

Tomada de decisão na transição agroecológica: um estudo em uma cooperativa do agronegócio**Decision-making on agroecological transition: a study on an agribusiness cooperative**

DOI:10.34117/bjdv5n10-305

Recebimento dos originais: 10/09/2019

Aceitação para publicação: 24/10/2019

Paulo Vinícius de Miranda Pereira

Doutorando no Programa de Pós-graduação em Agronegócios pelo Centro de Estudos e Pesquisa em Agronegócios – CEPAN da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre – IFAC
Endereço: Campus Tarauacá – BR 364, Km – 359 – CEP 69970-000 – Tarauacá – AC – Brasil

E-mail: paulo.pereira@ifac.edu.br

João Armando Dessimon Machado

Doutor em Economia Agroalimentar pela Universidade de Córdoba/Espanha
Professor Titular do Departamento de Economia e Relações Internacionais da Faculdade de Ciências Econômicas e Professor do Programa de Pós-graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Endereço: Av. João Pessoa, 31 – Departamento de Economia e Relações Internacionais/FCE – Centro – CEP 90040-000 – Porto Alegre – RS - Brasil

E-mail: joao.dessimon@ufrgs.br

Veronica Schmidt

Doutora em Ciências Veterinárias pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Professora Titular do Departamento de Medicina Veterinária Preventiva da Faculdade de Veterinária e Professora do Programa de Pós-graduação em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Endereço: Av. Bento Gonçalves 9090 – Laboratório de Medicina Veterinária Preventiva – Agronomia - CEP: 91540-000 – Porto Alegre – RS - Brasil

E-mail: veronica.schmidt@ufrgs.br

RESUMO

O processo decisório auxilia o tomador de decisão a escolher entre um cenário de alternativas, levando em conta as possíveis consequências da decisão. Este artigo consistiu em analisar a tomada de decisão durante o processo de transição agroecológica de uma Cooperativa do Agronegócio. Para isso, a estratégia metodológica utilizada foi o estudo de caso realizado em uma Cooperativa localizada no interior do Estado do Rio Grande do Sul. A coleta dos dados foi baseada em entrevistas individuais semiestruturadas com 39 agricultores membros da cooperativa. Os resultados evidenciaram que: os principais motivos da mudança foram para

preservar a saúde, melhorar a segurança alimentar e para obter benefícios econômicos; a principal fonte de informação foi a Emater; como principais desvantagens foram relatadas a falta de comunicação e a resistência da família. O estudo demonstrou que a tomada de decisão não seguiu as fases do processo de planejamento, porém, o comprometimento dos membros com o processo foi crucial para o um bom desempenho.

Palavras-chave: Processo Decisório. Agroecologia. Cooperativismo. Teoria da Mudança.

ABSTRACT

The decision-making process helps the decision-maker to choose between a scenario of alternatives, taking into account the possible consequences of the decision. This article has consisted of analyzing decision making during the agroecological transition process of an Agribusiness Cooperative. For this, the methodological strategy used was the case study carried out in a cooperative located in the countryside of the State of Rio Grande do Sul. Data collection was based on individual semi-structured interviews with 39 cooperative members. The results have shown that: the main reasons for the change were to preserve health, improve food security and obtain economic benefits; the main source of information was Emater; as main disadvantages were reported lack of communication and family resistance. The study demonstrated that decision-making did not follow the phases of the planning process, however the commitment of members to the process was crucial to good performance.

Key words: Decision-making Process. Agroecology. Cooperativism. Theory of Change.

1. INTRODUÇÃO

A agricultura moderna se identifica pela alta produtividade da terra e do trabalho, através da adoção de diversas tecnologias disponíveis para o campo, tais como, plantas e animais geneticamente melhorados, insumos modernos e máquinas de origem industrial. É uma agricultura que busca à maximização da lucratividade no prazo mais curto possível. Entretanto, a dinâmica do setor agroindustrial está se transformando gradativamente, por isso a demanda por alimentos agroecológicos requer mudanças em sistemas produtivos e focadas em práticas sustentáveis.

De acordo com Costabeber e Caporal (2003), entende-se que a oferta de alimentos na quantidade necessária, requer uma agricultura ambientalmente sustentável e capaz de produzir alimentos com elevada qualidade, pois somente com alimentos de qualidade biológica superior ao que se produz hoje é possível garantir alimentação saudável.

Neste contexto, surge a Agroecologia, que se dedica à “[...] aplicação de conceitos e princípios ecológicos no desenho e manejo de agroecossistemas sustentáveis”, considerando os ecossistemas naturais e os agroecossistemas tradicionais (indígenas e camponeses) como referências iniciais básicas (GLIESSMAN, 2009, p. 54). Segundo Altieri (1995), a

agroecologia proporciona as bases científicas para apoiar o processo de transição para uma agricultura “sustentável” nas suas diversas manifestações e/ou denominações.

Com este cenário o cooperativismo se impõe, pois, esta concepção abre a possibilidade de agregar o maior número de pessoas em torno de um trabalho em comum (PINHO, 1967). Assim, cooperação deixa as pessoas mais flexíveis e com menor resistência às mudanças que, de maneira efetiva, contribui para o desenvolvimento do trabalho conjunto.

As cooperativas têm o desafio de buscar uma rápida e adequada resposta à crescente e diversificada demanda dos consumidores, o que requer um processo contínuo de inovação em equipamentos, embalagens, insumos e sistema produtivo (CHRISTENSEN; RAMA; VON TUNZELMANN, 1996; GALIZZI; VENTURINI, 1996).

Em função do exposto acima, uma Cooperativa do setor do Agronegócio, localizada no interior do Estado do Rio Grande do Sul, optou por mudar o sistema de produção convencional para um sistema de produção orgânico. Agricultura convencional, de acordo com Altieri (2012), é a aquela que se baseia no uso de agrotóxicos e energia externa. Segundo Brasil (2003), sistema orgânico de produção agropecuária é todo aquele em que se adotam técnicas específicas, mediante a otimização do uso dos recursos naturais e socioeconômicos disponíveis, tendo por objetivo a sustentabilidade econômica e ecológica, a maximização dos benefícios sociais, a minimização da dependência de energia não renovável, empregando, sempre que possível, métodos culturais, biológicos e mecânicos, em contraposição ao uso de materiais sintéticos, a eliminação do uso de organismos geneticamente modificados e radiações ionizantes, em qualquer fase do processo de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização, e a proteção do meio ambiente. O conceito de sistema orgânico abrange, portanto, os denominados: ecológico, biodinâmico, natural, regenerativo, biológico, agroecológicos, permacultura e outros que atendam os princípios estabelecidos.

Para que essa mudança no sistema produtivo seja efetivada, faz-se necessário um período de conversão, chamado de transição agroecológica. Segundo Gliessman (2009), a transição agroecológica é o processo que envolve a conversão de sistemas agrícolas com baixos níveis de sustentabilidade para outros que, gradativamente, incorporem níveis crescentes de sustentabilidade. Para Silva *et al.* (2009, p. 1), “os processos de transição agroecológica constituem-se em desafios para a sustentabilidade das regiões rurais”. Assim, a transição agroecológica não implica somente numa maior racionalização econômico-produtiva, mas também, numa mudança nas atitudes e valores em relação ao manejo e

conservação dos recursos naturais, o que não dispensa o progresso técnico e o avanço do conhecimento científico (COSTABEBER, 1998).

Para dar início ao processo de transição agroecológica, rumo à produção orgânica, a cooperativa e os agricultores membros tomaram uma decisão pela mudança, nas quais são considerados diversos fatores, ou seja, as decisões dependem dos objetivos do agente e das possibilidades de realização. Neste sentido, as organizações cooperativas possibilitam, sobretudo, a participação ativa dos cooperados no processo decisório (BIALOSKORSKI NETO, 2000).

Desta forma, buscou-se responder neste artigo: na tomada de decisão, que resultou na mudança do sistema convencional de produção de alimentos para a transição agroecológica da Cooperativa, houve elementos que influenciaram os cooperados para a mudança? Para tanto, o presente estudo analisou a tomada de decisão durante o processo de transição agroecológica de uma cooperativa do setor agropecuário.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesta seção, serão apresentados os principais conceitos utilizados na tomada de decisão e na transição agroecológica. Na primeira parte contempla a teoria da decisão, que fundamenta a análise teórica do estudo, em seguida, é complementado com o planejamento do agricultor no processo decisório e, por último, apresenta os fundamentos da transição agroecológica.

2.1 TOMADA DE DECISÃO

A tomada de decisão tem sido objeto de estudo de vários autores, cujo resultados vão desde as teorias organizacionais a áreas da psicologia. Por isso, contempla aspectos políticos, comportamentais e, até mesmo, fatores como intuição (OLIVEIRA, 2007).

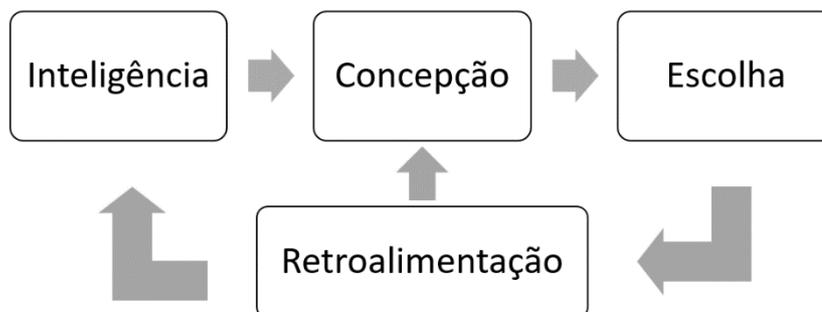
Para Dalcin e Machado (2015), a tomada de decisão aumenta a complexidade gerencial, sendo que, no âmbito empresarial, conforme Callado e Moraes Filho (2011), essas decisões ocorrem a partir de alternativas que conciliam com os interesses da organização. Tanto a identificação, como a análise destas alternativas de decisão, desempenha papel importante no processo decisório, pois servem de referência juntar dados relevantes sobre custos, despesas, mercado e tecnologias.

Em função disto, é necessário ampliar o conhecimento sobre o processo decisório, para evidenciar a necessidade que a tomada de decisão possui na adequação das organizações a

seus ambientes. Para Simon (1970), as possíveis consequências de um procedimento, que corresponde às expectativas do decisor, somente com o conhecimento poderá haver segurança. Segundo o autor, o propósito de aumentar o conhecimento é encontrar uma alternativa única e original que equipare cada possibilidade de comportamento, ainda que seja alcançado de maneira imperfeita na prática. Ou seja, a falta do conhecimento pode ser um limitante da racionalidade e, conseqüentemente, do processo decisório.

Nesta perspectiva, a tomada de decisão deve ser planejada de maneira que se forneça os conhecimentos pertinentes e a forma como as decisões são tomadas devem ser conhecidas (GASSON, 1973). Sobre a melhor maneira de se decidir, as etapas de um processo decisório são apresentadas na Figura 1.

Figura 1 – Etapas do Processo Decisório.



Fonte: Simon (1972), adaptado.

A primeira etapa, a inteligência, é aquela que analisa o ambiente, identificando as demandas e as necessidades, ou seja, as situações que necessitam de decisão. Nesta etapa é identificado, definido e categorizado o problema. A segunda etapa, a concepção, é aquela que evolui a estrutura que define os critérios de escolha, criando, simulando, desenvolvendo e analisando os possíveis cursos de ação. A terceira etapa, a escolha, é aquela que na escolha adequadamente dita, seleciona uma linha de ação estabelecida entre as disponíveis. Cada etapa do processo decisório compõe um sistema complexo, formando assim, diversas fases simultâneas e integradas, que constituem um processo que propicia o ajuste e/ou a correção de eventuais erros do sistema, ou seja, a retroalimentação.

Com base na opção, Simon (1972) também classifica as decisões em programadas e não programadas. As decisões programadas, são aquelas que regulam diariamente as operações dos sistemas de produção e distribuição, conduzindo a um modo de agir sistemático e mais seguro (a rotina). As decisões não programadas, são aquelas necessárias para

estruturação, reestruturação, fixação de metas e objetivos e controle da execução de todo o sistema. À medida que forem surgindo (devido a novas necessidades), serão analisadas a partir da importância de suas consequências.

Simon (1972) justifica, ainda, que não há método predeterminado que trate o problema ocasional, por muitos motivos, tais como: ineditismo, dubiedade ou complexidade ou, por causa da importância, merece uma abordagem específica, entre outras. Assim, o autor ressalta que as decisões programadas e não programadas não são dissemelhantes, elas formam um todo contínuo, que envolve decisões na dinâmica organizacional fortemente programadas e decisões não programadas, simultaneamente.

Há que se aperfeiçoar, ainda, a capacidade humana de tomar decisões, apesar de que, das diferentes capacidades de um e de outro, o homem moderno está sujeito a situações problemáticas, de dificuldades crescentes e proporcionais ao nível de capacitação que atingiu. A tendência é exigir, cada vez mais do decisor, a capacidade de aprimorar o processo de tomada de decisão (SIMON, 1972).

2.2 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DOS AGRICULTORES

Para tomar uma decisão os agricultores necessitam conhecer o ambiente onde são inseridos e as relações existentes entre as atividades que acontecem a montante e a jusante. Para Dorilêo (2007), em uma propriedade rural, todas as funções administrativas necessitam ser consideradas e analisadas com uma visão holística. Todavia, a atividade agrícola apresenta características singulares, devido à sua natureza imponderável, que dificultam a tomada de decisão.

A melhor maneira de retratar o comportamento na tomada de decisão é entendendo a realidade do decisor, ou seja, entender o local onde a pessoa constitui a base para ela e suas escolhas (PRIEM; LOVE; SHAFFER, 2002).

Assim, a tomada de decisão dos agricultores pode ser induzida por pressões políticas, econômicas, sociais e ambientais, bem como opiniões da família e fatores ligados à produção. Neste sentido, as decisões dependem dos objetivos do agente e das possibilidades de realização (LIMA *et al.*, 2005; PEREIRA *et al.*, 2012).

É evidente que as propriedades rurais estão inseridas em um ambiente de complexidade, onde os fatores de produção e do ambiente estão inter-relacionados e interdependentes, logo, o proprietário rural e os demais componentes da cadeia produtiva, necessitam conhecer bem o ambiente e suas variáveis para a minimizar os riscos inerentes ao

negócio. Desse modo, a partir de uma visão sistêmica, o produtor rural necessita ter o conhecimento de toda a cadeia para tomar suas decisões. Neste meio, mantêm-se relações de troca, solidariedade e conflito, assim desenvolvem-se estratégias (DUTRA, 2008; LIMA *et al.*, 2005).

Como afirma Nelson (1997), cabe aos produtores agrícolas utilizar várias abordagens na tomada de decisão, não seguindo sempre a lógica da racionalidade econômica ou a maximização dos fatores de produção, mas também aquelas que influenciam os aspectos sociais, ambientais, éticos, culturais e ideológicos estão acima do econômico para muitos deles, podendo influenciar, sobretudo, a tomada de decisão (GOMES; REICHERT, 2011).

Deste modo, não é somente a maximização do lucro que explica o poder decisório de um agricultor. Os produtores agrícolas necessitam entender o dinamismo do funcionamento do sistema onde estão inseridos. Neste contexto, é de suma importância o agricultor conheça quais são os objetivos do empreendimento rural, planejando antes de agir, para assim, atuando desta maneira, tanto os problemas habituais, como os de grandes complexidades serão resolvidos. (DORILÊO, 2007; GASSON, 1973).

2.3 TRANSIÇÃO AGROECOLÓGICA

A transição agroecológica é a passagem de uma agricultura baseada no uso de agroquímicos e energia externa para uma agricultura focada em agroecossistemas sustentáveis (ALTIERI, 2012).

O conceito de transição agroecológica, é entendido como um processo gradual e multilinear de mudança, que ocorre através do tempo, nas formas de manejo dos agroecossistemas, que, na agricultura, tem como meta a passagem de um modelo agroquímico de produção (que pode ser mais ou menos intensivo no uso de *inputs* industriais) a estilos de agriculturas que incorporem princípios e tecnologias de base ecológica. Essa ideia de mudança se refere a um processo de evolução contínua e crescente no tempo, porém sem ter um momento final determinado. Entretanto, por se tratar de um processo social, isto é, por depender da intervenção humana, a transição agroecológica implica não somente na busca de uma maior racionalização econômico-produtiva, com base nas especificidades biofísicas de cada agroecossistema, mas também numa mudança nas atitudes e valores dos atores sociais em relação ao manejo e conservação dos recursos naturais (CAPORAL; COSTABEBER, 2004, p. 84).

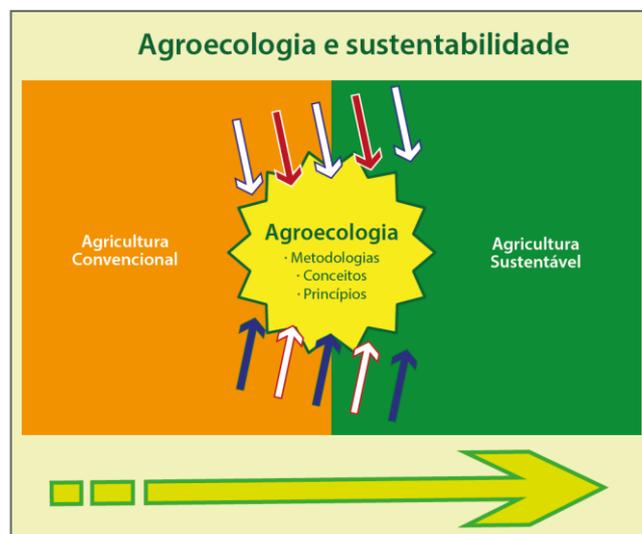
A construção do conhecimento agroecológico refere-se a níveis de conversão dos agroecossistemas e respectivas fases, necessitam de apoio para a transição (GLIESSMAN, 2009). A Agroecologia, como campo de conhecimento que agrega o conhecimento sistematizado (científico) e o saber dos agricultores, para uma agricultura sustentável, sendo, portanto, uma base científica. A Agroecologia é a ciência ou a disciplina científica que apresenta uma série de princípios, conceitos e metodologias para estudar agroecossistemas, com o propósito de permitir a implantação e o desenvolvimento de estilos de agricultura com maiores níveis de sustentabilidade, com dependência mínima de agroquímicos e energia externa (ALTIERI, 2012).

A partir da Agroecologia é possível orientar o correto redesenho e o melhor manejo do agroecossistemas, na perspectiva da sustentabilidade (CAPORAL; COSTABEBER, 2000). Também, é a partir dela que um conjunto de técnicas são desenvolvidas, sempre enfatizando as comunidades locais, a inovação nos processos produtivos, dando atenção aos transmitidos de agricultor para agricultor (ALTIERI, 2012).

Por isso, parte do sucesso da transição depende da capacidade do agricultor. Ele tem que ajustar a economia de sua unidade produtiva a um novo contexto de produção. Este novo contexto exige mudanças nas práticas de campo e na gestão da propriedade. Novos princípios são integrados à rotina da propriedade rural, criando uma sinergia de interações e relações que determinam o sucesso da conversão (GLIESSMAN, 2009).

A proposta de transição agroecológica seria a passagem de uma agricultura convencional, que está em um dos polos, que passa a considerar as dimensões da Agroecologia e em um outro polo estaria a agricultura sustentável ou de base ecológica que incorpora níveis crescentes de sustentabilidade. A Figura 2 representa o processo de transição agroecológica.

Figura 2 – Representação da Transição Agroecológica.



Fonte: Caporal e Costabeber (2004).

Nota-se, na Figura 2, pela direção da seta, que quando se fala em transição agroecológica, representa o afastamento da produção em sistema de agricultura convencional e uma aproximação à agricultura sustentável, ou seja, está implícita a incorporação de maiores níveis de sustentabilidade no processo de transição. O ritmo desta transição é dependente das características locais dos agroecossistemas que, por sua vez, é dependente de outras variáveis que são intrínsecas aos agroecossistemas e, por esta razão, quando se implementa um processo de transição agroecológica não se pode medir o tempo, nem generalizar como um modelo a ser seguido e sim, se utiliza este como uma experiência condicionada, principalmente, pelas características ambientais, econômicas e sociais dos agroecossistemas.

Assim, o poder decisório do agricultor é fundamental para a elaboração de métodos. Não se pode idealizar uma transição agroecológica sem a participação de todos os sujeitos sociais envolvidos neste processo.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa tem por natureza ser aplicada, pois objetiva a produção de conhecimento específica sobre a temática “tomada de decisão na transição agroecológica”. A pesquisa aplicada é aquela que busca agregar conhecimento direcionado à aplicação prática de um determinado procedimento ou técnica (GIL, 2010). Quanto aos objetivos, o estudo caracteriza-se como descritivo, já que a pesquisa envolverá a descrição, compreensão e interpretação dos fatos ou acontecimentos com base na análise de suas particularidades. A

busca por este tipo de análise, que envolve uma forma peculiar de investigação, respalda-se em uma maneira de encarar a pesquisa a honrar seu estilo indutivo, um foco no significado individual e na importância da compreensão de situação adversas em sua complexidade (CRESWELL, 2010).

Quanto a abordagem do problema, o estudo caracteriza-se como qualitativo, pois é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos, que, neste estudo, trata-se de analisar a tomada de decisão durante o processo de transição agroecológica. A pesquisa qualitativa é um meio pelo qual explora-se o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema, envolvendo as questões que surgem, os dados coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir de particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado dos dados (CRESWELL, 2010).

A estratégia de investigação utilizada, foi estudo de caso, sendo aplicado em uma Cooperativa do ramo do agronegócio localizada no interior do Rio Grande do Sul. Para Martins e Theóphilo (2007, p. 61) “A Estratégia de pesquisa estudo de caso pede avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente”. Para Yin (2010, p.33), “O estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos”.

A organização, objeto desse estudo, foi uma Cooperativa do setor do Agronegócio, localizada no interior do Estado do Rio Grande do Sul. A escolha do local do estudo deve-se ao fato de esta Cooperativa passou, recentemente, pela mudança do sistema produtivo, de um sistema de produção convencional, para um sistema de produção orgânico. Para que seja efetivada esta mudança no sistema de produção, é necessário um período de conversão da propriedade, chamado de transição agroecológica.

A Cooperativa pesquisada é composta por 39 (trinta e nove) membros, dos quais todos foram entrevistados. Os objetivos da Cooperativa são: o cultivo alimentos mais saudáveis, o estímulo ao trabalho cooperado, acesso a mercados, organização da produção de alimentos, possibilitar o beneficiamento e processamento da produção e interceder a gestão do negócio. Sua Missão é colaborar para um desenvolvimento socioeconômico dos agricultores, empregados e comunidade, augurando a segurança alimentar.

O perfil predominante dos entrevistados é, em sua grande maioria, de casados (74,36%); do sexo masculino (69,73%); com média de idade de 42 anos (com o cooperado

mais jovem – 18 anos, e o mais velho – 75 anos). Predominam-se famílias compostas por 03 (três) ou 04 (quatro) pessoas, totalizando 46,2% dos membros, ensino fundamental incompleto (41%) e ensino médio completo (25,6%); e possuem 02 de anos a 55 anos de tempo de propriedade de terra. O tamanho médio das propriedades é 16,3 hectares, com a menor propriedade medindo 01 (um) hectare e a maior 120 (cento e vinte) hectares. A maioria dos cooperados (77%) são agricultores, possuem as respectivas unidades produtivas como a maior fonte e tem a família como trabalhadores no campo. A fumiicultura é a principal atividade econômica da Cooperativa, ocorrendo em 67% das propriedades.

A coleta dos dados ocorreu por meio de entrevistas, através de um formulário semiestruturado, composto por 18 questões de múltipla escolha (12 questões com possibilidade de complementação). As questões abordadas objetivaram observar os fatores que influenciaram os cooperados no processo decisório empreendido durante a transição agroecológica. Assim foram verificados os motivos, os fatores, as fontes de informações, as possíveis vantagens e desvantagens e o planejamento que levaram à decisão para a transição no processo produtivo.

Por fim, os dados das entrevistas foram analisados e as respostas de cada um dos cooperados foram sistematizadas, formulando-se a descrição, análise e discussão apresentada no tópico a seguir.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta a análise e discussão dos resultados da pesquisa realizada com os agricultores da Cooperativa.

3.1. MOTIVOS E FATORES PARA MUDANÇA DO SISTEMA PRODUTIVO

Entre os motivos que levaram os agricultores da Cooperativa a mudar o sistema produtivo, metade deles (50,5%) informaram questões relacionadas à saúde como um dos motivos para a mudança (Tabela 1). É importante frisar que 17 (43,58%) e 11 (28,20%) cooperados afirmaram, em primeira e segunda opção, respectivamente, que o motivo da transição para a agricultura agroecológica foi para “preservar a saúde”.

Tabela 1 – Número de respostas referente aos motivos para a transição agroecológica dos membros cooperados estudados (n=39).

| Motivo para a Transição Agroecológica | Frequência | Frequência Relativa |
|--|-------------------|----------------------------|
| Preservar a saúde | 28 | 27,72% |
| Segurança alimentar | 23 | 22,77% |
| Benefícios econômicos | 15 | 14,85% |
| Preservar a natureza | 14 | 13,86% |
| Qualidade de vida | 13 | 12,87% |
| Outros | 8 | 7,92% |
| Total | 101 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os agricultores (14,8%) que apontaram “benefícios econômicos” como um dos motivos para a mudança, 05 (cinco) agricultores citaram este fator como primeira, segunda e terceira opção. Oito agricultores (7,9%) admitiram que mudaram o sistema produtivo por “outros motivos”, dos quais 04 (quatro) estavam cansados de utilizar agrotóxicos, 02 (dois) almejam mudar de cultura na propriedade, ou seja, não plantar mais tabaco, e 02 (dois) têm a consciência que uma produção agroecológica pode possibilitar a diversificação na produção.

De acordo com Cyert e March (1992), os objetivos finais são os impulsores de uma decisão organizacional que, no caso da Cooperativa, o cuidado com a saúde e alimentação, os benefícios econômicos e a preocupação com a natureza foram as principais razões que motivaram a mudança de sistema produtivo.

As propriedades rurais estão inseridas em um ambiente de diversidade o que exige um olhar sistêmico, sendo fundamental conhecer o ambiente e as variáveis necessárias para a minimização dos riscos inerentes ao negócio, ou seja, somente entendendo a realidade, o decisor consegue tomar a decisão e, assim, mudar do estilo agrícola convencional para o estilo agrícola sustentável (ALTIERI, 2012; DUTRA, 2008; MARCH; SHAPIRA, 1987; PRIEM; LOVE; SHAFFER, 2002).

Quanto aos fatores mencionados pelos membros da Cooperativa, que auxiliaram na decisão de mudança de sistema produtivo, a resposta mais frequente foi relacionada ao Clima, onde 21 (53,8%) produtores afirmaram ser um fator importante no processo de transição. Os agricultores associam o cumprimento das metas às condições climáticas onde, a decisão do

que plantar, é levado em consideração. Assim “o meio é definido a partir da interação clima-solo e condiciona as técnicas e as práticas dos sistemas de cultivo e de criação” (LIMA *et al.*, p. 90, 2005).

O segundo fator mais frequente foi “ouvir a opinião de todos os membros da família”, apontada por 12 cooperados (31%). Estes agricultores, de acordo com Gasson (1973) e Lima *et al.* (2005), no momento de decidir, orientam-se por objetivos pessoais, as necessidades familiares e ao meio socioeconômico. Em terceiro lugar, os cooperados informaram a sazonalidade como um fator também importante, onde 03 (três) tomam decisões baseadas em fatores como: temperatura, insolação, umidade e das épocas do ano. Dorilêo (2007) discorre que o setor agrícola apresenta algumas características peculiares que dificultam a tomada de decisão, onde a dependência do clima é uma destas particularidades, isto é, a variação climática (também relacionada a sazonalidade) determina todo processo produtivo no campo.

3.2. CONHECIMENTO E FONTES DE INFORMAÇÕES UTILIZADAS NA TRANSIÇÃO AGROECOLÓGICA

Quando perguntados sobre o nível de conhecimento inicial relacionado à agricultura orgânica, 97,4% dos agricultores relataram possuir algum tipo de conhecimento (Tabela 2).

Tabela 2 – Conhecimento inicial sobre Agricultura Orgânica dos membros cooperados estudados.

| Conhecimento Inicial sobre Agricultura Orgânica | Frequência | Frequência Acumulada | Frequência Relativa | Fr. Relativa Acumulada |
|--|-------------------|-----------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Muito conhecimento | 5 | 5 | 12,82% | 12,82% |
| Alguns conhecimentos | 11 | 16 | 28,21% | 41,03% |
| Pouco conhecimento | 22 | 38 | 56,41% | 97,44% |
| Nenhum conhecimento | 1 | 39 | 2,56% | 100,00% |
| Total | 39 | | 100,00% | |

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível ainda observar que pelo menos a metade dos agricultores da Cooperativa necessitam que seus conhecimentos sobre tal agricultura sejam expandidos, fato este reconhecido pela maioria, onde os mesmos afirmaram que o conhecimento será adquirido com a experiência.

Para Santos e Monteiro (2004), o conhecimento consolida, estrutura, fortalece e dá credibilidade ao sistema orgânico de produção de alimentos. De acordo com Santini *et al.* (2006), as cooperativas em geral, como forma de adquirir os conhecimentos necessários para um melhor funcionamento, procuram parcerias com universidades, consultorias, institutos de pesquisa e tecnologia ou certificadoras ambientais.

Uma forma de alcançar tais conhecimento é a participação em cursos e/ou seminários sobre a agricultura orgânica. Quando indagados sobre tal questão, pelo menos 82% dos cooperados participaram alguma vez de algum tipo de treinamento da temática. O fato que chama atenção é que em torno de 18% dos cooperados nunca participaram de seminários ou cursos sobre produção orgânica (Tabela 3).

Tabela 3 – Participação em treinamentos (seminários e/ou cursos) sobre Agricultura Orgânica dos membros cooperados estudados.

| Participação em treinamentos | Frequência | Frequência Acumulada | Frequência Relativa | Fr. Relativa Acumulada |
|-------------------------------------|-------------------|-----------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Sempre | 4 | 4 | 10,26% | 10,26% |
| Frequentemente | 13 | 17 | 33,33% | 43,59% |
| Às vezes | 10 | 27 | 25,64% | 69,23% |
| Raramente | 5 | 32 | 12,82% | 82,05% |
| Nunca | 7 | 39 | 17,95% | 100,00% |
| Total | 39 | | 100% | |

Fonte: Dados da pesquisa.

Simon (1970) afirma que a construção do conhecimento é o meio mais eficaz para decidir e que a falta do conhecimento, pode limitar a racionalidade do processo decisório. Neste aspecto, o processo de tomada de decisão deve ser organizado de maneira a fornecer os conhecimentos adequados para se tomar a decisão. No caso das cooperativas, como afirma Bittenbender (2010), a busca pelo conhecimento, seja por educação ou formação continuada, é um dos princípios do cooperativismo.

Neste contexto, na pergunta sobre quais foram as fontes de informações usadas na transição agroecológica, a EMATER é a principal fonte nesta busca de informações necessárias ao processo produtivo, sendo mencionada 28 (vinte e oito) vezes pelos entrevistados. Muitas informações são trocadas entre os vizinhos, aparecendo em segundo

lugar como uma fonte de informação, sendo mencionada 17 (dezessete) vezes pelos cooperados e, logo em seguida, a orientação de técnicos especializados, mencionada 16 (dezesesseis) vezes pelos cooperados.

Como visto, a EMATER é a principal fonte de informação, sendo responsável pela extensão rural no município.

3.3. VANTAGENS E DESVANTAGENS NA MUDANÇA DO SISTEMA PRODUTIVO

A transição agroecológica possui vantagens e desvantagens que servem tanto para superar as dificuldades, como para contribuir no fortalecimento no processo de mudança do sistema produtivo.

Na pergunta referente às desvantagens da transição agroecológica, as respostas dos cooperados foram bem variadas. Os mesmos relataram a necessidade de um manejo diferenciado do solo, a falta de experiência na produção agroecológica, resistência familiar à mudança no sistema produtivo, receio do pouco espaço no mercado para comercialização dos produtos agroecológicos, falta de apoio da cooperativa, dificuldade de mão de obra, alto custo inicial, tempo para dedicação na diversificação do sistema produtivo e custos com certificação. Pelo menos, metade dos entrevistados alegaram alguma dessas dificuldades na transição agroecológica. Os cooperados relataram, ainda, a falta de informação (ou comunicação) durante o processo de transição, como uma das desvantagens encontradas. Kotter e Schlesinger (1979) recomendam que a comunicação deve ser uma estratégia para a superação a resistência da mudança. Simon (1970) também frisa que, as trocas de informações é o canal de conhecimentos para decisão apropriada, sem ela, a racionalidade será cada vez mais limitada.

Já, na pergunta referente às vantagens da transição agroecológica, os cooperados, em sua maioria, elencaram como resposta mais frequente “maior cuidado com a saúde”. A segunda resposta com maior frequência foi “melhor preço de venda”, seguidas pelas respostas “conhecer a origem do alimento” e “diversificação”. A transição agroecológica também tem como objetivo a oferta de produtos saudáveis e a preservação da saúde ambiental e humana. Conejero, Serra e Neves (2007) afirmam que agricultura orgânica, é fundamentada na produção de alimentos sem o uso de defensivos agrícolas e adubos químicos, o que pode ofertar além de produtos saudáveis, contribuir para preservação da saúde ambiental e humana. Essas vantagens relatadas foram fundamentais para os agricultores tomarem a decisão pela

mudança de sistema produtivo. Para Gasson (1973), os valores que induzem a tomada de decisão do produtor é a obtenção de renda e segurança.

3.4. O PLANEJAMENTO PARA A TRANSIÇÃO AGROECOLÓGICA

A decisão de mudar o sistema produtivo foi de comum acordo entre a diretoria e os demais membros, porém, mesmo a decisão sendo tomada por todos, apenas 30,8% dos cooperados relataram que a diretoria da cooperativa acompanha sempre ou frequentemente a transição agroecológica (Tabela 4).

Assim, para 36 (92,3%) cooperados foi fácil tomar a decisão de mudar o sistema produtivo e 03 (7,7%) cooperados afirmaram que a decisão de mudança não foi fácil, em virtude de fatores como: costume em utilizar agrotóxicos na produção de fumo e comércio do tabaco em crise.

Tabela 4 – Frequência em que a Diretoria acompanha o processo de transição agroecológica dos membros cooperados estudados.

| Acompanhamento da Diretoria da Cooperativa | Frequência | Frequência Acumulada | Frequência Relativa | Fr. Relativa Acumulada |
|---|-------------------|-----------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Sempre | 3 | 3 | 7,69% | 7,69% |
| Frequentemente | 9 | 12 | 23,08% | 30,77% |
| Às vezes | 5 | 17 | 12,82% | 43,59% |
| Raramente | 20 | 37 | 51,28% | 94,87% |
| Nunca | 2 | 39 | 5,13% | 100,00% |
| Total | 39 | | 100% | |

Fonte: Dados da pesquisa.

A formulação das estratégias é complexa, pois está inserida em uma multiplicidade de fatores internos e externos, neste sentido seria fundamental a participação da diretoria da cooperativa em acompanhar todo o processo de transição agroecológica. Como afirma Barbosa e Brondani (2005), o cenário de mudança exige o planejamento, que permite nortear todas as ações dentro de um plano determinado de metas e estratégias diminuindo, com isso, a possibilidade de tomada de decisão equivocada, num mercado competitivo.

No processo de transição agroecológica, 36 membros (92,3%) não apresentaram nenhuma resistência para mudar o sistema produtivo e 03 (7,7%) membros apresentaram

pouca ou alguma resistência. Para estes, os principais motivos foram: o processo lento da transição faz supor que a produção não seria suficiente para atender as demandas econômicas, a incerteza da mudança e a falta de conhecimento, que exige treinamento. Como afirmam Hernandez e Caldas (2001), nos processos de mudança e inovação, a resistência é uma das principais barreiras na implantação. E, para transpor essas barreiras, Kotter e Schlesinger (1979) sugerem que sejam elaboradas estratégias de superação a resistência à mudança, entre elas: educação, comunicação, participação, envolvimento e cooperação. As cooperativas são organizações propícias para esta mudança, pois devem oferecer abertura para o diálogo e comunicação em um ambiente de participação e aprendizagem.

Na pergunta – a escolha apresentou o retorno esperado – as respostas foram variadas e são apresentadas na Tabela 5.

Tabela 5 – Retorno esperado do processo de transição agroecológica na visão dos membros cooperados estudados.

| Retorno Esperado | Frequência | Frequência Acumulada | Frequência Relativa | Fr. Relativa Acumulada |
|-------------------------|-------------------|-----------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Muito retorno | 7 | 7 | 17,95% | 17,95% |
| Bastante retorno | 7 | 14 | 17,95% | 35,90% |
| Algum retorno | 15 | 29 | 38,46% | 74,36% |
| Pouco retorno | 9 | 38 | 23,08% | 97,44% |
| Nenhum retorno | 1 | 39 | 2,56% | 100,00% |
| Total | 39 | | 100% | |

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da Tabela 5 é possível verificar que pelo menos 74,4% dos cooperados tiveram pelo menos “algum retorno” com o processo de transição agroecológica, ou seja, estão tendo algum tipo de benefício oriundo do processo de mudança. E, apenas 01 cooperado, relatou que ainda não teve o retorno esperado. Segundo o mesmo, o processo de transição agroecológica é lento. Como afirma Judson (1976), o processo de mudança exige das pessoas um psicológico preparado, devendo estas permanecer racionais, pois a mudança pode ser ou não rápida.

Quando questionados quanto ao grau de satisfação com os resultados alcançados até o momento, verificou-se que a maioria dos cooperados (87,2%) encontra-se muito, bastante ou razoavelmente satisfeito (Tabela 6).

Tabela 6 – Grau de satisfação com os resultados alcançados até o momento com o processo de transição agroecológica na visão dos membros cooperados estudados.

| Grau de Satisfação | Frequência | Frequência Acumulada | Frequência Relativa | Fr. Relativa Acumulada |
|---------------------------|-------------------|-----------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Muito | 10 | 10 | 25,64% | 25,64% |
| Bastante | 12 | 22 | 30,77% | 56,41% |
| Razoável | 12 | 34 | 30,77% | 87,18% |
| Pouca | 5 | 39 | 12,82% | 100,00% |
| Nenhuma | 0 | 39 | 0% | 100,00% |
| Total | 39 | | 100% | |

Fonte: Dados da pesquisa.

Os 10 cooperados (25,6%) que afirmaram estar muito satisfeitos com os resultados alcançados até agora, justificaram suas respostas alegando o bem-estar e qualidade de vida para a família, o trabalho que preserva a saúde, a oferta de alimentos saudáveis, a aquisição de novos conhecimentos, comercialização da produção e o retorno financeiro além do esperado. Para aqueles que afirmaram estar bastante satisfeitos (30,8%) justificaram suas respostas em: a exigência de pouco manejo, a expectativa de aumento da comercialização, a sustentabilidade, a alimentação saudável e ao financiamento agrícola facilitado para cooperativados.

Entre os que relataram o grau de satisfação como razoável (30,8% dos cooperados), informaram que somente com a certificação serão alcançados resultados compensatórios, ou que a falta organização do grupo é algo que atrapalha o processo, ou houve um aumento considerável no preço dos insumos e, como já informado anteriormente, o processo de transição agroecológica é lento e demorado. Já os cooperados pouco satisfeitos (12,82%) justificaram suas respostas na expectativa de que a certificação agregue valor ao produto e aumente a venda, sendo também relatado por estes entrevistados, a falta de organização e o pouco diálogo entre diretoria e membros da Cooperativa.

Considerando as respostas apresentadas nas Tabelas 5 e 6, os dados são corroborados uma vez que apenas um cooperado afirmou que a transição no sistema produtivo não apresentou retorno esperado e, por outro lado, não houve demonstração de insatisfação com a mudança por parte dos cooperados. Os resultados apresentados mostram a satisfação da maioria dos entrevistados quanto à transição agroecológica.

Por último, foi perguntado se ocorreu algum tipo de planejamento para a decisão de mudança no sistema produtivo e 95% dos cooperados afirmaram que houve planejamento para a transição agroecológica. As respostas mais frequentes foram: melhor planejamento do processo produtivo; contribuição inicial da Cooperativa no processo da mudança; houve reuniões e assembleias para a tomada de decisão; planejamento visando uma melhor qualidade de vida; procurou-se assistência técnica para o planejamento da mudança; e respostas no sentido de visão de futuro – tentativa de mudança da situação atual e participar de alguma organização.

Ou seja, a partir das respostas percebe-se as diferentes visões de planejamento, porém, o planejamento estratégico, é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente (KOTLER, 1980), sendo, necessário, a consciência quanto à urgência na definição das estratégias (JACOBSEN; RODRIGUES, 2002).

A formação de objetivos é dependente da situação na qual se encontra o agricultor, devendo-se conhecer a situação atual para depois se definir os objetivos. Assim, vários fatores serão visualizados, as implicações futuras serão mais concretas e, assim, a tomada de decisão poderá ser tomada com maior definição (BARBOSA; BRONDANI, 2005; GASSON, 1973; LIMA *et al*, 2005; MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tomada de decisão no contexto das cooperativas agropecuárias envolve pessoas com diferentes compreensões, porém a decisão escolhida deve ser razoável a todos. Assim, o processo decisório deve ser abordado de forma sistêmica. Logo, com base no levantamento dos dados e a partir da literatura pesquisada, procurou-se analisar o processo decisório empreendido durante a transição agroecológica de uma cooperativa do setor do agronegócio.

Entre os motivos e fatores que influenciaram os cooperados na mudança do sistema produtivo, destaca-se a preocupação com a saúde. Os produtores têm consciência que a mudança para um sistema de produção orgânico propiciará uma maior diversificação da produção, possibilitará a produção de alimentos mais saudável, garantindo uma melhor qualidade de vida e, conseqüentemente, “preservar a saúde”. Na cooperativa estudada, os fatores que auxiliam os agricultores na hora da decisão referem-se principalmente às condições climáticas e opinião da família. Para qualquer decisão tomada é considerada a interação clima-

solo, bem como também, uma reunião familiar onde todos emitem sua opinião e, no final, chega-se a um consenso.

No que se refere às fontes de informações utilizadas no processo de mudança de sistema produtivo, a Emater se destacou como uma das referências para os membros da Cooperativa. Destaque este, pode estar relacionado ao fato que uma das cooperadas ser servidora da referida instituição, na qual, os entrevistados relataram que diversas questões sobre o processo de transição eram tratadas por meio da funcionária. Apesar da mudança no sistema produtivo estar entre os objetivos da Cooperativa e tenha sido em comum acordo entre os membros cooperados, os entrevistados relataram como dificuldade a falta de informações para iniciar a transição agroecológica.

Toda a mudança apresenta vantagens e desvantagens. No caso estudado, as vantagens que motivaram a transição agroecológica foram: o maior cuidado com a saúde, o melhor preço de venda, o conhecimento da origem do alimento e a possibilidade de diversificação. Este resultado demonstrou que além da preocupação com a saúde, os cooperados também associam a mudança com maioria da renda. Quanto as desvantagens, os entrevistados relataram: a falta de comunicação, a falta de experiência na transição, resistência de alguns membros da família, entre outras dificuldades encontradas.

Os entrevistados relataram ainda que a participação da diretoria da cooperativa poderia ter sido mais efetiva, pois a formulação das estratégias é complexa com múltiplos fatores, e, nesta lógica, a participação da diretoria da cooperativa é fundamental. Analisando as respostas, foi possível constatar ainda que a transição apresentou o retorno esperado pela maioria dos cooperados.

Neste sentido, pode-se concluir que os agricultores cooperados entrevistados agiram de maneira consciente, de forma racional e com objetividade. No que se refere ao processo de tomada de decisão, a cooperativa iniciou o processo pela fase de inteligência, onde foram coletadas as informações, porém não houve uma análise das ações, ou seja, a fase de concepção não foi cumprida. As escolhas estão sendo ajustadas, atendendo aos princípios agroecológicos e, por fim, o processo de retroalimentação está sendo realizado na cooperativa, uma vez que os membros trocam experiências entre si adequando o processo de transição agroecológica.

Embora o objetivo deste trabalho tenha sido satisfatoriamente atingido, uma das limitações do estudo foi o número reduzido de entrevistados, uma vez que a cooperativa é de pequeno porte, então, numa pesquisa mais ampla, outras questões referentes ao processo decisório pode emergir.

Espera-se que este estudo provoque questionamentos que remetam ao desenvolvimento de outras pesquisas, envolvendo outras variáveis que permitam um melhor entendimento do processo decisório. Sugere-se ampliar a análise para outras organizações cooperativas, com o objetivo de avançar na parte exploratória do trabalho e, assim, identificar se existem outros casos. Podendo assim, analisar as relações que se estabelecem de forma mais ampla e complexa.

REFERÊNCIAS

ALTIERI, Miguel. **Agroecologia: bases científicas para uma agricultura sustentável**. 3 ed. São Paulo: Expressão Popular; Rio de Janeiro: AS-PTA, 2012.

ALTIERI, M. **Agroecologia: a dinâmica produtiva da agricultura sustentável**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 1995.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento Estratégico Organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 107-123, 2005.

BIALOSKORSKI NETO. Sigismundo. Agribusiness Cooperativo. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000, p. 235-253.

BRASIL. Lei nº. 10.831, de 23 de dezembro de 2003. Dispõe sobre a agricultura orgânica e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília,DF, 23 dez. 2003. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.831.htm>. Acesso em: 01 dez. 2018.

BUTTENBENDER, P. L. O Agronegócio Cooperativo. In: SPAREMBERGER, A.; BUTTENBENDER, P. L.; ZAMBERLAN, L. (Org.). **Princípios de Agronegócios: conceitos e estudos de casos**. Ijuí: Unijuí, 2010, p. 71-98.

CALLADO, A. A. C.; MORAES FILHO, R. A. Gestão empresarial no agronegócio. In: CALLADO, A. A. C. (Org.). **Agronegócio**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011, p. 20-29.

CAPORAL, F. R.; COSTABEBER, J. A. Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável: perspectivas para uma nova extensão rural. **Revista de Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável**, Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 16-37, 2000.

_____. Agroecologia e Extensão Rural: contribuições para a Promoção do Desenvolvimento Rural Sustentável, Brasília: MDA/SAF/DATER-IICA, 2004.

CHRISTENSEN, J. L.; RAMA, R.; VON TUNZELMANN, N. G. **Innovation in the european food products and beverage industry**. Industry studies of innovation using C.I.S. data. Bruxelles (BEL): European Commission – EIMS Project 94/111 EIMS, 1996. (Publication, nº 35).

CONEJERO, M. A.; SERRA, L.; NEVES, M. F. Produtos Orgânicos: o que é, dimensões e como se habilitar. In: NEVES, Marcos Fava (Coord.). **Agronegócios e Desenvolvimento Sustentável: uma agenda para a liderança mundial na produção de alimentos e bioenergia**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 90-101.

COSTABEBER, J. A. **Acción colectiva y procesos de transición agroecológica en Rio Grande do Sul, Brasil**. 1998. Tese (Doutorado em Agroecologia, Campesinato e Historia) - ISECETSIAN, Universidad de Córdoba, Espanha, 1998.

COSTABEBER, J. A.; CAPORAL, F. R. Possibilidades e alternativas do desenvolvimento rural sustentável. In: VELA, H. (Org.): **Agricultura Familiar e Desenvolvimento Rural Sustentável no Mercosul**. Santa Maria: Editora da UFSM, 2003. p. 157-194.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. 2. ed. Oxford: Blackwell Publishers, 1992.

DALCIN, D.; MACHADO, J. A. D. Os estilos de tomada de decisão, as características dos agricultores e das propriedades rurais de Palmeira das Missões/RS. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté (São Paulo), v. 11, n. 2, p. 337-358, 2015.

DORILÊO, J. M. O administrador rural nas suas tomadas de decisões. **Empreendedorismo e Gestão**. 2007. Disponível em: <<https://marcelodorileo.wordpress.com/2007/01/12/o-administrador-rural-nas-suas-tomadas-de-decisoes/>>. Acesso em: 01 dez. 2018.

DUTRA, A. S. **O processo decisório de implantação de estrutura para armazenagem de soja ao nível de propriedade rural na região de Santo Ângelo/RS**. 2008. 118 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

GALIZZI, G.; VENTURINI, L. Product innovation in the food industry: nature, characteristics and determinants. In: GALIZZI, G.; VENTURINI, L. (Ed.). **Economics of innovation: the case of food industry**. Heidelberg (Alemanha): Physica Verlag, 1996.

GASSON, R. Goals and values of farmers. **Journal of Agricultural Economics**, Inglaterra, v. 24, n. 3, p. 521-537, 1973.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas 2010.

GLIESSMAN, S. R. **Agroecologia: processos ecológicos em agricultura sustentável**. 4. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GOMES, M. C.; REICHERT, L. J. O processo administrativo e a tomada de decisão na unidade de produção agrícola de base ecológica. In: **Congresso Brasileiro de Agroecologia**, Fortaleza: Cadernos de agroecologia, v. 6, n. 2, 2011.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à Mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, 2001.

JACOBSEN, A. L.; RODRIGUES, M. M. B. Abordagens para lidar com a resistência humana frente a processos de mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 14, n. 6, p. 39-49, 2002.

JUDSON, Arnold S. **Relações Humanas e Mudanças Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1976.

KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1980.

KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. A. Choosing strategies for change. **Harvard Business Review**, Boston, v. 57, n. 2, p. 106-113, 1979.

LIMA, A. P. *et. al.* **Administração da unidade de produção familiar**: modalidades de trabalho com agricultores. 3. ed. Ijuí: Editora Unijuí, 2005.

MARCH, J. G.; SHAPIRA, Z. 1987. Managerial perspectives on risk and risk taking. **Management Science**, Providence, v. 33, n. 11, p. 1404-1418, 1987.

MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NELSON, A. G. Teaching Agricultural Producers to Consider Risk in Decision Making. In: **Annual Meeting Western Agricultural Economics Association**, 1997, Reno/Sparks, Nevada.

OLIVEIRA, L. M. de. **A informação como instrumento para tomada de decisão do agricultor de Giruá no estado do Rio Grande do Sul**. 2007. 114 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócio) – Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócio, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

Brazilian Journal of Development

PEREIRA, P. A. A.; *et al.* The development of Brazilian agriculture, future technological challenges and opportunities. In: MARTHA JUNIOR, G. B.; FERREIRA FILHO, J. B. S. (Ed.). **Brazilian agriculture development and changes**. Brasília: Embrapa, 2012, p. 13-42.

PINHO, Diva Benevides. **Doutrina Cooperativista e Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Secretaria da Agricultura – Departamento de Assistência ao Cooperativismo, 1967.

PRIEM, R. L.; LOVE, L. G.; SHAFFER, M. A. Executives perceptions of uncertainty sources: a numerical taxonomy and underlying dimensions. **Journal of Management**, Cidade, v. 28, n. 6, 725-746, 2002.

SANTINI, G. A.; *et al.* Conceitos de Inovação no Agronegócio. In: ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. (Coord.). **Agronegócios: Gestão e Inovação**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 219-250.

SANTOS, G. C.; MONTEIRO, M. Sistema Orgânico de Produção de Alimentos. **Alimentos e Nutrição**, Araraquara, v. 15, n. 1, p. 73-86, 2004.

SILVA, J. N. *et al.* Transição Agroecológica em Assentamentos Rurais: o processo inicial no assentamento Chico Mendes III/PE-Brasil. **Revista Brasileira de Agroecologia**. Nov. 2009. Vol. 4. Nº 2.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo: Estudos dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas**. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

_____. **A capacidade de decisão e de liderança**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.