

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Estudo de caso de um Empreendimento Econômico Solidário (EES):
em busca da viabilização para a cooperativa Terra e Liberdade

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do diploma
de Engenharia de Produção.

SOLINE FLORENCE MARINE LELAY

São Paulo

2019

SOLINE FLORENCE MARINE LELAY

Estudo de caso de um Empreendimento Econômico Solidário (EES):
em busca da viabilização para a cooperativa Terra e Liberdade

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção do diploma
de Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Laerte Idal Sznelwar

São Paulo

2019

FICHA CATALOGRÁFICA

Lelay, Soline Florence Marine

Estudo de caso de um Empreendimento Econômico Solidário (EES): em busca da viabilização para a cooperativa Terra e Liberdade / S. F. M. Lelay -- São Paulo, 2019.

110 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Viabilidade 2.EES 3.Circuitos curtos 4.Distribuição 5.Economia Solidaria I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

Dedico este trabalho a todas as pessoas que se tentam buscar alternativas a nosso modelo de consumo destruidor e têm a coragem para propor um caminho diferente.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao Prof. Dr. Laerte Idal Sznelwar sob cuja supervisão eu escolhi o tema e escrevi este trabalho. Os seus comentários e sua ajuda foram relevantes no desenvolvimento desse estudo.

Em segundo lugar, eu queria agradecer meu companheiro de casa e amigo François-Xavier que pela sua disponibilidade sem condições e sua experiência soube me aconselhar, me guiar e fez-me sentir melhor quando eu o precisava. Sua preciosa ajuda me salvou.

Também gostaria de agradecer aos meus amigos da França e do Brasil que suportaram as minhas lamentações nesses últimos meses, sempre me apoiando. Eu tenho um pensamento sincero e grato para meus companheiros de treino de capoeira e amigos que sem saber me deram um suporte cotidiano para limpar a minha cabeça. Eu agradeço igualmente muito o Lucca que, apesar de seus horários corridos soube levar de seu tempo para me ajudar.

Finalmente, eu gostaria de agradecer à minha família e namorado pelo suporte e amor que eles me deram ao longo de toda a minha jornada até aqui. Eles são pessoas infinitamente importantes na minha vida.

RESUMO

O presente trabalho trata da busca de propostas e caminhos para ajudar no processo de viabilização de um Empreendimento Econômico Solidário: a cooperativa Terra e Liberdade. Ela lida com a distribuição de cestas alimentícias de produtos locais da agricultura familiar na cidade de São Paulo. O trabalho inicia com uma introdução à economia solidária seguida dos contextos, conceitos e definições necessários para poder entender profundamente e corretamente todo o estudo do caso descrito depois. A seguir vem então a descrição do projeto Terra e Liberdade com o contexto da sua criação e seus princípios, passando pela cadeia produtiva na qual ela está inserida, seu funcionamento, a sua organização interna do trabalho e um balanço final de todos os problemas encontrados que tornam a cooperativa precária e impede a viabilidade dela. Por fim é feita a análise desses problemas com várias propostas e eixos para melhorar sua viabilidade, seguidas do detalhamento e discussão de uma delas sobre a profissionalização dos membros ou não.

Palavras-chave: ESS, viabilidade, distribuição, cooperativa, movimento social, assentados, cadeia produtiva, CCC, autogestão.

ABSTRACT

The present work deals with the search for proposals and ways to help in the process of making viable a Solidary Economic Enterprise: the cooperative Terra e Liberdade. It deals with the distribution of food baskets of local family farming products in the city of São Paulo. The work begins with an introduction to the solidarity economy followed by the contexts, concepts and definitions necessary to be able to deeply and correctly understand the entire study of the case described below. Then comes the description of the project Terra e Liberdade with the context of its creation and its principles, passing through the productive chain in which it is inserted, its functioning, its internal organization of work and a final balance of all the problems found that make the cooperative precarious and prevents its viability. Finally, is made the analysis of these problems with several proposals and axes to improve its viability, followed by the detailing and discussion of one of them on the professionalization of the members or not.

Keywords: SSE, viability, distribution, cooperative, social movement, settlers, productive chain, CCC, self-management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os três pilares dos EES.	28
Figura 2: Economia Solidaria no Brasil	32
Figura 3: Processo completo de formação de um assentamento	45
Figura 4: Circuito curto VS circuito longo.	49
Figura 5: Tipologia de circuitos curtos de comercialização de produtos ecológicos	52
Figura 6: Logo de Terra e Liberdade.	57
Figura 7: O MST, vínculo comum entre a criação da Terra e Liberdade e os assentados	59
Figura 8: Cadeia produtiva do CCC na qual está inserida a Terra e Liberdade.	61
Figura 9: Mapa dos assentamentos da Terra e Liberdade	64
Figura 10: Famílias “fixas” da rede de Terra e Liberdade	65
Figura 11: Exemplo de “Cesta Completa”.	70
Figura 12: Exemplo de pedido de cesta via internet.	71
Figura 13: Organograma resumindo os tipos de custos de Terra e Liberdade.	75
Figura 14: Custo total por mês dos pedidos feitos aos produtores entre abril e outubro de 2019.	78
Figura 15: Citroen Jumper antigo	80
Figura 16: Papeis e divisão das tarefas na cooperativa.	82
Figura 17: Exemplo da estrutura do arquivo “entregas sistematizadas”.	85
Figura 18: Exemplo da estrutura do arquivo “fluxo de caixa”.	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Exemplos de diferentes visões da literatura para enriquecer a definição dos CCC.	50
Tabela 2: Análise comparativa do nível de desenvolvimento de CCC de alimentos ecológicos na França e no Brasil	53
Tabela 3: Oportunidades e dificuldades para produtores e consumidores em circuitos curtos de comercialização.	55
Tabela 4: Lista de produtos e preços (R\$) associados distribuídos pela Terra e Liberdade (2019).	68
Tabela 5: Pontos de entrega classificados.	72
Tabela 6: Custos fixos.	76
Tabela 7: Custos variáveis.	76
Tabela 8: Margens brutas possíveis sobre as cestas grandes.	77
Tabela 9: Perfil simples e data de entrada dos sócios que já trabalharam na cooperativa.	81
Tabela 10: Estimação do número de contatos.	84
Tabela 11: Descrição das partes constituindo a parte operacional da segunda-feira.....	87

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLA

AFNs *Alternative Food Networks (Redes Alimentares Alternativas)*
AMAP *Association pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne*
ANA *Articulação Nacional para a Agroecologia*
BNDES *Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social*
CCC *Circuitos Curtos de Comercialização*
CG *Cesta Grande*
CGSN *Comitê Gestor do Simples Nacional*
CNPJ *Registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas*
CPT *Comissão Pastoral da Terra*
DAP *Declaração de Aptidão ao Pronaf*
DAS *Documento de Arrecadação do Simples Nacional*
EES *Empreendimentos de Economia Solidária*
EFC *Economia da Funcionalidade e da Cooperação*
EP *Escritório Piloto*
ES *Economia Solidaria*
ESF *Engenheiros Sem Fronteiras*
FGTS *Fundo de Garantia do Tempo de Serviço*
FNDE *Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação*
GCR *Grupo de Consumo Responsável*
GFIP *Guia do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e Informação à Previdência*
ICMS *Imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual, intermunicipal e de comunicação*
Incrá *Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária*
INSS *Instituto Nacional Do Seguro Social*
ISS *Imposto Sobre Serviços*
ITCP *Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares*
MAPA *Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*
MDA *Ministério do Desenvolvimento Agrário*
MDS *Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome*
MEC *Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação*
MEI 3.1.1 *Microempreendedor Individual*
MF *Ministério da Fazenda*
MPOG *Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão*
MST *Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra*
OSC *Organização da Sociedade Civil*
PAA *Programa de Aquisição Alimentar*
PANC *Plantas Alimentícias Não Convencionais*
PAs *Projetos de Assentamento*
PCMSO *Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional*
PNAE *Programa Nacional de Alimentação Escolar*
PNRA *Programa Nacional de Reforma Agrária*
PPRA *Programa de Prevenção de Riscos Ambientais*
Pronaf *Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar*
PVC *Pontos de Venda Coletiva*

RMSP *Região Metropolitana de São Paulo*
SAN *Segurança Alimentar e Nutricional*
SEBRAE *Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas*
SENAES *Secretaria Nacional de Economia Solidária*
SESC *Serviço Social do Comércio*
SIES *Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária*
SintUSP *Sindicato dos Trabalhadores da Universidade de São Paulo*
UNICAMP *Universidade Estadual de Campinas*
USP *Universidade de São Paulo*

SUMARIO

1	Introdução	23
1.1	Motivação para o tema.....	23
1.2	Objetivo do trabalho	23
1.3	Abordagem e metodologia.....	24
2	Economia solidaria	27
2.1	Definição inicial da economia solidaria.....	27
2.2	Princípios da economia solidaria	28
2.3	Breve histórico da economia solidaria.....	30
2.4	Empreendimentos da Economia Solidaria.....	30
2.5	Tipologia das atividades de ESS.....	31
2.6	Economia solidaria no Brasil	31
2.6.1	Situação atual.....	31
2.6.2	Apresentação de alguns atores brasileiros	33
3	Contextos e conceitos econômicos e empresarias	37
3.1	Sistemas empresarias	37
3.1.1	Microempreendedor Individual (MEI)	37
3.1.2	Cooperativa.....	38
3.2	Viabilidade, viabilização	40
3.3	Agriculturas e Redes de distribuição	41
3.3.1	Agricultura alternativa.....	41
3.3.2	Redes alimentares alternativas.....	48
3.4	Fidelização sustentável	56
4	Projeto Terra e liberdade	57
4.1	Genêse e início da construção da Terra e Liberdade	58
4.1.1	Gênese	58
4.1.2	Valores de Terra e Liberdade	59

4.1.3	Apoios na implementação da Terra e Liberdade	59
4.1.4	Exploração e escolha dos canais de distribuição	60
4.2	Descrição da cadeia produtiva.....	61
4.2.1	Lugar da Terra e Liberdade na cadeia produtiva	61
4.2.2	Produtores assentados	62
4.2.3	Consumidores.....	66
4.2.4	Produtos	67
4.2.5	Qualidade dos produtos.....	71
4.3	Funcionamento na cooperativa.....	72
4.3.1	Pontos de entrega	72
4.3.2	Remuneração.....	73
4.3.3	Modelo financeiro	74
4.3.4	O trabalho na cooperativa Terra e Liberdade.....	79
4.3.5	Saúde mental	89
4.4	Balanço	90
5	Análise e propostas para uma viabilidade.....	91
5.1	Modelo das seis condições essenciais	91
5.1.1	Ação 1: Avaliar de forma realista o volume que se pode comercializar através dos circuitos curtos	92
5.1.2	Ação 2: Desenvolver a ação coletiva	93
5.1.3	Ação 3: Mobilizar competências comerciais para desenvolver a venda direta..	94
5.1.4	Ação 4: Assegurar a qualidade do produto	96
5.1.5	Ação 5: Adotar uma abordagem progressiva.....	97
5.1.6	Ação 6: Conceber produtos novos	97
5.2	Outras proposições	97
5.2.1	Estrutura dos custos	97
5.2.2	Abertura sobre um outro modo de financiamento	98

5.2.3	Voluntarismo	98
5.3	Balanço	98
5.3.1	Em busca de profissionalização dos membros	99
6	Conclusões.....	103
7	Referências	105

1 INTRODUÇÃO

1.1 MOTIVAÇÃO PARA O TEMA

Desde meu curso de engenharia na França, eu fui muito sensibilizada pelas questões ecológicas na engenharia; o que me confortou sempre é trabalhar por empresas respeitosas dos Homens e da Natureza. Meu motivo profundo para a realização desse trabalho foi de acreditar em um outro modelo de consumo e numa economia mais respeitosa do ser humano. O tema desse trabalho de formatura segue esses princípios.

Empresas que se encaixam com esses princípios são Empreendimentos de Economia Solidária (EES). Assim, eu quis aproveitar da oportunidade desse trabalho de formatura para estudar e analisar os modos de funcionamentos, e as potenciais dificuldades que tais EES podem enfrentar. Ademais, eu quis para o trabalho entender as problemáticas das EES e definir propostas preliminares para contribuir na viabilização de tais sistemas econômicos.

Com esse âmbito, privilegiando o contato direto com um estabelecimento da ESS e privilegiando a possibilidade de medir, decidi estudar o tema descrito acima através de uma empresa dada. Entre vários, escolhi a *Terra e Liberdade* (TeL), caso que revela-se ser interessante e desafiador. De fato, a TeL foi criada por dois alunos da USP com a ambição de ajudar produtores da região metropolitana de São Paulo a vender sua produção. A TeL quer viabilizar-se sem usar capital, dado que ainda a TeL depende do trabalho voluntário de seus integrantes. A aposta feita pela Terra e Liberdade de explorar o caminho de construir empreendimento sem capital valendo o estudo, ela é o foco do estudo.

1.2 OBJETIVO DO TRABALHO

O objetivo desse trabalho, para além da vontade de dar visibilidade a este tipo de iniciativa, é tentar ajudar a Terra e Liberdade se viabilizar e reduzir o trabalho precário – sem pretender ter uma resposta para resolver definitivamente essa questão. O trabalho visa apenas em analisar diferentes caminhos, e abrir novas perspectivas na busca de tornar a cooperativa viável, trazendo a visão de uma pessoa externa.

De acordo com os princípios da economia solidária, o objetivo da Terra e Liberdade não consiste em fazer lucro, porém em conseguir estabelecer um padrão estável de funcionamento

viabilizando uma remuneração dos sócios trabalhando na cooperativa. Assim, o objetivo desse trabalho é estudar o funcionamento desse modelo afim de propor soluções e áreas de melhoria.

1.3 ABORDAGEM E METODOLOGIA

O projeto se iniciou com um primeiro trabalho bibliográfico par estabelecer o conhecimento preliminar no limiar do presente estudo. Para conseguir entender todo o ecossistema ao redor da criação da Terra e Liberdade, bem como o contexto social e a visão dos fundadores, precisamos definir vários conceitos e atores essenciais relativos a esse ecossistema. De fato, uma análise direta da viabilidade do projeto sem apresentar esse contexto global seria incompleta.

Assim, realizamos um estudo bibliográfico em dois eixos. Primeiramente, estudamos o tema de economia solidaria. Através dessa parte descrevemos nas grandes linhas como se descreve a economia solidaria, tentando de realçar os princípios e mecanismos dela. Nessa mesma parte, ilustramos a situação da economia solidaria no Brasil e delineamos alguns exemplos de empreendimentos da economia solidaria.

Segundamente, completamos nossos estudos bibliográficos mergulhando nos conceitos complementares à economia solidaria. Em efeito, o projeto estudado envolve num ambiente bem definido cujo é relevante entender a cerca. Assim, nos aproximamos do universo das cooperativas, da agricultura alternativa e das redes de distribuição alternativa para aprimorar nosso conhecimento ao redor do caso de estudo.

Uma vez essa primeira vertente investigada, nos propomos de focar na análise do projeto Terra e Liberdade. Dado o objetivo de busca da viabilização para a cooperativa Terra e Liberdade, estudamos o projeto de TeL nas seguintes linhas:

- i. Compreender o estado do projeto, o seu objetivo, os seus valores, as suas dificuldades, o seu modo de funcionamento;
- ii. Resumir, sintetizar e formalizar o seu modelo de negócio atual e apontar especificamente os seus problemas, ilustrando em particular a insustentabilidade do seu projeto;
- iii. Definir o que seria uma viabilidade e listar todas as alternativas aplicáveis para viabilizar seu projeto.

Por esses passos e esse método concluídos, tiraremos as conclusões que permitam ao projeto de continuar numa direção viável e sustentável.

2 ECONOMIA SOLIDARIA

Quando se trata de resolver um problema, o primeiro passo é na definição do problema e a formalização das fronteiras, restrições, limites desse problema. Assim, para iniciar nosso trabalho sobre a viabilização de um ESS, nós propomos de entender os conceitos e as definições atrás dessa expressão. É ainda mais importante para o leitor de aprimorar o tema de economia solidaria que os princípios delas vão afeitar a visão sobre a questão de viabilização.

2.1 DEFINIÇÃO INICIAL DA ECONOMIA SOLIDARIA

Através do dicionário, podemos ter um esboço da definição de economia solidaria. Pelo dicionário *Michaelis* da editora *Melhoramentos*, se defini como solidário “(i) Que depende um do outro; recíproco; (ii) Que está disposto a apoiar, ajudar, acompanhar ou defender alguém em uma determinada situação; (iii) Que compartilha dos mesmos interesses, sentimentos, opiniões etc.; (iv) Que torna cada um de muitos devedores obrigado ao pagamento total da dívida. [...]”. Assim, a economia solidaria pode ser entendida como um sistema econômico onde os agentes interagem compartilhando interesses.

De acordo com LACROIX e SLITINE (2016), a economia social ou economia social e solidária refere-se ao ramo da economia que agrupa organizações privadas – empresas, cooperativas, associações, mútuas ou fundações – que buscam conciliar atividade econômica e equidade social. Do comércio justo à economia solidária, passando pelas inovações sociais no campo da proteção ambiental, no combate à exclusão, à saúde ou à igualdade de oportunidades, a ESS traz respostas as questões sociais contemporâneas.

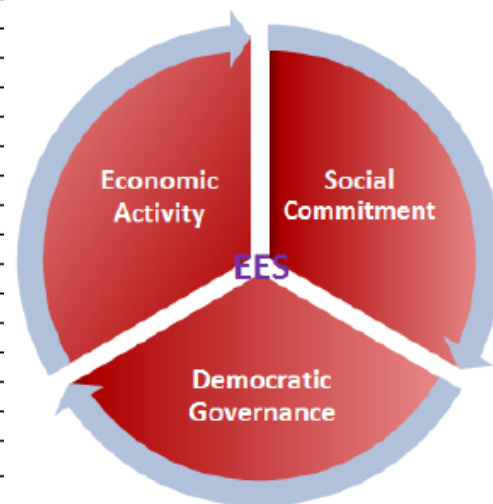
Aliás, essa definição acima ilustra a confusão que pode existir entre economia social e economia solidaria. Ao longo deste presente estudo, não iremos fazer distinção entre os dois conceitos.

Iremos explorar através das seções ulteriores outras definições do conceito.

2.2 PRINCÍPIOS DA ECONOMIA SOLIDARIA

Figura 1: Os três pilares dos EES.

1. Atividade econômica
1.1. Atividade econômica contínua.
1.2. Viabilidade econômica.
1.3. Capital de propriedade comum dos sócios.
1.4. Envolvimento dos sócios na gestão.
1.5. Trabalho coletivo preponderantemente exercido pelos sócios.
2. Compromisso social
2.1. Distribuição equitativa dos ganhos e benefícios entre os membros.
2.2. Relações equânimes e colaborativas com terceiros.
2.3. Militância em causas sociais.
2.4. Ações de fortalecimento e transformação institucional.
2.5. Engajamento em movimentos de transformação social.
3. Gestão democrática
3.1. Processos participativos de direção e administração.
3.2. Idêntico poder de decisão entre os sócios.
3.3. Indiscriminação e igualdade social entre os membros ¹² .
3.4. Autonomia institucional.
3.5. Envolvimento cotidiano dos membros nas decisões.



Fonte: FERRARINI, GAIGER, VERONESE (2013).

Uma outra maneira de definir a economia solidaria é através dos princípios que animam os agentes participando. Na seção acima, tentamos de definir e formalizar o conceito de economia solidaria. Nos parágrafos seguintes, mais simplesmente iremos agrupar os princípios da economia solidaria. O conhecimento desses princípios é fundamental para entender o projeto Terra e Liberdade e determinar as propostas adequadas para viabilização sem se opor aos valores da empresa.

Os EES são organizações criadas e mantidas para atenderem necessidade e aspirações económicas, sociais e culturais comuns, com os princípios apresentados na Figura 1 e repartidos em três pilares: (i) a atividade econômica; (ii) o compromisso social; (iii) a gestão democrática. Isso forma um primeiro conjunto dos princípios adotados pelos ESS.

Um segundo conjunto foi estabelecido por Paul Singer (2008) quando ele afirmou que as duas características principais desse modelo particular que é a economia solidariam são:

- *a igualdade*: pela igualdade de direitos, os meios de produção são de posse coletiva dos que trabalham com eles-essa é a característica central;
- *a autogestão*: ou seja, os empreendimentos de economia solidária são geridos pelos próprios trabalhadores coletivamente de forma inteiramente democrática, quer dizer, cada socio, cada membro de empreendimento tem direito a um voto. Se são pequenas

cooperativas, não há nenhuma distinção importante de funções, todo o mundo faz o que precisa.

Em complemento desses dois princípios, identificamos através do conjunto de estudos e textos de referência uma lista mais completa. Nessa lista abaixo, há princípios que constituem a base da economia social e solidaria. Não necessariamente são princípios adotados por todos atores dessa economia, porém, se aproximam de uma filosofia comum.

- *Ética nas relações humanas*: Primado do indivíduo e objetivo social sobre o capital;
- *Governança democrática e transparente*: primazia das pessoas sobre o capital, por exemplo no modo "1 pessoa = 1 voto", permitindo envolver todas as partes interessadas;
- *Solidariedade*: os ESS atuam em solidariedade entre si e com os detentores e beneficiários do projeto;
- *Desenvolvimento local*: ancoragem territorial de empresas;
- *Sem fins lucrativos ou lucratividade limitada*: por lucratividade limitada se entendem lucros reinvestidos para o projeto coletivo. Em outros termos, o reinvestimento de pelo menos a maior parte dos lucros para realizar objetivos de desenvolvimento sustentável, serviços de interesse dos membros ou de interesse geral;
- *Inclusão Social e Diversidade*: um propósito explícito a serviço da comunidade: interesse geral e utilidade social.

Ademais, por ter uma fundação comum com os princípios de desenvolvimento sustentável, os princípios da economia solidária podem incluir esses últimos. Por lembrança, o relatório Brundtland, de 1987 define o desenvolvimento sustentável como “*o desenvolvimento que procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades, significa possibilitar que as pessoas, agora e no futuro, atinjam um nível satisfatório de desenvolvimento social e econômico e de realização humana e cultural, fazendo, ao mesmo tempo, um uso razoável dos recursos da terra e preservando as espécies e os habitats naturais.*”

In fine, a economia solidaria é um setor econômico de pleno direito que trabalha no mercado, porém com seus próprios princípios.

2.3 BREVE HISTÓRICO DA ECONOMIA SOLIDARIA

A economia solidaria faz parte da tradição de práticas muito antigas, que surgiram na Idade Média (guildas, irmandades, empresas privadas, associações de trabalhadores, patrocínios). No entanto, Charles Dunoyer, que publicou em 1830 um “*Traité d’économie sociale*” (Tratado de Economia Social) e Louis-Gabriel Du Buat-Nancay, que publicou “*Éléments de la politique, ou Recherche des vrais principes de l’économie sociale*” (Elementos de Política ou Pesquisa dos Verdadeiros Princípios da Economia Social) parecem ser os primeiros a usarem o termo economia social.

Além disso a economia solidaria acha raízes na história do movimento cooperativo e mutualista. Esse movimento foi iniciado por operários na Grã-Bretanha, nos primórdios do capitalismo industrial no século XIX como resposta à pobreza e ao desemprego. Sua estruturação obedecia aos valores básicos de igualdade e democracia, resumidos na ideologia socialista. A empresa solidária nega a separação entre trabalho e posse dos meios de produção, que é a base do capitalismo.

Igualmente, antes dos Trinta Anos Gloriosos, a economia solidaria tem premissas teoricas através do socialismo utópico (Robert Owen, Charles Fourier), e depois no *Saint-simonisme* (Saint-Simon, Père Enfantin), Coletivismo (Pierre Buchez) e outras teorias mais recentes, incluindo teorias da cooperação (Charles Gide, Marcel Mauss, Edgard Milhaud, Pierre Kropotkine).

2.4 EMPREENDIMENTOS DA ECONOMIA SOLIDARIA

Na empresa solidária trabalho e capital estão fundidos porque todos os que trabalham são proprietários da empresa que é dividida por igual entre eles e não pode ter proprietários que não trabalhem na empresa. Todos os trabalhadores têm o mesmo poder de decisão sobre ela. A empresa solidária não há lucro porque nenhuma parte de sua receita é distribuída às cotas de capital. Os empréstimos são dos próprios sócios ou de terceiros.

A economia solidária se compõe das empresas que efetivamente praticam os princípios do cooperativismo, ou seja, a autogestão. Ela faz parte portanto da economia cooperativa ou social, sem no entanto se confundir com as cooperativas que empregam assalariados.

2.5 TIPOLOGIA DAS ATIVIDADES DE ESS

De acordo com os dados preliminares do segundo Mapeamento Nacional em 2013 disponibilizados pela Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) no Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária (SIES), existe seis diferentes tipos de atividades principais de Empreendimentos de Economia Solidária:

- i. produção ou produção e comercialização;
- ii. comercialização ou organização da comercialização;
- iii. consumo, uso coletivo de bens e serviços pelos sócios;
- iv. prestação do serviço ou trabalho a terceiros;
- v. poupança, crédito ou finanças solidárias;
- vi. troca de produtos ou serviços.

2.6 ECONOMIA SOLIDARIA NO BRASIL

2.6.1 Situação atual

Figura 2: Economia Solidária no Brasil



Fonte: Fórum Brasileiro de Economia Solidária.

No Brasil, a economia solidária afirma a importância política da economia popular, que se baseia, entre outras coisas, na aquisição de empresas por empregados no contexto de cooperativas, camponeses do movimento sem-terra, desenvolvimento de incubadoras tecnológicas nas universidades, criação de organizações de poupança ou reciclagem de resíduos urbanos. Essa economia depende de formas de parentesco e vizinhança herdadas das tradições que os participantes mantêm.

No Brasil, a economia solidária está composta por vários agentes. Atores privados incluindo os empreendimentos econômicos solidários (EES) em números grande e Uniões de ESS, além de instâncias públicas (ver a figura acima). Em efeito, a economia solidária brasileira está reconhecida de forma institucionalizada. Como primeiro exemplo, existe a SENAES – Secretaria Nacional de Economia Solidária¹ órgão do Ministério da Economia / Ministério do Trabalho criado em 2003 na presidência Lula pelo inciso XIII do art. 30 da Lei no 10.683, de 28 de maio de 2003. Essa secretaria tem como objetivo de favorecer a criação de templos e

¹ Website oficial: <<http://trabalho.gov.br/ecosolidaria/secretaria-nacional-de-economia-solidaria/>>

renda nesses países, graças à forma de organização dos diferenciados. (Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, 2016).

Outro reconhecimento, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES – organizou em 2015 o prêmio das “*Boas Práticas em Economia Solidária*”.

Hoje, a economia solidaria no Brasil está composta por vários e múltiplos negócios. Como imagem dessa pluralidade, o website *Pipe Social* – <https://pipe.social/> – identificou mais de 2000 negócios através do mapeamento de negócios de impacto socioambiental. “Negócios de impacto socioambiental” não necessariamente se encaixam como ESS, porém esse valor de 2000 dá uma aproximação de primeira ordem.

Como valor mais refinado, o autor Luiz Inacio Gaiger afirmava a mais de dez anos atrás a identificação de 22 mil experiências de economia solidaria no país (GAIGER, 2016).

Para uma introdução mais completa, recomendamos a leitura do artigo “*Histórico da Economia Solidária no Brasil*”² de S. de Paula Silva da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP).

2.6.2 Apresentação de alguns atores brasileiros

Para ilustrar o ecossistema de economia solidária existente no Brasil, listamos abaixo um conjunto de alguns atores e agentes participantes desse universo. Todas as instituições e grupos selecionados estão presentes no Brasil e evoluem em torno do projeto de TeL.

2.6.2.1 Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares – Universidade de São Paulo (USP)

A Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares (ITCP) da Universidade de São Paulo foi fundada pelo Prof. Paul Singer em 1998 como um programa de extensão da USP, através do qual promove a Economia Solidária como política pública através da atuação autogestionária de docentes, discentes e técnicos multidisciplinares. Os objetivos da ITCP vêm de encontro às práticas sustentáveis de fortalecimento da autonomia individual e coletiva, das formas de Comércio Justo e Solidário e consumo consciente, além do desenvolvimento local comunitário ou territorial. Entre suas principais atividades são:

² Disponível através do website: <http://www.conpes.ufscar.br/wp-content/uploads/trabalhos/gt5/sessao-3/silva_sidlia.pdf>, consultado em Novembro 2019.

- a) acompanhar grupos produtivos autogestionários nas práticas econômicas de geração de trabalho e renda, incubando especialmente os que se encontram em ampla situação de vulnerabilidade socioeconômica;
- b) promover formações críticas ou cursos que abranjam conteúdos ligados à educação popular e à própria autogestão e economia solidária;
- c) participar do Movimento de Economia Solidária atuando em Fóruns, Congressos e Encontros da Rede.

2.6.2.2 Escritório Piloto (EP)

O Escritório Piloto (EP) é um laboratório Interdisciplinar de Extensão Popular do Grêmio Politécnico da USP criado em 1955. Esse espaço de extensão é composto por vários grupos que tocam projetos em áreas específicas. Os grupos AgroEco, Bandeira Científica, Enactus e PoliGen são exemplos deles.

Seu objetivo é de utilizar o conhecimento proporcionado pela Universidade para desenvolver projetos de cunho social e/ou ambiental, em conjunto com a sociedade de baixa renda, de maneira participativa, de forma a incrementar o desenvolvimento humano e econômico dessas comunidades. Aberto à participação de qualquer pessoa (estudante, professor ou funcionário) da USP e a de outras pessoas de fora que tenham a contribuir com os projetos desenvolvidos.

2.6.2.3 Grupo AgroEco – EP

O grupo de extensão AgroEco é o núcleo de Agroecologia e Tecnologias Sociais da Escola Politécnica da USP criado em 2012.

Seu objetivo é aproximar o ensino de engenharia frente a realidade social, tentando aplicar os conhecimentos acadêmicos para demandas concretas da sociedade. Organizados por meio de uma estrutura autogestionária, o foco é o desenvolvimento da agroecologia e de tecnologias sociais por meio da extensão popular.

Mais concretamente, o AgroEco surgiu para fazer projetos de extensão com o movimento, de irrigação, saneamento ecológico, pautados numa experiência pedagógica, troca de saberes, valorização do saber popular, difusão e reconstrução do saber acadêmico.

2.6.2.4 Fundo Socioambiental CASA ³

O Fundo Socioambiental CASA é uma organização não governamental brasileira, sem fins de lucro, que financia pequenos projetos, para iniciativas socioambientais de ONGs e grupos comunitários em toda América do Sul. Sua estratégia é o apoio a muitos projetos com pequenos valores ao invés de apoiar poucos projetos com grandes valores. Estes pequenos investimentos, geram impactos significativos e de forma distribuída. Assim, em 13 anos de atuação apoiaram mais de 1700 projetos em 10 países da região.

Hoje em dia eles trabalham com uma vasta rede de parceiros construída através de décadas de trabalho e acúmulos de experiências, o que constitui um verdadeiro capital social.

Seu recurso é doado diretamente para a comunidades de base beneficiadas, eliminando intermediários. O objetivo é fortalecer capacidades das organizações comunitárias que trabalham em questões relacionadas à proteção ambiental, desenvolvimento de comunidades, fortalecimento institucional, energia renovável, proteção das águas, mulheres e jovens na defesa ambiental, entre outros.

Para captar recursos eles trabalham em parceria com instituições filantrópicas nacionais e internacionais que entendem sua estratégia e utilizam sua estrutura para distribuir recursos que beneficiam grupos que elas não conseguem atingir sozinhas. Também trabalham com doação de pessoas físicas: todo mundo pode doar e contribuir.

2.6.2.5 Engenheiros Sem Fronteiras (ESF) - Núcleo São Paulo⁴

A Organização da Sociedade Civil (OSC) Engenheiros Sem Fronteiras Núcleo São Paulo foi fundada em 2016 para fins de promover o desenvolvimento humano e sustentável através da engenharia. O grupo vem realizando trabalho voluntário para a transformação social através de projetos técnicos, acadêmicos e educacionais. Quatro objetivos estratégicos estão no centro das preocupações dele:

- a) desenvolver e aplicar metodologias participativas;
- b) divulgar democraticamente o conhecimento que permeia a organização;
- c) fortalecer as relações e o conhecimento na organização;
- d) participar ativamente dos espaços relacionados à missão.

³ Informações tiradas website do Fundo Socioambiental CASA: <<https://www.casa.org.br/pt/>>

⁴ Informações tiradas do website dos EFS: <<https://esfsaopaulo.org/#/>>

2.6.2.6 Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST)

O Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra é um movimento de ativismo político e social brasileiro. Ele teve origem na oposição ao modelo de reforma agrária imposto pela ditadura militar (1964-1985), principalmente nos anos de 1970.

O MST nasceu em 1984, durante o primeiro Encontro Nacional, em Cascavel, no Paraná dos trabalhadores rurais que protagonizavam essas lutas pela democracia da terra e da sociedade. Foi decidido a fundação de um movimento camponês nacional, o MST, cujos três objetivos principais são “lutar pela terra, lutar pela reforma agrária e lutar por mudanças sociais no país”⁵ (MST, 2019).

Assim, o MST busca a redistribuição das terras improdutivas e está defendendo as pequenas e médias unidades de produção agrícola contra as ameaças da expansão da fronteira agrícola, dos megaprojetos, da mecanização da agricultura e da concentração da propriedade da terra pelos gigantes do agronegócio.

A construção da nova constituinte, aprovada em 1988, garante a desapropriação de terras que não cumpram sua função social pelos artigos 184 e 186.

⁵ Disponível em: <<http://www.mst.org.br/nossa-historia/84-86/>>

3 CONTEXTOS E CONCEITOS ECONÔMICOS E EMPRESARIAS

3.1 SISTEMAS EMPRESARIAS

A economia social é composta pelas organizações que a compõem, que tradicionalmente têm status associativo, cooperativo ou mútuo.

Da mesma maneira que podemos classificar sistemas de ESS em função da atividade deles, é possível criar categorias em função do tipo de organização:

- a) grupo informal;
- b) associação;
- c) cooperativa;
- d) empresa.

Nas partes a seguir, vamos apresentar duas das formas jurídicas que serão necessárias à compreensão de nosso caso e relativas aos tipos c) e d).

3.1.1 Microempreendedor Individual (MEI)⁶

Segundo o art. 100 da resolução Comitê Gestor do Simples Nacional (CGSN) nº 140, de 22 de maio de 2018, considera-se MEI o “empresário ou o empreendedor que exerça as atividades de industrialização, comercialização e prestação de serviços no âmbito rural”. Todas as atividades econômicas permitidas ao MEI são listadas no Anexo XI da mesma Resolução. O MEI pode faturar até R\$ 81.000,00 por ano, não pode ser sócio de outra empresa nem possuir um outro estabelecimento e é optante pelo Simples Nacional desde o seu registro. As vantagens de ser MEI são os seguintes: (i) possibilidade de contratar até um empregado com carteira de trabalho; (ii) poder vender para o governo; (iii) ter acesso a produtos e serviços bancários como linhas de crédito e serviços gratuitos; (iv) baixo custo mensal de tributos em valores fixos e isento dos tributos federais; (v) ter um Registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ) sem custo nem burocracia; (vi) Dispensa a obrigatoriedade de contabilidade/contador; (vii) possibilidade de emitir nota fiscal; (ix) acesso a apoio técnico do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

⁶ Informações tiradas do Portal Empreendedor MEI e disponíveis no site: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/>>

Além disso, o MEI tem direitos e benefícios previdenciários: aposentadoria (por idade ou invalidez), auxílio-doença, salário-maternidade, pensão por morte (para a família).

Para conseguir todos esses benefícios, precisa de pagar uma contribuição mensal, chamada de Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS) em dia. Ou seja, é como o empresário, vai recolher os impostos. Os impostos para o MEI, além de ter um valor baixo, tem um valor fixo. Assim, o MEI automaticamente paga um valor correspondente a 5% do salário mínimo para o INSS (Instituto Nacional Do Seguro Social), isto é 49,9 R\$. Valor que é acrescido de 1 R\$ de ICMS (Imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual, intermunicipal e de comunicação) se a atividade for comércio ou indústria e 5 R\$ de ISS (Imposto Sobre Serviços) se for serviços.

3.1.2 Cooperativa

Existe vários tipos de cooperativas. Singer (2008), por exemplo identifique quatro tipos de cooperativas dentro da Economia Solidaria (ES): as cooperativas de produção, as cooperativas de comercialização, as cooperativas de consumo e as cooperativas de crédito.

De maneira mais geral e de acordo com a Nova Enciclopédia Barsa⁷, as cooperativas dividem-se em diversos tipos: trabalho, agropecuárias, consumo, crédito, habitacionais, infraestrutura. *Cooperativa de trabalho* sendo o termo usado para juntar as chamadas cooperativas de produção e cooperativas de serviços.

A essência da cooperativa de trabalho é a de criar vantagens e/ou condições melhores para o cooperado exercer sua atividade do que se estivesse trabalhando de forma autônoma. O Cooperado, ao mesmo tempo que fundador da cooperativa, é, também, cliente dela. Não há relação de emprego entre o cooperado e a cooperativa, tampouco entre a cooperativa e seus cooperados. Assim, segundo a lei nº 12.690, de 19 de julho de 2012 da legislação brasileira:

Art. 2º Considera-se Cooperativa de Trabalho a sociedade constituída por trabalhadores para o exercício de suas atividades laborativas ou profissionais com proveito comum, autonomia e autogestão para obterem melhor qualificação, renda, situação socioeconômica e condições gerais de trabalho.

§ 1º A autonomia de que trata o caput deste artigo deve ser exercida de forma coletiva e coordenada, mediante a fixação, em Assembleia Geral, das regras

⁷ «Cooperativismo». 4. São Paulo: Encyclopædia Britannica do Brasil Publicações. 1998.

de funcionamento da cooperativa e da forma de execução dos trabalhos, nos termos desta Lei.

§ 2º Considera-se autogestão o processo democrático no qual a Assembleia Geral define as diretrizes para o funcionamento e as operações da cooperativa, e os sócios decidem sobre a forma de execução dos trabalhos, nos termos da lei.

Ainda segundo a legislação brasileira, a Cooperativa de Trabalho rege-se pelos seguintes princípios e valores:

I - adesão voluntária e livre: Ato de liberalidade do indivíduo em se tornar membro da cooperativa;

II - gestão democrática: Os próprios cooperados detêm a gestão da cooperativa e possuem direito a voto;

III - participação econômica dos membros: O lucro da atividade exercida pelos cooperados é revertida em prol dos próprios trabalhadores, devendo arcar com os custos da manutenção dos serviços prestados pela cooperativa;

IV - autonomia e independência: Os trabalhadores possuem autonomia entre si e em relação à cooperativa, em razão de serem “clientes” e gestores desta ao mesmo tempo;

V - educação, formação e informação;

VI - intercooperação: Apesar da autonomia que cada cooperado possui para desenvolver sua atividade econômica, os trabalhadores, por se unirem para exercer atividade em comum, se ajudam mutuamente;

VII - interesse pela comunidade: A união de forças para exercer atividade em comum, sob condições de trabalho mais favoráveis aos cooperados, resulta no oferecimento de serviços com menor custo para a comunidade;

VIII - preservação dos direitos sociais, do valor social do trabalho e da livre iniciativa;

IX - não precarização do trabalho: As condições de trabalho são previstas no Estatuto da Cooperativa e qualquer alteração deve ser feita mediante assembleia previamente convocada.

X - respeito às decisões de assembleia, observado o disposto nesta Lei: O quorum para aprovação de decisões é a maioria simples dos presentes na reunião, conforme dispõe o inciso V, do artigo 1.094 do Código Civil brasileiro;

XI - participação na gestão em todos os níveis de decisão de acordo com o previsto em lei e no Estatuto Social: É de interesse dos próprios cooperados participarem das assembleias deliberativas. Conforme dispõe o artigo 1.094, do Código Civil brasileiro, não é necessária a presença de todos os sócios para tomada de decisões. Contudo, uma vez decidido, não há como os faltantes reclamarem, apenas em caso de fraude, que exige processo judicial.

3.2 VIABILIDADE, VIABILIZAÇÃO

Na literatura, não se busque muitas definições de *viabilidade*. Uma definição simples⁸ é: a capacidade de uma coisa (um organismo vivo, um sistema artificial, uma ideia, etc.) de se manter ou recuperar as suas potencialidades. Essa definição parece integrar a noção de resiliência que é a capacidade de um sistema de recuperar de um choque.

Na área de negócio, o chamado *estudo de viabilidade* é um estudo da lucratividade de um conceito de negócio que deve ser convertido em negócio (NIEUWENHUIZEN, LE ROUX AND JACOBS⁹, 2004 apud Wikipedia¹⁰). Não foi encontrado de definição que se encaixa melhor e possa corresponder à área da economia solidária. Podemos então adaptar essa definição e supor para esse trabalho, que um estudo de viabilidade volta a estudar a capacidade de um órgão a se manter no tempo sob vários critérios: social, técnico, econômico e jurídico. Formulando sob a forma de pergunta: o que sustenta ao longo prazo o organismo, ou seja, o que o permite sobreviver duravelmente?

Nesse trabalho a palavra *viabilização* se refere então diretamente ao conceito de *viabilidade* descrito acima apesar de não ser muito mais documentado. A viabilização sendo então a ação de dar uma viabilidade a um organismo qualquer.

⁸ Tirado do Wikipedia, the free Encyclopedia e disponível em: <<https://en.wikipedia.org/wiki/Viability>>.

⁹ Nieuwenhuizen, C., Le Roux, E.E. and Jacobs, H. Entrepreneurship and how to establish your own business. 2nd Edition, Juta, Pretoria, RSA, 2004.

¹⁰ Disponível em: <https://en.wikipedia.org/wiki/Viability_study>

3.3 AGRICULTURAS E REDES DE DISTRIBUIÇÃO

3.3.1 Agricultura alternativa

3.3.1.1 Agricultura familiar

No caderno do Ministério de Desenvolvimento Social (MDS), a *agricultura familiar* é uma expressão utilizada para “agrupar, sob características comuns, diversas famílias de agricultores e agricultoras, de diferentes biomas e culturas, que vivem e exercem suas atividades no meio rural, com um papel fundamental para a Segurança Alimentar e Nutricional (SAN) e o desenvolvimento sustentável” (MDS, 2018). No Brasil, a definição de agricultura familiar se faz a definição da Lei nº11.326, de 24 de julho de 2006¹¹. Essencialmente, a definição é a seguinte:

Art. 3º. [...] considera-se agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos:

I – não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais;

II – utilize predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;

III - tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento, na forma definida pelo Poder Executivo;

IV – dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.

3.3.1.2 Agroecologia

A concepção de agroecologia que orienta tanto as ONGs da Articulação Nacional para a Agroecologia (ANA) quanto o MST é aquela definida por Altieri (2008, p. 21-23), pioneiro desta disciplina:

A agroecologia fornece os princípios ecológicos básicos para o estudo e tratamento de ecossistemas tanto produtivos quanto preservadores dos recursos naturais, e que sejam culturalmente sensíveis, socialmente justos e economicamente viáveis (Altieri, 1987).

¹¹ Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm>

Trata-se de uma nova abordagem que integra os princípios agronômicos, ecológicos e socioeconômicos à compreensão e avaliação do efeito das tecnologias sobre os sistemas agrícolas e a sociedade como um todo. Ela utiliza os agroecossistemas como unidade de estudo, ultrapassando a visão unidimensional – genética, agronomia, edafologia – incluindo dimensões ecológicas, sociais e culturais. Uma abordagem agroecológica incentiva os pesquisadores a penetrar no conhecimento e nas técnicas dos agricultores e a desenvolver agroecossistemas com uma dependência mínima de insumos agroquímicos e energéticos externos. O objetivo é trabalhar com e alimentar sistemas agrícolas complexos onde as interações ecológicas e sinergismos entre os componentes biológicos criem, eles próprios, a fertilidade do solo, a produtividade e a proteção das culturas (Altieri, 1987).

Segundo os dados da ANA (2007), a agroecologia é entendida “como alternativa para a sustentabilidade da produção familiar e como parte de um novo modelo de desenvolvimento ecológico e democrático para a sociedade brasileira” (Luzzi, 2007, p.74). Ele se opõe, portanto “ao modelo de desenvolvimento ambientalmente predatório e socialmente excludente que tem predominado no Brasil nos últimos 50 anos, baseado na chamada Revolução Verde, e que no momento atual vem se expressando politicamente no agronegócio” (Luzzi, 2007, p.74).

3.3.1.3 A Reforma Agrária

A Reforma Agrária foi conceituada pela Lei 4504 de 30 de novembro de 1964¹² sobre o Estatuto da Terra, é definida como o “conjunto de medidas que visem a promover melhor distribuição da terra, mediante modificações no regime de sua posse e uso, a fim de atender aos princípios de justiça social e ao aumento de produtividade”. Na prática, a reforma agrária proporciona:

- a) a desconcentração e democratização da estrutura fundiária;
- b) a produção de alimentos básicos;
- c) a geração de ocupação e renda;
- d) o combate da fome e da miséria;
- e) a interiorização dos serviços públicos básicos;
- f) a redução da migração campo-cidade;
- g) a promoção da cidadania e da justiça social;
- h) a diversificação do comércio e dos serviços no meio rural;
- i) a democratização das estruturas de poder.

¹² Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4504.htm>

Daí, foi criado pelo Decreto nº 1.110, de 9 de julho de 1970, o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra) para executar a reforma agrária e realizar o ordenamento fundiário nacional. O Incra é uma autarquia federal e hoje está implantado em todo o território nacional por meio de 30 superintendências regionais. No campo o Incra atua na promoção da igualdade de gênero, do direito à educação, à cultura e à seguridade social nas áreas reformadas.

Com a reforma agrária, o Incra busca a implantação de um modelo de assentamento rural baseado na viabilidade econômica, na sustentabilidade ambiental e no desenvolvimento territorial.

Ao longo do último período, os Sem Terra aprofundaram o debate em torno da questão agrária, se envolvendo muito na luta pela Reforma Agrária que eles transformaram em Reforma Agrária Popular, expandindo assim o conceito¹³.

3.3.1.3.1 Função social

Foi a Constituição de 1946 que primeiro trouxe o conceito de desapropriação por necessidade ou utilidade pública. A submissão de uso da propriedade ao bem-estar social marcou o reconhecimento do princípio da função social da propriedade (JELINEK, 2006). Assim rezava o art. 147: “O uso da propriedade será condicionado ao bem-estar social. A lei poderá, com observância do disposto no art. 141, § 16, promover a justa distribuição da propriedade com igual oportunidade para todos”¹⁴.

Em 1988, o texto constitucional afirmou, por fim, a união indissociável entre propriedade e sua função social. Assim o artigo 186 da Constituição Federal de 1988¹⁵ explicita os critérios de cumprimento da função social:

Art. 186 - A função social é cumprida quando a propriedade rural atende, simultaneamente, segundo critérios e graus de exigência estabelecidos em lei, aos seguintes requisitos:

- I - aproveitamento racional e adequado;
- II - utilização adequada dos recursos naturais disponíveis e preservação do meio ambiente;
- III - observância das disposições que regulam as relações de trabalho;
- IV - exploração que favoreça o bem-estar dos proprietários e dos trabalhadores.

¹³ Informação do MST e disponível no site: <<http://www.mst.org.br/nossa-historia/hoje>>

¹⁴ Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10614991/artigo-147-da-constituicao-federal-de-18-de-setembro-de-1946>>

¹⁵ Disponível em: <https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_03.07.2019/art_186_.asp>

Enquanto o papel do artigo 184 é permitir a desapropriação “por interesse social, para fins de reforma agrária, do imóvel rural que não esteja cumprindo sua função social”.

3.3.1.3.2 Assentamentos de reforma agrária¹⁶

A definição dada pelo Incra do assentamento rural é “um conjunto de unidades agrícolas independentes entre si, instaladas pelo Incra onde originalmente existia um imóvel rural que pertencia a um único proprietário”¹⁷. *Grosso modo*, uma propriedade que foi tirada da sua situação de não cumprimento da função social e foi estatizada pelo governo federal ou estado para o uso dos assentados. Os assentamentos podem ser divididos em dois grandes grupos:

- a) na forma tradicional: os criados por meio de obtenção de terras pelo Incra, denominados Projetos de Assentamento (PAs);
- b) os assentamentos implantados por instituições governamentais e reconhecidos pelo Incra, para acesso às políticas públicas do Programa Nacional de Reforma Agrária (PNRA).

Os procedimentos técnicos e administrativos da criação e reconhecimento dos assentamentos estão amparados pela Norma de Execução DT nº 69/2008. Concretamente, cada uma dessas unidades, chamadas de parcelas, lotes ou glebas, é entregue pelo Incra a uma família sem condições econômicas para adquirir e manter um imóvel rural por outras vias. O tamanho e a localização de cada lote se adaptam à geografia do terreno e dependem das condições produtivas que o local oferece.

Sobre o modo de funcionamento de um assentamento, os trabalhadores rurais que recebem o lote – chamados de assentados –, comprometem-se a morar na parcela e a explorá-la para seu sustento, utilizando exclusivamente a mão de obra familiar. Eles têm acesso a créditos, assistência técnica, infraestrutura e outros benefícios de apoio ao desenvolvimento dessas famílias. Todo o processo é ilustrado pela Figura 3.

¹⁶ Informações tiradas do Incra e disponíveis no site: < <http://www.incra.gov.br/>>

¹⁷ Disponível no site: <<http://www.incra.gov.br/assentamento>>

Figura 3: Processo completo de formação de um assentamento



Fonte: Incra¹⁸

Até que possuam a escritura do lote, os assentados e a terra recebida estarão vinculados ao Incra. Portanto, sem portar a escritura do lote em seu nome, os beneficiários não poderão vender, alugar, doar, arrendar ou emprestar sua terra a terceiros.

Além da distribuição de terras, de condições de moradia e de produção familiar, os assentamentos da reforma agrária garantem a segurança alimentar de brasileiros das zonas rurais que, até então, se encontravam sob risco alimentar e social.

Para vender a sua produção, existe 3 tipos de mercados diferentes que eles podem atingir (informação pessoal)¹⁹:

- o mercado institucional que são contratos com governo ou estado que são possíveis graças várias políticas públicas. Esse tipo tem um papel importante pelos assentamentos sem capital nem recursos, mas são contratos variáveis em frequência e volume de pedidos;
- o mercado de consumidores intermediários que são contratos com as redes de grande distribuição (pão de açúcar, Carrefour etc.). Os preços são baseados em uma lógica de volume e então esse mercado fica mais adaptado para os que são mais capitalizados no campo e tem mais recursos. A vantagem desse contrato é que ele é fixo para todos os meses.
- o mercado dos consumidores diretos com os circuitos curtos de comercialização.

¹⁸ Disponível no site: <<http://www.incra.gov.br/assentamento>>

¹⁹ Informação fornecida por Mario da TeL, setembro 2019.

3.3.1.4 Políticas públicas de Reforma Agraria: Programa de Aquisição Alimentar (PAA) e Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)

O PAA e o PNAE, combinados, constituem uma das maiores iniciativas de compra institucional de alimentos do mundo que prioriza a aquisição de alimentos produzidos por agricultores familiares (IPC-IG/PNUD, 2013). Segundo a análise da Organização das Nações Unidas (ONU), os dois programas representam uma demanda potencial de R\$ 2 bilhões anuais, com grande impacto sobre a produção e renda dos agricultores familiares. O PNAE é uma política pública presente em todos os municípios brasileiros e o PAA encontra-se em grande parte deles. A capilaridade nacional desses programas potencializa ainda mais as possibilidades de conexão com a agricultura familiar, a segurança alimentar e nutricional e o desenvolvimento local (TURPIN, 2008).

3.3.1.4.1 Programa de Aquisição Alimentar (PAA)

Em 2003, o governo federal do Luiz Inácio Lula da Silva chega na presidência do país. Naquela época, dois problemas estão encontrados pelo Estado brasileiro: a pobreza rural e a insegurança alimentar. Para combater a fome no país, ele promove a Segurança Alimentar e Nutricional (SAN) da população. Nesse contexto, o Programa de Aquisição Alimentar foi lançado com objetivo de fortalecer a Agricultura Familiar e promover o acesso aos alimentos.

Assim, o PAA foi instituído pela Lei N° 10.696, de 2 de julho de 2003 e regulamentado pelo Decreto N°4.772 da mesma data. Por meio do PAA, o governo compra alimentos da agricultura familiar, gerando emprego, renda, e desenvolvendo a economia local e a capacidade produtiva dos pequenos produtores – um dos segmentos concentradores de pobreza rural. Os alimentos adquiridos são distribuídos para:

- a) pessoas carentes em situação de insegurança alimentar e nutricional (INSAN);
- b) Entidades da rede socioassistencial;
- c) Equipamentos de alimentação e nutrição (como restaurantes populares, cozinhas comunitárias, bancos de alimentos, Redes de Saúde, Justiça e Educação);
- d) constituir estoques, para garantir um preço mais justo a ser pago aos produtores.

O programa funciona da seguinte maneira: o Estado adquire alimentos com dispensa de licitação, pagando preços de referência estabelecidos regionalmente, até um determinado limite por ano, por unidade produtiva familiar. Esses limites são definidos para cada uma das seis modalidades em que o programa opera e sofrem modificações periódicas. A operacionalização do PAA está associada ao Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

(Pronaf). O público alvo é constituído por: agricultores familiares, assentados da reforma agrária, silvicultores, aquicultores, extrativistas, pescadores artesanais, comunidades indígenas, integrantes de comunidades remanescentes de quilombos rurais e demais povos e comunidades tradicionais que atendam aos requisitos previstos no artigo 3º da Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006 (BRASIL, Conab, 2018). Os alimentos adquiridos pelo governo federal podem ser doados para todas as pessoas ou entidades já citadas acima. De natureza interministerial, o programa possui um Grupo Gestor integrado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), Ministério da Fazenda (MF) e Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Os recursos do programa são provenientes Ministério da Cidadania, do Secretaria da Agricultura Familiar do MAPA (Modalidade Apoio à Formação de Estoques) e dos recursos próprios de órgãos públicos, nos âmbitos federal, estadual ou municipal, que possuam demanda de alimentos (modalidade “Compra Institucional”).

3.3.1.4.2 Programa Nacional de Alimentação Escolar²⁰ (PNAE)

O PNAE é um programa que existe há bastante tempo no Brasil, remontando à década de 1950. Desde sua constituição até os dias de hoje passou por várias fases e remodelações. Atualmente é gerenciado pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), autarquia vinculada ao Ministério da Educação (MEC) e tem como objetivo transferir, em caráter suplementar, recursos financeiros aos estados, distrito federal e municípios destinados a suprir, parcialmente, as necessidades nutricionais dos alunos da rede pública de educação básica.

Com a reformulação do PNAE em 2009, através da Lei nº 11.947, passou a ser obrigatório aos gestores públicos utilizarem, no mínimo, 30% dos recursos financeiros repassados pelo FNDE na aquisição de gêneros alimentícios diretamente dos agricultores familiares ou de suas organizações, priorizando-se sempre as compras locais. De acordo com a Resolução nº 26/2013 do Conselho Deliberativo do FNDE, agricultores familiares podem se transformar em fornecedores do PNAE na medida em que se enquadrem em uma das três modalidades: (1) grupos formais - detentores de Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP) jurídica, onde estão as cooperativas e associações de agricultores familiares devidamente formalizadas; (2) grupos informais - agricultores familiares detentores de DAP física que, apoiados por entidades

²⁰ Informações baseadas em V. RIBEIRO DO AMARAL, T. REGINALDO ZAGONEL, D. BASSO. Mercados institucionais públicos de alimentos. Globalização em Tempos de Regionalização – Repercussões no Território Santa Cruz do Sul, RS, Brasil, 9 a 11 de setembro de 2015.

articuladoras, apresentem projetos de venda; (3) fornecedores individuais - agricultores familiares detentores de DAP física interessados em fornecer alimentos à alimentação escolar.

3.3.2 Redes alimentares alternativas

3.3.2.1 Apresentação

As redes alimentares alternativas (Alternative Food Networks - AFNs) ao modelo agroalimentar industrial têm três características centrais (DAROLT; LAMINE; BRANDENBURG et al, 2016):

- a) cooperação social e parcerias entre produtores e consumidores;
- b) reconexão entre produção e consumo dentro de padrões sustentáveis;
- c) dinamização de mercados locais com identidade territorial e revalorização da circulação de produtos de qualidade diferenciada, como é o caso de produtos de base ecológica.

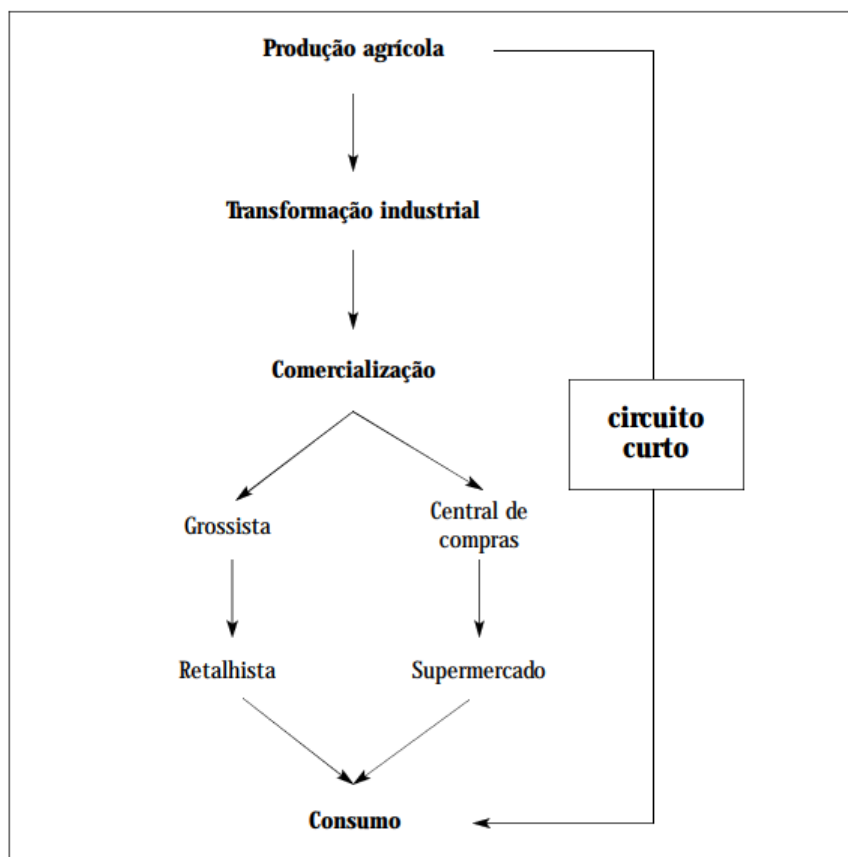
Essas redes e movimentos de base ecológica fundados sobre a racionalidade socioambiental usam os princípios de confiança, equidade nas relações sociais entre produtores e consumidores. Assim, essas redes questionam diferentes aspectos do sistema convencional, como a homogeneização, a padronização de produtos e o grande número de intermediários na comercialização em grandes distâncias (DEVERRE; LAMINE, 2010). Nesse sentido, as redes alternativas propõem novos princípios de troca, realocização dos alimentos, retomam valores, tradições e novos tipos de relações entre produtores e consumidores.

3.3.2.2 Circuitos curtos, circuitos longos

Nas redes alimentares alternativas, os Circuitos Curtos de Comercialização (CCC) são privilegiados, isto é: feiras de produtor, entrega de cestas, pequenas lojas de produtores, venda na propriedade ligada ao agroturismo, venda institucional para alimentação escolar, entre outras formas de venda direta.

De maneira básica, a diferença entre um canal curto e longo de distribuição de alimentos seria uma questão do número de intermediários entre a produção e o consumo. Assim, quanto maior o número de atravessadores, mais longo é o canal e vice-versa. Segundo FRANÇOIS (2000), o circuito mais curto é o da “entrega direta ao consumidor”, enquanto um dos circuitos mais longos corresponde à produção agroindustrial clássica. A matéria-prima produzida pelo agricultor é transformada em produtos alimentares por grupos industriais; os produtos-tipo correspondentes são vendidos às centrais de compras das principais cadeias de supermercados e de hipermercados. A Figura 4 abaixo representa esses dois extremos da cadeia produtiva.

Figura 4: Circuito curto VS circuito longo.



Fonte: François, 2000.

Porém, vale destacar que entre estes dois extremos existem muitas alternativas, em que o produtor entrega mais ou menos diretamente seu produto ao consumidor, por vezes por intermédio de um restaurante ou de uma loja cooperativa (FRANÇOIS, 2000).

3.3.2.3 Classificação dos CCC: tipologia de circuitos curtos de comercialização

Entretanto, aspetos importantes – outros que o número de intermediários – têm que ser levados em consideração. Na Tabela 1, encontra-se alguns deles para enriquecer esta visão superficial no momento:

Tabela 1: Exemplos de diferentes visões da literatura para enriquecer a definição dos CCC.

Autores	Aspectos adicionais a levar em consideração nos CCC
MARSDEN et al. (2000)	Incluir as dimensões socioculturais: a) a capacidade de socializar e localizar o produto alimentar gerando vínculo com o local e com a propriedade; b) a redefinição da relação produtor-consumidor dando sinais da origem do alimento; c) o desenvolvimento de novas relações considerando um preço justo e a qualidade (ecológica); d) a conexão entre o consumidor e o produto alimentar. Três tipos de CCC: 1. venda direta “cara a cara”, onde a confiança está na relação interpessoal; 2. “proximidade espacial”, incluindo o que é produzido e distribuído numa região reconhecida pelos consumidores; e, 3. “espacialmente estendido”, nesse caso a confiança é transmitida por um processo de garantia da qualidade (certificação). Fato de um produto chegar nas mãos do consumidor com informações que lhe permitam saber onde o produto foi produzido (lugar), por quem (produtor) e de que forma (sistema de produção).
GUZMÁN et al. (2012)	As relações de poder dentro da rede alimentar devem estar a favor dos produtores e consumidores, e não dos intermediários e grandes distribuidores.
Representantes do setor agroalimentar na França (CHAFOTTE e CHIFFOLEAU, 2007; MESSMER, 2013)	Circuitos de distribuição que mobilizam no máximo um intermediário entre produtor e consumidor. Dois casos: a) a venda direta quando o produtor entrega em mãos próprias a mercadoria ao consumidor; b) a venda indireta via um único intermediário. Ele pode ser um outro produtor, uma cooperativa, uma associação, uma loja especializada, um restaurante ou até um pequeno mercado.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de DAROLT; LAMINE; BRANDENBURG et al, 2016.

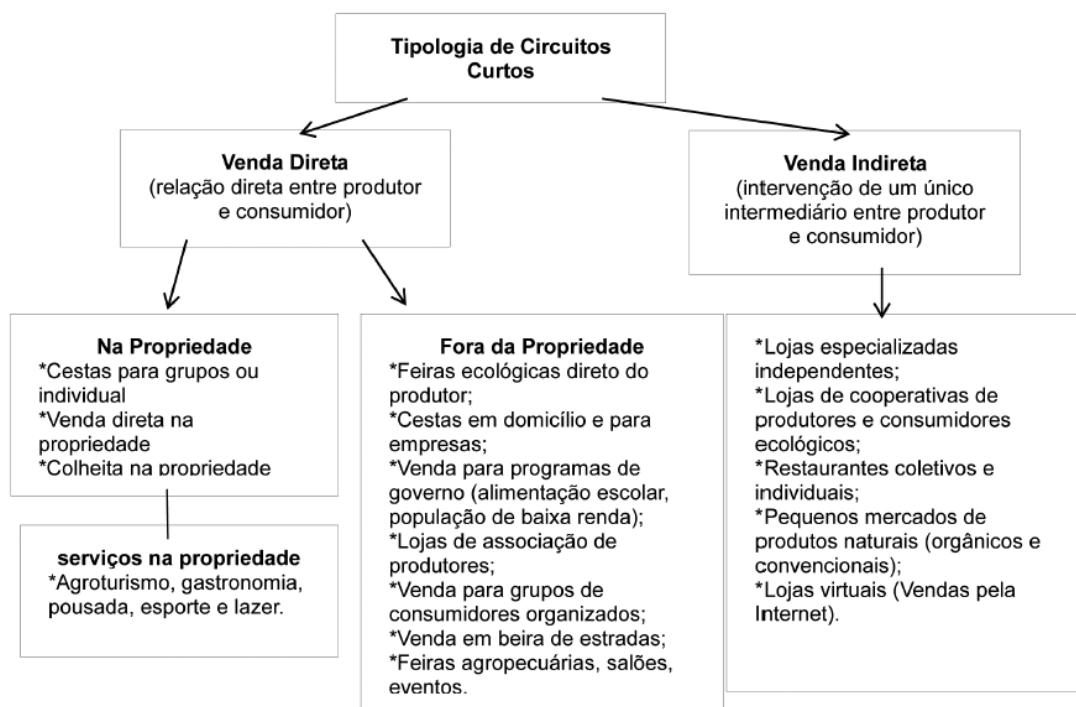
Para apoiar os fatos da proximidade geográfica, da relação social entre o consumidor e produtor, e o desenvolvimento de mercados sociais, outras denominações foram usadas na Europa como *circuito de proximidade*, *circuito locais* ou até *sistemas alternativos* para questionar o modelo de comercialização convencional (DAROLT, DAROLT; LAMINE; BRANDENBURG et al, 2016). Estes circuitos constituem oportunidades para criar valor acrescentado no território e reforçar a especificidade dos produtos. Estas formas de venda, através da ligação estreita que estabelecem entre o território, o cliente e o produto, reforçam o carácter não deslocalizável da produção local. (FRANÇOIS, 2000).

Nesse trabalho, foi adotado a classificação dos tipos de CCC retomada e melhorada por DAROLT; LAMINE; BRANDENBURG et al, 2016). Eles consideram que os CCC têm que ser vistos de todos os lados: sob suas dimensões econômica, social, ecológica e política para poder classificar e analisar os circuitos curtos. Assim, eles classificam os CCC em dois tipos:

- a) a “venda direta”, quando o produtor entrega o produto diretamente nas mãos do consumidor;
- b) a “venda indireta” onde existe apenas um intermediário engajado, denotando uma interdependência entre os atores. Esse intermediário pode ser um outro produtor, uma associação, uma loja especializada, programa do governo etc.

Pela melhoria direta de renda dos agricultores e as trocas produtores-consumidores as dimensões econômicas e sociais são atendidas. As dimensões ecológica e política também são respeitadas por se tratar de alimentos de base ecológica e com a participação do poder público (no caso de programas de governo para alimentação escolar por exemplo). A Figura 4 abaixo ilustra essa tipologia dos circuitos curtos de comercialização (DAROLT; LAMINE; BRANDENBURG et al, 2016):

Figura 5: Tipologia de circuitos curtos de comercialização de produtos ecológicos



Fonte: DAROLT; LAMINE; BRANDENBURG et al, 2016.

DAROLT; LAMINE; BRANDENBURG et al. (2016) observam que a maioria dos produtores utiliza simultaneamente mais de um canal (Tabela 2), destacadamente: 1) Feiras do produtor; 2) Cestas em domicílio e, 3) Os programas de governo (Programa de Aquisição de Alimentos e o Programa Nacional de Alimentação Escolar). Eles anotam também inovações nos tipos de venda indireta: vendas nas propriedades associadas em circuitos de turismo rural e restaurantes no meio rural, lojas especializadas e pontos de venda de agricultores, cooperativas de consumidores, vendas em rede via circuitos de circulação (caso da Rede Ecovida de certificação participativa), além de vendas em lojas virtuais pela internet.

Tabela 2: Análise comparativa do nível de desenvolvimento de CCC de alimentos ecológicos na França e no Brasil

Tipos de Circuitos Alternativos	França	Brasil
Feira de produtores (orgânicos/agroecológicos)	**	***
Pontos de Venda Coletiva (PVC)	***	-
AMAP (Associação de Consumidores)	***	-
Cestas entregues em domicílio	**	**
Lojas de produtos orgânicos independentes	***	*
Lojas de cooperativas de produtores e consumidores	**	*
Rede de comercialização (Certificação Participativa)	-	***
Venda na propriedade	**	*
Acolhida na propriedade (gastronomia, lazer, esporte, alojamento, propriedade pedagógica)	***	*
Programas de governo (alimentação escolar; população em risco alimentar)	**	**
Restaurantes coletivos público ou privado; restaurantes tradicionais	**	*
Lojas virtuais (site internet de produtos ecológicos)	**	*

Nota: ausente ou raro; *pouco desenvolvido; **medianamente desenvolvido; ***muito desenvolvido (nível de desenvolvimento)

Fonte: DAROLT; LAMINE; BRANDENBURG et al, 2016.

Dois tipos de circuitos da Tabela 2 não existem ou são em fase de crescimento no Brasil e valem a pena de ser explicitados.

3.3.2.3.1 Pontos de Venda Coletiva (PVC)

Os PVC – *Points de Vente Collectifs* – são pequenas lojas mantidas e administradas pelos próprios agricultores neorurais que vendem produtos de uma determinada região (até 100 km em média) com características e tradições comuns. O objetivo dessas lojas coletivas é melhorar as condições de trabalho do agricultor, diminuir o tempo gasto na comercialização e oferecer aos consumidores diversidade, regularidade e qualidade de produtos típicos da região. Os PVC demandam dos agricultores aquisição de novas competências e readequação do trabalho na propriedade para atender as demandas das lojas (novos produtos, relação social com os clientes). Cada produtor deve ficar na loja um meio dia por semana.

3.3.2.3.2 Associação para Manutenção de uma Agricultura Camponesa (AMAP)

Em fase de crescimento no Brasil (por meio de cooperativas de consumidores e grupos de compras coletivas), essa modalidade traz cestas diversificadas para grupos organizados de consumidores. As AMAPs – *Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne* (Associação para Manutenção de uma Agricultura Camponesa) – são inspiradas nas *Community Supported Agriculture* (Agricultura Apoiada pela Comunidade) e representam um

contrato de parceria entre consumidores e produtores (LAMINE, 2008). Essa modalidade traduz o engajamento social dos consumidores. No Brasil, as cestas individuais vêm ganhando simpatia do consumidor (praticidade e preços menores quando comparado aos supermercados) mas ainda se observa pouca organização e engajamento social do consumidor brasileiro no processo (DAROLT; LAMINE; BRANDENBURG et al, 2016).

3.3.2.4 Oportunidades e dificuldades na relação produção-consumo²¹

A Tabela 3 abaixo revela as oportunidades e dificuldades para produtores e consumidores em circuitos curtos de comercialização.

No seu estudo, os autores confirmam a hipótese de que os circuitos curtos são viáveis e fortalecem as redes alimentares alternativas quando associados com as características da produção ecológica. Eles também destacam a aprendizagem adquirido pelos atores desse circuito e os avanços no processo de distribuição de alimentos, na tomada de decisão e novos modelos de gestão participativa.

Além disso, eles salientam a necessidade de um “investimento em educação para o consumo consciente com informação qualificada aos consumidores” (p.16). Eles concluem assim (p.16):

A evolução de mercados baseados em circuitos curtos pode contribuir para a mudança de hábitos de consumo em relação à alimentação saudável ao mesmo tempo em que cria novos mercados para a produção de base ecológica. Os desafios passam pela criação de estruturas de apoio à produção, distribuição e comercialização, com suporte institucional, financeiro e políticas públicas, especialmente nos casos que envolvem grupos organizados de produtores familiares na fase inicial do processo de transição agroecológica.

Enfim, os autores evidenciam a necessidade de “reconectar produtores e consumidores e de criar novas relações entre produção-distribuição-consumo” (p.17).

²¹ Informações tiradas das conclusões do estudo de DAROLT; LAMINE; BRANDENBURG et al (2016).

Tabela 3: Oportunidades e dificuldades para produtores e consumidores em circuitos curtos de comercialização.

Atores	Oportunidades	Dificuldades
Produtor	*Maior margem de lucro, recebimento do dinheiro no ato da entrega e em períodos mais frequentes (semanal); *Reforçar a ligação com o consumidor pelo contato direto; *Diversificação de produtos que permite diminuição de riscos; *No caso de cestas e grupos organizados, há garantia de venda de toda a mercadoria; *Autonomia de trabalho e maior independência financeira (por receber a maior parte do dinheiro no curto prazo e fidelizar consumidores); *Redução do risco de comercialização pela possibilidade de combinar canais de venda; *Valorização de espécies de plantas (sementes crioulas) e animais locais; *Valorização da profissão e reconhecimento como um agricultor ecologista; *Organização de produtores para venda em circuitos de comercialização em rede (troca de produtos, diversificação);	*Falta de mão de obra especializada, dificuldades com a legislação trabalhista e falta de tempo para a produção; *Necessidade de múltiplas competências para a gestão do processo de produção, transformação e comercialização (agricultores são preparados mais para a produção do que para a venda); *Necessidade de investimento em estrutura de transformação e treinamento de pessoal para venda direta; *Maior investimento em logística (transporte refrigerado, equipamentos para vendas em feiras, informatização); *Regras restritivas da vigilância sanitária; *Complexidade no planejamento de produção, pela grande diversidade de produtos;
Consumidor	*Proximidade com o produtor (conhecimento da origem e local de produção); *Oferta de alimentos da estação e da região (melhor sabor, frescor, e educação para o consumo alimentar); *Acesso a produtos com qualidade de origem, transparência e preços justos; *Aprendizado de novas receitas culinárias pelo contato direto com outros clientes e produtores; *Educação para o consumo (menor uso de embalagens, compra local, reciclagem de materiais); *Inclusão de novos consumidores no processo e oportunidade para organização de grupos de consumo;	*Necessita de maior disponibilidade de tempo para compra; horários pré-determinados e dificuldades de compra com intempéries climáticas (feiras ao ar livre); *Problemas de regularidade de alguns produtos. Oferta de produtos pode ser limitada e concentrada em épocas, conforme a sazonalidade; *Preços mais elevados do que os convencionais para determinados produtos; *Pouca diversidade de produtos, como frutas, produtos de origem animal e seus derivados (carne, leite, etc);

Fonte: DAROLT; LAMINE; BRANDENBURG et al, 2016.

3.3.2.5 Os seis pontos essenciais para o desenvolvimento e o êxito das ações de comercialização de produtos locais através dos CCC ²²

No seu artigo sobre a comercialização de produtos locais através de circuitos curtos, FRANÇOIS (2000) identifique seis condições de não ser negligenciadas para o sucesso: (i)

²² Informações baseadas em FRANÇOIS, Martine. Comercializar os produtos locais: Circuitos curtos e circuitos longos. "Inovação no meio rural". Caderno n.º7. Observatório europeu leader. Julho de 2000.

avaliar de forma realista o volume que se pode comercializar através dos circuitos curtos; (ii) envolver a ação coletiva; (iii) mobilizar competências comerciais para desenvolver a venda direta; (iv) assegurar a qualidade do produto; (v) adoptar uma abordagem progressiva; (vi) conceber produtos novos.

3.4 FIDELIZAÇÃO SUSTENTÁVEL

Esse conceito, tirado na Economia da Funcionalidade e da Cooperação (EFC) é desenvolvido pelo Zacklad (2007) no artigo *“L'économie de fonctionnalité encastrée dans la socioéconomie des transactions coopératives: dynamique servicielle et fidélisation soutenable”* ou seja *“A economia da funcionalidade embutida na socioeconomia das transações cooperativas: dinâmica de serviços e fidelização sustentável”*.

Segundo ZACKLAD (2007), a fidelização sustentável é uma estratégia a implementar no caso da EFC pois ela prolonga a fidelização dos consumidores sem os fazer sentir-se cativos e perdedores/derrotados nesta relação. Ainda pelo autor, a fidelização sustentável é baseada em três aspetos:

- a) criar um “valor de uso” adicional pela coordenação ativa entre a proposta de oferta e os *stakeholders* participando na sua criação;
- b) dar a oportunidade ao maior número possível de partes interessadas de participar no seu desenvolvimento, evolução, manutenção ou reciclagem enquanto necessário;
- c) estabelecer um compromisso ao longo prazo com o consumidor, deliberado e não sofrido por ele.

Esse terceiro aspeto é muito relevante em nosso caso. O Zacklad destaca que “a confiança mútua é, portanto, um fator central da fidelização sustentável” e que “a natureza “win-win” da combinação produto/serviço proposta deve ser demonstrada para decidir o beneficiário” (2007; p.10).

4 PROJETO TERRA E LIBERDADE

Por razões de confidencialidade, todos os nomes dos membros da TeL foram alterados e são fictícios. Pela mesma razão, os CNPJs não serão divulgados.

A totalidade das impressões pessoais recolhidas nessa parte são centradas naqueles dos fundadores e pilares da cooperativa, o Mario.

A figura jurídica da TeL é um conjunto de duas Microempresas Individuais (MEI) que atuam como uma cooperativa. Entre os seis diferentes tipos de atividades principais de ESS discutidos na bibliografia, a Terra e Liberdade se situa na segunda categoria citada, a saber a “comercialização ou organização da comercialização”. Ela nasceu graça aos vários organismos e atores (cujas ajuda foi mais ou menos direta) que nós especificámos na revisão bibliográfica. A Figura 6 apresenta seu logo e este link é o website oficial deles: <<https://linktr.ee/terra.liberdade>>.

Figura 6: Logo de Terra e Liberdade.



Fonte: página Facebook de Terra e Liberdade.

Pela sua atividade, a Terra e Liberdade se identifique a uma cooperativa de distribuição de alimentos agroecológicos dos assentamentos de reforma agrária da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP). Vale destacar que o termo “cooperativa” é usado em um sentido lato porque mesmo se ela não é uma cooperativa juridicamente, ela adotou essa forma de organização.

4.1 GENÊSE E INÍCIO DA CONSTRUÇÃO DA TERRA E LIBERDADE

4.1.1 Gênese

O AgroEco-EP surgiu em 2012, sendo o Mario um dos fundadores. Ele participou nos projetos de extensão pelo Escritório Piloto e se apaixonou pela causa do MST. Ele foi se envolvendo nos encontros, nas formações, nas ações etc. Foi assim que ele encontrou o Gabriel – também engajado nos projetos de extensão –, e a rede de assentados da RMSP principalmente graças aos trabalhos pelo EP e participando do Movimento.

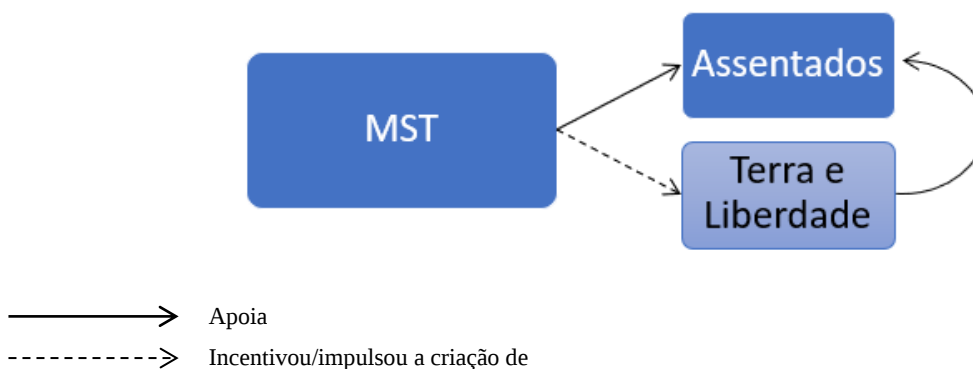
Depois em 2014, o Mario foi trabalhar na ITCP onde ele ficou até 2016. No início, ele tocava projetos com os catadores de material reciclável. Mas com o tempo surgiu um projeto em relação com os assentados. Ele aproveitou sua experiência prévia de seu trabalho no EP em relação à irrigação e saneamento ecológico para assumir o projeto. De fato, ele conhecia as famílias, sabia das demandas sendo o contato mais fácil. O Mario ficou um ano e meio trabalhando com as cooperativas do Movimento, especialmente no assentamento Dom Pedro voltado ao mercado institucional. Ele foi ajudando resolver problemas de documentação, foi formando em gestão, em economia solidária e foi trabalhando com os jovens na produção agroecológica. Nesse processo muito difícil ele aprendeu a pensar junto com o mercado, com a comercialização: o que vão vender, como, quem, para quem, como fazer a repartição do dinheiro etc. Ele foi ajudando a produção via trabalho da ITCP para fortalecer o cooperativismo, mas sem tocar com comercialização. Daí, ele foi o intermediário entre uma cooperativa de distribuição e o assentamento Dom Pedro mas deu vários problemas de qualidade.

Assim, eles tentaram mostrar a possibilidade pelos assentamentos de se apropriar o mercado dos consumidores diretos organizando grupos de consumo e dando formações para os assentamentos. De fato, apesar do mercado institucional pagar mais do que mercado intermediário, ele paga menos do que mercado direto. Em 2016, Mario foi convidado a participar no MST continuando cuidar das cooperativas dos assentamentos e saiu da ITCP e depois Gabriel juntou-se a ele. Nesse meio tempo (2015-2016), chegou o corte no financiamento das políticas públicas como a do Programa de Aquisição de Alimentos fomentando a agricultura familiar com a entrada na presidência de Michel Temer.

Juntando todos esses fatores, o Mario e o Gabriel perceberam que não adiantava mais fomentar os processos individuais das famílias agricultoras e viram mais do que nunca a necessidade de criar uma cooperativa de distribuição para os assentados. Precisava dar uma centralidade no

processo e pudesse articular produção-comercialização. Assim teve um imperativo de achar alguém que realizasse esse trabalho não pago de ajudar a resolver esse “gargalo” na comercialização e distribuição. Com a experiência e vínculos que eles já tinham na área, e vendo as famílias não ter para onde escoar produção o Mario e o Gabriel fundaram em 2017 o que viria a se tornar a Terra e Liberdade. Eles começaram a atividade em julho do mesmo ano.

Figura 7: O MST, vínculo comum entre a criação da Terra e Liberdade e os assentados



Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.2 Valores de Terra e Liberdade

Como foi possível constatar no parágrafo anterior sobre a gênese da criação de Terra e Liberdade, podemos lembrar-nos que ela surgiu de uma necessidade dos assentados, de uma demanda do MST. Esse projeto, além de seu compromisso social e solidário grande ao lado das famílias, é também a expressão de um engajamento político ao lado do MST, da Reforma Agrária, dos conceitos de cooperativismo e da autogestão, e da agroecologia como outra matriz de produção. Assim, é importante salientar que não tinha sentido econômico ou desejo de lucro por trás quando o Mario e o Gabriel tomaram conta desse projeto.

Assim, a criação da Terra e Liberdade é muito vinculada à vontade de fortalecer os assentados rurais da Região Metropolitana de São Paulo na continuidade da luta do MST. Ainda mais que para suprir uma necessidade dos consumidores da cidade de São Paulo mesmo, a ideia primeira é sustentar duravelmente esses produtores pequenos que não conseguem sozinhos a distribuição dos produtos deles.

4.1.3 Apoios na implementação da Terra e Liberdade

Para a implementação da Terra e Liberdade, eles beneficiaram principalmente de dois tipos de ajuda:

- a) Uma ajuda financeira prestada pelo Fundo Socioambiental CASA graça ao Núcleo de Engenheiros Sem Fronteiras de São Paulo;
- b) Uma ajuda logística prestada pela ITCP.

O financiamento do Fundo Casa foi um edital que eles acessaram graça a ajuda dos Engenheiros sem Fronteiras. Por seis meses do início, eles conseguiram ser remunerados por uma parte do subsídio (via figura jurídica, MEI). Enquanto a outra parte foi destinada aos custos logísticos: a caixa de água, gasolina, mudas etc. com justificação da nota fiscal.

No que diz respeito ao apoio da ITCP fornecido à Terra e Liberdade, ele faz parte do ponto a) das atividades principais citadas no parágrafo 2.6.2.1, a saber: acompanhar grupos produtivos autogestionários nas práticas econômicas de geração de trabalho e renda, incubando especialmente os que se encontram em ampla situação de vulnerabilidade socioeconômica. Concretamente, a ITCP ajuda a organizar a logística da comercialização junto e tem um papel de apoio. Ela também cede um espaço para as reuniões.

4.1.4 Exploração e escolha dos canais de distribuição

Se tornando pelo mercado dos consumidores diretos, a Terra e Liberdade tinha que pesquisar e adotar um (ou mais) canal de distribuição. No início, eles começaram levar os produtos para o Armazém do Campo – loja comercializando alimentos com origem na reforma agrária popular – quando abriu no Centro. Também, eles foram participando a algumas feiras de reforma agrária.

Depois, na ideia de construir Grupos de Consumo Responsáveis (GCRs), eles formaram um primeiro grupo de consumo da USP, juntando todos os grupos de estudantes que faziam trabalhos e projetos de extensão universitária com o MST. Porém, esse negócio visando especificamente o segmento estudante estava variando muito em termos de volume de pedidos. As duas principais razões identificadas foram:

- a) o estudante não está muito acostumado a cozinhar muito;
- b) ele é mais além de usar os transportes públicos – poucos possuindo um carro próprio – sendo assim uma logística mais complicada para levar as cestas.

Para resolver esse problema, a ideia surgiu de conversar no Sindicato dos Trabalhadores da Universidade de São Paulo (SintUSP), o Mario tendo amigos funcionários da USP. A parceria foi concluída e eles começaram a entregar lá, permitindo ambos alunos e funcionários de retirar suas cestas lá. Nessa vez, a criação desse GCR foi bem-sucedida.

Depois desse primeiro passo de inserção no mercado dos consumidores diretos, pessoas entraram em contato com a cooperativa: devido a influência do MST, ao boca-a-boca, também participando nas feiras da reforma agrária eles conheceram pessoas e estabeleceram contatos nessas AFNs e pouco a pouco foi aumentando. Assim, eles tentaram implantar sem muito sucesso quatro outros grupos que hoje não existem mais: um grupo no ABC, um com os trabalhadores da Pinacoteca, na Casa do Povo e ultimamente o Abong que fechou nesse outubro 2019.

Essa vivência permitiu entre outros aprendizados, que eles possam entender melhor suas limitações como projeto e também identificar o perfil de público receptivo e entusiástico a esse modo de compra.

Assim, entre as redes alimentares alternativas dos CCC eles optaram por três diferentes canais de comercialização:

- a) entrega de cestas em pontos de consumo predefinidos;
- b) entrega em lojas especializadas e militantes;
- c) participação às feiras de reformas agrária.

O foco deles hoje é então de tentar construir pontos em locais que já são uma comunidade, como a escola Politeia, onde os pais e alunos comprem juntos trazendo uma conversa e espírito melhor. Assim, a Politeia pode se chamar de grupo de consumo responsável. No outro lado, o prédio do Instituto Pólis não chega a ser um GCR, mas apenas um ponto de entrega de cestas.

4.2 DESCRIÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA

4.2.1 Lugar da Terra e Liberdade na cadeia produtiva

A Terra e Liberdade atua em um circuito curto de comercialização (parágrafo 3.3.2). A cooperativa sendo o meio intermediário entre os produtores e os consumidores – buscando os produtos dos primeiros e entrega-os para os segundos –, é um CCC de venda indireta. Assim, ela cumpre o papel de interface entre assentados e consumidores fazendo o vínculo entre eles.

Figura 8: Cadeia produtiva do CCC na qual está inserida a Terra e Liberdade.



Fonte: Elaborado pela autora.

Pela venda aos consumidores, a cooperativa decidiu só cobrar os seus custos logísticos e seus sócios fazem um trabalho voluntário não remunerado. De fato, ela tenta chegar ao consumidor final garantindo o melhor preço que eles podem oferecer sem vender para supermercados (mercado intermediário destinado às cooperativas agrícolas com escala maior vendendo por um preço menor e compensação no volume). Assim, a TeL pode ser vista como um “braço de acesso ao mercado de consumidores diretos” pelos assentados.

4.2.2 Produtores assentados

Um dos objetivos da Terra e Liberdade é auxiliar pequenos produtores da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), tomando conta da distribuição e venda de uma parte (ou toda em alguns casos) da produção deles. Os produtores são chamados de assentados pois eles fazem parte da “Comuna da Terra”, um formato específico de assentamento do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra. No total dos três assentamentos vivem quase 140 famílias assentadas. Como foi especificado no parágrafo 4.1.1, o vínculo com essa rede de famílias produtoras já era efetivo antes da comercialização a través da relação com o MST – que foi o impulso para começar esse trabalho de comercialização.

O Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra se organiza espacialmente através de suas Regionais em cada estado do país em que está presente. Uma Regional é um conjunto de municípios no quais o Movimento possui assentamentos, acampamentos ou apenas o trabalho de base. Os 10 regionais que compõem o Estado de São Paulo estão divididos pelo MST em dois eixos: o Eixo Metropolitano (composto pelas regionais de Grande São Paulo, Ribeirão Preto, Campinas, Sorocaba e Vale do Paraíba) e o Eixo do Campo (regionais de Itapeva, Iaras, Promissão, Pontal do Paranapanema e Andradina).

Foi entre 1999 e 2000 que o MST criou na cidade de São Paulo a regional Grande São Paulo. Ela é a responsável pelos assentamentos D. Tomas Balduino, Irmã Alberta e D. Pedro Casaldáliga entre outros, os três assentamentos vinculados à Terra e Liberdade. A partir do final

da década de 1990, a proposta de Comunas da Terra por algumas regionais do Eixo Metropolitano. As Comunas consistem em ocupações próximas aos grandes centros urbanos visando abastecê-los, as famílias moram em pequenos lotes (de 2 a 5 hectares) formando núcleos familiares e produzem em áreas coletivas (JUSTO, 2008). Assim, a Comuna da Terra é o formato usado perto dos eixos metropolitanos e voltado para produção de hortifrutigranjeiros. Essa escolha se justifique na medida em que a possibilidade de agregar valor nesse sistema é maior do que em produções de grãos por exemplo. Isso compensa o tamanho mais reduzido dos lotes.

O Assentamento do MST Dom Pedro Casaldáliga²³ se situa em Cajamar, região do interior paulista, a cinquenta quilômetros da capital do Estado. Após anos de ocupação e luta pela Reforma Agrária, com o apoio e liderança do Movimento dos Trabalhadores Sem Terra, o assentamento foi regularizado pelo INCRA em 2006, e nele hoje residem 30 famílias.

O Assentamento do MST Dom Tomás Balduino existindo desde 2001, está localizado também a cerca de cinquenta quilômetros da capital paulista, no município de Franco da Rocha. Ele conta 65 famílias assentadas.

No acampamento Comuna da Terra Irmã Alberta, 40 famílias do MST moram lá, em uma área de cerca de 100 hectares, em meio à produção agroecológica de alimentos. O assentamento fica no bairro Perus, na periferia da capital paulista, a 35 quilômetros do seu centro. Desde o 20 de julho de 2002, as famílias ocuparam a terra, a partir de uma articulação feita junto à Comissão Pastoral da Terra (CPT) e com o apoio da Irmã Alberta, que hoje é homenageada com o nome do acampamento.

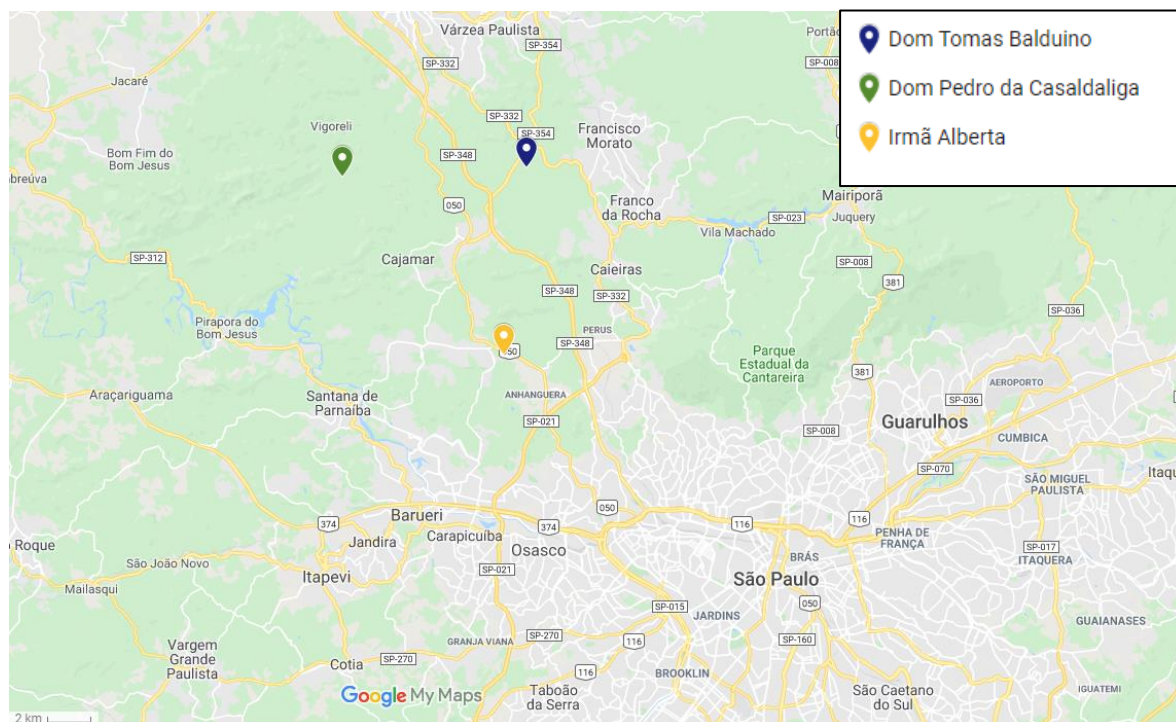
Esses três assentamentos de reforma agrária e com matriz de produção agroecológica produzem em média uma tonelada de alimentos agroecológicos semanalmente²⁴ que servem de subsistência para as famílias morando lá e também são comercializados através de redes solidárias de consumo cuja Terra e Liberdade faz parte.

São apresentados a seguir, a mapa localizando os assentamentos e a tabela os nomes dos produtores com quem eles tratam para cada assentamento.

²³ Como por lei não se pode atribuir nomes de pessoas vivas aos assentamentos, oficialmente a Comuna de Terra Dom Pedro Casaldáliga consta como PDS São Luiz. Esse nome não está sendo utilizado, foi optado utilizar o nome usado pelas famílias. O mesmo ocorre com a Comuna da Terra Dom Tomás Balduino, cujo nome oficial é Assentamento Fazenda São Roque.

²⁴ <https://pt.org.br/comuna-da-terra-irma-alberta-completa-17-anos-na-periferia-de-sp/>

Figura 9: Mapa dos assentamentos da Terra e Liberdade



Fonte: Elaborado pela autora no Google Maps©.

Entre todas as famílias assentadas, 32 dentre elas (ou seja quase 23%) usam a cooperativa Terra e Liberdade de maneira regular como um meio de distribuição de seus produtos, mas não necessariamente o único. Hoje, existe 10 famílias que eles são a principal saída. A seguir na tabela seguinte o número de famílias

Figura 10: Famílias “fixas” da rede de Terra e Liberdade

Dom Pedro (16 famílias)	Dom Tomás (12 famílias)	Irmã Alberta (4 famílias)
Tito	Eliana	Nirce
Almerinda	Nei/ Luana	Jo
Sheila	Bethania	Maria Alves
Dona Ana	Rosa/Zezinho	Loira
Nadir	Jacira	
Miltão	Antonio Marques	
Dona Izabel	Carlinhos	
Alois	Tio Mauro	
Zé Roberto	Darcy	
Celia	Osvaldo	
Lica	Marleide	
Fidel	Betti	
Quim/Suriu		
Mauro/ Ediana		
Rosenildo /Sandra		
Jonas		

Fonte: Elaborado pela autora a partir da base de dados da Terra e Liberdade.

Porém, vale destacar que essa tabela só apresenta os assentados regulares passam pela cooperativa. De fato, tem vezes onde outros assentados, fora dessa planilha entregam só de vez em quando; alguns sendo meio por acaso e pegados na hora. Também, nem todos os assentados citados acima entregam no mesmo tempo: tem um rodízio/revezamento entre eles. A cada busca de produtos a Terra e Liberdade visita só 5 a 7 famílias. No caso – que nunca aconteceu –, de faltar legumes ou frutas, eles têm outros parceiros que podem garantir as cestas para que o processo não morre.

4.2.3 Consumidores

No geral os consumidores de cestas são pessoas de classe média buscando saúde, mas com alguma visão social de apoiar pequenos produtores ou até mesmo querer apoiar a reforma agrária e o MST. São pessoas que têm tempo de comprar desse jeito. De fato, quem não tem tempo não vai se deslocar para buscar uma cesta, porque comprá-la não substitui o tempo de ir ao supermercado, na medida em que vai ter que continuar comprando coisas no supermercado de qualquer jeito. Pessoas que compram mais para questões de saúde, querem produtos orgânicos padrões e são mais exigentes sobre a qualidade dos alimentos do que a cooperativa consegue atender. Como resultado, elas tendem a desistir com o tempo, por causa dos problemas enfrentados pela cooperativa (organização, variação da qualidade etc.). O aspecto importante que se ressalta disso é que o público-alvo, mais do que o conjunto das pessoas se preocupando da sua saúde, é ainda mais específico, é um perfil levemente mais engajado. O consumidor alvo é então uma pessoa engajada ou sensível à luta do MST, à reforma agrária, e faz assim de sua compra uma ação política de apoio e de resistência.

As outras pessoas que compram as cestas são trabalhadoras e trabalhadores de sindicatos (como na USP) e outras organizações políticas, que moram na periferia, ou amigos dos membros da cooperativa.

A Terra e Liberdade encontra dificuldades para fidelizar os consumidores. O problema não reside na utilidade do projeto em si nem no valor da proposta percebida pelos clientes. De fato, muitas pessoas querem apoiar o movimento e adotar essa forma de consumação saudável e responsável. Mas a rotina pressionada do mundo do trabalho moderno, a perda de relações mais estáveis familiares, até o fato de muitos trabalhadores receberem vale alimentação, levam a ter pouco gente que cozinha. No público-alvo, a vontade de comprar as cestas é grande. Porém, um comportamento frequente observado é o seguinte: o consumidor vai se esforçar, comprando uma, duas ou três vezes, mas esse hábito novo que ele quer adotar não se encaixa bem na rotina por várias razões:

- a) o custo de tempo é mais elevado na medida em que a pessoa continua tendo que ir ao mercado comprar todo o resto das coisas que ela precisa para viver, fica menos desgastante comprar tudo lá em uma vez;
- b) perdendo alimentos em casa.

Obvio, muita gente ainda cozinha, mas os mais pobres estão ainda prejudicados. Apesar de que o preço de Terra e Liberdade não seja caro pela qualidade oferta (produtos agroecológicos), sai

mais barato de comprar no fim de uma feira, ou em uma feira da periferia produtos não orgânicos da agricultura convencional por exemplo, do que consumir da cooperativa. É por isso que eles não alcançam bem ainda aquele segmento da população.

4.2.4 Produtos

Como apresentado no parágrafo 3.3.1.4, os dois maiores programas de política pública são o PAA e o PNAE, e estão vinculados ao mercado institucional. Esses programas compram a produção (da agricultura familiar, dos assentamentos da Reforma Agrária) por contratos que adequam a produção a uma lógica de volume e pouco diversidade. Por exemplo, um contrato pode pedir 2000 pés de alface o mês de setembro, nada em outubro, 2000 pés de escarola em novembro etc. Porém, a lógica de produção baseada sobre “grandes quantidades de poucas variedades e poucas vezes” é o oposto de uma lógica de produção querendo atingir o mercado de consumidores diretos. De fato, uma produção pelo mercado de consumidores diretos precisa ser diversificada, com pequenas quantidades de uma grande variedade de produtos. O desafio para a cooperativa foi então de enfrentar e acompanhar os assentados nessa transição: sair do modelo de produção induzido pelo PAA – que não existe mais para eles – para poder atender o mercado do consumidor final.

Desde o início, a equipe da Terra e Liberdade foi avançando bastante nisso, mas sem recursos nem tempo é processo longo que deu vários gargalos. Mas os esforços de cada um têm sido bem-sucedidos pois hoje os produtores têm legumes e frutas que eles não tinham anos atrás, têm plantados sistemas agroflorestais, sistemas de consorcio de frutas e têm muito mais variedades de folhas como o espinafre e os PANCs (Plantas Alimentícias Não Convencionais) citando por exemplo peixinho, taioba e ora-pro-nobis. Assim, a variedade dos produtos consegue ser muito alta com mais de 75 produtos diferentes. Eles são listados com os seus preços a que são comprados aos produtores na Tabela 4. Esses preços foram definidos com os produtores desde o início e são guardados fixos. A Terra e Liberdade compra também alguns outros produtos beneficiados de cooperativas como o Suco de Uva Orgânico Monte Vêneto, o Arroz Terra Livre Orgânico, o Café Terra de Sabores quando eles têm a oportunidade e o recurso financeiro para isso.

Tabela 4: Lista de produtos e preços (R\$) associados distribuídos pela Terra e Liberdade (2019).

Frutas	Abacate	2
	Acerola	5
	Ameixa Rubimel	5
	Amora por kg	8
	Carambola	2
	Jaca	10
	Laranja	2
	Lichia	10
	Limão rosa	1,4
	Limão siciliano	3,5
	Limão tahiti	1,4
	Mamão Verde	1
	Manga	2
	Maracujá	3
	Mexerica	2
Legumes	Abobora	2,5
	Abobrinha	3
	Batata doce	2
	Berinjela	3
	Beterraba	2
Raízes	Cenoura	3
	Chuchu	2
	Inhame	3,5
	Mandioca	2
	Milho	2
	Pimentão	3,5
	Quiabo	3

Produtos beneficiados	Açafrão	10
	Colorau	1
	Fava 500g	10
	Feijão andu 500g	10
	Licor	NA
	Loro	1,5
	Mel	21
	Ovos	12
	Pomada	12
	Tempero pronto	10
Outros	Pimenta	8

Acelga	1,4
Alface americana	1,4
Agrião	1,4
Alface crespa	1,4
Alface roxa	1,4
Almeirão	1,4
Alecrim	1
Brócolis	2,5
Catalonia	1,4
Capuchinha	1,4
Cebolinha	1
Coentro	1
Couve	1,4
Erva doce	1,4
Escarola	1,4
Espinafre	1,4
Manjerição	1
Mostarda	1,4
Ora pro nobis	2
Peixinho	2
Repolho	2
Rúcula	1,4
Salsinha	1
Taioba	1,4
Hortelã	1
Capim santo	1
Boldo	1
Poejo	1,4
Erva cidreira	1,4
Alho poró	2
Erva sta maria	1
Babosa	1

Fonte: Elaborado pela autora.

No que diz respeito à qualidade, ela melhorou bastante em comparação a aquela da época do mercado institucional porque esse mercado paga ao peso então não importava se os produtos estavam bonitos ou não.

Assim, os desafios de hoje no que diz respeito do lado dos produtos é continuar diversificando e aumentar a qualidade deles ao mesmo tempo que mantendo uma constância e perenidade na sua produção.

Vimos que a Terra e Liberdade usava três formas diferentes de distribuição. Relativo à entrega de cestas em pontos de consumo predefinidos, existe 3 tipos diferentes:

- a) **a Cesta Completa** (Figura 11) de 9 itens incluindo 2 saladas (maço/pé), 2 refogas (maço/pé), 2 temperos, 2 frutas, 1 legume/raiz;
- b) **a Cesta Mini** de 5 itens incluindo 1 salada (maço/pé), 1 refoga (maço/pé), 1 tempero (maço/pé), 1 fruta, 1 legume/raiz;
- c) **a Cesta de Frutas** incluindo 3 tipos de frutas por um total de 4kg. Essa cesta sofre da sazonalidade e então unicamente disponível entre os meses de janeiro e julho.

Figura 11: Exemplo de “Cesta Completa”.



Fonte: foto tirada do website de Terra e Liberdade²⁵.

Os pedidos de cestas são feitos pela internet através do website de Terra e Liberdade (Figura 12) e os pagamentos são processados pelo PagoSeguro. O outro meio de pagar é em dinheiro se conhece os sócios da cooperativa.

²⁵ Disponível em :< <https://cestasagroecologic.wixsite.com/pedidos/gcr-psm>>

Figura 12: Exemplo de pedido de cesta via internet.

Este pagamento será processado pelo PagSeguro. [Saiba mais](#)

Resumo do pedido

Descrição	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Cesta Completa Avulsa PSM	1	R\$ 38,00	R\$ 38,00
		Retirar do Carrinho	
Atualizar carrinho			Total: R\$ 38,00

[← Continuar comprando](#)

Confirmar Pedido

© 1996 - 2019 UOL - O melhor conteúdo. Todos os direitos reservados.

Fonte: captura de tela feita a partir do website de Terra e Liberdade.

4.2.5 Qualidade dos produtos

Um problema recorrente para Terra e Liberdade, diz respeito à qualidade dos produtos distribuídos. Apesar de ser agroecológicos, eles podem estar no limite de estragar-se, estar danificados pelo jeito de armazém ou durante o transporte, ou simplesmente “feios” – apesar de estar bons para consumir. Também, a questão do gosto desses produtos é uma preocupação. Na medida em que os consumidores não escolhem o que eles compram, eles se sentem mais além de reclamar sobre a qualidade.

Assim tem algumas perdas, mas não “tão relevantes” de acordo com eles: frutas de má qualidade, frutas que se perdem no transporte, algumas folhas que se desmancham no transporte etc. Nos poucos produtos beneficiados que eles comprem dos assentamentos (fora das cestas) já teve vinho estragado mas hoje sabem o que é mais precário e nem compram.

Porém, eles têm outras “perdas” – no sentido em que eles têm uma falta de produtos no final relativamente ao pedido feito –, sendo a diferença de peso. Por exemplo, um produtor que entrega 28 kg de mandioca num pedido de 30kg. Essas últimas perdas são mais significativas e problemáticas pela cooperativa.

4.3 FUNCIONAMENTO NA COOPERATIVA

4.3.1 Pontos de entrega

As entregas ocorrem todas as terças-feiras, mas os pontos de entrega variam com uma alternância entre as zonas: uma semana nas Zonas Oeste e Leste, e a outra na Zona do Centro. Mais, eles não realizam só entregas de cestas e também distribuem para algumas lojas assentadas na ideia de economia solidária. Os diferentes pontos de entrega classificados por zona e tipos de clientes estão listados na Tabela 5 abaixo.

Tabela 5: Pontos de entrega classificados.

		Entrega de cestas	Lojas especializadas / assentadas
Semana 1 (8 pontos)	Zona Oeste	Creche Flor de Pitangueira, SintUSP	Baru, Thais Vila Gomes*, Ponto EcoSol do Butantã, Armazém do campo
	Zona Leste	Vivian (movimento popular unidade popular zona leste), Edson (rede de companhias de teatro da zona leste) **	
Semana 2 (8 pontos)	Centro	GCR do Polis (República), Escola Politeia, GCR do Oficina (Bixiga), GCR Sem Medo (Pompeia), Sindicato dos trabalhadores do IF-SP campus Canindé***.	Baru, Instituto Feira Livre, Armazém do campo

* a Thais Vila Gomes é um caso especial de loja no sentido em qual ela aproveita os produtos para fazer e entregar marmittas veganas;

** dois pontos diferentes da zona leste (camarada) que articulam suas redes para consumir as cestas;

*** novo ponto, abriu no 11/11.

Fonte: Elaborado pela autora na base de dados de Terra e Liberdade 2019.

Entre as lojas e pontos de entrega, muito são apoiadores do Movimento, da incentiva de Terra e Liberdade e/ou contatos dos próprios sócios. A natureza dessas relações é descrita a seguir:

- a) o Instituto Baru e o Instituto Feira Livre são pontos de comercialização de orgânicos e agroecológicos. É um EES dentro da economia solidária, e eles têm uma proposta de comércio justo – revendem diretamente pelo preço do produtor e sugerem uma contribuição de 35% a mais no fim para ajudar a bancar eles. Eles poderiam pegar de produtores mais estruturados, mas eles querem politicamente apoiar a iniciativa de Terra e Liberdade – com os limites próprios deles pois eles dependem de vender e então acabam mesclando pedidos de outros produtores com da Terra e Liberdade;
- b) o Armazém do Campo é ainda mais parceiro: eles são um ponto de venda do MST. É uma relação extra-econômica – fora do âmbito da economia –, embora limitada por alguns condicionantes econômicos;
- c) a Escola Politeia, a Vivian e o Edson da zona leste, querem consumir por engajamento. É gente que tem ou teve contato com o Movimento, já conheceu um ou outro assentamento, se identifica com a pauta da reforma agrária e com a luta do MST, e quer pegar produção deles. é um tipo de consumidor diferente de alguém que compra a cesta pela internet para experimentar.

No que diz respeito aos pontos de entrega é relevante salientar também a dificuldade de criar pontos de entrega estáveis ao longo do tempo e em frequência de distribuição. Desde o início da cooperativa, muitos grupos de consumo já fecharam, e muitos não fazem pedidos fixos para criar um hábito mesmo. Existe diversas razões à decisão de fechar um GCR: ou o próprio GCR decide (como na ABONG) ou depois de meses com pedidos variando entre 1 e 3 cestas (como na Casa do Povo), a Terra e Liberdade chega a essa iniciativa. Para manter um ponto, ele tem que girar bem as cestas ou ter algum vínculo político ou social que mantém a sua importância.

A Terra e Liberdade também distribui os produtos dos assentados por um outro meio que são as feiras de reforma agrária que ocorrem no final de semana em diferentes centros culturais do Serviço Social do Comércio (SESC). Eles participam da feira do SESC Santana (quinzenal) e da feira agroecológica das mulheres do Butantã (mensal). Também, eles comparecem em outras feiras mais esporádicas aparecendo sem frequência certa: SESC Itaquera, SESC Vila Mariana, feiras ligadas a aliados do MST, feiras nas periferias etc.

4.3.2 Remuneração

A TeL quer conseguir se sustentar e então remunerar seus sócios pelo trabalho que eles cumprem na cooperativa. Conseguir profissionalizar uma equipe é fundamental para eles.

O ponto de vista do Mario é ainda mais particular: mesmo se ele quer uma remuneração pela equipe da TeL, ele pessoalmente não quer uma porque é um trabalho de militante que ele cumpre e que conseqüentemente, não tem preço. O Mario não quer construir tal relação com as famílias assentadas – ganhar dinheiro graça produção dos assentados – e com o MST. Por isso, ele não pretende viver disso nem quer.

A única pessoa entre os 7 membros da Terra e Liberdade a estar remunerada desde agosto 2019 é o Bruno que realiza todos os roteiros e entregas com o carro de pontos em pontos. Pelo momento é a única pessoa que a cooperativa possa sustentar, mas sem seguro nem contrato (não existe vínculo empregatício entre uma cooperativa e seus associados, mesmo se nesse caso a TeL não é juridicamente uma cooperativa). Ele é pago entre 1500 e 1800 R\$ por mês.

4.3.3 Modelo financeiro

Em uma sociedade capitalista, não se consegue construir empreendimento sem capital. Mas é a aposta feita pela Terra e Liberdade de explorar esse caminho.

Como foi explicado no início e de acordo com os princípios da economia solidária, o objetivo da Terra e Liberdade não é fazer lucro, mas conseguir estabelecer um padrão estável de funcionamento viabilizando uma remuneração dos sócios trabalhando na cooperativa. Ou seja, tentar se viabilizar economicamente para não depender de atividades voluntárias como atualmente. De fato, na situação atual – e desde o início da atividade deles –, eles garantem o acesso de consumidores diretos sem ter o capital necessário para isso. Então, eles compensam trabalhando de graça. Porém, por enquanto, esse trabalho voluntário é ainda muito precário.

4.3.3.1 Custos

Apesar de não ser remunerados, eles têm que cobrar alguns custos de operação. Nesse sentido, foi realizado um estudo de viabilidade econômica para as cestas e eles estimaram um mínimo viável de 30 cestas semanais, ou aproximadamente 1050 R\$. Isso para permitir o pagamento justo dos agricultores, remunerar corretamente o Bruno, cobrar os custos logísticos da cooperativa e reservando uma margem pequena cobrando os imprevistos. Nos custos entram também coisas que eles investem ou bancam.

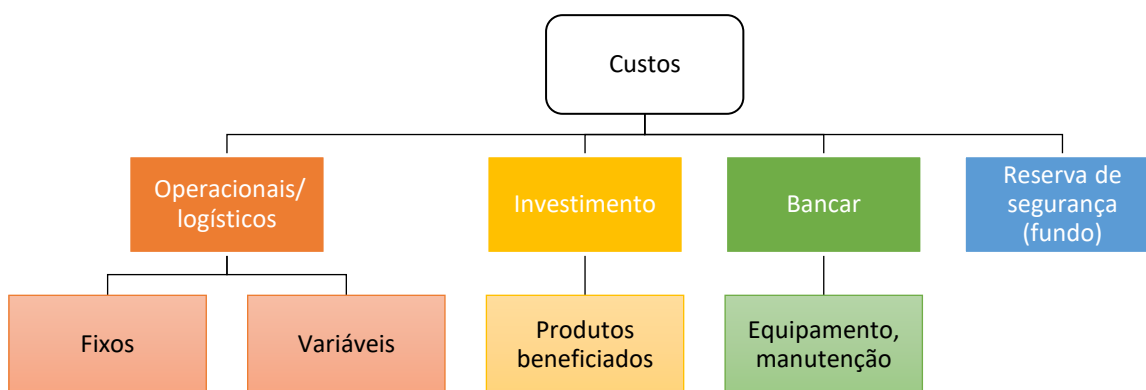
Eles investem em coisas que darão retorno, ou seja, imobilizam um capital de giro para comprar produtos beneficiados das cooperativas como arroz, mel, café ou suco de uva. Por exemplo, eles vão investir comprando 50 caixas de suco orgânico das cooperativas do Rio Grande do Sul

e isso voltara com uma margem nas vendas futuras. Dos assentamentos mesmo tem poucos produtos beneficiados: licor, tempero em pó, um doce por exemplo.

A ação de bancar corresponde a um gasto que não volta financeiramente, mas que é julgado politicamente ou socialmente importante pelos sócios da cooperativa durante uma tomada de decisão coletiva. As coisas que eles bancam podem revestir a forma de conserto de bomba d'água, de compra de uma caixa d'água ou até um sistema de irrigação para os assentados. Esse aspecto é muito importante nos EES porque ele ilustra o segundo pilar – o compromisso social – da cooperativa pela sua militância e engajamento nas ações sociais.

A Figura 13 abaixo resume os diferentes custos da cooperativa.

Figura 13: Organograma resumindo os tipos de custos de Terra e Liberdade.



Fonte: Elaborado pela autora na base dos dados de Terra e Liberdade.

Os custos logísticos e operacionais que eles sempre tentam abaixar a seu mínimo são de dois tipos classificados nas a seguir. Nos custos variáveis, o mais pesado na balança fica a gasolina mais os pedágios que se elevam a 100 R\$ por cada roteiro de busca dos produtos, o que acontece pelo menos duas vezes por semana (a entrega de terça-feira mais uma feira). *Grosso modo*, podemos avaliar esse custo a 800 R\$ por mês e juntando com os outros custos variáveis, estimar um total de custos variáveis por mês a 1000 R\$ – sem o pagamento dos assentados. Vale destacar que a cooperativa evoluindo bastante e sendo bem flexível no seu funcionamento, uma estimativa de custo variáveis de 1000 R\$ por mês como feita antes é válida e útil só no momento *t* e assim, não ajuda muito.

Tabela 6: Custos fixos.

Custos fixos
Seguro carro*
Remuneração Bruno*
Site e servidor ano 2020

* juntados, custos fixos mensais de cerca de 2000R\$

Fonte: Elaborado pela autora na base dos dados de Terra e Liberdade.

Tabela 7: Custos variáveis.

Custos variáveis
Carro (manutenção, pedágios*, gasolina*, estacionamento, multas esporádicas)
Equipamento diverso TeL (caixas, sacolas, carro etc.)
Contribuição ou entradas nas feiras
Pagamento dos assentados
Taxas PagoSeguro

* juntados, custos variáveis de cerca de 100R\$ por entrega.

Fonte: Elaborado pela autora na base dos dados de Terra e Liberdade.

4.3.3.2 Receitas

O custo da Cesta Grande (CG) comprada aos produtores sai entre 18 a 20 reais contando uma margem para perdas e diferenças de peso – que acontecem bastante. Depois, eles vendem essa cesta entre 30 e 38 R\$:

- 30 R\$ o preço rebaixado para a periferia – pessoas com menos poder aquisitivo – e pago em dinheiro;
- 38 R\$ o preço para os bairros com maior poder aquisitivo e pagamento no site. Ele cobra uma taxa de 2,50 R\$ sobre cada cesta – aproximadamente 6,6% do preço da cesta –, o que acaba vindo 35,50 para Terra e Liberdade.

Para a cooperativa, é justo fazer um preço mais barato para quem não conseguiria pagar muito. Isso diminui a sua margem, mas alimenta as pessoas da periferia com comida sem veneno e aumenta a quantidade de produtos que as famílias assentadas comercializam e deixam de

perder. Mesmo se ele tem um valor econômica baixa, no entanto, o benefício é dobro: gera mais renda nos assentamentos e mais saúde para o povo. Assim, a margem bruta deles na venda de uma cesta varia então entre 33% e 49% como mostrado na Tabela 1.

Tabela 8: Margens brutas possíveis sobre as cestas grandes.

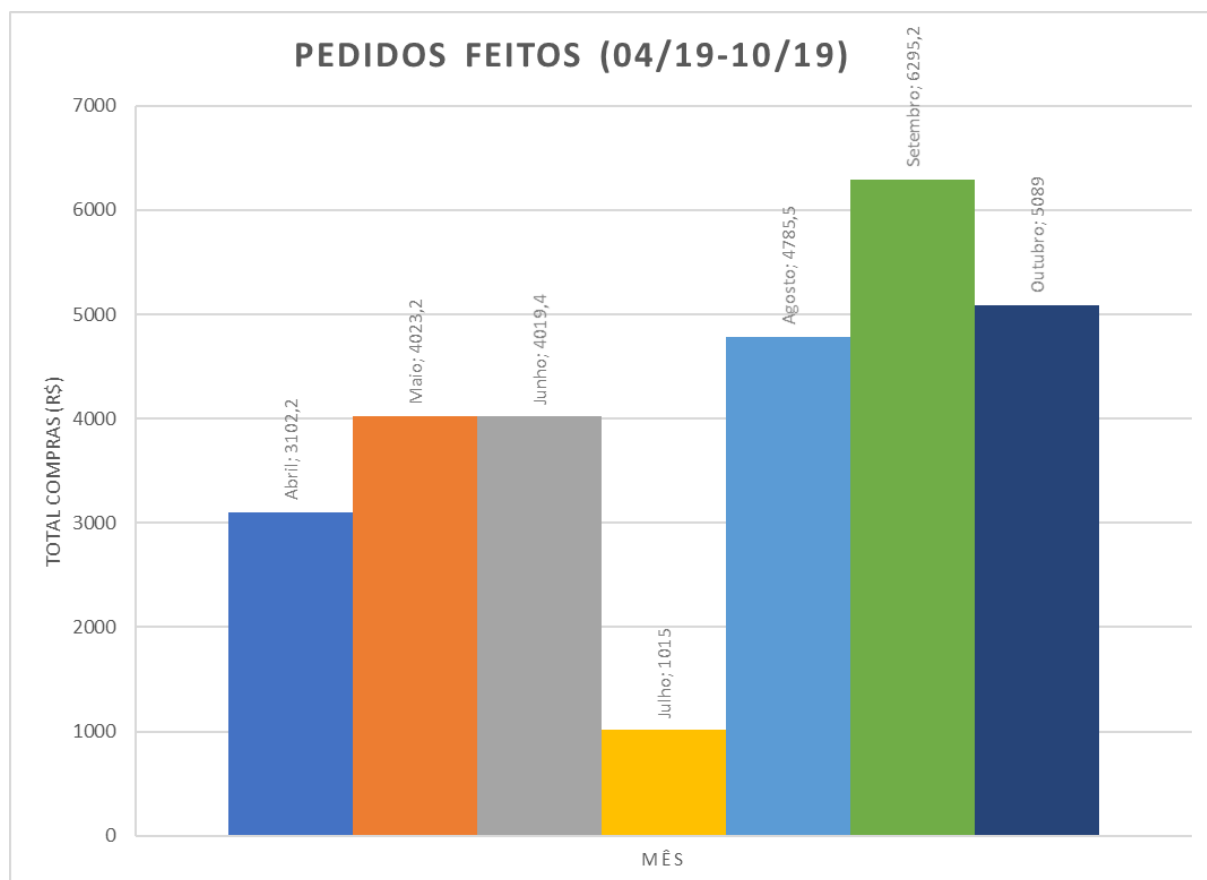
	CG comprada 18 R\$	CG comprada 20R\$
CG vendida 30R\$	40%	33%
CG vendida 35,5R\$	49%	44%

Fonte: Elaborado pela autora na base dos dados de Terra e Liberdade.

O sucesso desse modelo varia sendo os últimos meses de agosto e setembro com resultados bons, mas uma caída pelo mês de outubro. Porém, as feiras mais estáveis em termos de vendas permitem adicionar uma fonte de receitas benvinda.

Desde abril 2019 – quando a cooperativa começou se estruturar melhor –, o custo total por mês dos pedidos feitos aos produtores, e então o volume de pedidos, foi crescendo. De fato, entre abril e setembro ele cresceu de quase 50% a mais. A Figura 14 abaixo mostra essa evolução:

Figura 14: Custo total por mês dos pedidos feitos aos produtores entre abril e outubro de 2019.



* a atividade quase nula de Terra e Liberdade no mês de julho explica a “queda” dos pedidos naquele mês.

Fonte: Elaborado pela autora na base dos dados de Terra e Liberdade.

4.3.3.3 Análise

Assim, dos dados financeiros relevantes, o que podemos lembrar é o seguinte:

- Um custo fixo mensal de cerca de 2000 reais, compreendendo a remuneração do Bruno mais o seguro do carro;
- Por entrega um custo entre diesel mais pedágio de cerca de 100 reais;
- Para as cestas uma margem de cerca de 50% do valor;
- Para as vendas em pontos de comercialização solidária uma margem de cerca de 40% do valor;
- Se eles conseguem 30 cestas por entrega, eles conseguem manter seu modelo atual, sem contar as entregas em pontos de comercialização;
- Nas entregas do centro eles são geralmente além dessa meta. Nas da zona oeste a viabilidade tem dependido da venda para os pontos de comércio solidário.

4.3.4 O trabalho na cooperativa Terra e Liberdade

A Terra e Liberdade se apoia para seu funcionamento interno nas regras da economia solidária e os princípios dos EES, seguindo os princípios básicos de igualdade e autogestão.

Montar e dar luz e essa cooperativa precisou muita dedicação e trabalho para virar um negócio que gera renda. É um trabalho voluntário “cheio de problemas”. Fazendo uma analogia com o ato de iniciar uma startup: tem que começar sem recursos (ou poucos), fazendo tudo pessoalmente, priorizando o mais importante e depois buscar melhorar os processos pouco a pouco. Já foi percorrido um grande caminho na organização: eles viabilizaram um posto de trabalho remunerado em agosto passado, mexem mais com a parte da comunicação com um logo, a escolha cuidadosa do nome “Terra e Liberdade”, o site etc. Eles são bem mais organizados, com procedimentos mais claros. Uma rotina foi criada e eles conseguiram se estruturar mais.

4.3.4.1 Locais e equipamento

Para trabalhar e fazer as reuniões, a Terra e Liberdade não possui um lugar próprio. Eles trabalham muito da ITCP, rodando na entrega, nas feiras, nos assentamentos ou de casa para o trabalho que não requer presença física.

Recentemente eles conseguiram adquirir um carro grande para fazer as entregas – antigamente essa função estava realizada por carros particulares dos próprios membros da cooperativa ou do Movimento. Esse carro é um Citroen Jumper antigo do tipo mostrado na foto da Figura 15, muito mais adaptado para transportar um grande volume de caixas. Eles ainda não chegaram no limite máximo com esse novo carro, mas ele se estima a aproximadamente 35 caixas tirando os bancos de trás. Hoje em dia, tem andado bem cheio na entrega do centro com aproximadamente 25 caixas.

Figura 15: Citroen Jumper antigo



Fonte: Wikipedia²⁶

4.3.4.2 Apresentação da equipe

Trabalhando na cooperativa, eles começaram em 2017 sendo duas pessoas – o Mario e o Gabriel –, pensando e formulando o processo.

Desde o mês de setembro 2019, a equipe da Terra e Liberdade na sua versão a mais atual é constituída de sete pessoas com graus de implicação e envolvimento variáveis, e executando tipos de tarefas diferentes. Existe um “núcleo duro” composto de pessoas que já possuem uma experiência militante e são ativos na cooperativa e outros com papel e envolvimento mais afastados ou esporádico. Uma breve apresentação das pessoas trabalhando em Terra e Liberdade vem na Tabela 9.

²⁶ Disponível em: <<https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/90/ModelJumper.jpg>>

Tabela 9: Perfil simples e data de entrada dos sócios que já trabalharam na cooperativa.

Pessoa	Sexo	Ocupação	Data de entrada (ou tempo passado na cooperativa se saiu)
Mario	M	Doutorando bolsista, faz pesquisa e consultorias.	Início (fundador 2016/2017)
Gabriel	M	Foi mestrando bolsista e hoje faz trabalhos em saneamento ecológico.	Início (fundador 2016/2017)
Bruno	M	Sustentado pelo seu trabalho em TeL	Julho 2019
Fabio	M	NA	
Karen**	F	Trabalha com geoprocessamento num emprego flexível.	Julho 2019
Isabella	F	Trabalha com ONGs – limitando o tempo dela presencial.	Junho 2018
André	M	Depende dos pais.	Julho 2019
Matheus*	M	NA	1 ano (entre 2017-2018)
Nicolas*	M	NA	5 meses (começo de 2019)

* pessoas que ajudaram um tempo e saíram.

** saída prevista no final do ano 2019.

Fonte: Elaborado pela autora.

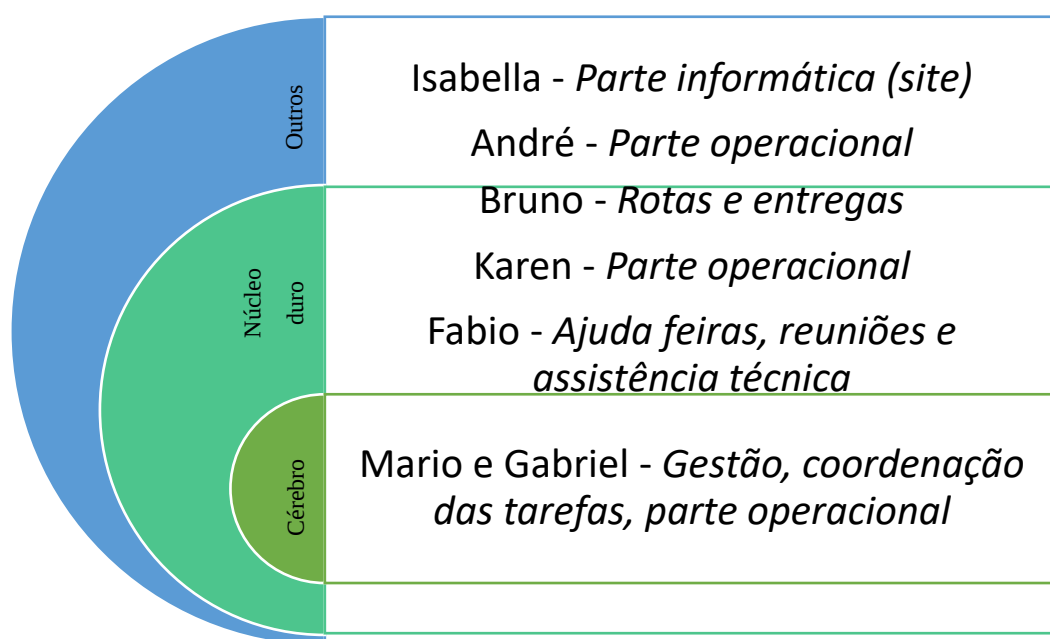
O cérebro mesmo do núcleo é composto pelos Mario e o Gabriel. Eles lidam com a parte de gestão de recursos e de dinheiro, os pedidos, o planejamento, o mapeamento da produção, o mapeamento das feiras, a divisão das tarefas na equipe, a comunicação com os assentados (chamadas e mensagens WhatsApp) e com os consumidores (redes sociais e WhatsApp). Eles também organizam as entregas, ou seja, o encontro da demanda e oferta.

Expandindo-se para o núcleo duro, se adicionam o Bruno, a Karen e o Fabio. O Bruno cuida do grosso das tarefas das entregas no terreno: acordando-se de madrugada para buscar a produção dos assentamentos, a carregar e ir de pontos em pontos separando-a e entregando-a. A Karen

assiste o Mario na parte operacional e se envolve na aprendizagem da parte operacional. Porém, o começo de um novo emprego no início de 2020 vai a impedir de fazer qualquer trabalho presencial. O Fabio não é muito ativo na cooperativa presentemente, ele não participa na parte de cestas, mas ajuda para algumas feiras e reuniões de assistência técnica com os assentados. Ele estava no MST antes de fazer parte da terra e Liberdade também.

A Isabella é totalmente envolvida dentro da cooperativa e não faz parte do MST, ela cuida da parte informática (site e servidor). O André é o mais novo na Terra e Liberdade e ainda está descobrindo a parte operacional devagar. A Figura 16 abaixo resume esses papeis.

Figura 16: Papeis e divisão das tarefas na cooperativa.



Fonte: Elaborado pela autora.

Porém, mesmo assim, essa equipe é reduzida demais para assumir com serenidade todas as tarefas da cooperativa. De fato, cada pessoa não pode se dedicar totalmente eficazmente e eficientemente ao trabalho necessário pela cooperativa para várias razões diferindo segundo os indivíduos:

- falta de engajamento próprio, considerando esse trabalho como secundário;
- falta de tempo de frente a suas outras obrigações;
- falta de conhecimento e compreensão no que diz respeito a organização;
- receio ou não vontade de assumir responsabilidades importantes;
- ausência de visão e projeção pessoal na cooperativa a longo prazo.

Assim, estima-se que um time com três pessoas bastante engajadas, apropriadas, em tempo integral e se sentindo responsáveis pelo trabalho conseguiriam dar conta. A final, muitas pessoas querem ou tem a vontade de ajudar um tal projeto caridoso e generoso. Só que esse projeto é um trabalho de verdade que exige mais que várias “vontades de ajudar” para adiantar. Mas o maior problema fonte de muitos outros é o *turn-over* mesmo das pessoas de Terra e Liberdade, visível na Tabela 9. Já a cooperativa é nova, e começa só agora se desenvolver, o pessoal entrando é ainda mais novo e alguns deles já sabem quando eles vão sair. Tem várias interpretações possíveis, cuja principal: como elas não consideram a cooperativa como um trabalho de verdade porque elas não podem viver disso, mas no mesmo tempo querem muito ajudar porque eles vêem que a cooperativa precisa, eles se envolvem por alguns meses e acabam saindo. Desde o início elas sabem que essa situação não é viável por eles e só pode durar um tempo. A pergunta é feita: como que fazer todo esse trabalho por um negócio onde você não é remunerado por enquanto, senão por engajamento, paixão e militância?

4.3.4.3 Comunicação

A parte de comunicação, que seja interna ou externa inclui o uso intensivo do aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas WhatsApp. Ele é particularmente usado como ferramenta de comunicação para fins organizacional e de gestão. Essa ferramenta permite no mesmo tempo o contato com as duas entidades/stakeholders que eles lidam:

- a) os consumidores: dos grupos de entrega, pessoal das lojas, responsáveis dos pontos de entrega;
- b) os assentamentos.

Eles podem conversar nos grupos de WhatsApp ou individualmente de pessoa a pessoa (mensagens ou chamadas vocais).

No que diz respeito aos grupos, eles são vários. Do lado dos consumidores, em geral existe pelo menos um grupo por ponto de entrega: dois para o SintUSP -um para postar só e o outro para eles podem interagir-, um do Pólis, um do Barú, um do Feira Livre, um do Armazém do campo. Porém para alguns lugares, eles estabelecem o contato com uma pessoa responsável só. E o caso pela Escola Politeia, a Thais e o Ponto de EcoSol por exemplo.

Do lado dos produtores tem um grupo ou mais para cada um dos 3 assentamentos, 2 da direção regional (que estão poucos usados para os pedidos), tem um grupo de jovens do assentamento Dom Pedro muito ativo, vários outros grupos do Dom Pedro criados pelos assentados que caem rapidamente em desuso. Também eles interagem com vários agricultores e agricultoras

individualmente. A Tabela 10 abaixo estima o número de contatos diversos com quem a Terra e Liberdade tem que lidar semanalmente:

Tabela 10: Estimação do número de contatos.

	Comunicação interna	Comunicação externa		Total
		Consumidores (pontos ou lojas)	Assentados	
Grupo	1	5	10	16
Individual	9	10	32	51
Total	10	15	42	67

* Não foi tomado em conta: as feiras, contato de consumidores próprios ou pessoas outras interessadas pela cooperativa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Além disso, a cooperativa está presente em várias redes sociais (Instagram e Facebook) para comunicar sobre os eventos que ela participa ou apoia, os pedidos (abertura e fechamento), o engajamento e ação deles. Ela também tem um website que serve em maioria pelos pedidos de cestas.

4.3.4.4 Descrição do trabalho na cooperativa

A equipe de TeL se reúne todas as segundas-feiras de manhã no local da ITCP para realizar a parte operacional que se composta de quatro macro atividades principais:

- a) contabilidade;
- b) mapeamento;
- c) encaminhamento do dia seguinte;
- d) comunicação.

Essa parte operacional sendo longa ela demora quase sempre na tarde, somando assim entre cinco e sete horas de trabalho. A descrição de cada atividade é resumida na Tabela 11 abaixo. Para realizar tudo eles usam duas ferramentas essenciais: o Google Drive e o WhatsApp. Já foi discutido o uso do WhatsApp no parágrafo 4.3.4.3, então vamos descrever brevemente a questão do Google Drive.

O Google Drive é compartilhado entre os membros da cooperativa e estruturado em vários temas tocando à gestão financeira e o planejamento da produção e das entregas. Os arquivos

das "entregas sistematizada" e "fluxo de caixa" sendo os mais usados, são eles que vamos explicar. No primeiro arquivo são listados todos os produtos com os preços e “só” falta cada vez adicionar o pedido da semana listando os produtores a quem irão buscar os produtos com as quantidades associadas com ilustra o exemplo da Figura 17. O arquivo “fluxo de caixa” é estruturado da maneira seguinte: cada pessoa da cooperativa tem um lugar designado e para cada entrada ou saída de dinheiro eles colocam a descrição, a data e a quantidade de dinheiro em questão. Um balanço pessoal e geral é calculado automaticamente. Um exemplo desse arquivo é mostrado na Figura 18. Vale destacar que as despesas não são sempre detalhadas uma a uma: muitas vezes eles vêm por pacotes como “Feira Quilombaque (entradas e saídas: Nei, Zezinho, Carlinhos, Nirce, Maria, Jô, pedágio, gasolina, sacola)”.

Figura 17: Exemplo da estrutura do arquivo “entregas sistematizadas”.

		29/03			
		D. Pedro		Irmã Alberta	
		Almerinda	Sheila	Nirce	Jô
acelga					
Alface Americana	1.4				
Agrião	1.4				
Alface Crespa	1.4				
Alface Roxa	1.4				20
Almeirao	1.4	5			
Alecrim	1				
Brocolis	2.5				
catalonia	1.4				
capuchinha	1.4				
cebolinha	1	10			
coentro	1				
couve	1.4	15		10	

Fonte: Elaborado pela autora com a captura de tela do arquivo “entregas sistematizadas” da Terra e Liberdade.

Figura 18: Exemplo da estrutura do arquivo “fluxo de caixa”.

Saldo total		€4 446,25										
Pessoa 1	Descrição	Caixa na data	Armazem	repasso Pessoa 2	Pessoa 4	Sesc Itaquera	MArcelo	Mel	feira mulheres+sesc santa	entradas avulsas	sesc santana	
	Data	28/03	28/03	01/04	03/04	14/04	18/04	30/04	05/05	28/05	02/06	
	Entrada	305,53	1800			331		50	1554,5	70	283	
	Saída			450	1300	592	125		1186		15	
	Saldo atualizado	€2 887,14										
Pessoa 2	Descrição	Caixa na data	repasso do Pessoa 1	Entrada curso Unesp (Fê) - gasolina	Depósito Luana	\$ Marcelo Logística	Devolução \$ cesta Giulia (Embu)	Entradas Hector: 2 feiras Sesc Santana	Entrada Kombi (Dri)	sesc	Feira Quilombaue (entradas e saídas: Nei, Zezinho, Carlinhos, Nirce, Pessoa 4, Maria, Jô, pedágio, gasoli, sacola)	
	Data	28/03	01/04	01/04	01/04	02/04	02/04	03/04	03/04	07/04	8/4	
	Entrada	€2 907,59	450	90				375	1950	339	630	
	Saída			30	730	21	21,5			655	1581	
	Saldo atualizado	€1 162,85										
Pessoa 3	Descrição				Feria Sesc Santana	Pessoa 4-peça jumper	sesc 21/10					
	Data		28/08		06/10							
	Entrada		2660		872		500					
	Saída				240	3000	40					
	Saldo atualizado	€752,00										
Pessoa 4	Descrição	Pgto Carlinhos e recebimento Klein	Gasolinas e pedágios até 17/09	Entrada Pessoa 4 (atrasos+ ajuda de custo)	Entrada Pessoa 4 (atrasos+ ajuda de custo)	Entrada Edson	Saída Henrique Novaes	Pgto almerinda	Pgto Nirce	Politeia	Pgto Carlinhos	
	Data	26/08		16/09	17/09	20/09	30/09	30/09	?	01/10	08/10	
	Entrada	600		550	1011,63	176				600		
	Saída	200	761,4		1200		150	24	448		325	

Fonte: Elaborado pela autora com a captura de tela do arquivo “entregas sistematizadas” da Terra e Liberdade.

Tabela 11: Descrição das partes constituindo a parte operacional da segunda-feira.

Atividade	Descrição
Contabilidade	Essa atividade consiste na atualização da planilha de contabilidade: separando as contas pessoais daqueles do movimento, o que tem que pagar, se tem depósitos para fazer, quem eles estão devendo, quem deve para eles, quais vão ser os pagamentos futuros etc.
Mapeamento da produção	Ele começa pelo fechamento dos pedidos da semana abertos a semana anterior. Depois, eles ligam para os produtores a fim de planejar a produção da semana seguinte. Eles dividem entre os assentados quem vai produzir o que. Quando mapear, a preocupação deles fica em tentar conhecer a qualidade estética dos produtos futuros: quais são os mais bonitos. Assim, eles vão poder definir o que oferecer para quem e o que mandar para cada lugar. Por exemplo nas lojas como aquela do Barú os produtos têm que mostrar um aspeto atrativo. Enfim, eles comunicam idealmente a lista pelos grupos na segunda-feira, mas pode ser segunda à noite ou terça de manhã. Graça ao trabalho de alguns jovens do assentamento DT que olham a produção das outras pessoas eles são mais além de poder planejar a pegar quando está boa.
Encaminhamento do dia seguinte	Nessa etapa, eles seguem os pedidos da semana anterior e organizam como que vai ser a entrega do dia seguinte (terça-feira). Daí, eles constroem tanto quanto possível uma planilha contendo todas as informações importantes: a repartição dos produtos em cada ponto, as quantidades etc.
Comunicação	Essa atividade diz respeito à comunicação com os grupos. Ela consiste em abrir os pedidos no sistema do site e divulgar a informação criando uns posts nas redes sociais deles: Facebook, Instagram e grupos WhatsApp.

Fonte: Elaborado pela autora.

Uma última atividade de gestão de questões internas, um pouco separada das outras devido a sua onnipresença no dia-a-dia e tendo um papel geral de coordenação das tarefas: a tomada de

decisões, o planejamento dos eventos futuros, a repartição das tarefas do dia e da semana e a organização interna. Vários exemplos estão a seguir: (i) uma feira pode chamar a Terra e Liberdade para uma data X, em um lugar X e com X condições; (ii) um problema mecânica com o carro; (iii) um sócio que não pode trabalhar num determinado momento; (iv) uma pessoa interessada qualquer propondo-lhes fazer entregas em uma zona ainda não atendida/novo lugar (dá ou não dá logisticamente?); (v) definir quem vai para qual feira, quem vai acompanhar o Bruno, quem vai assumir qual tarefa etc. Essa atividade então não é só na reunião da segunda-feira, mas leva tempo todos os outros dias.

A terça-feira é o dia de entrega dos pedidos e exige uma logística forte e demorada. Precisa sair da cidade de São Paulo de madrugada para buscar os produtos dos produtores da agricultura familiar. Depois eles voltam para a cidade, separam os produtos e param de pontos em pontos de entrega. Eles entregam em seis ou sete pontos por terça-feira. Uma terça-feira eles entregam nas zonas oeste e leste (SintUSP, Bauru etc.) e a outra terça-feira eles entregam no centro. E o Bruno que cuida dessa tarefa. Hoje em dia (desde setembro com o Bruno entrando), nas terças-feiras de entrega nas zonas oeste e leste o Mario acompanha o Bruno. Ele não faz a logística inteira com o Bruno: eles só se encontram no primeiro ponto de entrega na cidade de São Paulo e o ajuda a separar tudo. Eles separaram os produtos por pontos de entrega. O Mario pega uma parte da produção para entregar nos pontos da zona oeste e o Bruno cuida dos pontos da zona leste. Para as terças-feiras do Centro, é um outro membro da TeL que acompanha Bruno (Karen, Gabriel ou André).

Além disso, tem entre dois e três outros dias por mês e por pessoa (processo rotativo na equipe) reservados para as feiras ou reuniões. Aqueles dias são do fim de semana, isto é, os sábados ou domingos.

Porém, além dessas horas de trabalho planejadas, tem várias horas de trabalho desorganizadas que surgem de repente na urgência do momento. Essas horas extras podem se manifestar sob diversas formas:

- a) reuniões imprevistas, reuniões esporádicas nos espaços;
- b) organizações de feiras;
- c) comunicação: (i) repostas de grupos ou mensagens pessoais de WhatsApp – tanto dos que existem com dúvidas, perguntas, críticas, elogios, quanto de gente querendo construir grupos novos, pensar novos formatos; (ii) ligações, conversas que vem de demandas que aparecem imprevíveis.

Para dar um exemplo do ponto c) (ii) acima, pode ser alguém desconhecido ligando e ficando meia hora conversando para entender como construir algo na sua região, um GCR novo. Muitas demandas assim acontecem, e várias vezes não dá em nada. Cada vez essas horas extras surgem atrapalhando e acabam prevalecer sobre a vida pessoal.

Enfim, uma última coisa – de natureza mais informal – que acontece bastante e leva tempo diz respeito a encaminhar e resolver as demandas que vem dos assentamentos. Dando vários exemplos: pagar o conserto da bomba d'água, achar um técnico de elétrica, ver com o Gabriel algo relativo a isso, fazer um pagamento que ficou faltando na segunda-feira, responder às famílias assentadas (que tem demandas afetivas também, querendo conversar, saber da vida etc.). As vezes também, as próprias tarefas que deveriam ser resolvidas na segunda-feira não cabem e transbordam na semana.

4.3.5 Saúde mental

Em termos de saúde mental, os prejuízos são bastante fortes. A Terra e Liberdade sendo o único e indispensável intermediário entre os assentados e os consumidores, eles sofrem de pedidos contínuos de ambos lados.

Em primeiro lugar, do lado dos consumidores, é a solicitação quase incessante de demandas e reclamações que atravessam a semana via os grupos de WhatsApp. Em segundo lugar, do lado dos assentados também existe essa solicitação importante. Eles vêm falar das demandas, de novas ideias ou projetos, dos problemas e dificuldades que eles encontram, da disponibilidade dos produtos para a venda etc. (página 88). Tudo isso tem dois efeitos negativos principais:

- a) as críticas e reclamações de qualidade ou atraso por exemplo, que – além de considerar se for justificadas ou não – são desanimadoras e pesadas de receber como parte de um trabalho voluntário.
- b) levar o tempo da equipe e atrasar os outros trabalhos deles que não diz respeito à Terra e Liberdade, aumentando o estresse deles com um sentimento de sobrecarga permanente.

Enfim, no que diz respeito à sobrecarga desse trabalho não remunerado, ela afeta bastante a atmosfera e os relacionamentos na equipe. Por exemplo, no caso de alguém que não consegue dar conta de uma tarefa, ele pode reagir positivamente ou negativamente: pedir desculpa e ajuda para os demais ou negar sua culpa e acusar a tarefa em si. Quando o segundo caso acontece, ele traz sentimentos de solidão e incompreensão. Nem toda a equipe fica alinhada na mesma visão sobre esse trabalho não remunerado, mas necessário. A tarefa de planejar a distribuição é

demorada e complexa e lidar com isso semanalmente é uma carga mental e um fator de estresse importante.

4.4 BALANÇO

Assim, depois dessas observações, a precariedade do trabalho de Terra e Liberdade fica mais clara. Para resumir, vem a seguir a lista de todos os problemas que tornam precária a atividade de Terra e Liberdade:

- a) diferenças de peso entre os pedidos e na da recuperação deles;
- b) variabilidade nos pontos de entregas, pontos de entregas não estáveis;
- c) variabilidade nos volumes de pedidos;
- d) diversificação ainda pequena de produtos;
- e) logística da entrega;
- f) transbordo do trabalho da cooperativa na vida pessoal, horas extras, sobrecarga de trabalho;
- g) equipe não profissionalizada;
- h) *turn-over* dos membros de Terra e Liberdade, dificuldades de guardar pessoas ao longo prazo;
- i) onipresença da comunicação WhatsApp no dia-a-dia;
- j) gestão e planejamento apertados das tarefas no tempo;
- k) fragilidade da estrutura da parte financeira;
- l) dificuldade de fidelização dos consumidores;
- m) desânimo da equipe face às críticas dos consumidores;
- n) variabilidade na qualidade dos produtos;
- o) perdas de produtos no transporte;
- p) a grande variação nas tarefas implica que muito poucas coisas podem ser automatizadas e, portanto, dependem muito fortemente do trabalho voluntário humano.

5 ANÁLISE E PROPOSTAS PARA UMA VIABILIDADE

A proposta de valor da Terra e Liberdade é dupla: (i) permitir aos assentados de vender a sua produção agroecológica; (ii) fornecer a um preço acessível esses produtos agroecológicos à população urbana da cidade de São Paulo a traves de três canais de distribuição. Essa proposta é guiada pelos princípios da economia solidária cujo principal é não fazer lucro. Também, a Terra e Liberdade dá especial cuidado e atenção aos assentados que são o elo mais precário e frágil da cadeia produtiva. Enfim, a atividade deles se encaixa nos EES e baseia-se em seus três pilares descritos na parte 2.4 que se auto sustentam: (i) atividade econômica; (ii) compromisso social; (iii) gestão democrática.

O valor agregado pela Terra e Liberdade – organizar o encontro entre a oferta e a demanda segundo os princípios da economia solidaria e da agroecologia – foi demonstrado na parte 5. Até agora, são os consumidores que pagam por esse valor agregado; com uma margem bruta na cesta entre 40 e 50%. Essa margem não pode ser ultrapassada porque – continuando se baseando nos pilares dos EES – nos afastamos ainda mais dos consumidores com pouco recursos e isso não cabe no segundo pilar dos EES. Na situação atual, essa margem só cobra os custos logísticos da cooperativa mais um posto de trabalho – cujo valor da remuneração fica ainda precária. Viabilizar financeiramente a cooperativa corresponderia a remunerar todas as pessoas dentro dela – e assim não depender mais de trabalho voluntário – sem aumentar essa margem bruta nas cestas. Existe dois grandes caminhos para lhe dar financiamento suficiente e atingir essa meta: financiamento pelos consumidores (como a margem bruta não pode ser mais elevada, isso significa que vai ter que achar um jeito outro que pelo aumento dos preços; vender mais ou mais frequentemente por exemplo) e financiamento por subvenções (do governo por exemplo).

O primeiro caminho – financiamento pelos consumidores – sendo o mais fácil de agir, focaremos nele sobretudo antes de discutir brevemente sobre a possibilidade de um financiamento por subvenções a título de abertura.

5.1 MODELO DAS SEIS CONDIÇÕES ESSENCIAIS

Tendo em conta todos os objetivos e limites descritos antes, vêm a seguir várias alternativas possíveis para tentar resolver os problemas encontrados e no escopo de tornar a cooperativa mais viável. Para nós ajudar nessa tarefa, foi escolhido de seguir o caminho das seis condições

essenciais para o sucesso da comercialização dos produtos locais proposto por FRANÇOIS (2000) e apresentadas na revisão bibliográfica.

Porém, devido complexidade do assunto em questão e por falta de tempo, todas as propostas a seguir não são uma proposta de viabilidade em si, mas têm que ser vistas como uma proposta de um inventário da situação, ou seja, um balanço melhorado. Pelo menos, o objetivo é de abrir outras perspectivas à cooperativa.

5.1.1 Ação 1: Avaliar de forma realista o volume que se pode comercializar através dos circuitos curtos

Esse primeiro ponto significa compreender a cadeia logística e melhorá-la. De todos os problemas encontrados e listados no final da parte 0, cinco são ligados a essa parte. Eles são os seguintes: (i) diferenças de peso entre os pedidos e na da recuperação deles; (ii) variabilidade nos pontos de entregas, pontos de entregas não estáveis; (iii) variabilidade nos volumes de pedidos; (iv) diversificação ainda pequena de produtos; (v) logística da entrega.

De uma perspectiva puramente produtiva e sem procurar ainda responder esses cinco problemas citados, podemos pensar – sem filtros no início –, em várias alternativas para satisfazer essa primeira ação: (1) fazer um planejamento ao longo prazo com os clientes; (2) explorar ao máximo o novo potencial oferecido pela compra do automóvel; (3) investir em um local próprio para o trabalho e o armazém; (4) investir em um equipamento qualquer para ajudar na logística; (5) revisão dos pontos de entrega e canais de comercialização: focar em poucos lugares mas conseguindo mais cestas; (6) estabelecer um processo estável ou até (7) mudar de modelo de produção.

Passando pelos filtros na introdução da parte 5, e tirando as soluções as mais arriscadas ou/e dispendiosas podemos agora formular propostas aos problemas identificados.

Para ajudar na resolução do problema (i) que no final das contas se traduz por concordar em pagar o mesmo valor por um volume menor (de acordo com os princípios da economia solidária), uma sugestão seria – por um princípio de reciprocidade –, que outras vezes, nos casos de produção abundante, a TeL possa receber mais volume pelo mesmo preço de compra. Essa ideia vem da cópia de um dos princípios de funcionamento dos AMAPs (parte 3.3.2.3.2) na França. Um contrato vincula um produtor a um pequeno grupo de consumidores. O produtor compromete-se a fornecer produtos frescos todas as semanas e os membros pagam uma contribuição correspondente a 6 meses de “cestas” no momento do registo. O valor da

contribuição varia entre 8 e 20€ por semana, devendo o contrato estabelecer o conteúdo qualitativo e quantitativo da cesta. Naturalmente, o conteúdo das cestas segue a estação do ano, e como o inverno não é muito produtivo, algumas semanas são mais cheias do que outras. O produtor compensa esta falta fazendo cestas maiores quando a sua produção o permite.

No que diz respeito aos problemas (ii) e (iii), eles tocam diretamente ao comportamento do consumidor e serão discutidos na ação 3. Para o ponto (ii), uma revisão dos pontos de entrega e canais de comercialização poderia ajudar: tentar em menos lugares, mas conseguindo mais cestas? Da mesma forma, tentar outros canais de comercialização – perseguindo mais longe no caminho das entregas que eles fazem à Thais da Vila Gomes que aproveita os produtos para cozinhar marmitas veganas. Isto é, entregas para restaurantes “eco responsáveis” chamados também de “sustentáveis”, “eco-friendly” ou até “eco gastronômicos”.

Os pontos (iv) e (v) já são no caminho certo e só falta tempo e experiência para o desenvolver completamente. Poderia ser interessante recuperar mudas ou sementes em feiras para dar aos produtores (se ainda não tiver sido feito).

Enfim, juntando as propostas (6) e (7), poderia ser considerada a possibilidade de tornar os processos de planejamento e distribuição da TeL – parte operacional complexa realizada pelo Mario e o Gabriel – acessíveis ao maior número possível de pessoas. Isso significa explicar e descrever detalhadamente as tarefas e os processos seguidos, para que qualquer um possa executá-los. É um trabalho longo e minucioso. Isso é também o que falta ao Instituto Chão: um lugar onde são gravados as passagens e os feedbacks dos mais velhos, de forma a tornar o trabalho acessível a todos os que o desejem e a dar-lhes a maior ajuda possível. Isso segue o princípio de transparência e permitiria que uma equipe dedicada possa tocar essa parte. Podemos até imaginar formar os assentados mesmo, eliminando assim a dependência de alguns deles em relação a TeL, mas abrindo assim muitas possibilidades e questões.

5.1.2 Ação 2: Desenvolver a ação coletiva

Em nosso caso, desenvolver a ação coletiva ecoa a fato de deixar de trabalhar a tempo parcial e parar a suas ocupações profissionais atuais assumindo um trabalho tempo inteiro tentando se remunerar assim. De todos os problemas encontrados e listados no final da parte 0, cinco são ligados a essa parte. Eles são os seguintes: (i) transbordo do trabalho da cooperativa na vida pessoal, horas extras, sobrecarga no trabalho; (ii) equipe não profissionalizada; (iii) *turn-over* dos membros de Terra e Liberdade, dificuldades de guardar pessoas ao longo prazo; (iv)

omnipresença da comunicação WhatsApp no dia-a-dia e (v) gestão e planejamento apertados das tarefas no tempo.

Todos esses problemas na realidade são consequências ao fato de não trabalhar a tempo inteiro. O trabalho necessitado para rolar a cooperativa precisa de mais que dois dias de trabalho na semana, e por isso termina invasivo a vida pessoal dos membros, uma situação estressante fisicamente e mentalmente. Como foi estimado pelo Mario, “um time com três pessoas bastante engajadas, apropriadas, em tempo integral e se sentindo responsáveis pelo trabalho conseguiriam dar conta.”. A remuneração deles ajudaria a reduzir ou mesmo eliminar o *turn-over* na medida em qual eles conseguiriam viver disso. No longo prazo, poderia imaginar-se fazer mais do que uma entrega por semana, aproveitando ao máximo as funções do Jumper.

No caso do Instituto Chão, os associados sendo segurados por uma remuneração em um trabalho que faz sentido para eles, eles podem se dedicar com mais serenidade nele. Desde os seus 5 anos de existência, só duas pessoas partiram por causa de mudança fora de São Paulo. Hoje, eles são 22 associados.

Esse ponto poderia se chamar também de “viabilização social”, ou seja, uma condição necessária – time envolvida ao longo prazo, em uma visão partilhada para a construção e desenvolvimento da cooperativa – à viabilidade da cooperativa que não se encaixa no conceito de viabilidade econômica.

5.1.3 Ação 3: Mobilizar competências comerciais para desenvolver a venda direta

Esse terceiro ponto significa basicamente fazer mais receitas graça a competências no domínio comercial e de gestão. De todos os problemas encontrados e listados no final da parte 0, três são ligados a essa parte. Eles são os seguintes: (i) fragilidade da estrutura da parte financeira; (ii) dificuldade de fidelização dos consumidores e (iii) desanimo da equipe face às críticas dos consumidores.

No que diz respeito à fragilidade e precariedade da gestão financeira (i), ela foi ilustrada pelo exemplo na parte 4.3.4.4 do arquivo de fluxo de caixa da Figura 18. Mesmo se essa planilha cumpre uma função muito básica de ajudar à contabilidade da cooperativa, ela falta ainda de rigor e rigidez. Por exemplo, os custos e receitas não são sempre bem separados e detalhados, ou seja, o total das despesas de um dia X vai ser colocado em uma vez só, sem especificar o custo específico de cada despesa nem informar a natureza do pagamento. Além de ter menos

rastreabilidade sobre as entradas e saídas de dinheiro, isso traz uma fraqueza adicional à cooperativa, tornando-a mais vulnerável a crises e menos apta a gerar os riscos. Melhorar a ferramenta e os padrões de contabilidade parece então importante senão essencial para uma cooperativa durável. Também, uma melhoria na forma de pagamento das cestas pode ser considerada.

Desenvolver a venda direta significa também aumentar seu volume de consumidores. Esse ponto ecoa o problema (ii), da dificuldade de fidelização dos consumidores. Olhando bem todos os problemas citados em conclusão da parte 5, cabe que muitos são relacionados de perto ou de longe aos clientes ou afeta-os de uma forma ou de outra. Então pode ser relevante focar bastante nesse sentido. As dificuldades do consumidor para integrar o hábito da cesta na sua rotina foram bem identificadas pela TeL e junta-se quase ponto a ponto aquelas identificadas por DAROLT, MOACIR ROBERTO et al. (2016) discutido na revisão bibliográfica Tabela 3, isto é: (i) necessita de maior disponibilidade de tempo para compra; horários predeterminados; (ii) problemas de regularidade de alguns produtos. Oferta de produtos pode ser limitada e concentrada em épocas, conforme a sazonalidade; (iii) preços mais elevados do que os convencionais para determinados produtos; (iv) pouca diversidade de produtos, como frutas, produtos de origem animal e seus derivados (carne, leite etc.). Assim, a Terra e Liberdade já identificou o público-alvo que ele quer atingir, composto de dois segmentos:

- a) pessoas de classe média com tempo, buscando saúde, mas com alguma visão social de apoiar pequenos produtores ou até mesmo querer apoiar a reforma agrária e o MST;
- b) pessoas de classe mais pobre da periferia: trabalhadoras e trabalhadores de sindicatos (como na USP) e outras organizações políticas, ou amigos dos membros da cooperativa.

As entregas do Centro são bem-sucedidas e acharam seu público-alvo descrito no ponto a) acima. As entregas da periferia são mais precárias e variáveis e precisam mais das entregas para as lojas para não perder. Cuidar da comunicação com os clientes, apoiando as oportunidades para ele (DAROLT, MOACIR ROBERTO et al., 2016) é essencial: falar mais dos objetivos da cooperativa, abrir as mentes dos clientes curiosos sobre a Reforma Agrária, a luta do MST, dedicar uma página de apresentação dos produtores no website deles (ou seja aumentar a transparência de um extremo ao outro da cadeia produtiva: que o consumidor seja capaz de “ver” o produtor de sua cesta através sem que ele seja dissimulado pelo intermediário TeL), informar mais sobre a origem dos alimentos, criar um link mais forte entre os assentados e os consumidores. Voltando no caso das AMAPs, o sucesso desse modelo na França deve-se em parte ao vínculo forte entre os produtores e consumidores. Um outro exemplo nesse sentido é o

caso do Instituto Chão que, trabalhando e melhorando bastante na sua comunicação, conseguiu difundir seu modelo para outras cooperativas e fazer com que os clientes entendam e aceitem seu modelo de preço especial de contribuição.

Como enfatizado na revisão bibliográfica, segundo ZACKLAD (2007), fidelizar sustentavelmente é a melhor estratégia a implementar porque baseada em uma relação "win-win". A fidelização sustentável respeita três aspectos: (i) criar um “valor de uso” adicional; (ii) dar a oportunidade ao maior número possível de partes interessadas de participar; (iii) estabelecer um compromisso ao longo prazo com o consumidor, deliberado e não sofrido por ele. Em nosso caso, o primeiro aspecto é bem respeitado, mas os pontos (ii) e (iii) beneficiariam de mais aprofundamento. O ponto (ii) junta-se com o princípio de GCR já em desenvolvimento, mas poderia ser mais explorado. O ponto (iii) depende do sucesso da execução das ações de comunicação, mas também – ainda copiando os princípios das AMAPs –, de uma relação de confiança entre os *stakeholders* através de um engajamento de 6 meses sob contrato.

Um último aspecto relevante na comunicação TeL-consumidor pode ser o papel de professor: educar o consumidor sobre o gosto com a descoberta de frutas ou legumes menos populares (as PANCs por exemplo), aprendizado de novas receitas culinárias pelo contato direto com outras pessoas. Nesse sentido uma página dedicada no site e/ou publicações nas redes sociais das diferentes maneiras de cozinhar os produtos recebidos pode fazer uma comunicação interessante, favorecendo a interação entre os consumidores e eles.

Para desenvolver a venda direta pode-se também se focar no aumento do volume de venda. Isso quer dizer abrir mais pontos ou fazer entregas mais frequentes – não só uma vez por semana na terça. De novo, como discutido no ponto Ação 2: Desenvolver a ação coletiva, o único jeito de levar isto a uma conclusão bem-sucedida é recrutar uma equipe bem profissionalizada, formada e competente. Na ação 2, a ênfase foi colocada no preciso de montar uma equipe que possa trabalhar a tempo inteiro e estar remunerada por isso. Nesse ponto, a ênfase é colocada nas competências encontradas dentro dessa equipe.

5.1.4 Ação 4: Assegurar a qualidade do produto

Esse ponto destaca a importância da qualidade dos produtos: “a melhoria da qualidade objetiva do produto e a sua adaptação às expectativas dos consumidores-alvo (regularidade etc.) constituem na maior parte dos casos uma condição prévia para desenvolver os circuitos de venda” (FRANÇOIS, 2000). De todos os problemas encontrados e listados no final da parte 0,

dois são ligados a essa parte: (i) variabilidade na qualidade dos produtos e (ii) perdas de produtos no transporte.

Como foi discutido na parte 4.2.4 sobre os produtos, a qualidade algumas vezes baixa dos produtos vem de todos os anos fornecendo o mercado institucional. Na parte 4.2.5, vimos que muitos fatores agiam sobre a qualidade, dificultando a análise. Além disso, de acordo com a cooperativa esse problema vem mais dos produtores do que eles (eles têm perdas no transporte mas não relevantes), e não fica fácil agir sobre coisas que estão fora de alcance. Porém, ainda em uma ideia de comunicação transparente com os seus consumidores, eles podem melhorar a “qualidade percebida” por eles, isto é, a visão que eles têm do produto. Por exemplo, o aspecto não é o que importa a mais em um produto, mas seu gosto também, de vez em quando pode acontecer que vermes sejam encontrados nos produtos mas isso é o resultado de uma agricultura sem veneno, um comprovante mesmo etc.

Quando os produtos são de má qualidade transmitir as críticas aos produtores seguindo os princípios de comunicação e transparência é importante também.

5.1.5 Ação 5: Adotar uma abordagem progressiva

Adotar uma abordagem progressiva aplicando uma estratégia “passo a passo” permite uma redução dos riscos tomados. Esse ponto já foi ultrapassado pela Terra e Liberdade e contado no parágrafo 4.1.4 Exploração e escolha dos canais de distribuição.

5.1.6 Ação 6: Conceber produtos novos

Esse ponto é menor em nosso caso, comparando com as outras ações. É um ponto de vista marketing que abre a perspectiva de conceber outros produtos ou serviços considerando o território, as populações locais e os produtos como um conjunto. Em nosso caso, isso poria em causa a utilidade de propor 3 cestas diferentes: essa escolha é relevante perante fazer uma cesta única ou personalizada pelo consumidor?

5.2 OUTRAS PROPOSIÇÕES

5.2.1 Estrutura dos custos

Um outro segmento a ser explorado poderia ser na estrutura dos custos, ou seja, tentar encontrar lugares para economizar dinheiro na cadeia produtiva. No nosso caso, seria: (i) menos perda de

produto; (ii) menor consumo de combustível; (iii) negociação com fornecedores. Porém, no nosso caso aparece difícil (pontos (i) e (ii)) ou mesmo contrário aos princípios da TeL (ponto (iii)) de atuar neles. O ganho de melhorar nos dois primeiros pontos parece muito pouco interessante relativo ao esforço devendo ser fornecido.

5.2.2 Abertura sobre um outro modo de financiamento

Podemos também considerar que o modo de financiamento da cooperativa seja sustentado por subvenções governamentais. Se baseando no raciocínio seguinte: a cooperativa TeL preste um serviço de utilidade pública: ajuda os pequenos produtores das regiões rurais, apoiando a agroecologia que não polui a terra nem a água etc. Assim, nesse sentido de serviço público prestado, criar subvenções para sustentar esses órgãos reconhecidos de utilidade nacional. Esse conceito poderia ser aprofundado, mas fica fora do real no momento.

Um outro jeito mais realizável que existe nesse caminho é a doação. Já em vários sites é possível encontrar um lugar dedicado às doações de particulares para apoiar um projeto/negócio que não se remunera sozinho.

5.2.3 Voluntarismo

Um caminho – que a equipe de Terra e Liberdade não quer explorar – seria de continuar a ficar na área do trabalho voluntário. Assim, isso implicaria que esse trabalho se tornasse uma atividade de "lazer" na assistência social, classificando-a mais no ramo das associações. Sendo a carga de trabalho pesada, pode-se imaginar uma associação com um número muito maior de membros e uma organização mais clara. Ele seria composto de muitos processos curtos, simples, bem definidos e acessíveis a todos. Tal exigiria uma reestruturação completa das operações e o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação interna eficaz e eficiente. Exigiria também um grau significativo de autonomia e confiança mútua entre todos os seus membros.

5.3 BALANÇO

Entre todas essas propostas feitas nas ações, várias já foram implantadas ou começaram a ser implementadas. Porém, a quase totalidade requer um cuidado muito frequente e mais tempo consagrado para desenvolver-se bem. Três áreas de melhoria emergem desta análise:

- a) cuidar da comunicação com os consumidores e tentando ficar mais transparente para animar o link consumidor-produtor;
- b) continuar padronizar mais a “parte operacional” do trabalho e torná-la mais acessível para todos (não criar ou manter relações de dependência);
- c) profissionalizar uma equipe remunerada.

5.3.1 Em busca de profissionalização dos membros

Dois caminhos são visíveis pela TeL: ficar no segmento do voluntarismo ou se profissionalizar. A primeira opção não é desejado pela TeL. A segunda opção significaria uma reestruturação da gestão dentro da cooperativa que pode ser considerada suficiente por uma associação voluntária, mas muito precária por uma cooperativa profissionalizada (gestão financeira não padronizada e “artesanal” por exemplo).

Atualmente, a TeL remunera uma pessoa sem contrato como se ele fosse cooperado porque é seu jeito de funcionamento. Hoje, ela quer juridicamente passar cooperativa e isso faz parte de seu plano de viabilização. Se a TeL queria estabelecer uma remuneração de seus sócios de forma viável, ela teria hoje dois opções para profissionalizar legalmente um posto de trabalho.

5.3.1.1 Opção 1

A primeira opção consistiria em conseguir passar cooperativa juridicamente. Essa mudança ajudaria muito viabilizar a TeL no sentido em qual ela não precisaria de contrato pois não tem relação de emprego entre o cooperado e a cooperativa. Porém, os impostos são maiores que no caso de MEI, processo de abrir a cooperativa precisa pagar advogados e contadores, tem uma burocracia maior etc. A TeL não vira tanto dinheiro ainda para isso acontecer.

5.3.1.2 Opção 2

A segunda opção seria de aproveitar o estatuto de MEI para empregar uma pessoa pois é possível contratar até um funcionário com carteira de trabalho. O contrato estipula o valor da remuneração e todos os direitos essenciais que ele pode acessar (13º salário, FGTS, aviso prévio, hora extra, férias remuneradas, adicional noturno, equipamento de proteção individual). O MEI que tiver empregado deve gerar a Guia do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e Informação à Previdência (GFIP), por meio do sistema chamado Conectividade Social da Caixa. O custo total do empregado para o empreendedor individual é de 11% do respectivo salário, isto é 109,78 R\$ se o empregado ganhar o salário mínimo. O cálculo será

sempre feito pelo valor do salário multiplicado por 3% (parte do empregador) e por 8% (parte do empregado). O pagamento do FGTS deverá ser feito até o dia 7 do mês seguinte²⁷.

5.3.1.3 Normas Regulamentadoras (NR)²⁸

A questão das Normas Regulamentadoras não deve ser esquecida. As NR são disposições complementares ao capítulo V da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), consistindo em obrigações, direitos e deveres a serem cumpridos por empregadores e trabalhadores com o objetivo de garantir trabalho seguro e sadio, prevenindo a ocorrência de doenças e acidentes de trabalho. No caso a TeL conseguiria se viabilizar, ela deverá levar em consideração essa questão.

A elaboração e revisão das 37 NR é realizada pelo Ministério do Trabalho adotando o sistema tripartite paritário (grupos e comissões compostas por representantes do governo, de empregadores e de empregados). As duas normais principais, a NR 7 e NR 9 são explicitadas a seguir:

- a) A NR-9, através do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), estabelece as medidas necessárias para controlar os riscos físicos, químicos e biológicos nos locais de trabalho. O objetivo da NR9, redigida pela portaria nº 25 de 29/12/94 que criou e regulamentou a implantação do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) é a preservação da saúde e da integridade dos trabalhadores, através da antecipação, reconhecimento, avaliação e controle de ocorrências de riscos ambientais que existam ou venham a existir no ambiente de trabalho. Todo empregador tem que implementar o PPRA, para que seja atingido o objetivo da Norma Regulamentadora. Isto consiste na elaboração de um laudo, fornecido por um técnico em segurança do trabalho, devidamente registrado, que vai determinar para aquele local de trabalho quais os riscos existentes ou situações que possam se tornar riscos para os trabalhadores;
- b) A NR-7 (Portaria 3.214/78) trata do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO). Ela estabelece a obrigatoriedade de elaboração e implementação, por parte de todos os empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados, tendo o PCMSO, o objetivo de promoção e preservação da saúde do conjunto de seus trabalhadores. O PCMSO deve ser implantado

²⁷ Portal do Empreendedor-MEI

²⁸ Disponível em : < <https://enit.trabalho.gov.br/portal/index.php/seguranca-e-saude-no-trabalho/sst-menu/sst-normatizacao/sst-nr-portugues?view=default>>

e planejado com base nos riscos à saúde dos trabalhadores, especialmente os identificados nas avaliações previstas nas demais Normas Regulamentadoras (NR's – Portaria 3.214/78). Tem caráter de prevenção, rastreamento e diagnóstico precoce dos agravos à saúde relacionados ao trabalho, além da constatação da existência do caso de doenças profissionais ou danos irreversíveis à saúde do trabalhador. Os exames médicos previstos na NR-7 são: admissional, periódico, retorno ao trabalho, mudança de função e demissional.

6 CONCLUSÕES

Vimos na introdução que a motivação desse trabalho era entender as problemáticas das EES e definir propostas preliminares para contribuir na viabilização de Terra e Liberdade. A primeira limitação da TeL é financeira na medida em qual ela quer viabilizar-se sem usar capital mas ainda ela depende do trabalho voluntário de seus integrantes. A aposta feita pela Terra e Liberdade de explorar o caminho de construir empreendimento sem capital valendo o estudo, ela é o foco do estudo. O objetivo final sendo tentar ajudar a Terra e Liberdade achar eixos de viabilização e reduzir o grau do trabalho precário. Nesse sentido analisar diferentes caminhos, e abrir novas perspectivas na busca de tornar a cooperativa viável, trazendo a visão de uma pessoa externa.

O projeto estudado sendo envolvido num ambiente bem definido cujo é relevante entender a cerca, foi realizado um estudo bibliográfico em dois eixos: primeiramente, estudamos o tema de economia solidaria e segundamente, completamos com conceitos complementares à economia solidaria, nos aproximando do universo das cooperativas, da agricultura alternativa e das redes de distribuição alternativa para aprimorar nosso conhecimento ao redor do caso de estudo.

Assim, na parte 4, ilustramos o estado do projeto, o seu objetivo, os seus valores, as suas dificuldades, o seu modo de funcionamento. Resumindo e formalizando o seu modelo de negócio atual, foi apontado especificamente os seus problemas e constatamos a insustentabilidade do projeto.

Na parte 5, fizemos uma classificação dessas razões de não viabilidade e vimos que eles se encaixavam em vários grandes eixos: (i) a comunicação com os consumidores; (ii) a falta de padronização da “parte operacional” do trabalho que a torna facilmente inacessível e (iii) o modelo de voluntarismo atual que não cabe com as necessidades reais da cooperativa. Nesse sentido, listamos todas as alternativas aplicáveis para viabilizar o projeto e finalizamos nos concentramos um pouco mais no ponto (iii) porque o objetivo e desejo da Terra e Liberdade é não ficar fazendo um trabalho voluntarismo, mas se profissionalizar. A profissionalização significaria uma reestruturação da gestão dentro da cooperativa que pode ser considerada suficiente por uma associação voluntária, mas muito precária por uma cooperativa profissionalizada. Finalmente discutimos de duas opções possíveis de profissionalização legal de postos de trabalho na TeL: conseguir obter juridicamente o estatuto de cooperativa ou

aproveitar o estatuto de MEI do Mario ou do Gabriel para empregar uma pessoa pois é possível contratar até um funcionário com carteira de trabalho.

Porém, esse trabalho tem limitações: de fato, com mais tempo e mais dados precisos, teria sido útil e relevante de ponderar as diferenças propostas feitas e compará-las. Assim, dar uma continuidade a este trabalho implicaria fazer isso. Também, confrontar e cruzar esse modelo de EES com um outro – mas sem vontade de copiá-lo, só para ver quais problemas este outro modelo enfrenta, como ele lidou com eles e se são os mesmos que os enfrentados pela TeL – seria interessante. Comparar com o modelo de intermediário de CCC proposto pelo Instituto Chão por exemplo seria relevante. O Instituto Chão poderia ser chamado de uma “loja especializada”. Ela é uma associação sem fins lucrativos que promove – através de uma feira, uma mercearia e um café – o acesso a produtos orgânicos e agroecológicos de maneira transparente e sustentável por meio de uma contribuição solicitada aos clientes.

7 REFERÊNCIAS

ADRIANE VIEIRA FERRARINI, LUIZ INÁCIO GAIGER, KAREN VERISSIMO VERONESE, Solidarity Economy Enterprises in Brazil: An overview from the second national mapping Adriane The International Comparative Social Enterprise Models – ICSEM PROJECT -, 2013.

ALTIERI, M.A., Agroecologia: a dinâmica produtiva da agricultura sustentável, Editora de Universidade. UFRGS, Rio Grande do Sul, Brasil. 110 p. 5ª edição 2008.

CHAFFOTTE, L.; CHIFFOLEAU, Y. Circuits courts et vente directe: définition, typologie et évaluation. Cahiers de l’Observatoire CROC, n. 1-2, fév./mar., pp. 1-8, 2007.

COMISSÃO PRÓ-ÍNDIO DE SÃO PAULO, Movimento dos Atingidos por Barragens, Movimento Sem Terra. Mercado Institucional: Avaliação de programas no Brasil. São Paulo, março de 2019.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO (CONAB). Compêndio de Estudos da Conab - V.20 - Agricultura Familiar - Programa de Aquisição de Alimentos (PAA): Resultados das Ações da Conab em 2018, Disponível em https://www.conab.gov.br/institucional/publicacoes/compendio-de-estudos-da-conab/item/download/25005_1279eb6023a988bbc2872b1c58e5f776

DAROLT, MOACIR ROBERTO et al. Redes Alimentares Alternativas e Novas Relações Produção-Consumo na França e no Brasil. *Ambient. soc.* [online]. 2016, vol.19, n.2 [cited 2019-11-13], pp.1-22. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-753X2016000200002&lng=en&nrm=iso. ISSN 1414-753X.

DEVERRE C.; LAMINE C. Les systèmes agroalimentaires alternatifs: Une revue de travaux anglophones en sciences sociales. *Economie Rurale* 3, n. 317, pp. 57-73, 2010.

FRANÇOIS MARTINE. Comercializar os produtos locais: Circuitos curtos e circuitos longos. “Inovação no Meio Rural”. Caderno N.º7. Observatório Europeu Leader, Julho 2000.

FUNDO SOCIOAMBIENTAL CASA. **Sobre nós.** Disponível em: <http://www.casa.org.br/pt/sobre-nos/>. Acesso em: 03 set. 2019

GAIGER, Luiz Inácio; FERRARINI, Adriane; VERONESE, Marília. O Conceito de Empreendimento Econômico Solidário: Por uma Abordagem Gradualista. *Dados*, Rio de Janeiro, v. 61, n. 1, p. 137-169, Mar. 2018. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52582018000100137&lng=en&nrm=iso>. access on 14 Set. 2019.

GERALDINE LACROIX E ROMAIN SLITINE, *L'économie sociale et solidaire*, Paris, Presses Universitaires de France, 2016, 128 pp.

GOLDFARB, YAMILA. A luta pela terra entre o campo e a cidade: as comunas da terra do MST, sua gestação, principais atores e desafios. 2007. Dissertação (Mestrado em Geografia Humana) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. doi:10.11606/D.8.2007.tde-02012008-112829. Acesso em: 2019-10-30.

GUZMÁN, E.S.; MONTIEL, M.S.; HERNÁNDEZ, D.G.; SÁNCHEZ, I.G.; COLLADO, A.C. Canales Cortos de Comercialización Alimentaria en Andalucía. Instituto de Sociología y Estudios Campesinos. Universidad de Córdoba. Fundación Pública Andaluza Centro de Estudios Andaluces: Sevilla, IFO 14, 2012. 164p.

HENTZ, CARLA; HESPANHOL, ROSANGELA APARECIDA DE MEDEIROS. O Programa de Aquisição de Alimentos – PAA: a evolução de uma política pública múltipla. *Geosul*, Florianópolis, v. 34, n. 72, p. 415-434, jul. 2019. ISSN 2177-5230. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/geosul/article/view/1982-5153.2019v34n72p415>>. Acesso em: 07 nov. 2019. doi:<https://doi.org/10.5007/1982-5153.2019v34n72p415>.

INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA, **INCRA**, Website oficial, Disponível em: <<http://www.incra.gov.br/>>. Acesso em: set. 2019

JELINEK, ROCHELLE. O Princípio da Função Social da Propriedade e sua Repercussão sobre o Sistema do Código Civil. Op. Cit. 2006

JÚLIA ROHDEN, Comuna da Terra Irmã Alberta completa 17 anos na periferia de SP, publicado no 29/07/2019, Disponível em: <<https://pt.org.br/comuna-da-terra-irma-alberta-completa-17-anos-na-periferia-de-sp/>>., acesso em: novembro 2019

KONUMA, CLAUDIA MAYU, O caso do assentamento Dom Tomás Balduino, um estudo sobre a gestão do trabalho e das relações do trabalho no MST. 2005. Dissertação (Mestrado em

Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. doi:10.11606/D.12.2005.tde-05122005-165138. Acesso em: 2019-10-29.

LAMINE, C. Les Amaps: un nouveau pacte entre producteurs et consommateurs? Gap: Ed. Yves Michel, 140 p. 2008.

LUIZ INÁCIO GAIGER, A outra racionalidade da economia solidária. Conclusões do primeiro Mapeamento Nacional no Brasil, Revista Crítica de Ciências Sociais, 2007, Disponível em: <http://journals.openedition.org/rccs/725> , Acesso em outubro 2019; DOI : 10.4000/rccs.725

MARCELO GOMES JUSTO, A fresta: ex-moradores de rua como camponeses num assentamento pelo MST, Editora Humanitas, 2008, 343 p, ISBN: 8577320855, 9788577320851

MESSMER, J.G. Les circuits courts multi-acteurs: emergence d'organisations innovantes dans les filières courtes alimentaires. Paris: Rapport INRA-MaR/S, 2013, 69 p.

NILSA LUZZI, O debate agroecológico no Brasil: uma construção a partir de diferentes atores sociais. 2007. 194 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais Aplicadas) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2007.

PAULO DE SALLES OLIVEIRA, Economia solidária [Entrevista]: Entrevista com Paul Singer. Estudos Avançados [S.l: s.n.], 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v22n62/a20v2262.pdf> >

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, CASA CIVIL, SUBCHEFIA PARA ASSUNTOS JURÍDICOS, DECRETO Nº 5.811, DE 21 DE JUNHO DE 2006 (Dispõe sobre a composição, estruturação, competência e funcionamento do Conselho Nacional de Economia Solidária – CNES)

SANTOS LAURA, A Compra Institucional da Agricultura Familiar: Uma Avaliação do Programa de Aquisição de Alimentos. II Seminario Internaciona de pesquisa em Politicas Publicas e Desenvolvimento Social, 10 p., Disponível em: <<https://www.franca.unesp.br/Home/Pos-graduacao/-planejamentoeanalisedepoliticaspUBLICAS/iisippedes2016/artigo-santos-laura---sippedes.pdf>>. Acesso em: set. 2019

SENADO FEDERAL, Art. 186, Título VII Da Ordem Econômica e Financeira - Capítulo III Da Política Agrícola e Fundiária e da Reforma Agrária, Disponível em <https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_03.07.2019/art_186_.asp

>, acesso em: outubro 2019

SINGER, P. A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In: Boaventura de Sousa Santos (org.) Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002, 30pp., Disponível em: < <http://www.ceeja.ufscar.br/a-recente-ressurreicao-singer> >

T MARSDEN, J BANKS, G BRISTOW, Food supply chain approaches: Exploring their role in rural development - Sociologia ruralis, 2000 No.4 pp.424-438 ref.12 – Wiley Online Library.

V. RIBEIRO DO AMARAL, T. REGINALDO ZAGONEL, D. BASSO. Mercados institucionais públicos de alimentos. Globalização em Tempos de Regionalização – Repercussões no Território Santa Cruz do Sul, RS, Brasil, 9 a 11 de setembro de 2015

WIKIPEDIA, Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra, Wikipédia, a enciclopédia livre, Disponível em <https://pt.wikipedia.org/wiki/Movimento_dos_Trabalhadores_Rurais_Sem_Terra>, acesso em: junho 2019

Centro de Excelência contra a Fome do Programa Mundial de Alimentos das Nações Unidas e o Centro Internacional de Políticas para o Crescimento Inclusivo do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (IPC-IG/PNUD), 2013. Demanda estruturada e agricultores familiares no Brasil: o caso do PAA e do PNAE. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.abong.org.br/bitstream/handle/11465/1511/1578.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: setembro 2019.

SANTOS, Laura. A compra institucional da agricultura familiar: uma avaliação do programa de aquisição de alimentos (PAA) 2012.

TURPIN, Maria Elena. A alimentação escolar como vetor de desenvolvimento local e garantia de segurança alimentar e nutricional. UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS Instituto de Economia 2008.