

Central de cooperativas na comercialização de produtos da agricultura familiar: o caso da CENTRAFES do Estado de Sergipe, Brazil

Larissa Gomes Santos, Marco Antônio Pereira Querol, José Ramalho Chagas Neto y Alex Sandro Chagas Mecnas

Otra Economía, vol. 12, n. 22:22-41, julio-diciembre 2019. ISSN 1851-4715

## **Central de cooperativas na comercialização de produtos da agricultura familiar: o caso da CENTRAFES do Estado de Sergipe, Brazil**

Central de cooperativas en la comercialización de productos de agricultura familiar: el caso de CENTRAFES del Estado de Sergipe, Brasil

Central of cooperatives in the marketing of family farm production: the case of CENTRAFES of the Estado de Sergipe, Brazil

Cooperative center for marketing family agriculture products: the case of CENTRAFES from Sergipe State, Brazil

**Larissa Gomes Santos**<sup>\*</sup>

[larissa.biologia2019@gmail.com](mailto:larissa.biologia2019@gmail.com)

**Marco Antônio Pereira Querol**<sup>\*\*</sup>

[mapquero@gmail.com](mailto:mapquero@gmail.com)

**José Ramalho Chagas Neto**<sup>\*\*\*</sup>

[jose.ramalho@se.sebrae.com](mailto:jose.ramalho@se.sebrae.com)

**Alex Sandro Chagas Mecnas**<sup>\*\*\*\*</sup>

[ascmecenas@msn.com](mailto:ascmecenas@msn.com)

---

**Resumo:** O trabalho apresenta um estudo de caso da central de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária do Estado de Sergipe (CENTRAFES) em Moita Bonita, Brazil. Esta central pode ser entendida como uma inovação social, uma nova forma de organização que visa gestionar às vendas das cooperativas de agricultores familiares de Sergipe. Criada em 2010 para reduzir custos de logística, e melhorar o acesso a mercados institucionais e não institucionais (supermercados, hotéis, restaurantes, feiras e varejo), esta central pode servir de modelo para outras regiões do Brasil. O artigo tem por objetivos: 1. Descrever a história da central. 2. Apresentar uma hipótese dos elementos que compõe a cadeia de comercialização da agricultura familiar no estado de Sergipe. 3. Identificar os desafios de desenvolvimento da CENTRAFES. Para tanto faz se uso de documentos e de entrevistas com informantes-chave. O artigo começa com uma breve descrição da história da central, e de seu funcionamento. Em seguida apresentamos uma descrição da metodologia. Continuamos apresentando os resultados dos segmentos da cadeia de comercialização de alimentos em Sergipe,

---

\* Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, Brasil.

\*\* Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, Brasil.

\*\*\* Serviço brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas empresas, Aracaju, Brasil.

\*\*\*\* Serviço brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas, Aracaju, Brasil.

onde apresentamos os elos e os principais desafios.

**Palavras-chave:** agricultura familiar, comercialização, cooperativa, economia solidaria.

**Resumen:** El trabajo presenta un estudio de caso de la central de Cooperativas de la Agricultura Familiar y la Economía Solidaria del Estado de Sergipe (CENTRAFES) en Moita Bonita, Brasil. Esta central puede ser entendida como una innovación social, una nueva forma de organización que pretende gestionar las ventas de las cooperativas de agricultores familiares de Sergipe. Creada en 2010 para reducir costos de logística y mejorar el acceso a mercados institucionales y no institucionales (supermercados, hoteles, restaurantes, ferias y minoristas), esta central puede servir de modelo para otras regiones de Brasil. El artículo tiene por objetivos: 1. Describir la historia de la central. 2. Presentar una hipótesis de los elementos que componen la cadena de comercialización de la agricultura familiar en el estado de Sergipe. 3. Identificar los desafíos de desarrollo de CENTRAFES. Para ello se utilizan documentos y entrevistas con informantes clave. El artículo comienza con una breve descripción de la historia de la central y de su funcionamiento. A continuación presentamos una descripción de la metodología. Continuamos presentando los resultados de los segmentos de la cadena de comercialización de alimentos en Sergipe, donde presentamos los eslabones y los principales desafíos.

**Palabras clave:** agricultura familiar, comercialización, cooperativa, economía solidaria.

**Abstract:** The paper presents a case study of the Central of Cooperatives of Family Agriculture of the State of Sergipe (CENTRAFES) in Moita Bonita, Brazil. This center can be understood as a social innovation, a new form of organization that aims at managing the commercialization of the cooperatives of family farmers of Sergipe. Created in 2010 to reduce logistics costs and to improve access to institutional and non-institutional markets (supermarkets, hotels, restaurants, fairs and retailers), this center can serve as a model for other regions of Brazil. The article aims to: 1. Describe the history of the center. 2. Present a hypothesis of the elements that compose the commercialization chain of family agriculture in the State of Sergipe. 3. Identify the developmental challenges of CENTRAFES. This is done by using documents and interviews with key informants. The article begins with a brief description of the history of the Central and of its functioning. We follow by doing a description of the methodology. We continue to present the results of the segments of the food marketing chain in Sergipe, where we present the links and the main challenges. Finally, we discuss the important role of CENTRAFES in commercialization and elaborate some recommendations on what could be done to develop it.

**Key words:** family agriculture, commercialization, cooperative, solidarity economy.

---

## Introdução

A importância da agricultura familiar no Brasil não se limita somente ao fornecimento de alimentos ao mercado interno, segurança alimentar e controle da inflação, mas também exerce importante papel na geração de empregos e renda para a população rural, sendo um dinamizador do desenvolvimento de economias locais em várias regiões do país.

No Brasil, dos 5.175.489 estabelecimentos rurais, 4.367.902 são unidades de produção familiar, o que representa 84,4% do número total dos mesmos. Apesar de ser a grande maioria, estes estabelecimentos ocupam apenas 24,3% da área total. Em relação ao valor bruto da produção, a agricultura familiar é responsável por US\$ 13,27 bilhões, o que representa 38% do valor total. Já em relação a produção de empregos, este quadro se inverte, sendo responsável por 74,4% dos empregos, 12,3 milhões de empregos (IBGE, 2006).

No Estado de Sergipe, a agricultura familiar é ainda mais importante: representa 89,8% dos estabelecimentos rurais, é responsável por 90,6% dos empregos no campo, ocupa 48% da área, é responsável por 96% da mandioca, 95% do feijão, 78% dos suínos, 67% do leite, 79% do milho e 78% do arroz (IBGE, 2009).

Visando apoiar a agricultura familiar, nas últimas décadas diversas políticas públicas foram criadas, tais como o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), Programa

Nacional da Alimentação Escolar (PNAE), Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PNATER), Programa de Apoio a Projetos de Infraestrutura e Serviços em Territórios Rurais (PROINF) dentre outros programas. Estudos recentes mostram o importantíssimo impacto destes programas não somente para os agricultores, mas também para economia e desenvolvimento local (Grisa e Schneider, 2015). Em Sergipe é importante frisar o apoio dado pela Secretaria de Estado de Inclusão, Assistência e Desenvolvimento Social – SEIDES em parceria com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, que desde 2010 vem financiando com recursos não reembolsáveis para as organizações da agricultura familiar, diversos projetos de desenvolvimento de empreendimentos inseridos em Arranjos Produtivos Locais (APL's) de Baixa Renda.

Para poder acessar a tais programas e políticas os agricultores tem que se organizar em grupos, associações ou cooperativas (Costa, Amorim Junior e Silva, 2015; Mecnas, 2017). Porém, como indicam Costa et al. (2015), até mesmo as cooperativas sofrem desafios para acesso aos mercados abertos pelo PNAE e PAA. Os autores identificaram que existem questões relacionadas à assistência técnica, adequação sanitária, gestão e logística que impedem as cooperativas de acessar essas políticas nos grandes centros de Minas Gerais.

De acordo com Vronski e Olimpio (2016 apud Fuzinato, 2018, p.2907) “o cooperativismo é visto como um modelo econômico e também como uma filosofia de vida, com condições de desenvolver uma região, de criar bem-estar social e de ser uma alternativa que pode levar ao sucesso, com equilíbrio e equidade”.

Geralmente a participação dos cooperados é vista como um dos importantes fatores de sucesso ou fracasso das cooperativas. Em ambas as cooperativas a fidelidade dos cooperados nem o número de cooperados são colocados como problema. Como apontado pelos entrevistados, uma vez que as pessoas viram que a cooperativa estava dando certo e o preço da cooperativa era mais vantajoso do que o dos atravessadores eles começaram a entrar na cooperativa. Porém o sucesso de uma cooperativa depende muito das cooperativas terem cooperados participativos. Isso nos leva a questão: Por que os agricultores cooperam (Garrido, 2013)?

A motivação dos agricultores para cooperar está diretamente relacionada a percepção de vantagens e desvantagens de se associar a uma cooperativa. Conhecer e trabalhar os fatores que os limitam e estimulam é de extrema importância para estimular o cooperativismo. Podemos citar como fatores que restringem o associativismo a perda de liberdade que está relacionada a decisões que foram previamente tomadas individualmente, e passa a ser tomada de forma coletiva e os custos de transação que estão relacionados aos custos de tempo e energia para vigiar e garantir que os demais sócios cumpram as normas da cooperativa (Caballer, 1982).

Como vantagem de grande importância aos agricultores temos a segurança de ter um mercado comprador. As cooperativas, ao contrário do mercado privado, são obrigadas a comprar os produtos dos seus sócios e encontrar mercados consumidores (Caballer, 1982).

Garrido (2013) aponta 10 fatores que limitam a participação dos agricultores nas cooperativas.

1. Existem situações em que o agricultor consegue economias de escala sem a necessidade de se associar.
2. Outro fator está relacionado ao fato de que cooperados podem indiretamente obter os benefícios dos cooperados sem ter que perder a liberdade e ver seus custos de transação aumentarem. Isso ocorre porque quando uma cooperativa opera em uma determinada região de forma a limitar a oferta de produtos há uma tendência de aumentos dos preços dos produtos. Isso pressiona o mercado privado a melhorar os preços pagos aos agricultores para poder competir com as cooperativas, dessa maneira a presença de uma cooperativa pode beneficiar os agricultores não sócios.

3. A propriedade de terras e a estabilidade de posse da mesma também pode afetar a propensão ou não a cooperar. O uso indireto da terra (por arrendamento e parcerias) limita a participação dos agricultores em cooperativas.
4. Existem situações onde mercado privado funciona bem, e não há vantagem de venda através de uma cooperativa.
5. A característica do produto também afeta a propensão a cooperar. Estudos mostram que as cooperativas são mais co-muns em produtos perecíveis (ex: leite e hortaliças) do que produtos não perecíveis (ex: grãos).
6. O desenvolvimento de cooperativas podem ser dificuldade por motivos políticos.
7. A relação dos sócios nas cooperativas tende a ser condicional: respeito as regras se os outros respeitarem. Relacionado a este comportamento está a atuação de agentes externos (ex: comerciantes, agiotas) que tentam inviabilizar as ações de cooperativas através de boicotes. Por exemplo um comerciante poderoso pode pagar mais caro fazendo com alguns sócios quebrem o contrato com a cooperativa, criando um ambiente de desconfiança e que os demais sócios também descumpram com a cooperativa.
8. A confiança entre os sócios é um fator importante pois quando maior for a confiança, menor será os custos de transação. Quando existe um ambiente de desconfiança, é importante descobrir o que está levando a essa situação e trabalhar essas causas. Por exemplo, a desconfiança pode advir de uma experiência anterior de fracasso ou de desvios. Neste exemplo, é importante trabalhar com o grupo o porque do fracasso da cooperativa, se é devido a má gestão ou outro fator.
9. A existência ou falta de apoio governar a cooperativas é um dos fatores importante. A existência de linhas de crédito específicas ou a existência de mercado institucionais para cooperativas pode beneficiar muito o desenvolvimento das mesmas.
10. A cultura é considerada um dos grandes fatores, mas o por que em certos lugares existem uma cultura de cooperação e outras regiões não. Uma das explicações é a existência prévia de práticas cooperativas em um determinado, por exemplo, cooperação no uso da água, ou terras, pode contribuir significativamente para que os sócios participem de cooperativas (Beltrán Tapia, 2012). A religião é outro fator cultural. Estudos mostram que locais com religião hierárquica (ex: católica) são as pessoas são menos a cooperar do que lugar com religiões não hierárquicas (ex: protestante) (La Porta, 1996).

Santana (2014), em sua tese de doutorado estudou o impacto das redes de comercialização agrícola no estado de Sergipe. O autor conclui que a expansão dessas redes possibilita o acesso da pequena produção desenvolvida por agricultores familiares e da agricultura comercial ao mercado agrícola local, regional, nacional e global. Tais redes, contribuem para formação de novos canais com fluxos de objetos. No entanto, apesar dos avanços, assim como em outros estados (Costa et al., 2015), em Sergipe estas redes ainda apresentam desafios de gestão que impactam em seu pleno desenvolvimento como instrumento de apoio a comercialização agrícola da agricultura familiar.

O artigo lida com o problema de como as cooperativas de agricultores familiares podem lidar com os desafios de gestão, reduzir custos de logística e melhorar o acesso a mercados institucionais e não institucionais (feiras e varejo). Para tanto apresentamos o caso da central de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária do Estado de Sergipe (CENTRAFES), uma inovação social, uma nova forma de organização que visa gestionar as vendas das cooperativas de agricultores familiares do Estado de Sergipe. Neste contexto, o artigo tem por objetivos: 1. Descrever a história da CENTRAFES. 2. Apresentar uma hipótese da rede de comercialização da qual a CENTRAFES está inserida. 3. Identificar os desafios de desenvolvimento da CENTRAFES.

O artigo visa responder as seguintes perguntas:

- Quais eventos críticos contribuíram para a formação da CENTRAFES?
- Como a Central funciona?
- Quais são os principais desafios de desenvolvimento enfrentados pela Central?
- Como esses desafios poderiam ser resolvidos?

O artigo começa com uma descrição da importância do cooperativismo aos sócios e a metodologia utilizada, em seguida é feita uma narrativa da história da CENTRAFES, de seu funcionamento e da cadeia produtiva na qual está inserida. Continuamos apresentando os resultados e os principais desafios. Finalmente discutimos o importante papel da CENTRAFES para o comercialização e elaboramos recomendações do que poderia ser feito para o desenvolvimento da mesma.

## **Metodologia**

### ***Coleta de dados***

O presente trabalho fez uso das seguintes fontes de dados: revisão bibliográfica, anotações e relatórios feitos durante a participação em reuniões e entrevistas com atores chave. Dentro os estudos realizados no Estado sobre o tema, podemos destacar o o trabalho do consultor Rebelatto dos Santos (2014), que descreve os resultados à consultoria brasileira da Iniciativa Conjunta de Gestão de Conhecimento sobre “Acesso a Mercados e Diálogo de Políticas Públicas” – Estudo Analítico sobre acesso a mercados por pequenos produtores da América Latina e do Caribe. Este trabalho ajudamos a resgatar informações sobre a história da CENTRAFES e seu funcionamento.

Outra importante fonte de dados foram entrevistas feitas a colaboradores que participaram durante o processo de formação da CENTRAFES e que continuam atuando como importantes apoiadores de seu desenvolvimento. Realizou-se também entrevista com o presidente da Cooperafes, que atuou durante todo o processo de formação da central.

Os autores também participaram de reuniões organizadas pelo Circuito Integrado de Cooperação e Economia Solidária, ocasião onde os pesquisadores fizeram anotações e relatórios que também serviram de dados. Nestas reuniões, foram discutidas questões relacionadas principalmente a necessidade de formalização da CENTRAFES.

### ***Método de análise***

A narrativa histórica foi escrita a partir de documentos como relatórios feitos pelos preidentas das cooperativas que integram a CENTRAFES e entrevistas junto aos mesmo e dois consultores envolvidos no processo de formação da central. O primeiro passo foram identificar os eventos históricos e colocados em ordem cronológica. Os eventos foram confirmados com dados dos relatórios e documentos. A narrativa foi dividida em fases. Para identificar as fases, um segundo passo foi a identificação de eventos críticos, que são definidos aqui como eventos que levam a mudança da estrutura de funcionamento da cadeia produtiva. Assume-se como elementos que compõe a estrutura de funcionamento da cadeia produtiva: agricultores, cooperativas, regras (leis e resoluções), mercado consumidor, infraestrutura (ex: caminhões, galpões, máquinas e equipamentos), instituições de apoio, e assistência técnica. Um exemplo de evento crítico é a criação de uma nova resolução (regra) que muda as regras e altera o mercado das cooperativas. Tal evento levou a necessidade de mudar as estratégias de mercado da CENTRAFES e das cooperativas.

Os desafios de desenvolvimento são entendidos aqui como deficiências na estrutura de funcionamento da cadeia produtiva, algo que falta ou não funciona adequadamente. Por exemplo, a falta de galpões ou caminhões é uma deficiência de desenvolvimento. Baseado nessas deficiências

faz-se sugestões do quais ações poderiam potencialmente contribuir para resolução de tais desafios.

## **A história da CENTRAFES**

### ***Fase 1: Formação e estruturação da CENTRAFES (2009 a 2015)***

Um dos importantes eventos históricos que antecederam a formação das CENTRAFES foi a criação da Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, que determina que no mínimo 30% do valor repassado a Estados e Municípios pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) para o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) deve ser utilizado na compra de gêneros alimentícios diretamente da agricultura familiar. A lei determinava que a aquisição dos produtos da agricultura familiar se daria por meio de chamadas públicas, sem necessidade de abrir um processo licitatório.

*Lei 11.947/09 - Art. 14 §1o - A aquisição de que trata este artigo poderá ser realizada dispensando-se o procedimento licitatório, desde que os preços sejam compatíveis com os vigentes no mercado local, atendam os princípios do art. 37 da CF/88 e os alimentos atendam às exigências do controle de qualidade estabelecidas nas normas que regulamentam a matéria.*

A primeira chamada pública no país foi realizada no final do ano de 2009 pela Secretaria de Estado da Educação – SEED do Estado de Sergipe, com um valor de aproximadamente R\$ 1,4 milhão. No entanto, devido as incertezas envolvidas no processo, apenas a Cooperafes, de Moita Bonita participou desta primeira Chamada Pública com um contrato de valor aproximado de US\$ 12.640,93 (Entrevista com Alex e Joelito). Segundo um dos entrevistados, a Cooperafes Moita Bonita foi a primeira cooperativa do Brasil a participar em um chamada pública do PNAE, o que aumentava ainda mais o grau de incerteza. Portanto até então, não havia nem no Estado de Sergipe, nem no Brasil experiências prévias com PNAE, o que gerava riscos e incertezas principalmente em relação ao pagamento e prazos.

O fornecimento dos produtos da primeira chamada de 2009 se iniciou entre os meses de fevereiro e março de 2010, ofertando batata doce (16,4 toneladas) e abóbora (26,2 toneladas) às escolas do Estado. Logo após as primeiras entregas a Cooperafes percebeu a dificuldade de manter o fornecimento devido aos altíssimos custos com o frete (logística de entrega nas escolas). Isso se devia ao alto grau de dispersão das escolas. Em Sergipe, existem mais de 815 escolas na rede municipal e 402 escolas na rede Estadual distribuídas por municípios de todo o Estado (Santos, 2014). Estima-se que os gastos com transporte nas primeiras entrega eram de aproximadamente 40% a 50% do valor final das mercadorias, o que acabava por inviabilizar a oferta a esse tipo de mercado.

Entre julho e agosto de 2010, uma nova Chamada Pública Estadual foi realizada pelo Governo Estadual de Sergipe. Nesta nova chamada participaram mais cooperativas da agricultura familiar. No entanto, assim como a Cooperafes, as demais cooperativas também sofreram com o mesmo problema dos altos custos de distribuição das mercadorias, fazendo com que a entrega separadamente fosse praticamente inviável. Outro problema previsto estava relacionado ao fato de que as entregas devem ser recebidas pelos diretores das escolas. Uma entrega pulverizada aumentava significativamente o trabalho de recebimento dos diretores, dificultando o trabalho dos mesmos.

Paralelamente as duas Chamadas citadas acima um projeto pleiteado pelo ICODERUS, de Bases de Serviço de Comercialização da Agricultura Familiar foi aprovado e financiado pelo Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA). Tal projeto executado de 2010 a 2012 e renovado para 2013 a 2014, contava com a participação de 4 técnicos regionais e um técnico Estadual que atuavam na proposta de apoiar práticas de comercialização no Estado, promover a comercialização entre

cooperativas, identificar e difundir boas práticas/casos de sucesso de comercialização.

Uma das primeiras ações do projeto Bases de Comercialização foi identificar as cooperativas de comercialização da agricultura familiar no Estado. Inicialmente foram identificadas 42 cooperativas, porém somente 15 cooperativas estavam funcionando de fato na comercialização. Os representantes das cooperativas, com o apoio do ICODERUS, se reuniram e decidiram que seria interessante formar uma central de distribuição, onde os produtos das cooperativas seriam reunidos e distribuídos. Na ocasião foi escolhido o Município de Moita Bonita como sede da central, por estar localizado estrategicamente no centro do Estado, pois possuía facilidade em oferta de caminhões e carregadores, e com fácil acesso a rodovias. Inicialmente as cooperativas alugaram garagens de onde as cargas chegavam, eram separadas de acordo com seu destino e distribuídas pelo Estado.

Criada em 2010, a CENTRAFES surgiu da necessidade de cooperativas do Estado de Sergipe de realizar o processo de logística dos alimentos de forma mais rápida, com redução de custos e benefícios para todas as partes envolvidas. Inicialmente, o foco da CENTRAFES era facilitar a distribuição de produtos para o Programa Nacional da Alimentação Escolar (PNAE). No início participaram as seguintes cooperativas COOPAC, COOPERAFES (Moita Bonita) COOPERAFES (Simão Dias), COOFAMA, COOPATSUL, COOPERAFIR, COOPERJOS e COOPERAGRIU.

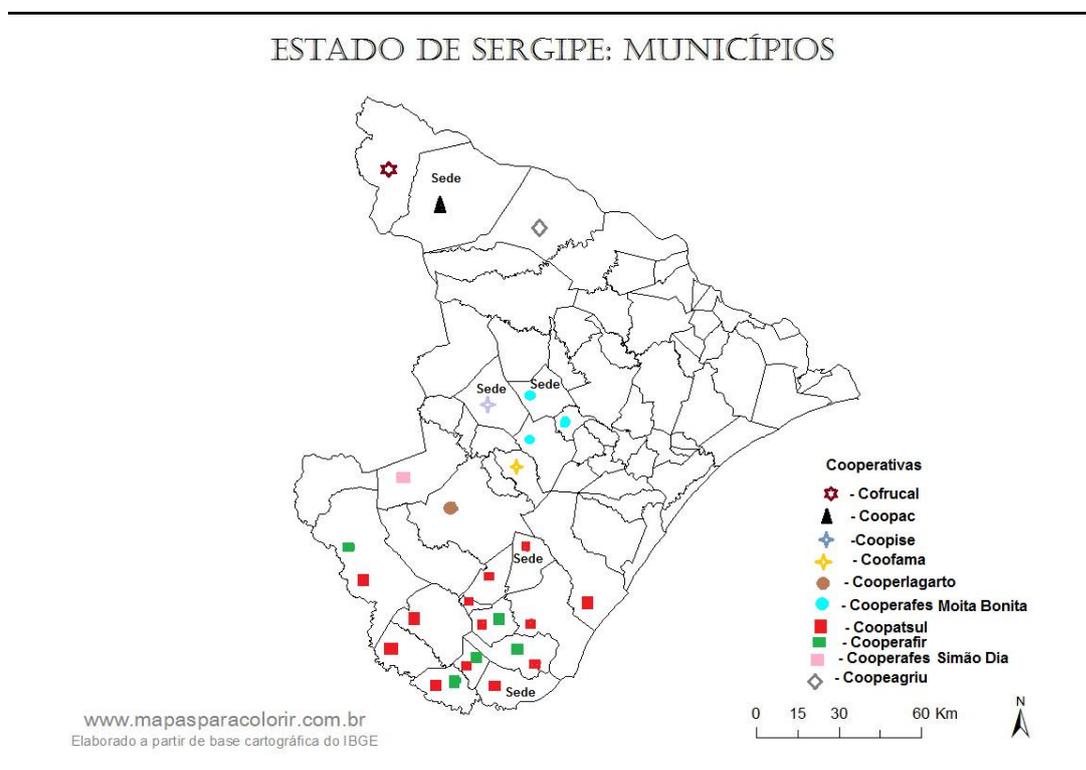


Imagem 1: Municípios e cooperativas filiadas da CENTRAFES. Fonte: Santos (2014).

No início do funcionamento da CENTRAFES, muitos desafios surgiram, como por exemplo, atrasos nas entregas das cooperativas, produtos fora do padrão, e retorno de material devido ao não recebimentos nas escolas. Desafios estes que foram sendo resolvidos. Apesar das dificuldades, o frete reduziu significativamente de aproximadamente R\$ 0,44 para R\$ 0,18 por quilograma de produto.

Em 2011, diante do sucesso da ação cooperativa pela CENTRAFES, o grupo de cooperados elaboram um proposta ao Programa Território da Cidadania para a construção de uma estrutura física própria. A proposta foi aprovada pelo colegiado, porém não foi implementada. Em 2012, novamente a proposta foi submetida ao colegiado, porém desta vez não foi aprovada. Neste mesmo ano, outro projeto chamado Nutre Nordeste, pensado pela AGENDHA e financiado pelo MDA, foi

implementado nos Estados de Alagoas, Pernambuco e Sergipe. Este projeto visava promover a comercialização entre cooperativas da agricultura familiar dos Estados, expandindo o mercado consumidor das cooperativas da Central.

Entre 2011 e 2012, com o apoio do ICODEURS, algumas cooperativas começam a atuar no mercado convencional. Dentre elas, destaca-se a Cooperafes que começa a vender produtos ao Wall Mart de Salvador, e a COOFAMA que começa a vender farinha de mandioca para supermercados como o GBarbosa, o Atacadão e o Peixoto.

Outra iniciativa importante que ocorreu entre 2011 e 2012 foi a promoção da agroindustrialização dos produtos da agricultura familiar. Nestes anos, algumas cooperativas começaram a industrializar seus produtos, estimulados pela agregação de valor em relação aos produtos in natura, pela ampliação do tempo de prateleira dos mesmos e adequação às necessidades do mercado. A COOPATSUL, por exemplo, expandiu seu portfólio de sucos embalados em garrafas PET para sucos embalados em embalagem Tetrapac. A COOPERAFIR começou a produzir leite de coco e posteriormente óleo de coco. A COOPERAFES de Moita Bonita passou a produzir farinha de batata doce. A Uniagro diversificou seus produtos lácteos. A COOFAMA e a COOPERJOS passaram a produzir macaxeira embalada a vácuo.

Uma das ações consideradas importantes pelos entrevistados para o sucesso da Centrafes e o desenvolvimento do mercado do PNAE foi o que foi chamado “Namoro com Nutricionistas”. Esse processo se refere ao processo de elaboração e apresentação de catálogos dos produtos produzidos pelas cooperativas às nutricionistas responsáveis pela elaboração das chamadas públicas das redes municipais e da rede Estadual. A partir dos catálogos, as nutricionistas produziam cardápios das merendas escolares segundo a oferta de produtos produzidos pelos agricultores familiares do Estado. Por exemplo, se colocava no cardápio abacaxi, melancia, banana e outros produtos locais em vez de maçãs, que não eram produzidas no Estado.

Outras duas ações consideradas cruciais para o sucesso da central eram: 1. as trocas de conhecimento entre as cooperativas, processo que era facilitado pelos técnicos dos projetos, 2. troca de serviços e produtos entre as cooperativas. Essas trocas de conhecimentos, produtos e serviços fortaleceram o sentimento e perspectiva de ganhos e vantagens da cooperação que iam muito além da simples comercialização. Esse sentido de coletividade que trouxe sensação de empoderamento às cooperativas, permitiu a entrada em espaços importantes de discussões, como os gabinetes de prefeitos e secretários municipais e estadual, e assim, influenciar políticas, não partidária, às cooperativas.

Em 2013 o ICODERUS, apresentou uma proposta ao Programa Petrobras Socioambiental. O projeto foi aprovado, contemplando o investimento e pagamento de técnicos, em quatro bases de serviço onde o Instituto tinha escritórios de assistência técnica. O foco do projeto foi dar apoio à qualificação de projetos de acesso a mercados (Bases de Serviço de Apoio a Comercialização). Tal projeto contemplava a construção da estrutura física e a prestação de serviços de capacitação e fortalecimentos das cooperativas. Prevendo o encerramento do projeto, e visando manter a continuidade dos serviços, foi tomada a decisão de montar os escritórios base dos serviços técnicos dentro das cooperativas, portanto, cabendo as cooperativas oferecer espaço aos técnicos. Tal solução se mostrou crucial para dar continuidade e sustentabilidade aos serviços após o término do projeto.

Em 2013 foi aprovado também um projeto “Feiras da Agricultura Familiar” pelo Programa Território da Cidadania. O projeto contemplou dois caminhões, sendo um para carga seca, outro caminhão refrigerado, e duas caminhonetes. Em 2014, um novo projeto foi aprovado onde se conseguiu mais um caminhão refrigerado.

Outro evento importante que ocorreu foi a construção de um espaço de comercialização no Mercado Augusto Franco. O início da elaboração do projeto se deu entre 2011 e 2012. O projeto contava com o financiamento do Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA) e a Prefeitura Municipal de

Aracaju. Durante as negociações, uma das condições impostas pelo MDA foi a destinação de um espaço reservado para agricultura familiar e orgânica. A reforma foi finalizada em julho de 2014, quando a prefeitura municipal de Aracaju inaugurou o Mercado, que passou a contar com 150 balcões, em um espaço de 11 mil metros quadrados para venda de hortaliças, verduras, frutas, aves, laticínios, carnes, pescados, mariscos, além de produtos orgânicos e da agricultura familiar. Conforme previsto no convênio do MDA com a prefeitura foi reservado um espaço para os produtores de produtos orgânicos e produtos da agricultura familiar, no qual as cooperativas da CENTRAFES tiveram e tem acesso até hoje.

<b>Cooperativa</b>	<b>Municípios</b>	<b>Produtos</b>
Cooperafir	Araúá, Cristinápolis, Santa Luzia do Itanhy, Tobias Barreto, Umbaúba, Indiaroba.	Leite de coco; tempero verde e frutas (abacaxi; laranja; mamão; melancia e tangerina)
Cooperjos	Araúá	Macaxeira; pimenta; tempero verde e frutas (laranja; melancia e tangerina)
Cooapise	Frei Paulo (sede) abrangência em todo estado	Mel
Cooperlagarto	Lagarto	Farinha de mandioca; derivados de mandioca; frutas (acerola; laranja; maracujá) e polpa de frutas (acerola; graviola e maracujá)
Cooperafes Moita Bonita	Itabaiana, Malhador, Moita Bonita	Batata doce; inhame; macaxeira; tempero verde; couve; hortaliças em geral; banana; melancia; carne bovina e ovos caipira
Coofrucal	Canindé de São Francisco	Macaxeira; bolo bacía; pimentão; quiabo; tomate e frutas (acerola; banana; goiaba e manga)
Coopac	Poço Redondo (sede) abrangência em todo estado	Macaxeira; quiabo; abóbora; batata; cenoura; cebola; alho; feijão; hortaliças em geral e frutas (abacaxi; banana; goiaba; melão; melancia); bolo bacía
Cooperagri	Porto da Folha	Laticínios
Cooperafes Simão Dias	Simão Dias	Fitoterápicos; óleo de coco; sabão de coco
Coopatsul	Araúá, Boquim, Cristinápolis, Estância, Indiaroba, Itabaianinha, Itaporanga d' Ajuda, Pedrinhas, Salgado, Santa Luzia do Itanhy, Tomar do Geru, Umbaúba	Frutas (acerola; laranja; mamão; melancia e maracujá); suco de frutas (goiaba; laranja); polpa de frutas; hortaliças; macaxeira e batata doce
Coofama	Campo do Brito	Farinha de mandioca; macaxeira descascada e derivados de mandioca

Tabela 1: Cooperativas filiadas a CENTRAFES, municípios de atuação e produtos comercializados. Fonte: Santos (2014).

Em 2014, segundo Santos (2014), a central atuava da seguinte forma: 1) Identificava as chamadas públicas do PNAE e as oportunidades do PAA e outros mercados institucionais ou privados, mantendo os cooperados informados e auxiliando no trato com esses programas; 2) Verificava a complementação da oferta de produtos entre as cooperativas associadas, para evitar a perda de produção por indisponibilidade de mercado; 3) Assessorava na elaboração dos projetos de venda do PNAE e PAA, 4) Centralizava o recebimento dos produtos, reduzindo os custos de transporte 5) Realizava a distribuição dos produtos nas escolas e outros mercados, a CENTRAFES aponta que sua estratégia reflete a sustentabilidade do negócio, facilitando a vida dos cooperados; 6) Atuava na promoção dos produtos das cooperativas associadas, de forma que atrai um maior número de clientes; 7) Atuava politicamente na obtenção de benefícios para as cooperativas da agricultura familiar, dando a eles suporte e auxílio para que tenham estabilidade para manter-se produzindo eficientemente; 8) Apoiava a capacitação e a assessoria jurídica e contábil visando maior profissionalismo das cooperativas, dando a eles uma melhor base para tomadas de decisões (Santos, 2014).

### ***Fase 2: Necessidade de expansão do mercado (2015 até 2018)***

Em 2015, ocorreram três eventos importantes: mudança no PNAE, termino dos projetos de apoio e mudança no PAA. Um evento histórico importante foi a mudança na legislação sobre o processo de seleção dos fornecedores de produtos do PNAE. A Resolução CD/FNDE no 4, de 2 de abril de 2015, estabeleceu no Art. 25 novos critérios para seleção e classificação dos projetos de venda, definindo como prioridade os grupos formais e informais de assentados da reforma agrária, comunidades tradicionais indígenas e quilombolas e definindo critérios para desempate.

O processo de seleção passou a dividir os projetos de venda habilitados em grupos e entre os grupos, seguindo a seguinte ordem de prioridade para seleção: Projetos de venda de AF locais: 1. Projetos de venda de AF do território rural, 2. Projetos de venda de AF do estado, e 3. Projetos de venda de outros estados. Dentre os projetos de venda da AF locais, se prioriza projetos de assentamentos da reforma agrária, comunidades indígenas e quilombolas. Em seguida são priorizados os projetos de fornecedores de gêneros orgânicos, e finalmente os grupos formais sobre os informais, sobre os fornecedores individuais. No caso de empate entre os grupos formais acima, terá prioridade o grupo com maior porcentagem de agricultores familiares na composição. No caso de empate, os grupos informais tem prioridade o grupo com maior porcentagem de agricultores familiares assentados da reforma agrária, comunidades indígenas ou quilombolas.

A resolução de 2015 levou a perdas ao mercado do grupo de cooperativas da CENTRAFES para cooperativas formada por assentados da reforma agrária. Criando a necessidade de expansão a mercado convencionais, que será discutido na próxima seção.

O segundo evento importante foi o final dos projetos Bases de Comercialização da Agricultura Familiar do MDA em 2014, e o encerramento do Nutre Nordeste em 2016. Esses dois projetos eram importantes no sentido de financiamento de técnicos que conduziam as ações de gestão, organizando reuniões de planejamento, buscando informações de mercado, ajudando na elaboração de projetos do PNAE e PAA, capacitando e dando acessória jurídica. Com o encerramento destes dois projetos, as cooperativas fornecedoras da CENTRAFES deixaram de contar com técnicos contratados, que passaram a atuar voluntariamente.

Em uma nova seleção do Programa Petrobras Socioambiental, em 2016. O ICODERUS submeteu e teve seu projeto aprovado. O projeto visava estimular a participação da juventude nas feiras. Dentro do projeto se incluiu a construção de uma central de distribuição localizada em Moita Bonita, onde hoje é localizada a atual sede da CENTRAFES.

Em 2016 o Governo Federal lança mais uma oportunidade de negócios para as organizações da

agricultura familiar. O Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), instituído pelo art. 19 da Lei nº 10.696/2003, alterada pela Lei nº 12.512/ 2011, e regulamentado pelo Decreto nº 7.775/2012, alterado pelo Decreto nº 8.026/2013, propicia a aquisição de alimentos da agricultura familiar com dispensa de licitação e é executado por seis modalidades definidas pelo Comitê Gestor (GGPAA), possibilitando à administração pública direta e indireta federal, dos estados e municípios a compra de alimentos da agricultura familiar com recursos próprios, por meio de chamada pública, dispensando-se o procedimento licitatório.

Pelo Decreto nº 8.473, de 22 de junho de 2015 foi estabelecido, no âmbito da Administração Pública Federal, através da modalidade Compra Institucional do PAA, o percentual mínimo de 30%, destinado à aquisição de gêneros alimentícios de agricultores familiares e suas organizações, empreendedores familiares rurais por hospitais, quartéis, presídios, restaurantes universitários, refeitórios de creches e escolas filantrópicas, entre outros, entrando em vigor em 1º de janeiro de 2016.

Atualmente participam 11 cooperativas que são auxiliadas e onde são observados os prováveis problemas e a resolução deles. A CENTRAFES vem expandindo buscando ampliar o acesso aos diversos mercados não institucionais. Existe uma certa industrialização dos produtos nas cooperativas, ou fora da mesma através da contratação de empresas terceiras para fazerem a industrialização. Algumas cooperativas contam com mini-processadoras de polpas de frutas, mini-fábricas de farinha, e envazamento.

Até o momento da elaboração deste artigo, a CENTRAFES era uma rede ainda informal que operacionaliza atividades das cooperativas associadas, focada principalmente no apoio a acesso a mercados do PNAE e PAA. No momento de elaboração deste artigo, haviam discussões para ampliar sua atuação para outros mercados não institucionais, como por exemplo, venda direta em feiras, supermercados, restaurantes e lojas próprias de venda direta ao consumidor. A Figura 4 sumariza a história da CENTRAFES.

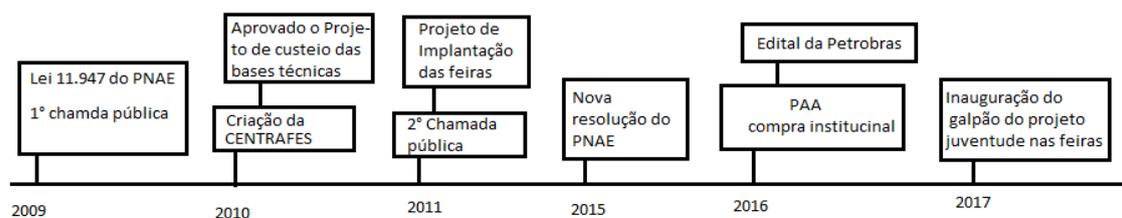


Imagem 2: Linha do tempo da CENTRAFES. Fonte: Santos (2014).

Hoje a CENTRAFES conta com galpão, área de processamento/embalagem, área de armazenagem/resfriamento (camara fria), sala de ICODERUS, sala de direção da CENTRAFES, sala de arquivos, copa, mini- auditório para reuniões, três caminhões (dois refrigerados e um carga seca), duas Chevrolet S10.

A CENTRAFES envolve 11 cooperativas, com mais de 1244 famílias associadas, de 23 municípios do estado de Sergipe, beneficiando um total de 2500 a 3000 famílias. Na prática a CENTRAFES intermédia o processo de logística e transporte para a comercialização e distribuição de produtos da agricultura familiar nos mercados institucionais para escolas estaduais e municipais. Atua também na promoção da formação e fortalecimento de empreendimentos cooperativos (Santos, 2014). Esta comercializou por ano aproximadamente 3000 t de 50 produtos diferentes, gerando uma receita

aproximada de cinco milhões de dólares, deste total, 80% é oriundo de compras públicas e 20% do mercado regional (supermercados e vendas direta) (Santos, 2014).

### A cadeia de comercialização de produtos agrícolas no Estado de Sergipe

O canal de comercialização descrito a seguir foi construído a partir de entrevistas com atores chave que dão apoio a agricultura familiar. A Imagem 1, mostra a cadeia de comercialização de produtos agrícolas da agricultura familiar em Sergipe.

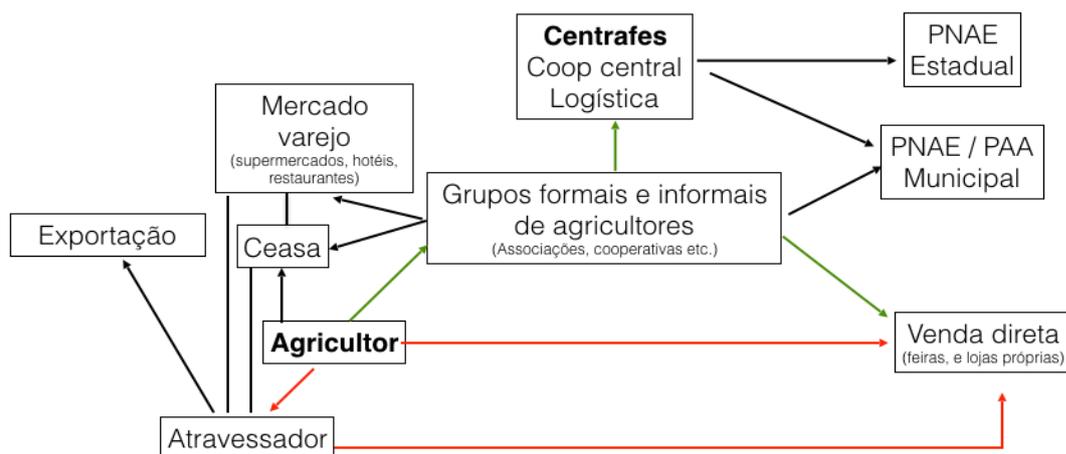


Imagem 3: Cadeia de comercialização de produtos agrícolas da Agricultura Familiar em Sergipe (2018).  
Fonte: Santos (2014).

Segundo Wanderley (2009, apud Estevam 2015, p.254),

A diversidade de atividades na agricultura familiar, é uma estratégia que não se destina, apenas, a ampliar o leque de produtos comercializados, mas também a garantir o autoconsumo e a autonomia familiar. Pois as dificuldades para sobreviver num mercado altamente competitivo são enormes, destacando-se entre elas os principais entraves: pequenas propriedades, custos elevados de produção, informalidade dos empreendimentos, o acesso às políticas governamentais, acesso à tecnologia, relações assimétricas com as agroindústrias e supermercados, entre outras. Em razão das influências exercidas por estes fatores é que o/a agricultor/a precisa buscar alternativas para agir num ambiente de incertezas, que exige flexibilidade, cooperação e criatividade.

### *Atravessadores*

No Estado de Sergipe, assim como na maioria dos estados brasileiros, o principal canal de comercialização dos produtos da agricultura familiar é a venda dos agricultores aos atravessadores, que por sua vez revendem os produtos para: os CEASAs (Centrais Estaduais de Abastecimento), diretamente aos consumidores (ex: feiras), ao varejo (ex: supermercados, hotéis, lojas e restaurantes), agroindústrias ou para exportação. As Ceasas surgiram no Brasil com o intuito de organizar e articular a comercialização de produtos agrícolas a nível de atacado. “Concebidas na década de 1960, as Ceasas foram, durante muitos anos, a única referência pública para o abastecimento de varejões e

mercados, bem como para a definição de padrões de qualidade, preços e classificação de produtos” (Belik e Maluf, 2000 apud Morais 2019, p.310).

Devido as privatizações surge a problemática do domínio das Ceasas por redes de distribuição de grande porte (Belik e Cunha, 2015 apud Morais 2019).

Uma vantagem da venda aos atravessadores é que estes compram toda a produção de uma única vez, o que reduz aos agricultores os custos relacionados a colheita se comparado a uma colheita semanal para venda direta em uma feira. Outra vantagem é que geralmente os atravessadores pegam o produto na propriedade, o que facilita o processo de venda e economiza tempo e esforço do agricultor. Talvez a maior desvantagem deste canal de venda é que o valor estipulado pelos atravessadores costuma ser relativamente baixo se comparado a uma venda direta, podendo-se em alguns casos apenas cobrir os custos de produção.

### ***Varejo (supermercados e mercearias de bairro)***

No comércio atacadista destaca-se o município de Itabaiana, que vem aumentando sua importância desde a década de 1980. Nos últimos anos, observa-se também um declínio da CEASA de Aracaju, que perdeu força devido à descentralização das compras realizadas pelas maiores redes de varejo que atuam na região metropolitana de Aracaju, o Bompreço (Rede Walmart) e o Gbarbosa (Rede Cencosud).

As menores redes de varejo como os pequenos supermercados, as mercearias, as lojas de vizinhanças, os feirantes e os ambulantes que comercializam produtos agrícolas nos bairros da capital e nas menores cidades, são abastecidos no Mercado de Itabaiana, Mercado do produtor no bairro Industrial e na CEASA Aracaju.

Um dos grandes desafios da política de comercialização agrícola é modernizar as CEASAS brasileiras, uma vez, que foram projetadas na sua criação, na década de 1960 e apresentam estruturas ultrapassadas, diante da moderna logística de operação com produtos em estado natural. Por outro lado, a maioria dos intermediários que comandam o comércio nas CEASAS é composta por atravessadores e não por agricultores. Indo de encontro às concepções estabelecidas no período de criação das mesmas (Lourenzani e Silva, 2004, p.386-387)

### ***Venda direta (feiras e pontos de venda próprios)***

Nos últimos anos vem sendo promovida em Sergipe a venda direta dos agricultores aos consumidores, através da participação dos mesmos em feiras ou em lojas próprias (Empório Sabores e Saberes, Pavilhão da Agricultura Familiar no Mercado do Augusto Franco, ASPOAGRI e ônibus da Cooperativa de Produção Sustentável de Sergipe - Coopergus). Para os agricultores, a principal vantagem da venda direta é a obtenção de um valor maior do produto, e obtenção direta de informações de mercado sobre preferências de consumo. Alguns desafios da venda direta é a diversificação e a regularidade de fornecimento de produtos que é necessária em uma barraca para se manter a clientela, o tempo que os produtores terão que dispor para estar no local vendendo, a logística de armazenamento dos produtos e os gastos com transporte e perdas.

### ***Vendas institucionais***

Outro canal de comercialização que vem se tornando cada dia mais importante aos agricultores, são as vendas ao PNAE, PAA e mercados institucionais. Para alcançar este mercado, os agricultores tem que estar organizados em grupos de interesse informais (DAP Física), associado a uma associação ou cooperativa que tenha a Declaração de Aptidão ao PRONAF para Pessoa Jurídica, chamado de DAP

Jurídica. Tal documento comprova que a organização é composta em sua maioria por agricultores familiares e portanto pode concorrer aos editais dos programas de mercado institucional. Apesar de aumentar a capacidade dos agricultores de concorrer aos editais, as cooperativas e associações ainda experimentam desafios relacionados principalmente a logística.

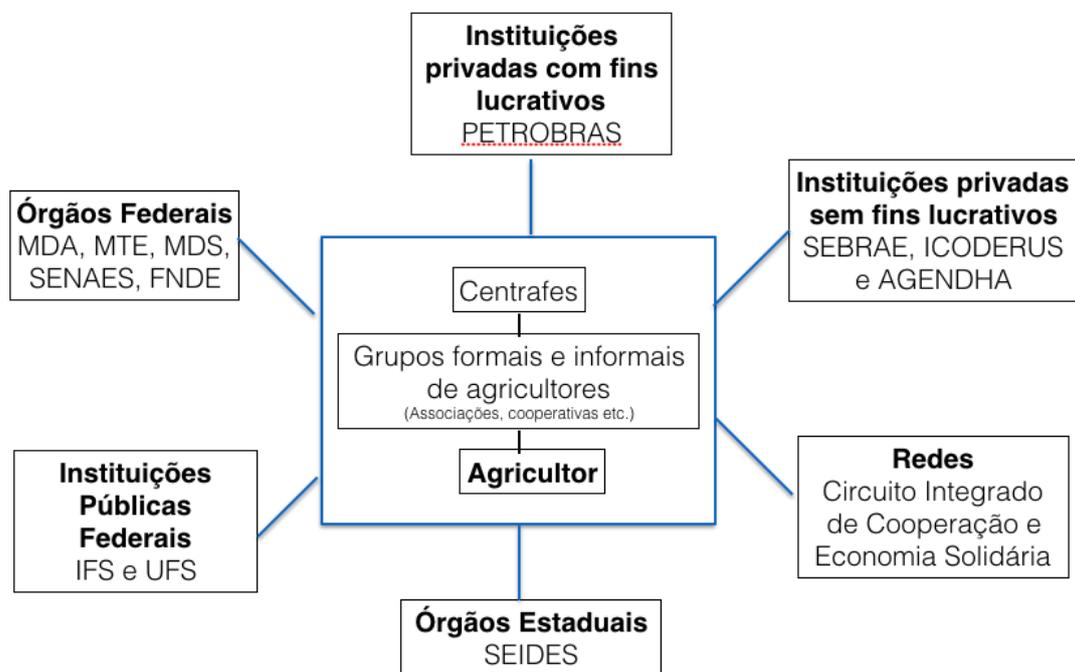


Imagem 4: Instituições e órgãos de apoio as cooperativas familiares de Sergipe e a CENTRAFES. Fonte: Santos (2014).

No Estado de Sergipe, uma das soluções criadas para reduzir custos de logística foi a criação de uma Central de Cooperativa da Agricultura Familiar e Economia Solidária (CENTRAFES), que será melhor descrita nas próximas seções. Existem também instituições de apoio como o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA); Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS); Fundo Nacional para o Desenvolvimento da Educação (FNDE); Secretaria de Estado da Inclusão, Assistência e Desenvolvimento Social (SEIDES); Circuito Integrado de Cooperação e Economia Solidária do Estado de Sergipe, Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE); Instituto de Cooperação para o Desenvolvimento Rural e Sustentável (ICODERUS); Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE); Assessoria e Gestão em Estudos da Natureza, Desenvolvimento Humano e Agroecologia (AGENDHA), Universidade Federal de Sergipe (UFS) e Petrobras que apoiam aos agricultores e suas organizações a lidar com desafios de comercialização (Imagem 3).

## Desafios de desenvolvimento CENTRAFES

### *Perda de mercado*

Como discutido na secção anterior, a Resolução de 2015 levou a uma significativa perda de mercado das cooperativas da agricultura familiar ao PNAE, pois as regras de desempate dá prioridade aos projetos de vendas de assentamentos de reforma agrária. Esta mudança vem fazendo com que as

cooperativas comecem a discutir a possibilidade de venda a mercados convencionais (mercados de bairro, mercearias, quitandas, feiras e lojas próprias).

### ***Sazonalidade de demanda e de preços***

Outra dificuldade é a sazonalidade do mercado. Atualmente a CENTRAFES foca apenas na distribuição de produtos ao PNAE, o que representa um mercado de três a quatro meses ao ano. Isso se deve a característica de morosidade das chamadas públicas que ocorrem geralmente no terceiro ou quarto mês do ano, e as vendas ocorrem de fato apenas no segundo semestre. Isso leva a subutilização da infraestrutura instalada.

Além da limitação do tempo de venda, não é incomum situações onde o governo não concretiza a comprar e o produtor fica com o produto em mãos tendo que buscar um mercado alternativo para seus produtos. Por exemplo, pode ocorrer uma situação em que uma cooperativa vence a chamada para venda de mandioca. Os produtores se planejam e plantam a mandioca. Os produtores não sabem quando poderão vender, podendo até mesmo não vendê-lo.

Outro problema apontado sobre o mercado do PNAE é o atraso no pagamento pelos governos municipais e estadual. O agravamento da crise econômica nos últimos anos vem aumentando os atrasos nos pagamentos. Segundo o presidente da Cooperafes, um dos desafios para expandir aos mercados convencionais é a adaptação a volatilidades dos preços. Enquanto no mercado institucional, PAA e PNAE se estabeleceu um preço médio fixo, no mercado convencional há uma grande sazonalidade dos preços.

### ***Dificuldade de diversificação de produtos***

Uma das características do modelo atual de produção e oferta de produtos das cooperativas de agricultores familiares é a especialização da produção em alguns poucos produtos por região. Em certas regiões há uma especialização de produtos como leite, enquanto outra região se especializa em derivados de coco, ou bata-doce, e assim por diante. Tal característica não permite uma oferta diversificada de produtos, o que contradiz com a demanda das feiras e das compras do varejo que exige uma oferta o mais diversificada possível.

### ***Qualidade desuniforme***

Durante as entrevistas, foram relatados casos de produtos fora de padrão, como por exemplo, folhas sujas, mal lavadas, que provavelmente não seriam aceitos no mercado convencional. Algumas cooperativas já tiveram experiência de vendas as redes de supermercados maiores como o Bom Preço, Hipermercado Extra e GBarbosa. No entanto, segundo o presidente da Cooperafes, essas redes tem uma exigência muito alta de qualidade do produto. Somente se consegue vender os produtos de primeira, sobrando produto de qualidade inferior. Nos mercados de bairro, o produto inferior é misturado com de qualidade superior.

## **Possíveis ações de desenvolvimento da CENTRAFES**

### ***Diversificação de mercado***

Como mencionado acima, nos últimos anos as cooperativas que compõe a CENTRAFES vem uma redução no mercado PNAE, gerando uma necessidade de expandir seu mercado para mercados

convencionais e/ou outras modalidades do mercado institucional. O processo de acesso das cooperativas ao mercado convencional pode ser viabilizado através da central, que poderia contratar um vendedor profissional para fazer as vendas. As cooperativas poderiam enviar seus produtos a CENTRAFES, que se encarregaria de distribuí-los.

Uma possibilidade atraente de mercado são os supermercados de bairro e mercearias. Os entrevistados apontam que as mercearias apresentam duas importantes vantagens sob os grandes supermercados: pagamento a vista do produto entregue, não há devolução dos produtos e possibilidade de entrega de produtos de qualidade heterogênea. As grandes redes de supermercado tem exigências de qualidade alta que pode levar a rejeição do produto, o prazo de pagamento é 30 dias e a usabilidade de prática que praticamente obrigam o repasse gratuito de parte dos produtos para realização de promoções em dias específicos de cada loja ou rede de supermercado.

A vantagem da venda a mercearias por meio da CENTRAFES seria a redução de custos de contratação de mão obra especializada em venda, e redução de custos de transporte e distribuição. Para os supermercados a grande vantagem é redução de tempo e transporte de compra da mercadoria no CEASA. Uma das vantagens das vendas as mercearias de bairro em relação as grandes redes de supermercados é a aceitação de produtos não uniformes, ou seja, de alta de baixa qualidade.

Outra ideia que vem surgindo no grupo é a implementação de lojas próprias como a loja implementada pela Cooperafir. A idéia é que as lojas sirvam de escoamento de produtos diretamente aos consumidores.

A Cooperafes Moita Bonita possui uma estratégia comercial que é inovadora e bastante interessante, mas que ainda não é utilizada pelas demais cooperativas ou pela própria CENTRAFES. Naqueles momentos em que há uma grande oferta de produtos, sobretudo no seu principal produto, a batata doce, a organização convida atravessadores da região a negociar a compra do produtos com preços melhores aos pagos normalmente por estes intermediários aos agricultores. A cooperativa ganha porque consegue vender parte da sua produção com valores regulares e o atravessador também ganha porque busca a produção em um único local, fazendo uma economia no seu custo de logística.

Outra possibilidade de mercado que ainda é pouco explorada são as feiras livres. Atualmente vários agricultores e cooperativas vendem seus produtos em feiras. No entanto ainda existem desafios na venda, como por exemplo, os custos de ter uma pessoa vendendo seus produtos e a diversificação de produtos. Outros possíveis mercados que estão sendo analisados são hotéis, restaurantes e lojas de conveniências nos postos de combustível.

É notória a necessidade de adentrar ao mercado convencional para ampliação do leque de oportunidades e não passar por dificuldades comerciais e conseqüentemente financeiras por estar e perder o único mercado que possa estar atendendo em determinado momento. No entanto, ainda há um longo caminho a desbravar e percorrer no imenso mercado do PAA compras Institucionais, que atualmente só é explorado por poucas cooperativas que vendem apenas para o exército. Há de explorar a comercialização nesta modalidade para hospitais, marinha, aeronáutica, presídios, restaurantes universitários, refeitórios de creches e escolas filantrópicas, entre outros.

### Potencial atuação da Centrafes

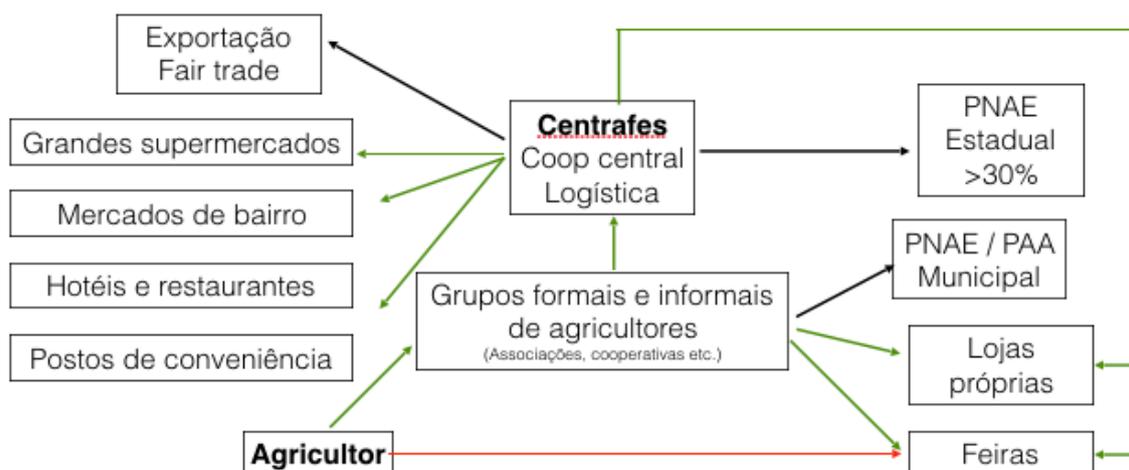


Imagem 5: Esquema da potencial atuação da CENTRAFES no futuro. Fonte: Santos (2014).

### ***Melhoria no marketing***

Um aspecto bastante citados nas entrevistas é a qualidade do produto. Como mencionado acima, há uma des-uniformidade dos produtos. Atualmente, o aumento da concorrência faz com que mesmos os mercados mais periféricos exijam produtos com padrões mínimos de qualidade.

Foi apontado na entrevista que hoje as decisões de produção é baseado naquilo que o agricultor quer e sabe produzir, e não necessariamente naquilo que o mercado esta demandando. Essa característica é o que Kottler e Keller (2013) chama de modelo de marketing baseado na produção, enquanto o que o entrevistado cita, é a necessidade de um modelo de marketing baseado nas vendas, segundo as necessidades e demandas do mercado. A qualidade pode ser entendido como aspectos do produto que são valorizados pelo consumidor. Existem atributos básicos relacionados ao produto, como por exemplo, sabor, coloração, tamanho.

Um aspecto importante hoje é a rastreabilidade dos produtos. O consumidor quer saber de onde vem os produtos que eles estão consumidos, quem produziu, onde e em quais condições de trabalho e ecológicas. A devida comunicação destes atributos permite agregar valor ao produto, principalmente em mercados mais diferenciados de categorias de consumidores mais exigentes, que estão dispostos a pagar mais por produtos de qualidade superior.

Para que o produtor receba mais pelo seu produto é necessário comunicar ao consumidor o valor produzido e entregue ao produtor. Essa comunicação pode ser feita diretamente entre o comprador e vendedor, pode ser feita através da embalagem ou através do uso da tecnologia da comunicação (ex: internet).

### ***Capacitação dos cooperados em gestão de qualidade***

As questões de qualidade do produto, assim como o abastecimento segundo a demanda de mercado requerem um certo nível de capacitação dos produtores. Para tanto é necessário uma capacitação contínua aos produtores. A capacitação é um grande desafio na atualidade, pois o sistema público de extensão e assistência técnica se encontra em uma situação deficitária. Novas formas de capacitar serão necessárias, como por exemplo, a difusão horizontal de conhecimento entre produtores, onde um produtor que tem uma prática desejada (ex: planejamento do plantio) durante uma visita de campo

dos colegas explica a prática. Caso a CENTRAFES opte por um modelo de marketing baseado nas vendas, será necessário um planejamento de produção.

### ***Formalização***

Os desafios mencionados na seção anterior e as respectivas ações de desenvolvimento mencionadas acima: expansão de mercado, melhorias no marketing e capacitação dos cooperados requerem um certo grau de planejamento estratégico e coordenação.

A seção histórica mostra que até 2016, a organização das ações da Centrafes era feito majoritariamente por técnicos dos projetos de apoio do ICODERUS e da AGENDHA. Com o encerramento destes projetos se criou um vácuo de gestão. As reuniões de planejamento deixaram de ser tão frequentes.

Até o momento, agosto de 2019, a CENTRAFES ainda é uma organização informal de cooperativas. Tal situação, que era perfeitamente satisfatória até 2015, vem se mostrando insatisfatória diante dos novos desafios. A expansão de mercado exige novas ações que não podem ser conduzidas pelas cooperativas de forma isolada e requer a contratação de uma equipe especializada. por exemplo, faz-se necessário a contratação de um vendedor que negocie, venda os produtos das cooperativas e cobre o pagamento dos mesmos. Talvez um dos maiores desafios da CENTRAFES hoje é a sua formalização para que dessa forma se possa organizar outras ações necessárias para o desenvolvimento de mercado.

### **Conclusões**

Este artigo teve como objetivo apresentar a experiência da Central de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidaria do Estado de Sergipe - CENTRAFES como uma inovação social para apoiar a comercialização de produtos da agricultura familiar no Estado de Sergipe.

A análise histórica conduzida neste estudo mostra que Central foi criada originalmente como uma solução para os altos custos logísticos relacionados a distribuição de produtos das cooperativas de agricultores familiares do Estado para as escolas estaduais envolvidas no PNAE. Através da cooperação e coordenação das vendas, as cooperativas conseguiram baixar seus custos, viabilizando as vendas a este mercado. Uma serie de projetos dos governos federais e estaduais, assim como, o apoio de organizações privadas com e sem fins lucrativos permitiram a estruturação da Central, através da construção de infraestrutura (aquisição de veículos, construção de agro-processadoras e galpão), assistência técnica, coordenação de ações e expansão de mercado (criação de feiras e acesso a mercados PNAE e PAA).

De 2010 a 2015, a Centrafes se consolida, ofertando importantes serviços de apoio a comercialização, capacitação de agricultores, comunicação e suporte às nutricionistas na elaboração das chamadas públicas dentre outros. No entanto, em 2015, três eventos históricos criam desafios e oportunidades. Uma resolução do FNDE estabelece novos critérios de desempate das chamadas públicas do PNAE dando prioridade aos grupos formais, locais de assentamentos de reforma agrária, indígenas e quilombolas, o que reduz o mercado das cooperativas membros do CENTRAFES. Paralelamente, os projetos de apoio se encerram, criando um vácuo na gestão das ações de cooperação entre as cooperativas. Esses dois eventos criam novos desafios relacionados ao mercado e a gestão da cooperação.

Em 2016, um novo mercado institucional emerge, o PAA Compras Institucionais, que oferece novas oportunidades de mercado aos agricultores das cooperativas da Centrafes, no entanto para explora-lo alguns desafios deverão ser resolvidos. Foram identificados desafios relacionados a três elementos da cadeia produtiva: a expansão do mercado, melhoria do produto e a gestão das ações de cooperação.

Para resolver a tais desafios, sugere-se melhorias de marketing (ex: melhorias na comunicação, busca de novos mercados), a capacitação dos cooperados em gestão e qualidade, e a formalização da Central.

O desenvolvimento da CENTRAFES requer a formação de um espaço permanente de dialogo e aprendizagem, onde representantes das cooperativas membros da Central possam se reunir periodicamente e discutir seus desafios, construir e implementar soluções para resolver. Tal processo, pode ser facilitado através da condução de reuniões de mediação por parte de instituições de apoio, tais como, instituições públicas ou privadas que trabalham para o desenvolvimento da agricultura familiar no Estado.

## Referencias

Beltrán Tapia, F. J. (2012). Commons, social capital, and the emergence of agricultural cooperatives in early twentieth century Spain. *European Review of Economic History*, 16(4), 511-528. Recuperado de <https://academic.oup.com/ereh/article-abstract/16/4/511/473194>

Caballer, V. (1982). El comportamiento empresarial del agricultor en la dinámica de formación y desarrollo de cooperativas agrarias. *Agricultura y sociedad*, (23), 193. Recuperado de [https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf\\_ays/a023\\_05.pdf](https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_ays/a023_05.pdf)

Costa, B. A. L., Amorim Junior, P. C. G., Silva, M. G. (2015). As Cooperativas de Agricultura Familiar e o Mercado de Compras Governamentais em Minas Gerais. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 53(1), 109-126. Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-20032015000100109&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-20032015000100109&script=sci_arttext&tlng=es)

Estevam, D. de O., Brembati, R., Sá Lanzarini, J. J. e Salvaro, G. I. J. (2015), Cooperativa Nosso Fruto e economiasolidária: aprendizados e desafios, *Otra Economía*, 9(17): 249-258. Recuperado de <http://www.revistas.unisinos.br/index.php/otraeconomia/article/view/9272>

Fuzinato, Cassol, Batista e Bernardy. (2019) Os impactos do cooperativismo de produção no desenvolvimento de pequenos municípios. *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade*, 13(35), 2901-2929. Recuperado de <https://ges.emnuvens.com.br/gestaoesociedade/article/view/2551>

Garrido, S. (2013). El cooperativismo agroalimentario en perspectiva histórica ¿Por qué no todos los agricultores cooperan? *Mediterráneo Económico*, 24, 19-32.

Grisa, C. e Schneider, S. (2015). *Políticas públicas de desenvolvimento rural no Brasil*. Porto Alegre, Brazil: Editora da UFRGS.

IBGE (2009). Censo Agropecuário 2006: Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação. Rio de Janeiro, Brazil.

IBGE (2009). Censo Agropecuário 2006: Agricultura Familiar – Primeiros Resultados. Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação. Rio de Janeiro, Brazil.

Kotler, P. e Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing a bíblia do marketing*.

Lourenzani, A. E. B. S. e Silva, A. L. (2004). Um estudo da competitividade dos diferentes canais de distribuição de hortaliças. *Gestão & Produção*, 11(3), 385-398. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2004000300011>

Mecnas, Al. S. C. (2017). A economia solidária e o cooperativismo no desenvolvimento de cooperativas da agricultura familiar em Seripe (Dissertação de mestrado). *Ecologia Humana e Gestão Socioambiental*, Universidade do Estado da Bahia, Departamento de Tecnologia e Ciências Sociais.

Morais, J., Pires, M. L. L. e Silva. (2019) Agriculture familiar and markets atacadistas in the traditional culture of CECAF / Ceasa in Recife -Pernambuco. *Rev. Econ.Sociol.Rural, Brasília*, 57(2), 309-325.

Porta, R. L., Lopez-De-Silane, F., Shleifer, A. e Vishny, R. W. (1996). Trust inlarge organizations (No. w5864). National Bureau of Economic Research. Recuperado de <https://www.nber.org/papers/w5864>

Santos, L. C. R. (2014). Estudo analítico sobre acesso a mercados por pequenos produtores da América Latina e do Caribe. Iniciativa Conjunta de Gestão de Conhecimento sobre “Acesso a Mercados e Diálogo de Políticas Públicas”.

Santana, J. W. C. (2014). Redes Emergentes de Comercialização Agrícola em Sergipe (Tese de doutorado). Programa de Pós-Graduação do Núcleo de Pós-Graduação em Geografia, Universidade Federal de Sergipe. Recuperado de <https://ri.ufs.br/jspui/handle/123456789/5466>

*Enviado: 18/02/2019*  
*Aceptado: 11/09/2019*

Cómo citar este artículo:

Gomes Santos, L., Pereira Querol, M. A., Chagas Neto, J. R. y Chagas Mecnas, A. S. (2019). Central de cooperativas na comercialização de produtos da agricultura familiar: o caso da CENTRAFES do Estado de Sergipe, Brazil. *Otra Economía*, 12(22), 22-41.