração daquelas que conseguiram se adaptar às novas demandas decorrentes de uma acentuada penetração da economia de mercado na atividade agrícola.

#### 4.1 A política de geração de empregos como forma de dinâmica local

Curiosamente, a cooperativa absorve uma mesma quantidade de sócios e de empregados, qual seja, 27 assalariados. Em 1993, quando a cooperativa produzia queijo e coalhada, numa proporção de 70% e 30% respectivamente, o número de empregados girava em torno de quinze pessoas. A partir do ano 2000, quando não apenas a produção de leite aumentou – de 1,2 para 1,5 milhão de litros –, como também passou a ser destinada apenas à produção de queijo, o número de empregados quase duplicou. Isso significa que, apesar do aumento do volume de dinheiro arrecadado – pois o queijo é substancialmente mais valorizado do que a coalhada – aumentaram também significativamente as despesas, sobretudo com a mão de obra.

O reconhecimento do acúmulo de trabalho que tal reorientação produtiva acarretou não impede que o número de empregados seja considerado excessivamente alto pela direção, dado o porte modesto do negócio. Segundo informações do gerente, não é comum, na França, uma empresa de 1,5 milhão de litros de leite absorver 27 empregados.

Apesar disso, o discurso dos dirigentes pauta-se na ideia de que a cooperativa tem por missão a geração de empregos e distribuição de riqueza.

*O dinheiro não fica na mão do produtor, mas a serviço do conjunto da coletividade. Então o papel não é o de fazer o produtor ganhar muito dinheiro, mas o de repartir uma riqueza e permitir a um máximo de pessoas trabalhar e viver aqui, assegurando o funcionamento do pequeno comércio, da escola, do médico.*

E continua ressaltando os impactos locais que essa decisão representa.

*A cooperativa foi criada com essa finalidade – garantir a essa zona uma vida econômica. Se a cooperativa desaparece, tudo desaparece. E essa é a razão pela qual os políticos – o conselho de administração, o prefeito – são tão implicados na cooperativa, porque ela é o suporte dessa cidade e de tudo que faz a vida do “país”.<sup>13</sup>*

Vale ressaltar que a ideia de que a cooperativa constitui a principal atividade econômica e a principal fonte de geração de empregos local foi permanentemente veiculada nos discursos da direção e do conjunto dos associados entrevistados.

#### 4.2 Estratégias de comercialização do queijo e mercados

A cooperativa produz 3 milhões de queijos, a partir dos 1,5 milhão de litros de leite recebidos, permitindo uma estimativa de um litro de leite

---

13 A alusão ao país, sempre veiculada nos discursos, remete a ideia de sentimento de pertencimento a um dado território e identidade cultural.

para a obtenção de dois queijos. Do volume total produzido, 50% estão destinados à produção de Pélardon e os demais 50% para o Moissac. Depois da obtenção da AOC, em 2002, observa-se que o volume de Pélardon tem aumentado em torno de 10% a cada ano. E estima-se um crescimento ainda maior da produção do Pélardon para os próximos anos.<sup>14</sup>

A comercialização dos produtos sempre esteve no centro das preocupações da Fromagerie des Cévennes, desde a sua fundação. A busca de novos mercados estava associada à reestruturação produtiva, feita a partir de fortes investimentos realizados na usina de queijo, da adoção de algumas estratégias de marketing em torno da AOC Pélardon, e da parceria estabelecida com a União das Sociedades Cooperativas (SCOFF)<sup>15</sup>. Essa parceria com a SCOFF, associada aos investimentos que a cooperativa precisou fazer para a fabricação de queijo, permitiu um crescimento significativo do volume de negócios, mesmo considerando, como já comentado anteriormente, a ampliação da despesa com a contratação de pessoal.

A cooperativa movimenta um volume superior a 2,4 milhões de euros anuais (de acordo com balanço de 2005). Esse resultado foi exaltado pela direção por permitir a distribuição de sobras ao cooperado. Fato que, aliás, segundo comentado, não é corriqueiro na história da cooperativa.

O principal mercado continua sendo o mercado regional, especialmente no período de verão, quando o turismo permite um incremento significativo na comercialização. Ao contrário do que se observa em relação à tendência global de comercialização, ali o queijo Moissac é mais bem assimilado do que o Pélardon, numa proporção de 80% a 20% respectivamente. A justificativa encontrada para essa ampla aceitação está

---

14 Vale ressaltar que 70% do leite de cabra produzido em Lozère destinam-se à fabricação do Pélardon <http://www.agroalimentaire-lr.com/pdf/Etude.pdf>.

15 A SCOFF agrupa seiscentos produtores de leite de cabra para a fabricação de uma grande variedade de queijos. América do Norte e países da União Europeia constituem os seus principais mercados. Maiores informações ver <http://www.union-scoff.fr>.



relacionada ao fato, segundo a direção da cooperativa, de que a população regional já conhece a cooperativa, valoriza a forma de fabricação artesanal e aprecia o sabor, independentemente de um reconhecimento de origem AOC. Em outros termos, “não é preciso gastar dinheiro para explicar a qualidade do queijo”. Neste sentido, explica o diretor: “O Moissac é o nosso antigo Pélardon” e acrescenta: “mas se o nome mudou, o queijo não mudou”. Entretanto, diferentemente da aceitação incontestada da população regional, muito dinheiro e esforço são dispensados para mostrar, a outros públicos, as qualidades relacionadas ao queijo Pélardon.

Apenas 10% da produção, ou seja, o equivalente a 5% do volume de negócios, estão relacionados ao mercado internacional, cujo destino principal é a Bélgica. Com efeito, o momento das exportações coincidiu com o reconhecimento de origem AOC Pélardon, em 2002. Embora não haja uma política mais agressiva de inserção dos produtos no mercado externo, o diretor observa: “Precisamos sempre ter novos clientes, não necessariamente na França”.

Uma forma de estar presente em todo o território nacional francês e de alcançar alguns mercados externos se faz através da venda de grandes grupos de supermercado como Carrefour, Champion, Système U e Casino. A entrega a esses grandes grupos representa, ao mesmo tempo, a possibilidade de minimizar custos com transportes, evitando a pulverização das entregas em pontos diversos. Há de se ressaltar, nesse sentido, que as grandes distâncias dos centros distribuidores e os altos custos com transporte ainda se constituem como os principais obstáculos para uma inserção mais efetiva nos mercados.

Entretanto, nem só em vantagens são sedimentadas essas relações comerciais com as grandes redes de supermercados. Conforme relato, todas elas, especialmente a Carrefour, são muito exigentes. Para ilustrar essa observação o diretor ressaltou: “Você entra com a roupa completa

e sai apenas de sapatos”. Além das exigências em termos de qualidade do produto e regularidade na entrega, os custos para negociar com essas empresas são particularmente mais exigentes. De cada euro comercializado, trinta centavos são retidos no supermercado. Apesar disso, observa o gerente: “Eles são exigentes, mas pagam”.

#### 4.3 A apelação de origem controlada (AOC) Pélardon

A necessidade de manter uma produção de “tipo artesanal”, mas capaz de atender às exigências dos diversos mercados - especialmente no que diz respeito à fabricação nos rígidos critérios de qualidade e de inserção dos produtos, a partir das exigências de regularidade e controle da produção -, vem sendo analisada na literatura (Albert et al, 2002). Com efeito, a conciliação entre essa *lógica industrial* e a *lógica da fazenda* (Boutonnet et al, 2005) requer muita habilidade na condução dos negócios.

No caso da cooperativa em estudo, a forma encontrada para conservar a identidade e a tipicidade de uma parte da produção do queijo foi a obtenção, em 2002, de um certificado de reconhecimento para o Pélardon, conhecido como apelação de origem controlada (AOC) Pélardon.<sup>16</sup> A obtenção da AOC é definida a partir de critérios de técnicas de fabricação, de acordo com as tradições locais. É preciso sublinhar que a obtenção da AOC representa mudanças significativas em nível individual e coletivo, com implicações para toda a cadeia produtiva. Ela representa uma reorganização da *filière* local na medida em que se pauta na preocupação com a qualidade e com a obtenção de valor agregado para uma valorização do preço (Boutonnet et al 2005).

---

<sup>16</sup> A AOC define uma zona geográfica que se estende por quatro departamentos, reagrupando do Sul, em Lozère; os Cévennes, os garrigues e as zonas de montanha desfavorecidas do Gard e de Hérault; uma parte da Montagne Noire e as altas Corbières de l'Aude (Le Pélardon...2006).

A conquista do certificado AOC é identificada, através dos diversos discursos e da literatura, como resultado do esforço de negociação dos cerca de quatrocentos produtores da região de Languedoc-Roussillon, durante seis anos de negociação – de 1994 a 2000. O grupo tinha os seguintes objetivos: proteger-se dos fabricantes de outras zonas, resgatar o caráter local e regional desse tipo de produto e ampliar as vendas para além do mercado regional, a partir da ampliação das redes de distribuição (Boutonnet et al., 2005).

Todos os produtores da cooperativa produzem de acordo com as exigências relativas a AOC. Mesmo aqueles que, a princípio, relutaram com essa adoção, foram obrigados a seguir a determinação aprovada pela assembleia da cooperativa. A AOC Pélardon permite um acréscimo de aproximadamente 15% sobre o preço do queijo.

Finalmente, a adoção da AOC reforçava a ideia de associação do Pélardon a um modo de produção artesanal, ligado a uma tradição local, constituindo-se, assim, como uma forma de agregação de valor importante ao produto, o que, por conseguinte, garantia à cooperativa uma melhor sedimentação nos mercados.

## 5. Société Coopérative Agricole Origine Cévennes

A comercialização de cebola doce de Cévennes encontrava-se, nos anos 80, em meio à crise que se abatia sobre a região – de diminuição de postos de trabalho, de desemprego, de submissão aos imperativos dos comerciantes grossistas. A cebola doce era um produto basicamente de autoconsumo, e o excedente gerado, ainda muito reduzido, não ultrapassava o domínio de um grupo de negociantes privados, no mercado de Montpellier, Nîmes e Le Vigan.

Não havia nenhuma preocupação com um trabalho de promoção e de reconhecimento do produto, até o momento em que alguns produtores resolveram criar uma associação para esse fim. O objetivo do grupo era o de definir estratégias para uma melhor inserção da cebola no mercado, por meio de uma propaganda ostensiva.

Isso requeria, ao mesmo tempo, uma preocupação com as técnicas de produção capazes de garantir qualidade e valorização ao produto e com a demarcação de uma área que identificasse geograficamente a cebola. Esses requisitos seriam fundamentais para a construção da imagem do produto em torno de sua qualidade e em torno do ambiente geográfico e das condições humanas nas quais era produzido. Questões como o aspecto físico, o sabor, o território e a valorização de produção artesanal imprimiam um caráter exótico ao produto, tornando-o diferente e único nas suas características.

Na verdade, a discussão em torno da qualidade significava uma reapropriação do produto e de um espaço – geográfico e econômico. E a mobilização em torno de um trabalho de demarcação do território para obtenção da *Apelação de origem controlada (AOC)* cebola doce de Cévennes constituía um marco importante nesse processo. Criou-se uma imagem do produto por meio de uma marca, uma embalagem e um logotipo. Em torno da marca, estabeleceram-se procedimentos para assegurar a qualidade e, especialmente, a tipicidade daquela produção.

Porém, pouco a pouco, os produtores se deram conta de que, além de assegurar a publicidade do produto, fazia-se também necessário estender as atividades da associação para a comercialização. Até então, os produtores estavam associados a um grande comerciante que se incumbia do processo de inserção da cebola doce no mercado regional.

A criação da cooperativa coincide, portanto, com um segundo momento de vivência do grupo, materializado pela iniciativa dos produtores

em assumir o comando da comercialização, evitando a presença de intermediários. Com essa preocupação, a Coopérative Origine Cévennes foi criada em 1991, contando com a presença de 35 associados.<sup>17</sup> Assim, a origem da cooperativa cévenole está relacionada à comercialização da cebola doce, mantendo-se, até hoje, como carro-chefe da cooperativa, garantindo 90% do volume de negócios.

Entretanto, a ideia de criação da cooperativa revelava-se como um projeto de grande envergadura, muito maior, inclusive, do que os recursos disponíveis para levar adiante a iniciativa. Fez-se necessário, além de muita dedicação, engajamento e criatividade dos seus associados, eleger o que era estritamente necessário para iniciar a atividade. Todos os equipamentos mais imediatos para o seu funcionamento, assim como um espaço para a sua instalação e um caminhão, foram, a princípio, alugados. E um único assalariado se responsabilizava por todas as atividades da cooperativa - recepção do produto, carregamento do caminhão e entrega da carga.

A trajetória de crescimento da cooperativa é bem ilustrada pelo discurso de um dos seus dirigentes:

*Aos pouquinhos, a estrutura foi se desenvolvendo. Criamos a cooperativa, alugamos um imóvel maior, contratamos um maior número de pessoal, compramos o nosso próprio caminhão até chegar à estrutura que temos hoje. E o mais importante: ampliamos o número de produtores de 35 para quase 200, e o número de toneladas de 150 para perto de 2000 (Presidente da cooperativa Origine Cévennes).<sup>18</sup>*

Com efeito, a criação da cooperativa estimulou a procura de áreas de terraço para o cultivo da cebola doce, algumas das quais estavam

17 A Coopérative Origine Cévennes foi inscrita no Registro de Comércio e das Sociedades no dia 31 de julho de 1991, estando fixada a sua duração em 99 anos a partir desta data.

18 O presidente da cooperativa está no comando da empresa desde o seu surgimento, há quinze anos. Ele foi um dos principais idealizadores da iniciativa de criação da cooperativa, tendo participado ativamente de todo processo.

abandonadas há mais de cinquenta anos, aumentou a produção e possibilitou uma maior inserção nos mercados.

### 5.1 Localização e estrutura física da cooperativa

A Coopérative Origine de Cévennes está sediada no município de Saint-André-de-Majencoules, região administrativa de Languedoc-Roussillon, Sul da França. A sua circunscrição territorial compreende, no departamento de Gard, os municípios de Le Vigan, Valleraugue, Alzon, Lassale, Anduze, Saint-Jean-du-Gard e Saint-Hippolyte-du-Fort, e no departamento de Hérault o município de Ganges.

A cooperativa está sediada num imóvel de propriedade da Comunidade de Aigoual, onde tem instalado um grande galpão para recebimento e classificação/calibragem dos produtos, uma sala de reunião da direção e duas salas de apoio administrativo. A empresa dispõe de dois caminhões e quatro automóveis, e sua aquisição mais recente e mais significativa dos últimos meses está relacionada à compra de uma máquina de rastreamento e calibragem, conforme discutiremos mais adiante. A direção admite que, entretanto, quando comparada a outras cooperativas, como as de vinho, por exemplo, a Origine Cévennes tem uma estrutura muito mais reduzida.

### 5.2 Missão da cooperativa e produtos comercializados

Constituem objetivos da cooperativa a recepção, calibragem, condicionamento, venda e promoção dos seguintes produtos: cebolas doces de Cévennes e seus derivados; maçãs, batatas e castanhas.

As principais atividades da cooperativa estão dirigidas para a cebola doce. Esse produto, como já salientado, constituiu a principal motivação para a criação da cooperativa e, até hoje, representa a sua base de maior sustentação econômica. Mesmo assim, outros produtos de tradição local - maçã e castanha - têm sido incorporados à cooperativa e, ao longo

do tempo, estão crescendo em importância, conforme admitem os dirigentes. A batata também tem sido paulatinamente comercializada. Essas culturas são desenvolvidas por cerca de 10% dos produtores e têm uma qualidade ainda muito mais irregular – em termos de calibre e aspecto – quando comparada à da cebola.

A cooperativa também comercializa alguns produtos processados como suco de maçã, compotas, pasta de cebola e farinha de castanha, representando 5% do volume de negócios. Nesses casos, o processamento e embalagem são terceirizados<sup>19</sup>, até porque, como observa o gerente, “a transformação do produto não é um *métier* da cooperativa”.

A cooperativa, a pedido de seus associados e sem custos adicionais, pode ainda realizar operações de bens e serviços relacionadas diretamente ao objeto principal da sociedade.

De acordo com seu estatuto, a Coopérative Origine Cévennes poderá disponibilizar, para outra sociedade cooperativa agrícola ou uma sociedade de interesse coletivo agrícola que seja sua associada, todos ou parte de seus imóveis e instrumentos, especialmente os seus meios de transporte.<sup>20</sup>

Os custos administrativos da cooperativa são assegurados pela diferença na venda do produto. Assim, por exemplo, enquanto o produtor recebe 0,90 € pelo quilo da cebola doce, a cooperativa comercializa-a a 1,50 €. A diferença de 0,60 centavos no quilo, portanto, assegura a cobertura de todos os custos da cooperativa – com pessoal, equipamentos, propaganda –, garantindo também os investimentos necessários para o seu funcionamento em bases competitivas. Proporção de igual valor é retida sobre os demais produtos comercializados.

---

19 No caso dos produtos à base de maçã, a empresa responsável pelo processamento e embalagem é a SOJUFEL e, no caso da cebola, é a EPICURIEN.

20 Item 04 do artigo terceiro (Statuts de la Société Coopérative Agricole Origine Cévennes, 2006).

### 5.3 Quadros social e origem dos associados

Atualmente, a cooperativa absorve 112 produtores da região, com perfis os mais os variados: tem aqueles que vêm se especializando, cada vez mais, na produção de cebolas; há aqueles que associam a cebola a outras atividades agrícolas, permitindo com isso uma maior diversificação da produção; e há ainda outros que desenvolvem alguma atividade assalariada, além da atividade agrícola. A esses consideraremos pluriativos.<sup>21</sup> Pelo menos a metade dos associados da cooperativa é especializada na produção de cebola. O dado em comum é que os produtores são, em sua grande maioria, pessoas da localidade. Poucos são os agricultores que vieram tentar se instalar naquela região, diferentemente da história de constituição da Fromagerie des Cévennes.

### 5. 4 Estilo de governança

A política da cooperativa é a de limitá-la às tarefas ditas essenciais, como forma de minimizar os custos. Por essa razão, é o produtor quem se encarrega de todas as etapas relacionadas à produção, limpeza e entrega do produto à cooperativa. De acordo com a informação da direção, quanto mais a cooperativa estiver desvincilhada de outras atribuições, tanto melhor ela vai poder realizar o processo de marketing e de vendas. Há uma compreensão de que, se não há dinheiro para o financiamento de tudo o que se deseja, deve-se, portanto, privilegiar as etapas essenciais do processo. Assim, observa a gerência, se, por exemplo, a cooperativa oferecesse um serviço de coleta do produto nas propriedades dos produtores, acarretaria sensivelmente o aumento dos seus custos, repercutindo numa estrutura pesada para

---

21 Nos limites deste trabalho, consideraremos como pluriativo o conjunto dos membros da família, e não o indivíduo separadamente. A pluriatividade será concebida enquanto o conjunto de atividades desenvolvidas além da atividade agrícola e fora do seu âmbito. Eis a razão pela qual a pluriatividade não pode ser confundida com diversificação de atividades agrícolas.



os próprios produtores, principais vítimas desses custos adicionais. Por isso, como destacado pela direção, a cooperativa deve ter uma estrutura leve, de tal forma que permita com que os recursos sejam direcionados para a divulgação e o marketing, e não para custos que não impliquem nem valorização do produto, nem uma melhor inserção nos mercados.

O crescimento da cooperativa, através da diversificação dos produtos comercializados e da ampliação da complexidade das suas tarefas, vem repercutindo numa maior inversão de capitais e na necessidade de absorção de um maior número de assalariados.

Diferentemente do passado, quando havia uma única pessoa para atender a todas as tarefas, hoje são doze empregados permanentes contratados pela cooperativa, dos quais onze em tempo integral. O corpo funcional está assim distribuído: um contador, uma técnica, dois motoristas de caminhão, um chefe da subestação e um responsável pela classificação, além dos responsáveis pelo condicionamento da esteira (*packing*). Há ainda uma técnica que se ocupa com a orientação à produção dos produtores de modo a assegurar a qualidade dos produtos dentro das exigências da AOC.

### 5.5 Estruturação da atividade

A produção familiar define a forma de trabalho nas unidades produtivas dos associados. Tal condição não impede que, nos períodos de maior demanda de trabalho, como o plantio e a colheita, sejam contratados alguns empregados assalariados. Os meses de maio e outubro, nos momentos de replantio dos bulbos nos terraços e da colheita, respectivamente, requerem maior volume de trabalho, exigindo, por conseguinte, a contratação de assalariados. De todo modo, poucos são os produtores que possuem um ou dois trabalhadores assalariados permanentes, ficando restrito aos casos daqueles com volume entre 100 e 150 toneladas de cebola. Na concepção do presidente, entretanto, o produtor de Cévennes tende a evitar a

contratação de mão de obra assalariada por outros motivos que extrapolam ao volume de produção. Na verdade, ele relaciona esse comportamento à falta de um espírito mais empreendedor do produtor, que o faz acumular tarefas como empregado e não a delegar tarefas como empregador. De toda maneira, é importante não desconsiderar algumas outras razões que inibem a contratação de um maior número de assalariados, como os altos custos com o salário e encargos, por exemplo.

A produção total atinge cerca de 35 hectares de superfície, com parcelas de aproximadamente 500 m<sup>2</sup>. Um casal tem, em média, 1.000 m<sup>2</sup>, isto é, duas parcelas, onde produz cerca de 60 toneladas anuais, exigindo um intenso trabalho manual. No período posterior à colheita, no mês de outubro, realiza-se toda a preparação manual da cebola. Nessa fase, cada pessoa trabalha em média 200 kg de cebola por dia. Alguns membros da família passam todo o inverno, nos galpões das unidades produtivas, nessa atividade de preparação das cebolas. Esse trabalho é tido como cansativo e monótono pelo seu caráter extremamente repetitivo e prolongado.

O produto chega à cooperativa, pronto para ser classificado, calibrado (embalado por peso) e etiquetado, entre os meses de outubro a março. Como já salientado antes, todas as fases anteriores de limpeza e preparação do solo são previamente executadas na unidade produtiva como forma de minimização dos custos operacionais da cooperativa.

A pessoa encarregada para a classificação faz a análise do produto a partir de uma amostragem de 10% do total enviado. Vale ressaltar que esse trabalho não se dá sem conflitos entre classificador e produtor sempre que constatada alguma irregularidade no produto. Apesar disso, tais conflitos não se agravam, segundo o diretor, pelo fato de os critérios de qualidade terem sido previamente definidos pelo próprio produtor e não impostos “de cima para baixo”. De todo modo, para minimizar esse tipo de conflito, a cooperativa contratou uma técnica para orientar os

produtores quanto aos procedimentos capazes de garantir a qualidade, evitando, ao mesmo tempo, que as irregularidades se tornem frequentes.

## 5.6 Estratégias de marketing e comercialização

A estratégia de comercialização adotada pela cooperativa é a de canalizar todos os produtos para nichos de mercado, a partir de forte valorização do produto.

As dificuldades inerentes às pequenas áreas para o plantio e a reduzida produção impõem uma forte preocupação com a qualidade do produto. Isso significa que o objetivo desloca-se de uma produção em alta escala para uma produção de alta qualidade voltada a nichos de mercado. Assim, a alta valorização do produto é sempre interpretada como uma forma de compensar a reduzida área.

Questões como gosto, aparência, estética, tradições locais e, sobretudo, a forma de produção familiar e artesanal são particularmente destacadas pela direção como estratégias de valorização do produto. Quanto à aparência, ressalta-se o fato de serem mais transparentes e brilhantes; quanto ao sabor, as cebolas são distinguidas por serem doces e menos picantes; quanto à forma de produção, a ênfase recai sobre a maneira artesanal como são produzidas.

Com efeito, a preocupação está toda voltada para ressaltar as características intrínsecas da cebola doce de Cévennes, diferenciando-a, dessa forma, das demais cebolas comuns.

*É preciso mostrar que a cebola doce é doce, e não picante, colocar o produto numa embalagem diferente, ver onde ela pode ser vendida. Não se pode vendê-la em todo canto. Então, essa é uma estratégia que pode ser chamada de demarcação.*

Porém, o que lhes confere um caráter único, sem similar no resto do mundo, é o território em que estão localizadas. A forma diferente de

produção em terraços, nas montanhas cévenoles, garante-lhes um caráter exótico.<sup>22</sup> E esse fator é fortemente valorizado nas estratégias de marketing utilizadas pelos produtores.

A tipicidade do produto de Cévennes e a sua forma artesanal de produção são, portanto, os dois requisitos mais valorizados nas estratégias de marketing.

#### 5.6.1 *O processo de comercialização*

Todo o sistema de vendas é realizado diretamente com o cliente, dispensando a presença de intermediários. Esse dado é exaltado pela direção, particularmente no caso das negociações estabelecidas com o comprador internacional, por permitir um retorno direto quanto ao nível de satisfação do produto.

O volume dedicado à exportação gira em torno de 10% da produção total. A direção reconhece o baixo volume de produtos dedicado ao mercado externo, embora admita que exista uma clara sinalização da possibilidade de ampliação de compradores internacionais. Entretanto, essa tendência de crescimento da procura quase sempre esbarra na permanente impossibilidade de aumento da oferta. Os principais clientes estão na Espanha (Barcelona), Bélgica, Alemanha, Luxemburgo e no Norte da Itália do Norte.

Com efeito, a Coopérative Origine Cévennes vem registrando muitas mudanças ao longo de sua existência, essencialmente no que diz respeito ao volume produzido, à forma de embalagem e ao perfil do mercado.

Diferentemente do passado, quando as embalagens eram de 10 kg, hoje o produto é acondicionado em caixas de 500g e de 1kg, e é voltado para o consumidor individual.

---

<sup>22</sup> Os terraços são as áreas recortadas das montanhas para a produção da cebola. Eles imprimem uma paisagem particular a Cévennes e estão registrados como marca local nos postais da região.

Sociologias, Porto Alegre, ano 13, nº 26, jan./abr. 2011, p. 228-261

*A embalagem é importante, a qualidade do produto é importante, a publicidade é importante e as relações que se estabelecem com o cliente são importantes. É uma questão global. Não é apenas a embalagem ou o produto (presidente).*

Com efeito, definir os aspectos globais de venda constitui a forma de assegurar a inserção e a sustentabilidade do produto no mercado, a longo prazo. Mesmo assim, ainda que tais procedimentos requeiram mais trabalho, mais investimentos e mais pessoal envolvido, vêm facilitando, segundo nosso informante, a gestão das vendas e uma melhor inserção nos mercados.

No que diz respeito ao perfil do mercado, até meados do ano 2000, por exemplo, o mercado tradicional dos grossistas absorvia 70% dos produtos. Atualmente, esse contingente diminuiu sensivelmente, ao mesmo tempo em que aumentou a presença da grande distribuição.

A grande parte dos produtos – em torno de 90% - é dirigida, meio a meio, a dois tipos distintos de mercado: aos grossistas do mercado de Rungis (mercado tradicional) e às centrais de compras dos supermercados (grande distribuição).

A direção admite que, embora o produto não consiga chegar a todos os lugares, já demonstra uma boa inserção em mercados importantes. De todo modo, a busca por novos mercados, especialmente nas grandes cidades, está sempre presente na política da direção.

#### 5.6.2 A obtenção da AOC

Resultado de um trabalho de mobilização dos produtores de cebola doce, a Apelação de Origem Controlada (AOC) Cebola doce de Cévennes foi conquistada em 2003.

Entre as normas da AOC, há a exigência de que a produção seja realizada apenas em terrenos acidentados, mais especificamente nos terraços das montanhas, como forma de preservar as tradições locais desse cultivo.

Cerca de 90% dos produtores gozam do reconhecimento AOC. Os produtores com o plantio no vale e nas demais áreas planas não podem se beneficiar de tal reconhecimento. Cabe ressaltar que é comum que um mesmo produtor produza em áreas de relevo e em áreas planas, obtendo, assim, o reconhecimento apenas para uma parte da produção. Tal estratégia imprime, por conseguinte, em preços diferenciados dos produtos.

Além da exigência de que a produção seja realizada em terrenos acidentados, obriga-se que o plantio seja feito nos perímetros delimitados de Cévennes. Habitualmente discute-se que, além da proteção da concorrência externa, a obtenção do reconhecimento AOC vem assegurando a estabilidade do preço em um patamar elevado. No caso das cebolas, a AOC garante um adicional de 0,30 € sobre o preço por quilo, o que não implica negar que haja mercados também para as cebolas sem a AOC.

Para a direção, o objetivo da AOC não é formar “um grupo de produtores de elite, mas um grupo de produtores protegidos da ameaça externa”, evitando, assim, que as cebolas doces produzidas fora de Cévennes possam ser comercializadas como sendo de Cévennes.

## 6. Considerações finais

No espaço rural, a dinâmica obtida por cada experiência histórica vai depender, em larga medida, das estratégias produtivas de criação de arranjos formais e informais realizadas pelos agricultores familiares e demais atores locais. Tais arranjos, por sua vez, dependem dos laços sociais, dos acordos e das parcerias estabelecidas entre todas as partes envolvidas no processo. Junta-se a essa questão um fator particularmente importante: o sentimento de pertencimento a um dado território. Fazer parte de um local e lutar para se manter permanentemente nele reafirma, a partir das cooperativas estudadas, algumas das formas de resistência possíveis.

Tal perspectiva nos leva à admitir, a semelhança de Bazin & Roux (1996), a importância de situar a análise a partir de um contexto de “resistência” à marginalização dos territórios desfavorecidos de montanha. Assim, a soma das relações instituídas entre os produtores agrícolas – em termos de inovações tecnológicas e organizacionais – é aqui concebida como uma estratégia de mobilização constante dos atores para permanecer no “país”.

Nesse sentido, embora a literatura também reconheça que o dinamismo da área está relacionado às ajudas externas, admite também que tais ajudas, por si só, não garantiriam o sucesso dos empreendimentos. O que sugere que o empenho individual na consolidação de projetos coletivos e os financiamentos públicos são inseparáveis na compreensão da dinâmica territorial das zonas desfavorecidas (idem).

As cooperativas estudadas constituem uma via privilegiada de resistência, na medida em que, através delas, torna-se possível uma inserção econômico-produtiva capaz de mover toda uma economia local. Ao lado disso, ambas têm se constituído como um elemento aglutinador das ações, motivando a criação de redes, através das quais as sociabilidades são permanentemente criadas e reafirmadas.

A participação dos produtores num leque significativo de associações, a variedade de funções e cargos exercidos por cada produtor, isto é, os espaços de representação ocupados, definem uma forma peculiar de inserção territorial ao tempo em que revela uma forte cultura associativa na região. Todos esses motivos revelam a importância da cooperativa para além de sua vocação estritamente econômica, conferindo-lhe uma dimensão também política.

A Coopérative SCA Fromagerie des Cévennes e a Coopérative Origine Cévennes constituem exemplos ilustrativos para se avaliar os limites e o poder de alcance da cooperativa em “áreas desfavorecidas”. Apesar de vitimadas por distâncias consideráveis dos centros de distribuição dos

produtos, por custos operacionais elevados e dificuldades de infraestrutura, essas cooperativas vêm sendo capazes de assegurar um estilo de governança que inclui parcerias, alianças, aquisição de certificação de reconhecimento, adoção de novas tecnologias, ampliação da oferta dos produtos no mercado, entre outros procedimentos.

Dentre as diversas estratégias realizadas destacam-se, em ambos os casos, os investimentos realizados na estrutura produtiva, a obtenção do certificado de origem AOC e a preocupação permanente com a conquista de novos mercados.

A análise demonstrou que uma ação empresarial eficazmente planejada (incluindo as técnicas de gestão e de controle modernos em todos os níveis da cadeia produtiva) depende, fundamentalmente, das múltiplas redes horizontais tecidas pelos membros no quadro da cooperativa e seu entorno. E que essas redes definem a capacidade de inovação mobilizada pelos agricultores em termos de gestão, de organização, de adoção de técnicas, de conquistas de certificação dos produtos, de embalagem e de outras exigências dos mercados globalizados, de um lado, e, de outro, das escolhas possíveis dos agricultores numa rede construída pelo capital social de um dado território.

A política de contratação de empregados adotada pela cooperativa produtora de queijos como estratégia para fazer mover a economia local, mesmo contrariando a tendência atual de contenção de pessoal via reestruturação produtiva, é um dado que se destaca neste trabalho. Tal procedimento – que revela uma ideia de solidariedade e de compromisso com a coletividade – reforça os princípios contidos no conjunto doutrinário do cooperativismo, ao tempo em que acena para estratégias que escapam à mera racionalidade capitalista na gestão dos negócios. Implica, no caso em questão, a possibilidade de uma melhor distribuição dos resultados econômicos com maior possibilidade de dinamização da economia local.



Finalmente, é possível admitir que a importância deste estudo está em permitir que se visualizem algumas das estratégias utilizadas pelas cooperativas de modo a garantir-lhes uma inserção competitiva nos seletivos mercados globais, possibilitando, ao mesmo tempo, a dinamização das áreas em que elas estão inseridas. É no contexto das áreas mais debilitadas que tais estratégias ganham particular importância.

## Cooperatives and production dynamics in disadvantaged areas. The case of small agricultural cooperatives in southern France

### *Abstract*

This work aims to identify the production arrangements developed by family farmers within the family unit and in cooperatives, assessing its impact on the area in terms of creation and expansion of social capital. It also tries to identify the strategies used by cooperatives to deal with the local adversities, which provide them with particular dynamics. Do the cooperatives stimulate the mobilization of their members towards organizational and technological innovations? What is the impact in terms of increase of the social capital and advancement of the territories? In the analysis of these issues, the article examines a qualitative survey conducted in southern France, with reference to two case studies – *Société Coopérative Agricole Fromagerie des Cévennes* and *Coopérative Origine Cévennes*. In both cases, the emphasis has been on the know-how and leadership of the local agents, which are seen as “subjects of their own development,” rather than “objects of study.” The study reveals the limits and the power of a cooperative; even if it is separated by a considerable distance from the centers of distribution, and suffers from high operating costs, arid lands and infrastructure problems. These cases are particularly important to reinforce the importance of the cooperatives, especially in areas considered disadvantaged.

Keywords: Cooperatives. Production arrangements. Social capital. Disadvantaged areas. Local development.

## Referências

- ABRAMOVAY (org.). **Laços financeiros na luta contra a pobreza**. São Paulo: Annablume, 2004.
- ALBERT, P.; MARTIN, M.; TANGUY, C. Les compétences pour innover des PME agro-alimentaires: gestion des saviors et insertion dans des réseaux. **Actes du colloque Les systèmes agroalimentaires localisés: produits, entreprises et dynamiques locales**. Montpellier, France, 16-18 octobre. 2002.
- BAZIN, G.; ROUX, B. Quelles perspectives pour le développement rural dans les régions de montagne et défavorisées méditerranéennes ? **Revue Région & Développement**, nº 4, 1996.
- BOUTONNET, J.P, NAPOLLÉONE, M.; RIO, M. MONOD, F. AOC pélardon, filière en émergence. Enseignements et questions vives. Comunicação para o Simpósio Internacional **Territoires et enjeux du développement régional**. Lyon, 9-11 março de 2005. 12 p.
- CHATELLIER, V.; DELATTRE, F. Les soutiens directs et le découplage dans les exploitations agricoles de montagne. Comunicação para o Simpósio Internacional **Territoires et enjeux du développement régional**. Lyon 9-11 março de 2005. p. 1-18.
- COMUNIDADES EUROPEAS. Resolución sobre la contribución de las cooperativas al desarrollo regional. **Diario Oficial de las Comunidad Europeas** (DOCE), n.C 61, de 11 de fevereiro, 1994.
- DÍAZ, Beatriz. El Enfoque Participativo en Ciencias Sociales: una apreciación de los 90. In: **Educación Popular y Participación**. Havana: Caminos, 1997. (Coleção Educación Popular, n.5: 1997 (37-65).
- GATEAU, Dominique; ROUX, Bernard. Rapport sur la filière fromages de chevre en Languedoc-Roussillon. Seminário **D' Almazan**. 2-6 outubro de 2002. 29 p.
- JEAN, Bruno. **Territoires d'avenir**. Pour une sociologie de la ruralité. Sainte-Foy: Presses de l'université du Québec, 1997.
- MEDEIROS, Josemar; WILKINSON, John; LIMA, Dalmo. O desenvolvimento científico-tecnológico e a agricultura familiar. In: LIMA, Dalmo; WILKINSON, John. **Inovação nas tradições da agricultura familiar**. Brasília: CNPq/Paralelo 15, 2002.
- PIRES, Maria Luiza. **O cooperativismo agrícola em questão**. A trama das relações entre projeto e prática em cooperativas do nordeste do Brasil e do leste do (Québec) do Canadá. Recife: Massangana, 2004.

Sociologias, Porto Alegre, ano 13, nº 26, jan./abr. 2011, p. 228-261

ROUX, Bernard. Marginalisation et développement dans les espaces méditerranéens défavorisés. In. ROUX, Bernard; GUERRAOUI, Driss (sur la direction). **Les zones défavorisées Méditerranéennes**. Études sur le développement dans les territoires ruraux marginalisés. Marrocos: Toubkal/ Paris e Canadá: Harmattan, 1997.

Commune française. <http://fr.wikipedia.org>  
Le pélardon. <http://www.fromag.com/lcf84/perlardon.html> (Em 10/04/2006).  
Les caprines. [http://www.lescaprines.com/article.php3?id\\_article=48](http://www.lescaprines.com/article.php3?id_article=48).  
Ministério de Agricultura Francesa. <http://www.agriculture.gouv.fr>  
Union-Scoff. <http://www.union-scoff.fr/index4.html>

Recebido: 15/01/2009  
Aceite final: 08/03/2009