



Oito Passos para Empreender em Sistemas Alimentares Regenerativos

**Achados do Projeto Da
Amazônia para Belém:**
Fomento a Sistemas Locais
de Alimentos Regenerativos



Sobre o Fronteiras do Desenvolvimento

O Instituto Fronteiras do Desenvolvimento é uma organização da sociedade civil, que possui o propósito de contribuir para o desenvolvimento sustentável por meio da reflexão e cocriação de conhecimento aplicado de fronteira que inspire o desenvolvimento do ser humano, assim como novos modelos de negócio, tecnologias, fluxos financeiros e ambientes institucionais.

Mais informações: www.ifd.org.br

Sobre o Regenera

O Instituto Regenera é uma organização da sociedade civil, com o propósito de contribuir para o fortalecimento e a emergência de sistemas alimentares regenerativos por meio da cocriação de conhecimento aplicado relacionado a práticas transparentes, justas, inclusivas e sustentáveis. Somos uma equipe multidisciplinar que alia *know-how* sobre o universo da alimentação e regeneração, com ferramentas e práticas de mercado.

Mais informações: www.institutoregenera.org.br

Equipe técnica do Projeto Da Amazônia Para Belém:

Beatriz Duarte de H. C. Bezerra
Camile Ramos Lisboa
Daniella Rabello
Fabrício Muriana
Juliana Campos Lopes
Maurício Alcântara
Paulo D. Branco
Thaís Penna

Cocriadores da tecnologia social:

Amanda Rayana da Silva Santos (Rede Jirau)
Bruno Tomaz do Couto Moraes (Instituto Peabiru)
Elizeth Marques de Souza (Rede Jirau)
Flora Bittencourt Lima (Instituto Peabiru)
Franquismar Marciel de Souza (Rede Jirau)
Kaline Rossi do Nascimento (Amazônia Hub)
Lena Maria Gomes Monteiro (Associação Pará Orgânico)
Maria Lenir Trevisan (Sítio Caá Mutaá)
Mariana Faro Ferreira (Instituto Peabiru)
Nathalia Obando (Universidade Federal do Pará)
Noel Bastos (Gruca)
Susane Rabelo de Souza Vieira (Toró Gastronomia Sustentável)
Vicente Ghirardi (Rede Bragantina)
Wagner Alberto Ramos Vieira (Toró Gastronomia Sustentável)
William Santos de Assis (Universidade Federal do Pará)
Wilza da Silveira Pinto (Universidade Federal Rural do Pará)



Sumário

Introdução	4
1 Formando o Grupo	5
2 Escolhendo o Formato	7
3 Assessoria de Sistemas, Jurídica e Fiscal.....	8
4 Proposta de Valor	11
5 Ponto Comercial.....	12
6 Transparência.....	13
7 Políticas e Parcerias	15
8 Expandindo a Cadeia	17
Conclusão.....	18



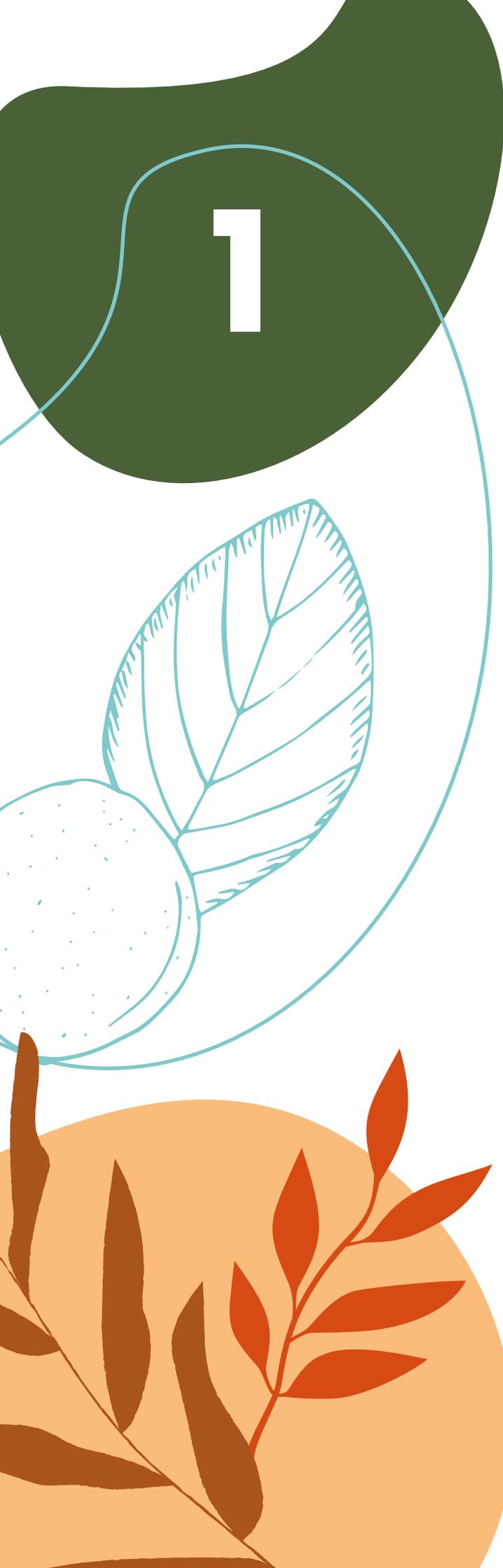
Introdução

Se esse guia chegou às suas mãos, provavelmente você já deve ter tido algum envolvimento com a cadeia de alimentos ou pensa em se envolver nos próximos tempos. Alimentação é um tema fascinante da nossa sociedade, pois traduz muito do que somos e do que queremos ser como humanos que compartilham o mesmo planeta. Os alimentos traduzem valores e cuidados. Por meio deles demonstramos afetos e quando descuidamos deles, descuidamos também da nossa saúde, individual e coletiva.

No projeto *Da Amazônia para Belém - Fomento a Sistemas Locais de Alimentos Regenerativos*, queremos aumentar a escala de comercialização de alimentos sem agrotóxicos, sejam eles orgânicos, agroecológicos, em transição ou oriundos de populações tradicionais, como indígenas, ribeirinhas, quilombolas, entre outras. Acreditamos que os alimentos produzidos com essas características deixam uma marca muito positiva para a vida do produtor, ajudam a recuperar

biomas e aumentam a qualidade do solo. Para quem consome, eles são especialmente benéficos à saúde e apontam para uma relação de consumo mais consciente e atenta aos principais desafios do nosso planeta no século XXI.

Neste guia, tomamos como base as experiências estudadas para apresentar aquilo que as pessoas que trabalham com alimentação no século XXI precisam saber, especialmente se estiverem em processo de desenvolvimento de uma iniciativa de comercialização comprometida com práticas justas e transparentes. Embora todos costumemos ir a lugares onde compramos ou pedimos para entregar comida com muita frequência, nem sempre pensamos nas cadeias que tornam possível a chegada daquele alimento até nosso prato. E raramente nos colocamos no lugar de quem desenvolve essas iniciativas. Então se você pretende em algum momento comercializar alimentos, estas indicações podem ajudar bastante a superar erros comuns de quem decide começar a trilhar esse caminho.



1

Formando o Grupo

A tarefa de comercializar alimentos é extenuante e demanda muita organização e energia. Portanto, definir quem é o grupo que desenvolverá o trabalho condiciona todo o futuro da operação de comercialização. Dos estudos que fizemos com as iniciativas que mais encontraram caminhos funcionais, não tiramos uma regra única de como formar esse grupo, mas espera-se do coletivo formado muita resiliência, adaptabilidade, autonomia decisória - até mesmo no nível individual - e vontade de melhorar processos continuamente.

Com isso, sobressaem aquelas iniciativas marcadas por mais empoderamento dos trabalhadores, em que eles participam dos processos decisórios e das definições de prolabore ou salário (dependendo do formato jurídico escolhido). Ressaltamos essa característica, pois há uma diferença essencial para o consumidor entre ser atendido por um funcionário, que não sabe quanto fatura o espaço onde trabalha; de onde vêm os alimentos; cujo trabalho tende a ser remunerado com o mínimo; e que não decide os rumos da entidade que o emprega; e ser atendido por alguém que é tão dono quanto todos os outros membros, como acontece em cooperativas e associações.

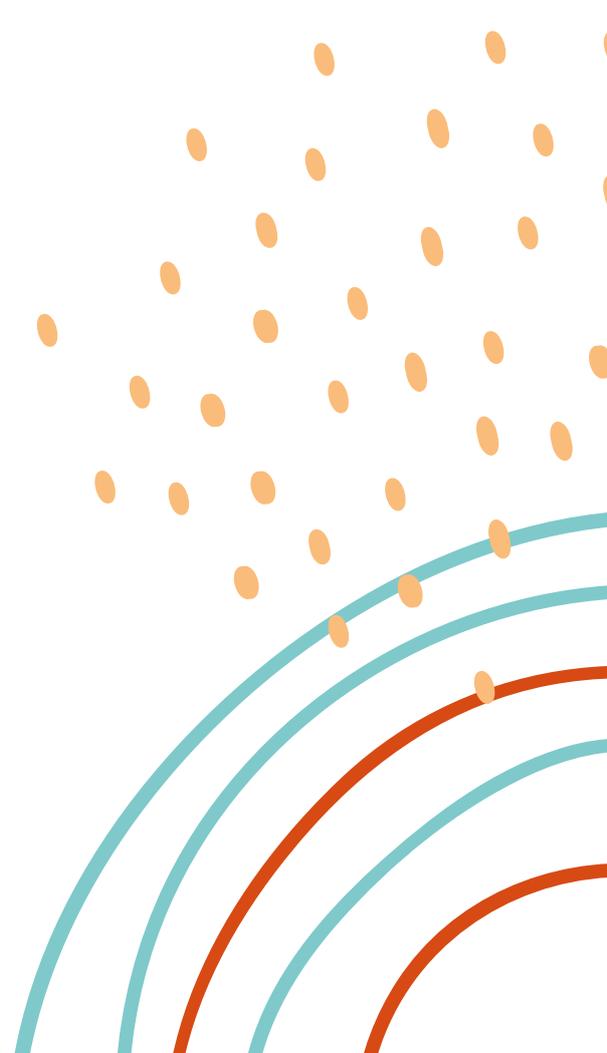
A regra mais interessante que encontramos para sugerir a quem está formando um grupo para comercializar alimentos é a busca por um equilíbrio entre perfis heterogêneos e vínculos prévios.

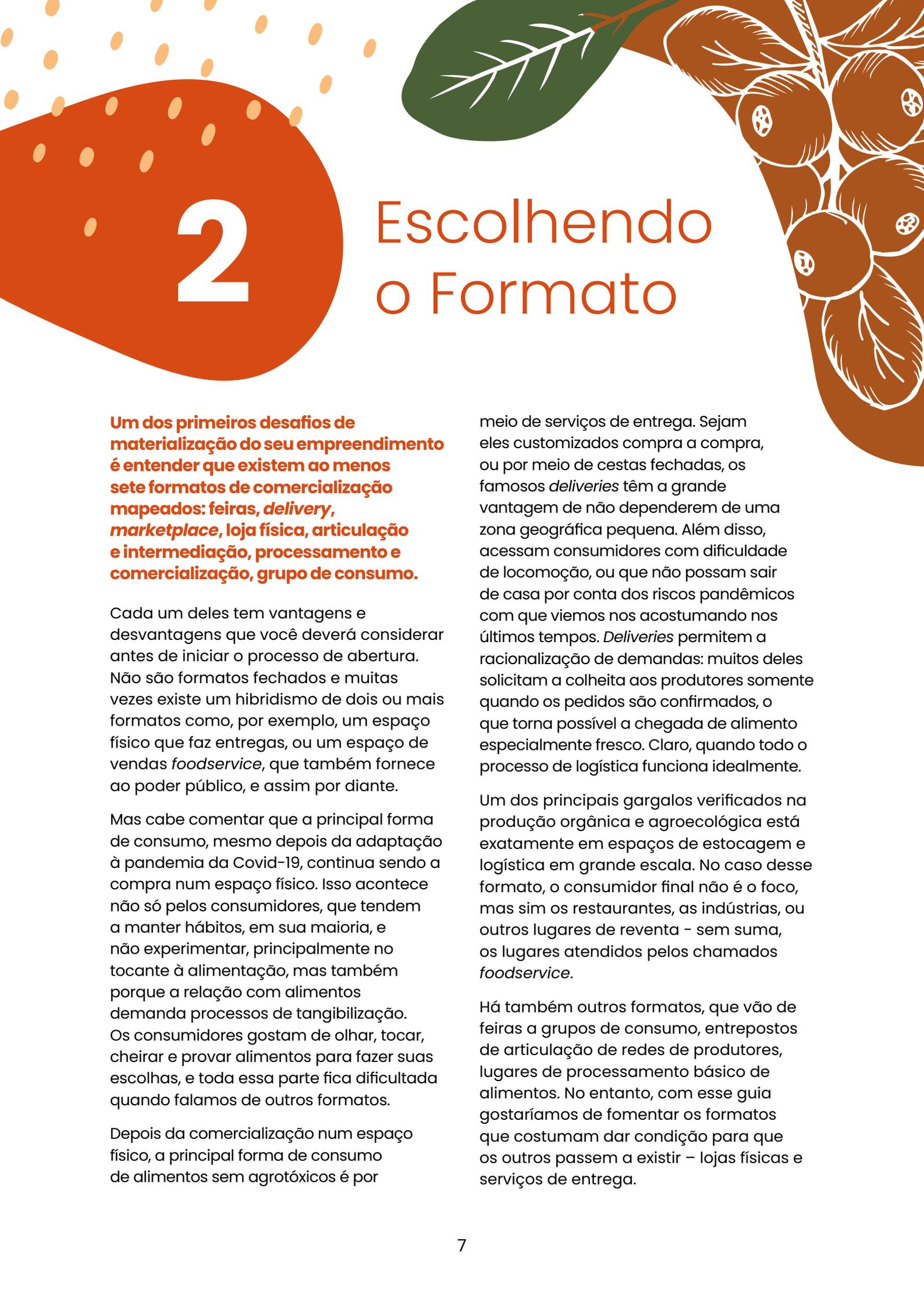
Perfis heterogêneos ajudam no momento de resolver questões complexas. Se seu grupo contar com pessoas com facilidade em lidar com processos, outras com mais aptidão para comunicação, outras que entendam de linguagem de programação, alguém de finanças ou que não ache chato cuidar da parte contábil, enfim, todos esses perfis, quanto mais heterogêneos forem, tanto melhor será para conseguir lidar com desafios complexos. Mas não se esqueça: comercializar alimentos é também transportar alimentos, manter um espaço limpo e organizado, buscar incessantemente compreender como seus consumidores operam e ser justo com quem produz aquilo que você comercializa. Portanto perfis heterogêneos mesclados com uma pitada de humanidade e outra de responsabilidade sempre ajudam.

Vínculos progressos geram laços de confiança. É mais fácil discutir, decidir e dividir tarefas com pessoas com quem você já tenha trabalhado. Na formação de um grupo grande, invariavelmente ele será composto por pessoas novas, que estarão convivendo pela primeira vez. Então é muito importante produzir dinâmicas de fortalecimento do vínculo no próprio processo de formação do grupo. Nunca é demais perguntar o que sua(eu) s companheira(o)s de jornada querem ao comercializar alimentos, como pretendem alcançar esses objetivos, do que estão disposta(o)s a abrir mão ou o que têm a oferecer. Toda dinâmica que aponte para mais clareza acerca dessas informações coletivamente gera vínculo e tornará possível ter confiança para decidirem juntos cada uma das inúmeras escolhas no caminho de quem comercializa.



HÁ UMA DIFERENÇA ESSENCIAL PARA O CONSUMIDOR ENTRE SER ATENDIDO POR UM FUNCIONÁRIO QUE NÃO SABE QUANTO FATURA O ESPAÇO ONDE TRABALHA OU DE ONDE VÊM OS ALIMENTOS, CUJO TRABALHO TENDE A SER REMUNERADO COM O MÍNIMO E QUE NÃO DECIDE OS RUMOS DA ENTIDADE QUE O EMPREGA, E SER ATENDIDO POR ALGUÉM QUE É TÃO DONO QUANTO TODOS OS OUTROS MEMBROS.





2

Escolhendo o Formato

Um dos primeiros desafios de materialização do seu empreendimento é entender que existem ao menos sete formatos de comercialização mapeados: feiras, *delivery*, *marketplace*, loja física, articulação e intermediação, processamento e comercialização, grupo de consumo.

Cada um deles tem vantagens e desvantagens que você deverá considerar antes de iniciar o processo de abertura. Não são formatos fechados e muitas vezes existe um hibridismo de dois ou mais formatos como, por exemplo, um espaço físico que faz entregas, ou um espaço de vendas *foodservice*, que também fornece ao poder público, e assim por diante.

Mas cabe comentar que a principal forma de consumo, mesmo depois da adaptação à pandemia da Covid-19, continua sendo a compra num espaço físico. Isso acontece não só pelos consumidores, que tendem a manter hábitos, em sua maioria, e não experimentar, principalmente no tocante à alimentação, mas também porque a relação com alimentos demanda processos de tangibilização. Os consumidores gostam de olhar, tocar, cheirar e provar alimentos para fazer suas escolhas, e toda essa parte fica dificultada quando falamos de outros formatos.

Depois da comercialização num espaço físico, a principal forma de consumo de alimentos sem agrotóxicos é por

meio de serviços de entrega. Sejam eles customizados compra a compra, ou por meio de cestas fechadas, os famosos *deliveries* têm a grande vantagem de não dependerem de uma zona geográfica pequena. Além disso, acessam consumidores com dificuldade de locomoção, ou que não possam sair de casa por conta dos riscos pandêmicos com que viemos nos acostumando nos últimos tempos. *Deliveries* permitem a racionalização de demandas: muitos deles solicitam a colheita aos produtores somente quando os pedidos são confirmados, o que torna possível a chegada de alimento especialmente fresco. Claro, quando todo o processo de logística funciona idealmente.

Um dos principais gargalos verificados na produção orgânica e agroecológica está exatamente em espaços de estocagem e logística em grande escala. No caso desse formato, o consumidor final não é o foco, mas sim os restaurantes, as indústrias, ou outros lugares de reventa – sem summa, os lugares atendidos pelos chamados *foodservice*.

Há também outros formatos, que vão de feiras a grupos de consumo, entrepostos de articulação de redes de produtores, lugares de processamento básico de alimentos. No entanto, com esse guia gostaríamos de fomentar os formatos que costumam dar condição para que os outros passem a existir – lojas físicas e serviços de entrega.

3

Assessoria de Sistemas, Jurídica e Fiscal

Quando falamos em novos formatos de comercialização nos deparamos com conceitos e expressões, como: negócios sociais, inclusivos, de impacto, sustentáveis, regenerativos, com propósito e empresas sociais.

As diferenças entre os formatos jurídicos possíveis para constituição de uma organização podem ser bem marcantes, como regras de destinação do lucro, escala e porte do negócio, perfil de público que atende, entre outras. O que há de comum nesses conceitos é a compreensão de que se trata de iniciativas destinadas a gerar algum impacto social e/ou ambiental positivo de maneira economicamente sustentável. Significa que tais negócios não podem depender exclusivamente de doações

para serem executados, sendo importante que a atividade desenvolvida consiga gerar retornos econômicos satisfatórios.

O Decreto 9.977/2019 do Governo Federal, que dispõe sobre a Estratégia Nacional de Investimentos e Negócios de Impacto dispõe em seu artigo 2º que: “negócios de impacto são empreendimentos com o objetivo de gerar impacto socioambiental e resultado financeiro positivo de forma sustentável”.

Como se vê, é esse conceito permite que o empreendimento seja constituído como uma sociedade empresária, uma cooperativa ou mesmo uma associação, mas exige que a atividade principal seja voltada a solucionar um problema socioambiental.



O BRASIL É CONHECIDO POR TER UM ARRANJO FISCAL COMPLEXO E QUE VARIA COM MUITA FREQUÊNCIA, O QUE AFETA A PRODUÇÃO E A COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS. POR CONTA DISSO, A DECISÃO SOBRE O FORMATO IDEAL DEVE SER INSTRUÍDA POR CONVERSAS COM ALGUMA ASSESSORIA CONTÁBIL E PREFERENCIALMENTE TAMBÉM UMA ASSESSORIA JURÍDICA, POIS HÁ DESDOBRAMENTOS POUCO PREVISÍVEIS DESSAS ESCOLHAS.

Em geral, começamos as relações comerciais antes mesmo de ter definido qual será o formato jurídico necessário à nossa comercialização, por se tratar de uma atividade que nos acompanha há tanto tempo na história da humanidade. Contudo, ter acesso a uma assessoria jurídica para suporte nas tomadas de decisões contribui para que se tenha maior clareza quanto ao que é permitido ou vedado pela lei.

O Brasil é conhecido por ter um arranjo fiscal complexo e que varia com muita frequência, o que afeta a produção e a comercialização de produtos e serviços. Por conta disso, a decisão sobre o formato ideal deve ser instruída por conversas com alguma assessoria contábil e preferencialmente também uma assessoria jurídica, pois há desdobramentos pouco previsíveis dessas escolhas. Por exemplo, ao aderir ao formato de microempreendedor individual, Eirelli, sociedade limitada ou outros formatos comerciais, ganha-se total autonomia acerca dos ganhos auferidos com o comércio a ser desenvolvido. Em outras palavras, essas empresas permitem o lucro e fazem incidir impostos sobre os mesmos.

Já as associações da sociedade civil sem fins lucrativos, embora não sejam comumente utilizadas como formato jurídico padrão, também permitem que a comercialização seja uma de suas atividades chave, desde que os resultados econômicos não sejam distribuídos entre os associados. Na prática, qualquer lucro deve necessariamente ser reinvestido na própria associação, a partir da decisão do colegiado que se estabelecer. Ou seja, o formato permite que mais pessoas participem do processo decisório. E por sua natureza jurídica ser sem fins econômicos, esse formato está isento de impostos federais, como Imposto de Renda e Contribuição Social Federal. Há, no entanto, uma série de ritos de assembleias, atas, registros e procedimentos de atualização estatutária que requerem muito mais atenção.

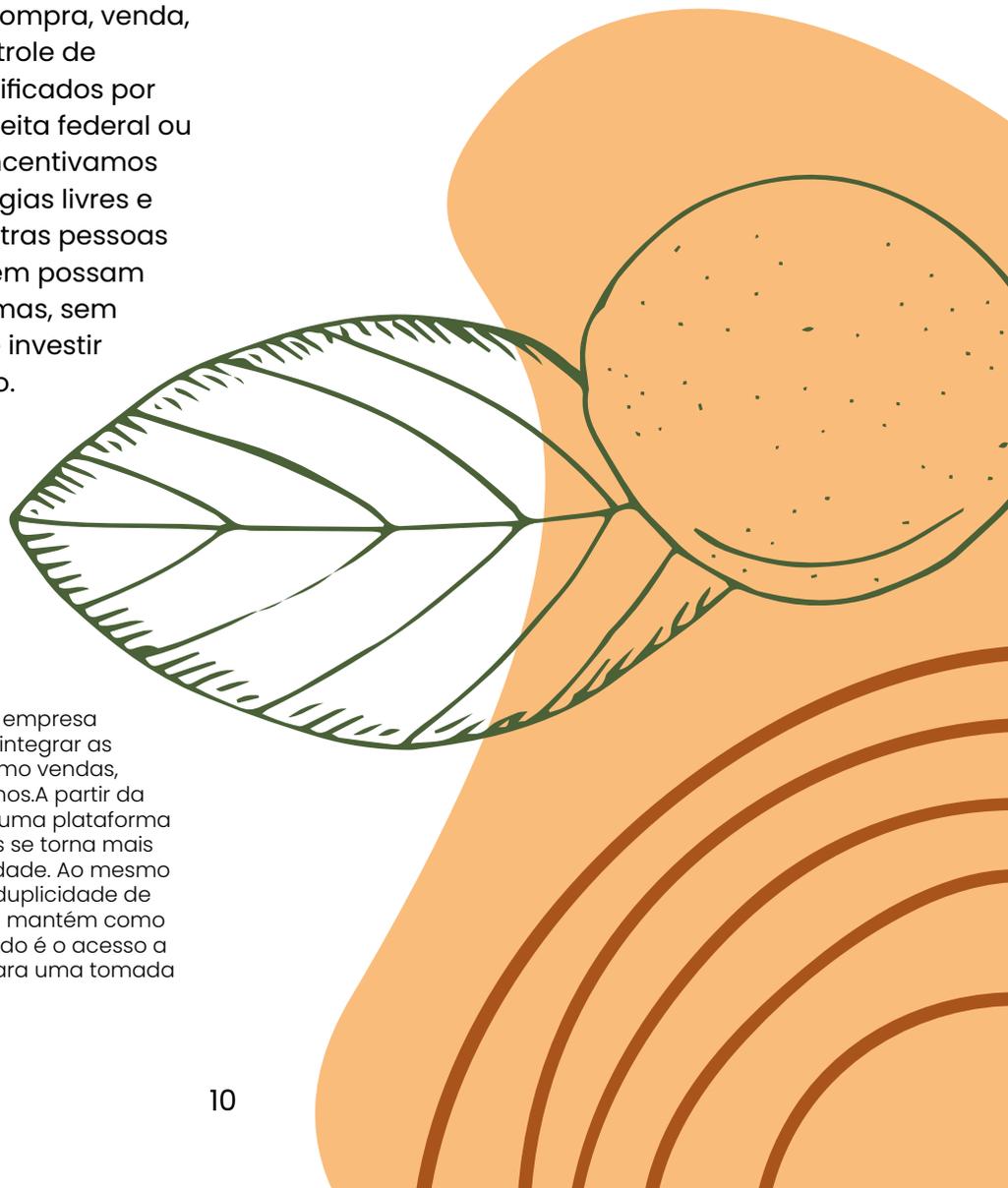
Um último formato, fartamente utilizado no campo, mas com escassas iniciativas nas cidades, é o das cooperativas urbanas, ou as cooperativas de consumo. Diferente das associações, as cooperativas permitem a auferição de lucros, portanto, recebem taxaço sobre ele. Mas permitem formatos de deliberação que se aproximam das

associações sem fins lucrativos, o que torna o formato mais participativo.

Por fim, definido o formato jurídico e o regime fiscal, será o momento da escolha de um sistema de gestão de estoque, comumente conhecido como ERP (*Enterprise Resource Planning*, ou Sistema de Gestão Integrado)¹. Trata-se de um sistema de gestão de estoque, compras e vendas, e de emissão de notas, em geral habilitado pela secretaria da fazenda do estado onde a iniciativa terá sede. Dependendo da operação, também é necessária uma solução de comercialização pela internet, que permite a escolha, fechamento de pedido e o transacional para pagamento, com a bandeira ou serviço bancário escolhido. Todos esses sistemas costumam ser privados e funcionam por meio do pagamento de uma mensalidade de manutenção do serviço. Assim, permitem a geração de relatórios de compra, venda, retenção de impostos e controle de estoque que possam ser verificados por qualquer fiscalização da receita federal ou outros órgãos de controle. Incentivamos fortemente o uso de tecnologias livres e replicáveis, de forma que outras pessoas com o mesmo intuito também possam fazer uso dos mesmos sistemas, sem necessariamente terem que investir mensalmente num custo fixo.

Salientamos essas três assessorias externas para toda e qualquer iniciativa que não dispuser de um contador, um advogado tributarista ou um programador que possam auxiliar em cada uma dessas áreas. Como não parecem centrais à operação da comercialização, normalmente buscamos orientação de como melhor proceder quando já temos um acúmulo de impostos não recolhidos, ou quando já repetimos operações fiscais que não são aceitas, ou quando já estamos usando um sistema de gestão, emissão e vendas precário, que pode atrasar bastante a vida de quem quer somente vender alimentos frescos e ajudar a melhorar a realidade do campo. Por isso, lembramos que é mais econômico do ponto de vista operacional e financeiro tomar iniciativas preventivas do que remediar problemas já ocorridos.

¹ Essa tecnologia auxilia o gestor da empresa a melhorar os processos internos e integrar as atividades de diferentes setores, como vendas, finanças, estoque e recursos humanos. A partir da centralização das informações em uma plataforma única, o fluxo de dados corporativos se torna mais fluido e é compartilhado com facilidade. Ao mesmo tempo, essas soluções eliminam a duplicidade de informações. Com isso, a solução se mantém como uma base única e íntegra. O resultado é o acesso a insights valiosos, que contribuem para uma tomada de decisão acertada.



4

Proposta de Valor

Quando iniciamos os estudos para a elaboração desse guia, estudamos diversas propostas de valor cabíveis e sinérgicas com as necessidades do século XXI. Existe a cooperativa de alimentos novaiorquina² que coloca 17 mil associados para trabalhar em turnos alternados, em que só consome quem dedica horas de trabalho em troca de obter alimentos a preços mais justos.

Existe um *food hub* australiano³, que funciona como espaço de armazenamento que coordena a logística de entrega de cestas, vendas em escala ao comércio e vendas ao consumidor final. Um dos principais serviços de entrega de orgânicos do Brasil⁴ tem uma operação comercial para sua atividade comercial, mas também entrega cestas a grupos vulneráveis por meio de editais públicos. Há também institutos⁵ que fazem questão de mostrar quanto o produtor recebe e quanto custa cada uma das contas para a manutenção de suas atividades, propondo uma relação radical de transparência, que produz no longo prazo uma relação de maior confiança com os frequentadores.

² Park Slope Food Coop, Brooklyn, Nova York - <https://www.foodcoop.com/>

³ Food Connect, Brisbane, Austrália - <https://foodconnect.com.au/>

⁴ Raízs, Brasil - <https://www.raizs.com.br/>

⁵ Instituto Chão - <https://www.instagram.com/institutochao/>

A proposta de valor passa por todos esses exemplos. Pode e deve ser única, de acordo com as vantagens competitivas do grupo que se formar.

Para um grupo mais próximo da base produtiva, há inúmeros gargalos de articulação, transporte, logística e entregas, e que podem ser propostas de valor. Para quem está no debate urbano, há uma potência enorme em estabelecer um espaço físico de comercialização que pode fomentar outras iniciativas, de *advocacy* a debates mais amplos, como o do direito à cidade. Para quem está mais relacionado com questões climáticas, urge desenvolver sistemas que deem mais clareza aos consumidores sobre quais são os principais diferenciais de consumir alimentos produzidos por agricultores regenerativos. Se você faz parte de um movimento social ligado à dinâmica de produção de alimentos, o setor público, a merenda escolar, os programas de aquisição de alimentos e até a organização de um entreposto urbano podem ser propostas de valor.

Para resumir, busque aquilo que só o seu grupo consegue oferecer. E busque, sobretudo, aquilo que seu grupo pode oferecer bem, com prazer na escolha e preferencialmente considerando as necessidades do planeta no século XXI. Sua chance de sucesso será consideravelmente maior.

5

Ponto Comercial

A escolha do ponto comercial é aquela onde devem convergir os sonhos de quem se reúne para comercializar. Um ponto comercial mais central demanda mais atenção ao alto fluxo de pessoas, produz mais estresse, mas também traz resultados mais rápidos, dependendo da negociação de aluguel. Pontos comerciais mais distantes costumam depender de uma construção de imagem e clientela de mais longo prazo, mas apresentam oportunidades de custos fixos menores.

Algumas regras na comercialização valem para todos os setores:

- Quanto mais espaço bem utilizado de exposição, maior será a vazão de produtos.
- Se seu público puder circular com sacolas próprias, cestos, mini carrinhos ou carrinhos de supermercado, poderá carregar mais produtos. O espaço condiciona o que pode circular nas mãos de seus consumidores.
- Se o motivo da compra não for o único para ir ao seu espaço, o consumidor tem mais razões para voltar (ou seja, uma operação comercial aliada a um restaurante ou a um café, é sempre uma operação que se retroalimenta).
- Acúmulo de renda na região onde se instala o ponto comercial não traz necessariamente mais resultados econômicos. É necessário considerar variáveis como repertório sociocultural, hábitos da região e propensão à alimentação saudável.
- Em algum momento, você terá que firmar contratos: de aluguel, de parceria, com seu banco, com outras instituições. É recomendável que esses contratos sejam firmados em nome da pessoa jurídica da organização, então o debate acerca de onde será o ponto comercial também poderá ser influenciado pela conformação jurídica escolhida previamente.
- Depois de definido o ponto, é muito importante lembrar que se trata de um espaço vivo, que merece permanente manutenção, limpeza e inovação. É preciso estimular que os frequentadores retornem mais vezes, e que novos públicos sejam atraídos por novos produtos.
- Mais importante que tudo: cuidar bem do seu espaço passa por escutar bem quem compra e consome nele. Adaptar o espaço. Torná-lo cada vez mais acessível a todos os públicos. Contemplar e respeitar as diferenças. E mesmo quando estamos cansados, nutrir o diálogo franco com quem frequenta.

6

Transparência

Boa parte da economia do século XX se baseou na distinção clara entre o papel do Estado e o papel do Mercado, com ambas instituições agindo por seus próprios interesses, sem a necessidade obrigatória de cooperação.

Qualquer agenda no século XXI, pública ou privada, passa, necessariamente, por superar desafios que reúnem esforços públicos/coletivos e esforços privados/individuais. Com esse guia, salientamos o papel de cada setor nessas agendas. E de todas as tecnologias sociais já mencionadas, aquelas relacionadas com a transparência são essenciais para que essas agendas ganhem corpo e visibilidade para consumidores.

Consumidores recebem volumes inimagináveis de informação todos os dias, na disputa por sua atenção. Cada vez mais existe uma distinção entre *storytelling* (histórias contadas em ações de marketing, de pouca ou nenhuma conexão com a realidade) e ações concretas que apontam para a melhoria da qualidade de vida de quem produz, do meio ambiente e das pessoas envolvidas na cadeia como um todo. Consumidores querem ser parceiros, participar mais, saber mais, querem poder contar histórias verdadeiras sobre o que consomem. Essa relação mais próxima traz ganhos que muitas marcas não conseguem alcançar: consumidores se engajam, publicam nas redes, indicam com justificativas as razões concretas de compra (mesmo quando os

produtos são mais caros, desde que haja uma razão para isso). Portanto quanto mais transparente é uma instituição, tanto mais questionada ela será por seus consumidores e também mais poderá contar com a parceria deles em momentos difíceis.

Consideramos que o elo mais frágil da cadeia continua sendo o produtor rural, por isso se faz cada vez mais necessário explicitar quanto ele recebe pelos alimentos que produz. Explicitar o quanto ele é o elo mais protegido e a instituição tem compromisso com o comércio justo. Mas esse é somente o princípio. É cada vez mais importante demonstrar que as relações justas não acontecem somente com quem produz, mas também com quem transporta e dentro da instituição, nas relações cotidianas de trabalho. Explicitar diferenças: lideranças indígenas, negras, femininas, LGBTQIA+, protagonismos que nem sempre ficam

claros nas instituições. É necessário discutir a divisão dos lucros, em chave oposta ao que muitas vezes ocorre nas grandes redes de supermercados, que priorizam, acionistas, sedes em outros países ou mesmo paraísos fiscais.

É necessário apresentar mais justificativas de compra, tais como as certificações de cada produtor, fotos de visitas de campo, relatos em vídeo de suas realidades (todas as redes sociais podem ajudar no processo, mas não esqueça de mostrar para quem frequenta seu espaço, se ele existir).

Por isso salientamos: transparência é um horizonte que nos move. Sempre que caminhamos dois passos em sua direção, ele se distancia mais dois passos, de forma que estamos sempre caminhando. Transparência é este horizonte que demanda um trabalho permanente de escuta e melhoria de processos.



É CADA VEZ MAIS IMPORTANTE DEMONSTRAR QUE AS RELAÇÕES JUSTAS NÃO ACONTECEM SOMENTE COM QUEM PRODUZ, MAS TAMBÉM COM QUEM TRANSPORTA E DENTRO DA INSTITUIÇÃO, NAS RELAÇÕES COTIDIANAS DE TRABALHO. EXPLICITAR DIFERENÇAS: LIDERANÇAS INDÍGENAS, NEGRAS, FEMININAS, LGBTQIA+, PROTAGONISMOS QUE NEM SEMPRE FICAM CLAROS NAS INSTITUIÇÕES.



7

Políticas e Parcerias

Toda instituição passa por um registro na junta comercial ou depende de cartórios, bancos, governos e parceiros para existir. O que pouca gente atenta quando vai iniciar um espaço de comercialização é que existem políticas que podem favorecer esses espaços.

Ao optar, por exemplo, por ser uma iniciativa sem fins lucrativos, está garantido o direito de isenção sobre impostos federais. Ao iniciar uma operação, necessariamente os integrantes deverão buscar um alvará e todas as regulamentações de impostos que devem ser recolhidos em cada operação comercial. Tudo isso é política.

A parte quase invisível é aquela que condiciona a chegada dos alimentos. Quando um produtor rural acessa uma determinada nova linha de crédito público, ganha o produtor rural que consegue produzir mais e melhor; ganha quem comercializa - ao ter acesso a uma oferta maior de produtos; ganha quem consome - por também ter acesso a mais produtos e potencialmente mais baratos.

Quando o Estado faz compras públicas por meio de programas de aquisição de alimentos, o mesmo caminhão que fornece ao Estado também pode fornecer a iniciativas privadas e espaços de comercialização. Este mesmo caminhão pode levar de volta os resíduos orgânicos para os produtores, fechando um ciclo totalmente virtuoso.



HÁ INÚMEROS GARGALOS PELOS QUAIS OS PRODUTOS PASSAM ATÉ CHEGAR À SUA GÔNDOLA. HÁ INÚMERAS ESCOLHAS PELAS QUAIS O SEU CONSUMIDOR PASSA PARA CHEGAR ATÉ A MESMA GÔNDOLA. PARTE DESSES GARGALOS E DESSAS ESCOLHAS PASSAM POR CONDICIONAMENTOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS.

Fique atenta(o), quando todos os produtores relatam o mesmo problema, talvez se trate de uma demanda latente de política pública, que você, na comercialização, conseguirá ver com mais clareza do que o próprio produtor (e talvez poderá demandar do poder público em momento oportuno). Há inúmeros gargalos pelos quais os produtos passam até chegar à sua gôndola. Há inúmeras escolhas pelas quais o seu consumidor passa para chegar até a mesma gôndola. Parte desses gargalos e dessas escolhas passam por condicionamentos de políticas públicas. Muitas vezes só você conseguirá enxergá-los, e conseqüentemente, só você poderá demandar algum tipo de solução.

Lembre-se: ao comercializar alimentos, você necessariamente estará incidindo na questão da segurança alimentar da população. Pouquíssimos lugares de comercialização têm compromisso com a entrega de um alimento saudável, que traz benefícios a quem produz e a quem consome. Ao longo do tempo e conforme você aumenta a vazão desses alimentos, cresce o capital simbólico da sua instituição para negociar pautas de interesse coletivo com o poder público e com outros atores da cadeia. Pratique o diálogo permanente, envolva-se com questões de interesse, fomente relações cada vez mais justas.

8

Expandindo a Cadeia

Sua instituição nunca está sozinha. Ela tem uma história e pode fomentar outras. Esse mantra faz com que a gente não desanime quando o cansaço bater (e ele sempre bate). Quem mais tem objetivos semelhantes aos da sua instituição? Já foram lá conhecer, tomar um café, bater um papo? Existe alguma parceria que pode ser proposta?

Em geral, espaços de comercialização, quando agem em rede, podem baratear fretes, investir em conjunto em produtores específicos, demandar mudanças de embalagens, de políticas de prazo para pagamento, apresentar aos produtores novas oportunidades, demandar melhorias de políticas de resíduos, compartilhar frequentadores e consumidores, entre muitas outras iniciativas que podem acontecer em rede.

Quando se ajuda a expandir uma cadeia, ganha-se com a sua expansão. Quando instituições cooperam, há sempre muito aprendizado envolvido. Não importa qual é o desafio que sua instituição está tentando superar, seguramente outra instituição já passou pelo mesmo desafio. Ela pode ser uma parceira? Talvez alguma instituição da sociedade civil possa auxiliar. Talvez no governo exista alguma iniciativa para ajudar. Talvez o mercado já tenha resolvido esse problema de forma privada e você possa investigar.

Concorrência não é a primeira preocupação que você precisa ter. Coloque energia nas redes que vale a pena incentivar e que incentivam a sua instituição.

Muito provavelmente ela colherá frutos das parcerias e cooperações conjuntas.



Conclusão

O elo da comercialização de alimentos possui um importante protagonismo para uma transformação sistêmica dos modelos de produção e consumo, a fim de tirar-nos do atual ciclo vicioso de degradação ambiental e social e colocar-nos numa rota mais segura de regeneração.

Por meio de novas práticas que busquem equalizar as múltiplas denominações de lucro com outras variáveis como autonomia e geração de renda para os trabalhadores, melhoria da qualidade de vida no campo, aumento da transparência na cadeia de alimentos, promoção da saúde e efeitos socioambientais mais positivos, a comercialização de alimentos tem o importante papel de auxiliar na mudança necessária para impedir os efeitos da degradação social e climática que ameaçam particularmente o Brasil nesse momento.

A partir das experiências estudadas, concluímos que o formato jurídico de uma nova iniciativa de comercialização – seja ela com ou sem fins lucrativos – não define à priori seu sucesso. Verificamos

redes informais, comércios tradicionais, associações sem fins lucrativos, cooperativas, e até mesmo iniciativas do poder público que podem incidir e aumentar a circulação de alimentos advindos de cadeias regenerativas. Ao consumidor final, importam mais os efeitos do que fazem, do que as colunas que sustentam o prédio. Há instituições mais ou menos resilientes, e pode-se comentar de maior ou menor autonomia de acordo com o formato jurídico, mas isso não está necessariamente entre os fatores chave de sucesso ou fracasso.

Para uma relação de comercialização de alimentos no século XXI, poderíamos apontar como condição *sine qua non* o horizonte de transparência em relação à cadeia como um todo. Quando mencionamos horizonte, trata-se de metáfora que traduz um movimento incessante de caminhada em direção ao aumento da transparência. Rigorosamente tudo pode ser transparente e compartilhado: desde o valor pago ao produtor, até o balanço das contas, ou a maneira como se mói o café do espaço, para onde vão os resíduos ou a maneira como se tomam decisões.

A maior cooperativa apresentada neste estudo, a Park Slope Food Coop, traz uma relação tão reformada, que os consumidores passaram efetivamente a ser cooperados - não só formalmente, como nos antigos clubes de consumo, mas como trabalhadores da cooperativa de que fazem parte. Nesse contexto, quem é transparente é também mais demandado, mas recebe como recompensa a relação de confiança dos consumidores.

Outra condição mínima necessária a qualquer iniciativa de comercialização envolve olhar com atenção e traduzir em escolhas o que está antes e depois desse elo da cadeia de valor. Antes, é necessário traduzir ao consumidor porque aquele consumo é vital, no sentido originário da palavra. Aquele alimento, da forma como foi cultivado, trouxe mais e melhor qualidade de vida aos agricultores? Podemos aplicar o mesmo critério ao transportador desse alimento? A soma desses esforços produz alguma melhoria aos múltiplos ciclos do planeta que precisam ser respeitados? Se todas as respostas forem positivas, então estamos ofertando um alimento que respeita princípios de regeneração na sua produção e transporte. Mas cabe verificar o que sobra desses alimentos. As perdas na comercialização são razoáveis? Os resíduos voltam aos produtores e são novamente inseridos no ciclo de produção como adubos? As embalagens têm o mínimo de impacto possível ou talvez um impacto positivo na cadeia?

Esse último aprendizado é apresentado na forma de perguntas, pois não há receita pronta para responde-las, embora já existam excelentes exemplos como os que mencionamos no Guia de Boas Práticas Para a Comercialização de Alimentos Agroecológicos e o Guia de Comunicação Para Comércio Justo de Alimentos Agroecológicos. O comércio de alimentos, largamente conhecido por suas inércias (alimentar, legislativa, territorial, sanitária, entre outras), precisa cada vez mais de perguntas que norteiem seu movimento.

Caso queira saber mais sobre soluções de comércio justo e transparente de produtos agrícolas locais, saudáveis e sustentáveis recomendamos a leitura do **Guia Boas Práticas para a Comercialização de Alimentos Agroecológicos** e do **Guia de Comunicação para Comércio Justo de Alimentos Agroecológicos** para obter informações sobre comunicação para ampliação do mercado de alimentos sem agrotóxicos, com indicações de iniciativas inspiradoras de comercialização que possam contribuir para um mercado cada vez mais justo, transparente, inclusivo e educativo.

