INTERFACE TECNOLÓGICA

CONFLITOS ENTRE A PRODUÇÃO ORGÂNICA EM GRANDE ESCALA E A AGROECOLOGIA: O CASO DA FAZENDA DA TOCA

CONFLICTS BETWEEN ORGANIC PRODUCTION ON LARGE SCALE AND AGROECOLOGY: THE CASE OF THE "FAZENDA DA TOCA"

Guilherme José Reali Pozzi - guirealipozzi@gmail.com
Faculdade de Tecnologia de São Carlos (FATEC) – SP – Brasil
Martin Mundo Neto - martin.neto@fatectq.edu.br
Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (FATEC) – SP – Brasil

RESUMO

Em 2015, o mercado brasileiro de orgânicos movimentou US$634,52 milhões e espera um crescimento de 30% no seu faturamento para 2016. Já as exportações somaram US$40,6 milhões no último ano, num mercado mundial que movimenta US$80 bilhões por ano, com crescimento previsto de 15% para 2016. Tradicionais grupos empresariais viram nesse mercado uma nova oportunidade de investimentos, como no caso, aqui analisado, da Fazenda da Toca, propriedade da família Diniz, dona de uma das maiores fortunas do país, e com amplo conhecimento no mercado varejista. A Fazenda voltou toda sua produção para produtos orgânicos, almejando ser a maior produtora no Brasil. Mas, seria possível a produção orgânica em grande escala em harmonia com os princípios da agroecologia? O objetivo deste trabalho é indicar a falta de consenso sobre as estratégias para promover o aumento da produção orgânica. Por um lado, um conjunto de ações, como os investimentos em consultoria especializada na agroecologia e pesquisas alinhadas aos princípios agroecológicos, garantiu a certificação orgânica ao empreendimento e contribuiu para ampliar sua legitimidade no campo. Mas, outras ações, como gestão orientada ao mercado dos grandes grupos varejistas e de exportação, terceirização de processos produtivos, vínculo com holding financeira familiar e desinvestimentos de linhas de produtos, mantém o empreendimento alinhado com o polo dominante do agronegócio brasileiro.

Palavras-chave: Agricultura Orgânica. Orgânicos. Grande Escala. Gestão. Fazenda da Toca.

ABSTRACT

In 2015 the Brazilian organic market had moved US$634,52 million and expects a 30% growth in sales for 2016. The Brazilian exports of organic products amounted to US$40,6 million last year, a global market that moves US$ 80 billion per year, with an expected growth of 15% for 2016. Traditional business groups consider this growing market a new investment opportunity. An example, here analyzed, is the "Fazenda da Toca", property of Diniz family, owner of one of the largest fortunes in the country, and with great knowledge in the retail market. But, would be possible organic production on a large scale in harmony with the principles of agroecology? The objective of this work is to indicate the lack of consensus on the strategies to promote the increase of organic production.On the one hand, a set of actions, such as investments in consulting specialized in agroecology and research aligned with agroecological principles, ensures organic certification to the enterprise and contributed to increase its legitimacy in the field. But, others actions, such as market-oriented management of large retail and export groups, outsourcing of production processes, linking with family financial holding companies and divestments of product lines, keeps the enterprise aligned with the dominant pole of Brazilian agribusiness.

Keywords: Organic agriculture. Organic. Big scale. Management. Fazenda da Toca.

1 INTRODUÇÃO

Dados nos mostram que em 2015, o mercado brasileiro de orgânicos movimentou US$634,52 milhões e espera um crescimento de 30% no faturamento para esse ano. Já as exportações brasileiras de produtos orgânicos somaram US$40,6 milhões no último ano, num mercado mundial que movimenta US$80 bilhões por ano. Segundo estimativas do projeto Organics Brasil[1], órgão de fomento à exportação vinculado à Apex-Brasil[2], é previsto um crescimento de 15% nas vendas desse setor para esse ano. De uma maneira geral, Ming Liu, coordenador executivo da Organics Brasil, mostra que o mercado brasileiro cresce quase que 10 vezes mais em relação a outros mercados ao redor do mundo. "O mercado brasileiro cresceu nos últimos anos entre 30% e 40%, ao passo que EUA, Europa e Japão apresentam taxas de 4% a 13%", destaca Ming. (GLOBO RURAL, 2016).

São diversas as razões para o crescimento do mercado brasileiro. Primeiro porque só passou a ser regulamentado a partir de 2011, muito atrás de outros mercados que há aproximadamente 10 anos já haviam sido. Grande marco dessa regulamentação foi a criação do Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos (CNPO), pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), onde, "é possível encontrar a relação de Produtores Orgânicos de todo o Brasil, a listagem dos organismos que controlam a qualidade orgânica e a listagem das organizações de controle social, que comercializam seus produtos diretamente com o consumidor" (MAPA, 2016). Também, destaca-se a conscientização do consumidor, que busca cada vez mais produtos saudáveis e produzidos de forma sustentável.

O consumo ainda só não é maior porque, fatores limitantes como o preço e onde encontrar esses produtos são paradigmas e obstáculos a serem quebrados principalmente, pelo consumidor. Em pesquisa realizada recentemente a pedido da Revista Globo Rural, são confirmadas as expectativas do setor, mostrando que a maioria dos entrevistados considera muito importante o consumo de produtos orgânicos, mas fatores limitantes de consumo, como o preço e a disponibilidade desses produtos ainda seguram a expansão do setor. Embora os

[1] "Organics Brasil é um programa de promoção internacional dos produtores orgânicos sustentáveis, fomentado pela Apex-Brasil, Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos, com direção executiva do IPD, Instituto de Promoção do Desenvolvimento. O objetivo principal do Organics Brasil é estimular o comércio internacional de produtos orgânicos, através de feiras internacionais, eventos, rodadas de negócios, visitas dirigidas e demais ações promocionais" (ORGANICS BRASIL, 2016).

[2] "A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) atua para promover os produtos e serviços brasileiros no exterior e atrair investimentos estrangeiros para setores estratégicos da economia brasileira" (APEX-BRASIL, 2016).

entrevistados considerem os produtos orgânicos mais saudáveis, pouco mais da metade se dispõe a pagar mais caro pelo produto (GLOBO RURAL, 2016).

Ainda, de aproximadamente 242 milhões de hectares agricultáveis no Brasil, a produção orgânica brasileira ocupa apenas 1% dessa área ou, em números reais, 940 mil hectares. Uma parcela muito pequena quando compararmos com outros países como Austrália, que possui 17,2 milhões de hectares destinados a agricultura orgânica, a nossa vizinha Argentina, que tem 3,1 milhões e os EUA, com 2,2 milhões (Globo Rural, 2016). Mas essa realidade vem se transformando. Segundo o Ministério da Agropecuária, o número de unidades produtoras, apontou um crescimento de 32%, representando 3.259 novas unidades, passando de 10.064 para 13.323, de janeiro de 2014 para o mesmo mês de 2015. Nesse mesmo período, a quantidade de produtores que se converteram para o modelo de produção orgânico, saltou de 6.719 para 10.194, um aumento de 51,7% ou. (MAPA, 2016).

2 OBJETIVOS E MÉTODO DE PESQUISA

O objeto deste trabalho é o mercado de produção orgânica de alimentos no Brasil, indicando a falta de consenso sobre as estratégias para promover o aumento da produção orgânica. Trata-se de um mercado em expansão no âmbito internacional (IOFAM, 2014). A partir de 2011, com a criação do Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos (CNPO), concebido a partir da legislação que dispõe sobre a agricultura orgânica e, controlado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), esse crescimento vem se mostrando expressivo na história da agricultura brasileira (MAPA, 2016). A pesquisa pode ser classificada como de caráter descritivo e analítico. Os referenciais teóricos que orientam esse trabalho são da sociologia econômica e da análise institucional das organizações, cuja orientação é o estudo da economia como uma ciência histórica e os mercados, tanto aquilo que convencionamos denominar de oferta quanto de demanda, sendo resultado de um processo social, em continua construção, protagonizada pelos agentes econômicos destes espaços sociais específicos que, quando estruturados, se comportam como um campo de forças (BOURDIEU, 2005; GARCIA-PARPET, 2007) ou ainda como campos organizacionais (DIMAGGIO, 2001; FLIGSTEIN, 2011). Uma invariante que caracteriza os campos seria sua estrutura formada por “dominantes e dominados” (BOURDIEU, 2005) ou “Incumbents e Challengers” (FLIGSTEIN, 2011), sendo que os dominantes detêm não apenas os recursos materiais ou o capital econômico propriamente dito, mas também os recursos ou

capitais que se apresentam na dimensão cultural, simbólica, social, e política (BOURDIEU, 2005, p. 15 - 57).

No caso aqui analisado, apesar da heterogeneidade do campo da produção orgânica, é possível, ainda que, de forma agregada, caracterizar o polo dominante como constituído por grupos econômicos consolidados, com estratégias predominantemente voltadas para explorar tanto os mercados ligados aos grandes centros urbanos e as grandes redes varejistas como, também, os mercados internacionais. De acordo com Fligstein (2001), essas estratégias, predominante entre as empresas líderes no capitalismo contemporâneo, deriva da concepção de controle financeiro ou de sua variante, a concepção de "valor para o acionista", naturalizada no universo do *business* ou *agribusiness* que, no contexto deste trabalho, seria denominado de polo do "agronegócio". Na outra ponta deste subcampo da economia, no polo da "agroecologia", temos um grupo constituído por um conjunto de agricultores, sendo a sua maioria vinculada a uma associação ou a uma cooperativa de produtores. Geralmente, esses exploram uma área relativamente pequena, consumindo parte da produção e destinando o excedente, predominantemente, para os mercados locais, acessados por meios alternativos de comercialização de seus produtos como, por exemplo, feiras, organização de rede de consumidores e participação em editais de compras institucionais.

Aqueles que pertencem ao polo dominante buscam a certificação através de auditorias externas, o que garante os selos da empresa certificadora e de Orgânico Brasil – certificação por auditoria, exigidos para acessar os mercados das grandes redes varejistas, além do mercado internacional. Os produtores que pertencem ao polo dominado do campo, ainda, por sua vez, nem sempre possuem certificação. Quando possuem, essa se dá por meio de sistemas participativos de certificação, possibilitados pela legislação que passou a vigorar a partir de 2011 (MAPA, 2016). Este crescimento da certificação por sistema participativo ilustra a importância do Estado no processo de construção dos mercados (BOURDIEU, 2005; FLIGSTEIN, 2011; GARCIA PARPET, 2012).

Diante deste cenário, a questão que norteia este trabalho é colocada da seguinte forma: se por um lado, a produção orgânica é uma alternativa à produção convencional de alimentos, seria possível sua produção em grande escala em harmonia com os princípios da agroecologia? O foco foi analisar a produção orgânica em grande escala a partir da análise de

um caso emblemático que representa o polo dominante[3], a empresa Fazenda da Toca, localizada no município de Itirapina, estado de São Paulo. O objetivo foi identificar os conflitos inerentes à produção orgânica em grande escala a partir da empresa estudada, procurando indicar dentro do empreendimento os elementos alinhados com o polo defensor das práticas agroecológicas (experiência e conhecimento acumulado na área, reconhecimento dos pares, participação no mercado, influência nas esferas de representação de interesses e de legislação, entre outros) que estariam contribuindo para identifica-la como um empreendimento agroecológico, assim como aqueles que contribuem para manter o empreendimento alinhado ao polo dominante da agricultura, notadamente ao agronegócio industrial e varejista.

Para atingir os objetivos foram realizados como procedimentos metodológicos, inicialmente, uma revisão parcial da literatura sobre o mercado de produtos orgânicos no Brasil, com objetivo de realizar uma síntese da história deste segmento no país e indicar as principais características deste mercado, considerando o papel do Estado, seja sob a perspectiva da legislação, seja em relação às políticas de fomento (PLANAPO; PRONAF Agroecologia; Apoio a exportação – PROEX/Organics), dando destaque para os elementos que permitem a caracterização daqueles que ocupam a posição dominante neste campo bem como aqueles que seguem os lideres ou buscam desenvolver estratégias alternativas (BOURDIEU, 2005; GARCIA PARPET, 2012).

O Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos permitiu o acesso a dados primários sobre o setor. Os dados possuem um grau de detalhamento por Estado, município, entidade (grupo, cooperativa ou organização a qual pertence) e produtor, e demonstram a forte participação do Estado no monitoramento e controle dos participantes, sobretudo dos certificadores. A escolha da Fazenda da Toca como objeto empírico pode ser justificada por um conjunto de razões conexas: a empresa se apresenta como uma iniciativa pioneira de produzir orgânicos em escala; este trabalho é parte de um projeto de pesquisa[4] cujo escopo empírico é o Estado de São Paulo; pelo fato da empresa ter iniciado o processo de conversão e certificação orgânica há aproximadamente uma década, permitindo resgatar as informações

[3] Cabe esclarecer que no polo dominado deste campo há estratégias de produção orgânica em grande escala, mas centrada em pequenos agricultores organizados em associações e cooperativas. O caso emblemático deste polo seria o da Rede Eco Vida no sul do país, cujo modelo tornou-se referencia para a criação, na nova legislação, das modalidades de certificação por sistemas participativos (MAPA, 2016), como também se tornou referencia internacional, conforme indicado em (GARCIA PAPERT, 2012).

[4] Trata-se do Projeto de pesquisa "Agentes e Instituições na expansão dos mercados de produtos e insumos orgânicos." coordenado pelo Prof. Dr. Martin Mundo Neto.

por meio de entrevistas junto a representantes da empresa; pela análise do material de divulgação institucional; e, pela farta exposição da empresa na imprensa de negócios (impressa; eletrônica; televisiva). Foram consideradas as notícias veiculadas pelas seguintes mídias: Jornal Valor Econômico, Revista Globo Rural e Revista Época Negócios. Recorremos ao noticiário sobre a empresa na imprensa de negócios, com o objetivo de coletar a fala de seus representantes na construção da própria empresa. Para complementar as informações consideradas pertinentes à pesquisa foram realizadas entrevistas com um ex-funcionário da parte administrativa e com representantes da administração atual.

3 FAZENDA DA TOCA – DA PRODUÇÃO CONVENCIONAL À PRODUÇÃO ALTERNATIVA

Adquirida pela Família Diniz há mais de meio século, a Fazenda da Toca está localizada no município de Itirapina, a 212 km da capital paulista. Atualmente com 2,3 mil hectares, sendo 32% cobertos por mata nativa como área de preservação ambiental, até o início dos anos 2000, a Fazenda produzia de forma convencional, sobretudo citros, além de utilizada para o lazer da família aos finais de semana e feriados e, em algumas ocasiões, até mesmo para importantes reuniões da alta cúpula do Grupo Pão-de-Açúcar.

Hoje, com a propriedade sob a administração de Pedro Paulo Diniz, um dos herdeiros da família, a Fazenda está voltada para a produção e o beneficiamento de produtos orgânicos, contemplando frutas, hortaliças e ovos, além de uma planta para o engarrafamento de sucos e envase de molhos, que além da marca própria, terceiriza a produção da linha orgânica da Taeq[5].

Pedro aproveita do prestígio pessoal e da família no mundo dos negócios para alavancar seus projetos, e pretende transformar a propriedade da família na maior produtora de orgânicos do país. “De orgânicos, não entendia nada”, conta Pedro. “Só tinha interesse por assuntos relacionados à sustentabilidade e à alimentação saudável” (GLOBO RURAL, 2016). Com essa mudança no seu estilo de vida, começou em 2005 a pesquisar em como levar novas diretrizes de sustentabilidade para a Fazenda da família, onde passará parte da infância. Na mesma época, criou um pequeno fundo de investimentos em negócios sustentáveis que teve

[5] Marca própria do Grupo Pão-de-Açúcar, criada em 2005 ainda quando a família Diniz detinha o controle da empresa. Após a realização de uma pesquisa de mercado, foi identificada uma nova tendência de consumo de produtos mais saudáveis. Foi lançada então a Taeq, com “uma linha de produtos saudáveis para pessoas que querem se alimentar bem” (TAEQ, 2016).

como resposta a produção de orgânicos. Como desdobramentos ainda dessa visão, resultaram os estudos dos sistemas regenerativos e, consequentemente, pesquisas aplicadas aos sistemas agroflorestais, principal foco da Fazenda hoje.

Mas o novo propósito e o diferencial colocados para a Fazenda da Toca não eram tão simples e óbvios assim. Logo no início, Pedro buscou a orientação e o apoio de Marcelo Cardoso, da consultoria Meta Integral, ex-vice-presidente de sustentabilidade da Natura que, junto de toda a equipe de Gestão da Fazenda, buscou-se entender o papel e o propósito do novo negócio. "Os desafios socioambientais estão no centro do negócio da Fazenda e são o motor das inovações que ela pode promover", ressalta Marcelo em entrevista a Revista Época Negócios (2016). Com o objetivo de criar estratégias para que a empresa consiga criar impactos positivos para o planeta, foi então definido um plano estratégico orientado pelos princípios da regeneração.

Como parte do novo projeto, foi implantado um sistema de gestão em círculos e horizontalizado, que quebra a hierarquia tradicional, e no qual as decisões são tomadas de forma coletiva. Para tal, a gestão do negócio foi integrada ao Instituo Toca, "uma associação sem fins lucrativos, composta por uma equipe multidisciplinar que atua nas áreas de Educação, Saúde Integral, Cultura e Meio Ambiente" (Fazenda da Toca, 2016), que desenvolve projetos de pesquisa e educação para os saberes da natureza e que ajudem a difundir uma cultura de vida orgânica. Escolheu-se utilizar uma metodologia de tomada de decisões coletiva chamada de "Democracia Profunda". Desenvolvida na África do Sul, essa metodologia propõe contemplar as opiniões da minoria, buscando conscientizar todos os envolvidos das razões de cada decisão, e não simplesmente impondo que a opinião de determinada pessoa não é a correta e esperada para aquele momento. Marcelo Cardoso explica que ao invés do consenso, busca-se o comprometimento de todos os envolvidos. "Investigamos o que aqueles que, a princípio, discordam de uma decisão precisam para se comprometer com ela. E isso fortalece as equipes", explica Marcelo (ÉPOCA, 2016).

Como CEO da empresa, Pedro acredita nesse modelo de gestão como transformador devido a sua transparência, mas ressalta ser uma pessoa rígida com as metodologias e, principalmente, a importância das planilhas para o bom andamento e o sucesso do negócio. Inclusive, diz que vem estimulando a adoção dessas metodologias em outras empresas da família.

4 EM BUSCA DA AGROECOLOGIA

Iniciado em 2005, o projeto de transformar a fazenda numa grande produtora de orgânicos foi concretizado em 2009 quando se conseguiu a primeira certificação junto ao IBD Certificações, maior certificadora da América Latina, localizada em Botucatu - SP. A primeira medida adotada por Pedro quando assumiu a propriedade, junto com, na época, o recém-contratado agrônomo Osvaldo Serrano Jr., foi eliminar o uso de agrotóxicos nos pomares de laranja. Posteriormente, já começou a ser implantando, de forma experimental, as primeiras áreas voltadas para o sistema agroflorestal (SAF), que prevê a produção de diversas culturas no mesmo espaço, também conhecido como produção em consórcio. "O propósito é criar sistemas de produção regenerativos, inspirados no conceito de plantio agroflorestal", comenta Pedro, em entrevista à Revista Época Negócios, em maio 2016. Ainda, relembra das dificuldades e dos obstáculos que enfrentou quando surgiu a ideia:

> Muitos tentaram me desencorajar, alegando não ser possível produzir orgânicos em escala. Mas topei o desafio. Hoje, tenho convicção de que é viável obter um alimento bonito e saudável sem abrir mão da eficiência financeira. O investimento em manejo é maior, mas a redução dos gastos com insumos compensa, Pedro Paulo Diniz, (GLOBO RURAL, 2016).

Com a eliminação do uso de agrotóxicos nos antigos pomares da fazenda e, o início da implantação do sistema agroflorestal, aos poucos as lavouras da propriedade foram sendo transformadas para que, entre os pés de laranja, fossem plantadas outras culturas como frutas e vegetais, além de outras espécies arbóreas, como mogno, madeira muito valorizada no mercado. "São sistemas que, ao produzir, ajudam a criar biodiversidade, a preservar a água e assim, também regeneram o planeta", ressalta Pedro (Época Negócios, 2016).

Ao optar pela Agricultura Sintrópica[6] e implantar as práticas de manejo sustentável às lavouras, aconteceram os primeiros contatos com Ernest Götsch[7], um dos expoentes desse

[6] Agricultura Sintrópica; Sistema Agroflorestal; Produção Agroflorestal: sua proposta central é reunir a produção de alimentos à produção florestal, plantando comida em meio às árvores que, no fim de seu ciclo de vida, são comercializadas como madeira (GLOBO RURAL, 2016).

[7] Suíço, erradicado no Brasil há mais de 30 anos, Ernest Götsch é conhecido como o "pai" dos sistemas agroflorestais (SAF), sendo referencia internacional no assunto. Conhecido também como agricultura sintrópica, o conceito vem sendo desenvolvido e aprimorado pelo suíço desde a sua terra natal, quando trabalhou com o melhoramento genético de forrageiras. De passagem pela Alemanha, implantou os SAF para a produção de hortaliças. Na Costa Rica, desenvolveu projetos com refugiados, inserindo-os em projetos de agricultura sustentável. Quando chegou ao Brasil, em 1982, junto com um sócio, comprou uma fazenda de 500 hectares em Piraí do Norte, na Bahia, cujas terras estavam degradas e improdutivas devido à exploração de madeira. Dando continuidade aos seus experimentos em Sistemas Agroflorestais, Götsch devolve a essa área

modo de produção, que atualmente vive no Brasil. "Conheci o Ernest, que vem trabalhando em pequenos sistemas agroflorestais a mais de 40 anos, e demos a ele o desafio de começar a desenhar junto com a gente esses mesmos sistemas em uma escala maior", conta Pedro (Época, 2016). Com o apoio de Ernest, a Fazenda da Toca agrega à sua produção e a seus projetos, além de um importante capital científico e intelectual, um capital simbólico que amplia sua legitimidade perante o campo dos orgânicos – uma vez que sua história é recente, iniciada em 2005, e ainda continua em desenvolvimento, um capital cultural através do intercambio com a cultura da agroecologia praticada em outros países e, um capital organizacional com a formação de quadros profissionais alinhados com a cultura da produção orgânica. Fundamental, todo esse conjunto de capitais adquirido e agregado à empresa abre espaço para a Fazenda da Toca se estabelecer no campo dos orgânicos, hoje liderado pela Korin, empresa ligada a tradição da Fundação Mokiti Okada e ao IBD, ligado às pesquisas da biodinâmica de Rudolf Steiner (1861 – 1925).

Além das experiências com os sistemas agroflorestais, a Fazenda da Toca, principalmente em áreas que, desde que a nova gestão assumiu o controle da propriedade, vem sendo adquiridas e incorporadas à Fazenda, são adotadas outras técnicas como, por exemplo, a rotação de culturas, também muito utilizada na agroecologia e tem como objetivo recuperar solos degradados. Ainda, com pesquisas aplicadas para o desenvolvimento da produção orgânica e novas técnicas e tecnologias voltadas para esse cultivo, inúmeras parcerias acadêmico-cientificas vem surgindo, entre elas com a UNICAMP, a Embrapa e a Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, da USP de Piracicaba. Pedro e sua equipe não falam em números, mas salientam que também é mantida uma equipe de pesquisas e inovação pela própria Fazenda para, junto com essas instituições, estarem constantemente aprimorando as técnicas já aplicadas e inserindo novas possibilidades em sua produção. Atualmente, os esforços em inovação se concentram nas áreas agroflorestais, que vem sendo ampliadas na Fazenda. Um dos principais desafios é desenvolver soluções de mecanização e de tecnologias que se adaptem aos requisitos de manejo de solo, devido ao sistema agroflorestal requerer uso de mão de obra intensiva.

---

uma alta produtividade de uma grande variedade de espécies vegetais, em especial o cacau e a banana. Também, como resultado significativo de seus experimentos, ressurgiu nessa área a Mata Atlântica, com toda sua fauna e flora características. Quatorze (14) nascentes rebrotaram, e Ernest garante que, agora, todas tem água o ano todo. (AGENDA GOTSCH, 2016).

A equipe dedica-se também em desenvolver parcerias e a pensar em novos arranjos de trabalho, que permitam aplicar o modelo em larga escala, zelando pela sustentabilidade em termos ambientais, econômicos e sociais. Nesse modelo de parcerias, o proprietário da terra junto com o parceiro produtor compartilham os resultados e os riscos da produção e da colheita. Segundo Pedro, o objetivo é transformar 400 hectares em áreas agroflorestais nos próximos quatro anos. Mas para isso é necessário muita mão-de-obra, o que viabiliza a formação de parcerias. "Nesse nosso desafio de ter 400 hectares agroflorestais em quatro anos, a gente está pensando muito em ter parceiros em vez de funcionários", relata Pedro (Época Negócios, 2016). Ainda, destaca que essas parcerias são vistas "como um modelo para escalonar, especialmente porque, socialmente, é muito interessante, gerando renda tanto para o dono da terra quanto para o parceiro" (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2016).

Ainda, a Fazenda apresenta números surpreendentes na produtividade e comercialização de ovos. Com aproximadamente 30 mil galinhas de penas na cor caramelo da raça Lohmann, o tratamento dado aos animais, que vivem soltos para ciscar a vontade em volta do terreno e voltar a hora que quiserem para os poleiros, respeitando seu comportamento natural. Dentro dos galpões, a água e os alimentos são distribuídos de forma automatizada. Doenças são prevenidas com homeopatia diluída na água. "A gente cuida bem da galinha, o ovo é consequência", relata Rodrigo Cobrello, encarregado da criação de aves da Fazenda da Toca (Época Negócios, 2016). Segundo o site da empresa, "a diferença de todos esses cuidados se reflete em ovos saudáveis, equilibrados e saborosos" (FAZENDA DA TOCA, 2016).

5 A TRADIÇÃO E O APOIO DA FAMÍLIA

Recentemente a empresa de seu pai, Península Participações, criada para "gerir as ativos de propriedade da Família Diniz por meio de veículos de investimentos privados e líquidos" (PENÍNSULA, 2016), anunciou que busca novas oportunidades de investimento no mercado brasileiro na área de consumo. Seus últimos investimentos, segundo o apurado pelo Núcleo de Varejo da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), foram na compra de uma participação na rede de padarias Benjamin Abrahão e, um investimento na Fazenda da Toca. Os valores e a participação que a Península adquiriu de cada empresa, não foi revelada.

Dentro da proposta de gestão colocada para a Fazenda da Toca, podemos citar ainda o Instituto Toca, sendo um dos projetos pertencentes ao Instituto Península, braço social da

Península Participações, como mais um exemplo do aporte e da participação da família na empresa Fazenda da Toca com um todo, recebendo aportes não só financeiro, mas também intelectual e social.

Embora não abra os números, Pedro afirma que o faturamento de 2015 foi mais do que o dobro do ano anterior. Com produtos em aproximadamente 2,2 mil pontos de venda, espera repetir o feito em 2016. Segundo o apurado pela reportagem da Revista Globo Rural, publicada em maio desse ano, "o faturamento de 2015 foi de R$30 milhões, dividido de forma equilibrada entre os três braços da empresa" (GLOBO RURAL, 2016).

6 A FAZENDA DA TOCA COMO AGRONEGÓCIO

Até 2008, a Fazenda possuía 1.600 hectares e tinha grande parte da sua área arrendada para o plantio de eucalipto, pela Suzano, indústria de papel e celulose, cujo contrato se encerra esse ano (ORGANICSNET, 2016). Outros 70 hectares continham pomares de laranja, onde eram cultivados frutos das espécies bahia, pêra, valência, folha murcha e charmute, todos pelo sistema convencional. Durante todo esse tempo, a produção era voltada a grandes grupos que operam na lógica do agronegócio, onde, no caso da laranja, toda produção era destinada a fabricação de sucos, abastecendo principalmente o mercado de commodities.

Atualmente, a Fazenda da Toca possui em seu portfólio sucos (goiaba, laranja, manga e tangerina), ovos e molhos de tomate. As frutas produzidas na propriedade, cultivadas a partir dos princípios da agricultura regenerativa, são destinadas para a produção de sucos 100% integrais e orgânicos. Após colidas, as frutas são processadas sem adição de conservantes, corantes e açúcar. Por outro lado ocorre a terceirização de algumas operações como extração. Nesse momento, a Fazenda que produzia de forma convencional, típica do agronegócio, adota um novo modelo de negócios com gestão compartilhada, desenvolvendo estratégias em parceria com outros produtores e grandes grupos que dominam o agronegócio.

No início da produção, quando a família ainda detinha o controle da rede Pão-de-Açúcar, os produtos eram todos vendidos sobre a marca Taeq. Hoje, embora a rede varejista não esteja mais sob o comando da família – após uma das maiores disputas do varejo nacional, o controle da empresa passou para grupo Casino[8] – a Taeq ainda é um importante

[8] Empresa de grande porte do varejo presente na França e em outras regiões do mundo. Presidido por Jean-Charles Naouri, o Grupo Casino é registrado na Bolsa de Valores de Paris e tem como acionista majoritário a

cliente da Fazenda. Porém, foi lançada em 2013 a marca própria, "Fazenda da Toca Orgânicos", que está presente nas gôndolas de supermercados não só da rede Pão-de-Açúcar, como na concorrência, entre elas St. Marché, Eately, Sonda, Mambo, Walmart e Zaffari, totalizando mais de 2.200 pontos de venda, divididos principalmente pela região sudeste do país, nos estado de São Paulo e Rio de Janeiro. Segundo Osvaldo Viu Serrano Jr., hoje gerente agrícola da Fazenda, a empresa pretende expandir sua atuação no mercado de alimentos: "A gente pretende crescer no mercado de alimentos, como sucos e molhos, com a base toda de produção de plantas orgânicas, agroecológicas e agroflorestais." (Época Negócios, 2016). Atualmente, segundo o site da Fazenda, já é possível encontrar seus produtos em toda região Sul e Sudeste do país e, em boa parte do centro-oeste, norte e nordeste.

Para produzir o conjunto de produtos que compõe seu portfólio é utilizado estratégias típicas do agronegócio, entre elas, a terceirização da produção. Esta pode ocorrer desde o fornecimento de produtos orgânicos, como é o caso dos tomates utilizados na fabricação dos molhos, adquiridos de outros produtores certificados, até em processos industriais como a extração e o beneficiamento do suco de laranja. Estas práticas se diferenciam das relações sociais de produção que vem sendo desenvolvidas para a produção de bananas consorciadas com manga, por exemplo, onde prevalecem as parcerias. Vale ressaltar que, todo o processo realizado por terceiros é acompanhado integralmente por funcionários da Fazenda, visando garantir que os procedimentos sejam realizados dentro dos padrões estabelecidos.

Recentemente, a equipe da Fazenda anunciou mais uma parceria, dessa vez com a Korin[9] Agropecuária, empresa que produz frangos e ovos livres de antibióticos e com certificação de bem-estar animal, no projeto de logística compartilhada. Integrando as duas empresas (Fazenda da Toca e Korin) com outras três de logística, o projeto trouxe ganho para todos. "Reduzimos nossos custos de transporte em 25% e as transportadoras tiveram um aumento de 30% nos lucros, já que começaram a atender novos clientes", destaca Diego Del Valle, gerente de logística da Korin (KORIN, 2016). Para Fernando Bicaletto, Diretor comercial da Fazenda da Toca, o projeto enaltece as sinergias exploradas e as que ainda podem ser compactuadas pelas empresas. Mas, Fernando ainda destaque que, "o mais

empresa Rallye. No Brasil, assumiu em 2014 o controlo das operações do Grupo Pão-de-Açúcar, antes comandado por Abílio Diniz.

[9] "Empresa brasileira, fundada em 1994, com visão empresarial baseada na filosofia e no método de Agricultura Natural de Mokiti Okada, que privilegia o perfeito equilíbrio entre a preservação e uso dos recursos naturais. Pioneira na criação do Frango Antibiotic Free (AF) – sem antibióticos e promotores artificiais de crescimento" (KORIN, 2016).

relevante é perceber o que nos une, antes mesmo do business, são os valores e o propósito que nos move: ambas as empresas tem em seu DNA a preocupação em contribuir com a alimentação saudável e com o meio ambiente, bem como, princípios morais sólidos" (KORIN, 2016).

Outro exemplo de estratégia adotada pela Fazenda da Toca foi, em meados de abril desse ano, quando a empresa anunciou que não daria continuidade na linha de produtos lácteos, que incluía iogurtes, queijos, requeijão e manteiga. Mesmo com uma fábrica apresentando avanços na produtividade e com produtos altamente aceitos pelo mercado, a decisão radical foi tomada devida a complexidade das operações, conforme conta Pedro Diniz: "constatamos que a cadeia de lácteo requer um alto nível de energia, esforço e investimento, e que isso estava competindo com os esforços da pesquisa de sistemas regenerativos" (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2016). Ele explica ainda que, para garantir que seus produtos derivados do leite atendessem às exigências da certificação orgânica, posicionando-se em uma faixa "*premium*" de mercado, tudo tinha de ser feito ali, incluindo o plantio do milho que seria transformado em ração para o gado leiteiro, exigindo muito de toda a equipe que se encontra empenhada em outros projetos na Fazenda. Ainda, por serem feitos sem conservantes, seus produtos tinham tempo de gondola reduzido em relação aos convencionais, ou seja, seus prazos de validade eram menores. Também, foi determinante para a decisão, além dos desafios da logística, ainda era preciso competir com gigantes internacionais por um espaço caro nas redes de varejo, que são as gondolas frias.

Com o argumento de que "os retornos financeiros no negócio em questão são pequenos perto dos negócios da empresa" (VEJA São Paulo, 2017), no início do ano o Grupo Península Participações, responsável por gerir os investimentos da Família e, consequentemente, acionista na produção e beneficiamento de orgânicos da Fazenda da Toca, foi decidido encerrar o plano de expansão da linda de Produtos Fazenda da Toca. Previsto aumentar seu portfólio em 2017, a empresa ainda viu a necessidade em descontinuar suas linhas de sucos e molhos de tomate, ficando somente com a produção de ovos e a venda de matéria-prima para a indústria orgânica.

7 CONCLUSÃO

A agricultura orgânica sempre foi pauta na vida de quem busca uma alimentação mais saudável e balanceada. Com produtos cultivados seguindo os padrões da agroecologia, esse

modelo de agricultura sempre atendeu a um nicho de mercado restrito e selecionado, devido principalmente às técnicas utilizadas na produção, que dificilmente permitem seu escalonamento.

Na tentativa de ampliar esse mercado, a Fazenda da Toca investe em pesquisas e no desenvolvimento de novas tecnologias, além promover parcerias-chave fundamentais para escalonar sua produção orgânica. A mudança na gestão da Fazenda com o apoio da consultoria de Marcelo Cardoso na parte administrativa, com Ernest Götsch na produção, o desenvolvimento e melhoramento de técnicas, principalmente no manejo agroflorestal, em conjunto com Universidades e centros de pesquisa, e as parcerias com outros agricultores e produtores, apesar de se refletirem em ações típicas do polo da agroecologia, são consultorias especializadas e projetos contratados pela empresa como é típico do polo do agronegócio. Assim como, obter uma certificação por auditoria, optar pelo desinvestimento nos laticínios, o apoio financeiro da *holding* que administra os ativos da família e a lógica de mercado estabelecida com alguns de seus clientes, reforçam as ações empresariais distanciando o empreendimento do polo da agroecologia.

Ainda, se analisarmos os investimentos no sistema agroflorestal em detrimento da produção de lácteos, podemos observar a busca por parte de seus gestores na implantação da produção orgânica em grande área da propriedade, na tentativa de sua consolidação no campo dos orgânicos. Porém, por outro lado a viabilidade e a expansão dos negócios da Fazenda estão alicerçadas em estratégias típicas dos grandes grupos capitalistas, ampliando as contradições entre a produção em grande escala e a convivência com os princípios da agroecologia. O estudo do caso da Fazenda da Toca permitiu a percepção da heterogeneidade do campo de produção orgânica e as tensões que delimitam suas fronteiras com o polo da agroecologia.

Recentemente, com o anúncio da descontinuação da linha de produtos “Fazenda da toca” e, consequentemente, do encerramento das operações de beneficiamento de sucos e molhos de tomate, são expostas as dificuldades para se operar em grande escala no campo dos orgânicos, devido à exigência de pesquisas e mão-de-obra especializada, o que amplia a barreira a diversificação, um dos pontos centrais dos Sistemas Agroflorestais.

Por outro lado, mesmo com o revés da família, ao procurar desenvolver caminhos alternativos para a produção orgânica em grande escala, a Fazenda da Toca desponta como um dos principais colaboradores para o desenvolvimento desse mercado no Brasil e contribui para a difusão de boas práticas de produção e de gestão, ancorado em princípios da

agroecologia, em um ambiente que se apresenta como antagônico a ela, a agricultura convencional.

REFERÊNCIAS

AGENDA GOTSCH. **Ernest Götsch**. Disponível em: <http://agendagotsch.com/about/>. Acesso em: 04 de nov. 2016.

APEXBRASIL. **Quem somos**. Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br/quem-somos>. Acesso em: 10 de nov. 2016.

BASTOS, Tereza Raquel; ALBUQUERQUE, Rogerio; FERREIRA, Venilson. A escala dos orgânicos. **Globo Rural**. São Paulo, N. 367, p. 26 – 19, mai. 2016.

BATISTA Jr., João. **Um balde de água fria no sonho orgânico de Pedro Paulo Diniz**. Disponível em: <http://vejasp.abril.com.br/blog/terraco-paulistano/organico-pedro-paulo-diniz/>. Acesso em 26 de fevereiro de 2017.

BOURDIEU, P. **O Campo Econômico**. Política & Sociedade, n. 6, 2005, p. 15-57.

DIMAGGIO, P. The twenty-first-centuryfirm: changing economic organization in international perspective. Princeton, N.J.: Princeton University Press. 2001. Viii, 275p.

FLIGSTEIN, Neil; MCADAM, Doug (2011). **A theory of fields**. New York: Oxford University Press, 2012.

FAZENDA DA TOCA ORGÂNICOS. **Nossa Produção**. Disponível em: <http://fazendadatoca.com/>. Acesso em: 19 out. 2016.

_____. **Instituto Toca**. Disponível em: <http://www.fazendadatoca.com.br/instituto_toca>. Acesso em: 20 out. 2016.

GARCIA-PARPET, Marie-France. **Dinâmica de mercado e trajetória de produtores em face do sistema de classificação de vinhos**. Rev. adm. empres., São Paulo , v. 47, n. 2, p. 1-11, Jun. 2007.

_____. **Estudo de caso de "mercado autorregulado": normas voluntárias e qualidade dos produtos da agricultura orgânica**. REDD – Revista Espaço de Diálogo e Desconexão, Araraquara, v. 4, n. 2, jan/jul. 2012.

HESSEL, Camila; ALBUQUERQUE, Rogerio. Startup Caipira. **Época Negócios**. São Paulo, N. 111, p. 106 – 117, mai. 2016.

IFOAM. Relatório Anual de 2014. Disponível em <http://www.ifoam.org/>. Acesso em 28 out. 2016.

KORIN. **Empresa**. Disponível em: <http://www.korin.com.br/empresa/>. Acesso em: 04 nov. 2016.

KORIN. **Korin e Fazenda da Toca Compartilham logística e reduzem impacto ambiental**. Disponível em: <http://www.korin.com.br/blog/korin-e-fazenda-da-toca-compartilham-logistica-e-reduzem-impacto-ambiental/>. Acesso em: 31 out. 2016.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Cadastro Nacional dos Produtores Orgânicos**. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/desenvolvimento-sustentavel/organicos/cadastro-nacional>. Acesso em: 28 out. 2016.

NÚCLEO DE VAREJO ESPM. **Empresa de Abílio Diniz avalia outras aquisições no varejo**. Disponível em: <http://varejo.espm.br/17679/empresa-de-abilio-diniz-avalia-outras-aquisicoes-no-varejo>. Acesso em: 20 out. 2016.

ORGANICS BRASIL. **Bem-vindo ao Organics Brasil**. Disponível em: <http://www.organicsbrasil.org/>. Acesso em: 11 nov. 2016.

PENÍNSULA PARTICIPAÇÕES. **Quem somos**. Disponível em: <http://www.peninsulapart.com.br/>. Acesso em: 20 out. 2016.

PINHO, Flávia G.; ALBUQUERQUE, Rogerio. Por dentro da Toca. **Globo Rural**. São Paulo, N. 367, p. 30 – 33, mai. 2016.

ORGANICSNET. **Fazenda de orgânicos de Pedro Paulo Diniz amplia sua produção**. Disponível em: <http://www.organicsnet.com.br/2015/07/fazenda-de-organicos-de-pedro-paulo-diniz-amplia-sua-producao/>. Acesso em: 20 out. 2016.

TAEQ. **Conhece a Taeq**. Disponível em: <http://www.taeq.com.br/conheca-a-taeq>. Acesso em: 04 nov. de 2016.