

negócios pela **TERRA**

Inteligência de mercado
para empreendimentos
comunitários



CONEXSUS
CONEXÕES SUSTENTÁVEIS

Negócios pela Terra: Inteligência de mercado para empreendimentos comunitários é uma publicação do Instituto Conexões Sustentáveis – Conexusus

Diretoria

Diretora Executiva: Carina Pimenta

Diretora de Desenvolvimento Institucional: Andrea Azevedo

Diretora Administrativa: Cíntia Andrade

Diretora Conexusus EUA: Marina Campos

Conselho Deliberativo

Presidente: Valmir Ortega

Integrantes: Fábio Scarano, Marco Van der Ree, Marcos Aurélio da Ré, Edel de Moraes

Equipe do Movimento Negócios pela Terra: Gabriel Leão, Pedro Frizo, André Tabanez e Alexandre Goulart

Comunicação: Bruno Maranhão

Coordenação editorial: Gabriel Leão, Pedro Frizo, Carina Pimenta e Monika Roper

Produção: Poletto Consultoria e Comunicação Ltda.

Redação e edição: Tereza Moreira

Projeto gráfico e diagramação: Poletto Consultoria e Comunicação Ltda

Pesquisa: Ângelo Daré

Imagens: Acervo Conexusus

FICHA CATALOGRÁFICA

Negócios pela Terra: inteligência de mercado para empreendimentos comunitários / coordenação Gabriel Leão ... [et al.]. -- 1. ed. -- Belém: CONEXSUS, 2020.
PDF

Outros Coordenadores: Pedro Frizo, Monika Roper, Carina Pimenta, Bruno Maranhão
ISBN 978-65-992272-0-2

1. Comunidades 2. Empreendimentos 3. Inteligência competitiva (Administração) 4. Meio ambiente - Conservação 5. Negócios 6. Planejamento estratégico 7. Sustentabilidade

20-43851

CDD - 338.04

CONTATO@CONEXSUS.ORG

+55 21 3546 5432

PRAIA DO FLAMENGO, 66, SALA 320 B - FLAMENGO

CEP 22210-903, RIO DE JANEIRO, RJ

Outubro de 2020

Essa publicação não reflete, necessariamente, a opinião da *Climate and Land Use Alliance (CLUA)*.



Inteligência de mercado
para empreendimentos
comunitários



CONEXSUS
CONEXÕES SUSTENTÁVEIS



Apresentação

O desenvolvimento de negócios comunitários com base no uso de recursos da biodiversidade brasileira sempre foi visto como uma forma de conservar nosso rico patrimônio biológico e cultural. Além de contribuir para a manutenção de biomas altamente ameaçados, como a Amazônia, o Cerrado e a Mata Atlântica, trata-se também de opção para gerar renda e bem-estar para as populações que ali vivem com base em meios de vida tradicionais.

As milhares de iniciativas existentes, provenientes da agricultura familiar e das comunidades extrativistas, indígenas e quilombolas, demonstram ainda pouca estruturação interna para dar escala a tais negócios. Isso faz com que muitas vezes as relações comerciais se deem em condições desvantajosas, que inviabilizam os negócios no longo prazo. As tentativas nessa direção esbarram principalmente nas dificuldades de entendimento da lógica com que operam as empresas compradoras, bem como no desconhecimento dos produtos e insumos pelo mercado consumidor.

O Movimento Negócios pela Terra, uma iniciativa do Instituto Conexões Sustentáveis, foi criado justamente para fazer a ponte entre os negócios comunitários sustentáveis e diversas empresas interessadas em desenvolver essa fatia do mercado. Iniciado em 2019, este movimento pretende auxiliar os negócios comunitários a aprimorarem suas lógicas de funcionamento interno e de posicionamento no mercado com base no conhecimento das necessidades das empresas compradoras. Visa, com isso, criar soluções de comercialização e investimentos que promovam cadeias de valor mais justas para os produtos da agricultura familiar e da biodiversidade brasileira.

A presente publicação relata as ações do Movimento Negócios pela Terra nesta direção. Apresenta o mapeamento das empresas potencialmente compradoras de produtos da sociobiodiversidade, bem como critérios e requisitos que condicionam a aquisição de tais produtos. Foram mapeadas empresas de diversos portes em todo o país, elencando-se potenciais volumes, exigências quanto a certificações, quantidades mínimas, formas de pagamento, entre outros aspectos necessários à efetividade de transações comerciais entre ambas as pontas da cadeia de valor.

As informações produzidas pretendem enriquecer o repertório sobre esta temática. Além de fazer um balanço dos volumes demandados, a publicação elenca os principais critérios levantados junto às empresas potencialmente compradoras. As aprendizagens obtidas, bem como as medidas adotadas para o enfrentamento da pandemia de Covid-19, apontam possibilidades para o futuro do Movimento Negócios pela Terra. Esperamos que as reflexões presentes nesta publicação abram caminho para a ativação do ecossistema de negócios comunitários em direção ao ganho de escala na efetivação de transações comerciais mais justas e sustentáveis.

Carina Pimenta

Diretora Executiva da Conexsus

Sumário

8 APRESENTAÇÕES INSTITUCIONAIS

8 **Conexus:** Negócios que favorecem a economia de baixo carbono

9 **Become:** Novas formas de se pensar e se fazer negócios

10 INTRODUÇÃO

Ambiente para inovações nos negócios comunitários

12 Tendências de consumo e exigências do mercado

13 Descobertas, gargalos e lacunas

14 MOVIMENTO NEGÓCIOS PELA TERRA: Conectar empreendedores socioambientais e empresas compradoras de todo o país

15 A importância de mapear demandas do mercado privado

16 Trajetória dos Negócios pela Terra

18 MAPEAMENTO DA DEMANDA: Empresas contatadas e metodologia utilizada

21 Exame e qualificação da demanda

ANÁLISE SOBRE VOLUMES: 22

Potencial de compra no mercado privado

Volume por cadeia de valor 23

Volume por porte das empresas 24

Orgânicos, um diferencial 25

Caminhos para a ampliação de escala na comercialização 27

CRITÉRIOS DE COMPRA: 30

Indicações para qualificar os negócios comunitários

Síntese das necessidades das empresas compradoras 31

Frequência de compra e formação de estoque 36

CrITÉrios de compra considerando circuitos longos e curtos 36

Perfil socioambiental e critérios de compra 39

Nível de exigibilidade conforme volume de produtos 41

RESULTADOS: 42

Aprendizagens para vencer desafios

Superação de barreiras para ganho de escala 43

Lições para ligar as pontas da cadeia 45

CAMINHO ADIANTE: 50

Ativando o ecossistema de negócios comunitários sustentáveis

Prospectando cenários pós-pandemia 52



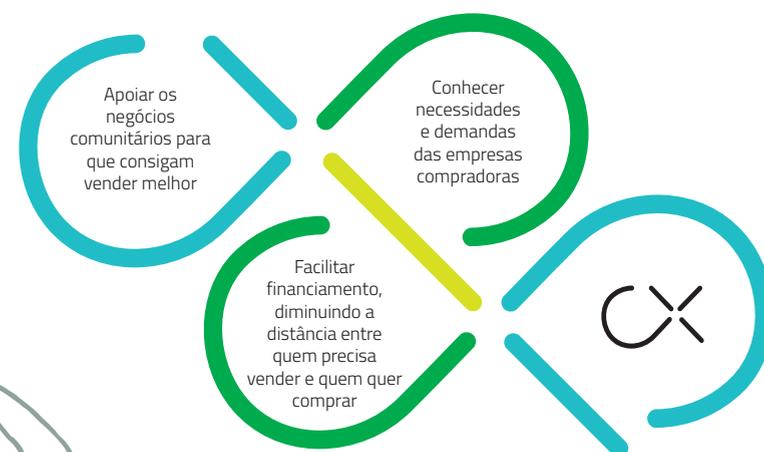
Negócios que favorecem a economia de baixo carbono

O Instituto Conexões Sustentáveis – Conexsus – é uma organização sem fins lucrativos, que visa contribuir para ativar o ecossistema de negócios comunitários de impacto socioambiental, ampliando sua contribuição para a geração de renda no campo e para a conservação de florestas e biomas. Seu objetivo é fortalecer as iniciativas que mantêm a resiliência territorial e climática a partir do desenvolvimento de negócios sustentáveis no Brasil, com foco na agenda climática global.

A atuação desta organização criada em 2016 baseia-se na estruturação e na intensificação de novos modelos de negócios comunitários sustentáveis. Tais negócios surgem como estratégia para ganho de resiliência das comunidades em áreas rurais e florestais, principalmente em biomas que estão sob risco. Para isso, a Conexsus identifica novas tendências de mercado e necessidades dos consumidores e faz a ponte com empresas compradoras, agregando valor às cadeias de diversos produtos.

O papel da Conexsus é estabelecer arranjos e parcerias com atores relevantes da cadeia de valor, vinculados tanto à sociedade civil como ao setor privado, ao meio acadêmico e aos governos, com foco na geração de soluções inovadoras para o desenvolvimento de negócios comunitários sustentáveis. A rede de parcerias formada em torno dessa proposta visa à manutenção de ecossistemas íntegros ao lado do bem-estar das comunidades que neles vivem.

Com sua atuação, a Conexsus pretende:



A Conexsus integra a Organização Mundial de Comércio Justo (*World Fair Trade Organization – WFTO*) e possui escritórios em Brasília-DF, Curitiba-PR, Rio de Janeiro-RJ, São Paulo-SP, bem como associados nos Estados Unidos e na Europa.

Contato: www.conexsus.org
contato@conexsus.org
 Tel: +55 21 3546.5432

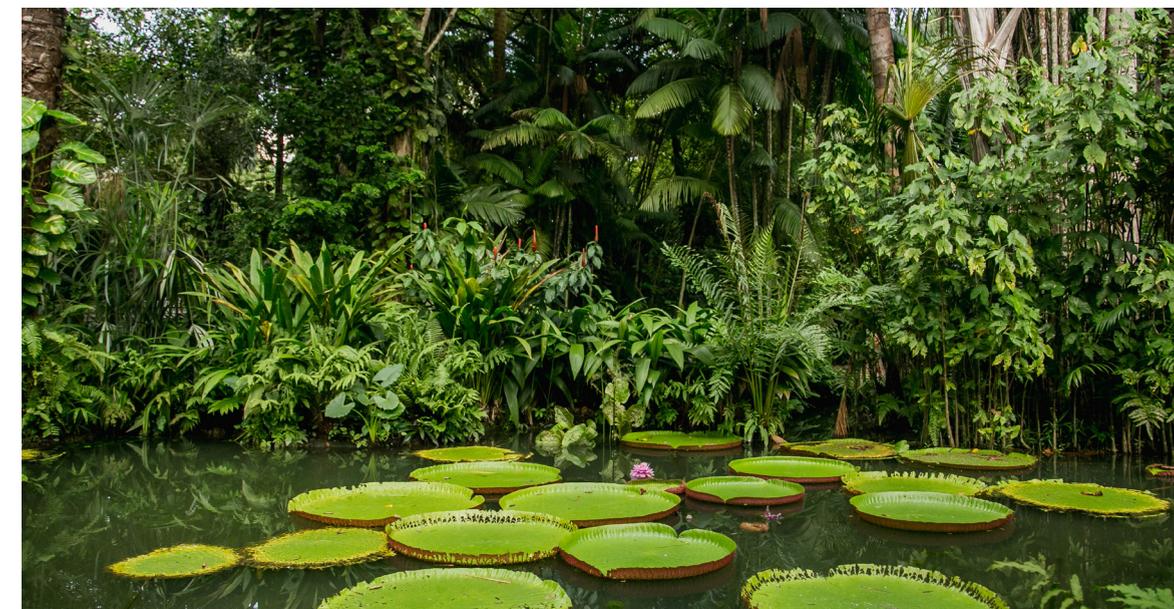


Novas formas de se pensar e se fazer negócios

Fundada em 2018, a Become caracteriza-se como um centro de inteligência em inovação e sustentabilidade. Propõe a mudança na forma de se pensar e de se fazer negócios, focando as empresas como atores que podem gerar, simultaneamente, desenvolvimento e sustentabilidade.

A atuação da Become aborda temas como comércio justo, comunicação de impacto, economia circular, economia de baixo carbono, cadeias produtivas sustentáveis e tecnologias verdes. Todos os projetos aos quais se dedica envolvem a transformação de desafios socioambientais em modelos de negócios sustentáveis e rentáveis.

A aproximação entre Become e Conexsus vem desse interesse comum. A Become esteve na raiz da criação do Movimento Negócios pela Terra, pensando estratégias de comercialização, investimento e sustentabilidade para aumentar a participação, no mercado, dos negócios comunitários sustentáveis.



Para saber mais sobre esta iniciativa:
become.net.br



Introdução

Ambiente para inovações nos negócios comunitários

O uso sustentável dos recursos naturais e a criação das bases para uma economia de baixo carbono constituem desafios persistentes no Brasil. Sabe-se que o estímulo a atividades produtivas sustentáveis pode contribuir para solucionar esses problemas, bem como tornar-se chave para a melhoria da qualidade de vida e a permanência de agricultores familiares, populações indígenas, extrativistas e quilombolas no meio rural e em áreas de floresta.

Essa estratégia tem sido adotada no Brasil nas últimas décadas, porém com pouca visibilidade. Buscando dimensionar melhor a abrangência e as características dos negócios sustentáveis, em 2018 a Conexus mapeou 1.040 associações produtivas e cooperativas espalhadas por todos os biomas do país. Juntas, essas organizações impactam positivamente a vida de mais de 500 mil pessoas que se dedicam à agricultura familiar e ao extrativismo. Mas a maioria delas (71%) possui receitas declaradas abaixo de R\$ 600 mil anuais.

Os negócios comunitários de impacto socioambiental, que fizeram parte desse primeiro mapeamento, investem no uso sustentável do solo e dos recursos naturais, bem como na conservação das florestas e dos biomas. São negócios sociais ou outras formas associativas que geram receita, trabalho e renda para as comunidades envolvidas, constituindo muitas vezes alternativa ao uso predatório dos recursos naturais.

A continuidade de tais iniciativas depende, no entanto, da sua sustentabilidade econômica. Até muito recentemente a maioria desses empreendimentos caracterizava-se por precária agregação de valor aos seus

produtos e pela falta de estratégias claras de comercialização. As organizações enxergavam poucas opções além do mercado institucional, com a venda direta para iniciativas governamentais, como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Faltava-lhes conhecimento do mercado e percepção de como o que têm a oferecer vem ao encontro do interesse do consumidor e das necessidades das empresas compradoras.



Tendências de consumo e exigências do mercado

Na outra ponta da cadeia produtiva, empresas de diversos portes têm investido de forma crescente em produtos da biodiversidade brasileira. A necessidade de ligar ambas as pontas, de forma a garantir sustentabilidade aos negócios, converteu-se em ambiente de atuação para a Conexsus, que se propôs também a entender as necessidades e as exigências de quem deseja comprar, repassando tais conhecimentos para um elenco de iniciativas comunitárias.

Trata-se de uma tendência que está em sintonia com o comportamento de diversos segmentos de consumidores. A busca de bem-estar e saúde, por exemplo, impulsiona a procura por produtos orgânicos e funcionais. A preocupação com a procedência dos produtos, como garantia de origem e certificação de qualidade, orienta a preferência por comprar de pequenas comunidades, com o valor adicional de contribuir para fortalecê-las economicamente. As garantias de origem também

ajudam o consumidor a saber que o produto contribui para o uso sustentável dos recursos naturais.

Além disso, os crescentes apelos pelo consumo engajado, expressos pelo veganismo e pelo movimento *slow food* (de apreciação da “comida de verdade”), pela moda sustentável e pelo movimento *slow beauty* (de consumo de cosméticos orgânicos), revelam múltiplas tendências que visam impactos positivos em termos sociais e ambientais. Isto significa um diferencial competitivo para o mercado.

A pressão que as empresas vêm recebendo para disponibilizar produtos mais sustentáveis tem se convertido em fator de crescimento na demanda pelos produtos e serviços que os negócios comunitários têm a oferecer. Este constitui, portanto, momento oportuno para que as cadeias da biodiversidade e da agricultura familiar preparem-se para atender a este mercado emergente.



Descobertas, gargalos e lacunas

Ampliar e aprofundar o entendimento sobre as necessidades deste mercado emergente são importantes fatores para dar robustez à estratégia de geração de valor. Tal constatação definiu oportunidades também para a Conexsus. Por isso, a sua atuação tem priorizado facilitar o acesso dos negócios comunitários sustentáveis a mercados privados (representados por empresas de diferentes portes, operantes segundo as regras comerciais convencionais) e também aos mercados alternativos, representados por modelos colaborativos e voltados à economia solidária.

A diversificação dos canais de comercialização é uma forma de minimizar riscos e alcançar níveis seguros de maturidade e viabilidade para os empreendimentos. Um mapeamento das necessidades de um universo inicial de 82 empresas potencialmente compradoras dos produtos da sociobiodiversidade permitiu revelações importantes. O porte das empresas também define muitas situações e variáveis que exigem dos negócios comunitários melhor preparação para comercializarem seus produtos.

Além disso, questões referentes à demanda – o que essas empresas querem comprar, como querem comprar e sob quais condições – são ainda pouco exploradas. Sabe-se, por exemplo, que as grandes empresas possuem rígidos protocolos de segurança, precisam de garantia de fornecimento, demandam grandes quantidades e exigem rígido controle de qualidade. Já as pequenas e médias empresas têm dificuldade de fazer suas demandas chegarem às comunidades devido a problemas logísticos, preferindo recorrer a intermediários. Os extensos prazos para pagamento que adotam também limitam as possibilidades de transações comerciais com os negócios comunitários.

A partir da identificação das demandas de compra ficou claro que é necessário desenvolver outra mentalidade, tanto da parte dos fornecedores quanto das empresas consumidoras de matérias-primas e insumos. Por essa razão, a Conexsus optou por desenhar uma estratégia de ampliação das oportunidades de parcerias comerciais a partir do entendimento da demanda real de produtos da biodiversidade e da agricultura sustentável. Desses arranjos surgiu o Movimento Negócios pela Terra.





Movimento negócios pela Terra

Conectar empreendedores socioambientais e empresas compradoras de todo o país

O Movimento Negócios pela Terra surgiu em 2019 como uma proposta idealizada pela Conexsus, com a parceria técnica da Become, para viabilizar e ampliar a participação dos negócios comunitários de impacto socioambiental no mercado privado. Para isso, o Movimento investe na criação de soluções de comercialização e investimento que promovam cadeias de valor mais justas.

Este movimento foi criado com a pretensão de:

- Mapear a demanda por produtos da biodiversidade e da agricultura familiar com foco no mercado privado.
- Tornar mais visíveis os produtos dos negócios comunitários para empresas compradoras e outros atores-chave, como investidores, instituições financeiras e organizações de apoio.
- Ampliar o volume de transações entre negócios comunitários e compradores.
- Construir arranjos financeiros que reduzam os custos e os investimentos necessários para tornar mais perenes as relações comerciais.

Mais do que negócios, ao conceber este movimento, a Conexsus busca encorajar comportamentos capazes de criar uma cultura que enfatize tendências de consumo mais amigáveis com a natureza. Ao longo de sua trajetória, ainda bastante recente, o Movimento tem gerado diversas aprendizagens, disponibilizadas aos parceiros. O cerne da estratégia adotada neste primeiro ciclo do Negócios pela Terra foi olhar para a demanda e captar aprendizagens para pensar estratégias adiante.

A importância de mapear demandas do mercado privado

O feito inédito do Movimento Negócios pela Terra foi o mapeamento das demandas comerciais de empresas de diferentes portes e segmentos. Conhecer suas necessidades e limitações, bem como os requisitos de fornecimentos, serviu para orientar todo o trabalho do Movimento.

Trajetória dos Negócios pela Terra

O Movimento surgiu a partir de necessidades identificadas no Desafio Conexsus, iniciativa pioneira de prospecção e qualificação de negócios comunitários, realizadas anteriormente. Trata-se, portanto, de uma sequência de ações interconectadas na mesma linha do tempo.

Antecedentes 2018 / 2019 Desafio Conexsus

Mapeamento de 1040 associações e cooperativas de produtores da agricultura familiar e extrativistas. O mapa interativo online, de acesso público, está disponível em: <https://desafioconexsus.org/mapa-desafio-conexsus/>

Realização de 13 oficinas de capacitação em todo o Brasil, com participação de 260 negócios comunitários.

Jornadas de Aceleração para 21 organizações, visando torná-las mais sustentáveis do ponto de vista de gestão, comercialização e acesso a financiamentos.

Assessoria em modelagem de negócios para 27 organizações em diferentes estágios de desenvolvimento.

Desenvolvimento de 31 protótipos de financiamento com negócios comunitários e bancos e/ou cooperativas de crédito.

Lançamento, em junho de 2019, do Movimento Negócios pela Terra com 120 participantes, dentre os quais representantes de negócios comunitários e empresas compradoras.

Cruzamento de dados entre oferta e demanda de produtos, permitindo enxergar potenciais negócios.

Articulação junto a agentes financeiros, Fundo Conexsus e outros investidores sobre como operacionalizar crédito às organizações.

Realização de visitas técnicas, de reuniões presenciais e virtuais para construção das parcerias comerciais.

Ações do movimento

2019 / 2020
Primeiro Ciclo

Mapeamento de demanda das empresas por produtos dos negócios comunitários para identificar oportunidades de investimento e de desenvolvimento de arranjos comerciais.

Identificação de cadeias prioritárias, visando:
(1) apoio à formulação de novos arranjos comerciais;
(2) identificação de produtos que atendem à demanda das empresas compradoras;
(3) avaliação das necessidades de financiamento e investimento para viabilidade da parceria comercial.

Reuniões com compradores para apresentação do Movimento e prospecção em feiras, eventos e seminários.

A partir de abril de 2020: formulação e implementação de plano de mitigação de impactos da pandemia de Covid-19 sobre os negócios comunitários.

Mapeamento da demanda

Empresas contatadas e metodologia utilizada

Não é possível vender sem antes saber quem quer comprar e quais as suas exigências para isso. Uma das primeiras iniciativas do Movimento Negócios pela Terra foi, portanto, identificar empresas potencialmente interessadas em produtos da agricultura familiar e da biodiversidade. O Movimento disponibilizou um formulário para que as empresas interessadas pudessem sinalizar intenções e condições de compra.

Como parceira na definição das estratégias do Movimento Negócios pela Terra, a Become teve participação ativa neste levantamento. Além de definir o questionário da demanda com base em sua própria experiência com o mercado privado, essa instituição também participou da mobilização das empresas.

Vale salientar que o questionário não definiu previamente alguns conceitos, tais como sustentabilidade e rastreabilidade. Dessa forma, as informações obtidas são autodeclaratórias e refletem o entendimento que cada empresa possui sobre os temas em questão. Da mesma forma, os volumes declarados não possuem qualquer indicativo de compromisso com a compra propriamente dita.



Universo das empresas que responderam ao mapeamento

O levantamento ocorreu entre junho e agosto de 2019. O questionário foi respondido por 82 empresas de todas as regiões do país, de diversos portes e setores, que se mostraram potencialmente interessadas em produtos da biodiversidade e da agricultura familiar.

Porte ¹	Faturamento anual	Empresas entrevistadas (%)
Micro/pequeno	Até R\$ 16 milhões	77%
Médio	Entre R\$ 16 milhões e R\$ 90 milhões	6%
Médio/grande	Entre R\$ 90 milhões e R\$ 300 milhões	5%
Grande	Acima de R\$ 300 milhões	12%

Fonte: Negócios pela Terra, 2019



Setores

Indústrias de alimentos e cosméticos lideraram o número de participantes com, respectivamente, 35% e 12% das empresas, seguidos de ativos/ingredientes, comércio varejista, moda/têxtil, restaurante/hotel e outros.



Localização geográfica

70% das demandas dos setores de alimentos e bebidas, cosméticos e limpeza provêm de empresas situadas na região Sudeste. No caso do setor de ativos e ingredientes, a quase totalidade da demanda é procedente do Norte, enquanto a totalidade das demandas do mercado varejista e dos restaurantes e hotéis situa-se no Centro-Oeste e as demandas do setor de Moda/Têxtil concentra-se em empresas do Nordeste.



¹ Categorização adotada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) em 2010 para definir o porte das empresas brasileiras. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/imprensa/noticias/conteudo/20100622_modificacao_porte_empresa>. Acesso em 02.jul.2020.



Demandas

Os cadastros registraram interesse por 290 produtos distintos, totalizando 1.020 diferentes demandas.



Perfil de compra

O maior interesse de 70% dessas empresas recaiu sobre produtos beneficiados ou processados e de 30% delas por produtos *in natura*.



Exame e qualificação da demanda

Uma vez concluído o mapeamento, foram conduzidas análises sobre os volumes registrados, as cadeias com maior procura e os critérios de compra informados. Com isso, tornou-se possível gerar uma base de dados que orientou a construção de propostas de comercialização.

Na qualificação da demanda ocorreram reuniões presenciais e virtuais com diversas empresas. As informações prestadas desempenharam importante papel na definição das cadeias preferenciais. Isso se mostrou determinante também para reconhecer, a partir dos dados inicialmente obtidos, quais eram, de fato, demandas prioritárias e respectivos volumes. Tais escolhas foram feitas com base em análises que aparecem nos capítulos a seguir. Estes refletem, respectivamente, sobre as demandas por volume e sobre critérios de comercialização.





Análise sobre volumes

Potencial de compra no mercado privado

Os volumes sinalizados pelas empresas como intenções de compra superaram a casa das 22 mil toneladas. A análise demonstra que o setor de alimentos é o maior interessado, com mais de 80% do volume demandado, seguido por ativos e ingredientes, com quase 6% das quantidades elencadas. As demandas pelos restantes 14% estão pulverizadas nos demais setores. Vale salientar que estes não constituem dados fixos, mas indicativos de tendências. A informação visa fornecer uma referência sobre a demanda potencial do mercado privado para produtos da base rural sustentável.

Volume por cadeia de valor

Algumas cadeias de valor destacam-se em termos de volume. Mais de 80% da demanda concentra-se em cinco cadeias: açaí, grãos diversos, castanhas, hortaliças, leite e derivados. O restante está pulverizado em outras 65 cadeias, com destaque para produtos de interesse das empresas do setor têxtil (borracha e algodão). A tabela a seguir apresenta as cadeias com maior volume (em kg) identificadas no mapeamento, destacando também a grande procura por produtos orgânicos.

Cadeia	Demanda total (kg)	Demanda orgânica (kg)
Açaí	10.214.000	10.193.572
Grãos diversos (trigo, arroz e feijão)	2.075.864	2.038.498
Castanhas	1.731.629	54.032
Leite e derivados	1.006.000 (litros)	985.880 (litros)
Polpas de frutas	507.000	-
Hortaliças diversas	395.000	79.000
Borracha	303.000	-
Algodão	38.808	24.837

Fonte: Negócios pela Terra, 2019

Outros produtos demandados

Setor	Produtos
Indústrias de alimentos e bebidas	Além das cadeias já relatadas acima, café, cacau, cupuaçu, coco, frutas, chás e temperos diversos, vinagres, cana-de-açúcar, mel, cumaru, pacovã, fitoterápicos
Ativos e ingredientes	Maracujá, andiroba, açaí, cupuaçu e babaçu
Cosméticos e limpeza	Bucha vegetal, palma, coco, cupuaçu, murumuru, maracujá, algodão
Mercados varejistas	Hortaliças diversas (com ênfase em tomate e mandioca), frutas diversas (em especial, laranja e banana), leite e derivados
Hotéis/restaurantes	Hortaliças diversas (em especial, tomate) laranja, leite e derivados
Moda/têxtil	Artesanato, além de algodão e borracha mencionados acima

Volume por porte das empresas

Cada porte e setor de empresas representa um segmento de mercado distinto e que opera sob diferentes demandas e modos de compra de produtos. Embora as empresas de micro e pequeno porte possuam maior participação numérica sobre o total de empresas mapeadas, foram as de médio/grande porte que registraram os maiores volumes demandados (66% da demanda total). A tabela a seguir relaciona porte da empresa e participação sobre volume total demandado.

Porte das empresas	Porcentagem de entrevistadas	Participação sobre volume total	Volume (em kg)
Micro e pequeno	77%	16%	3.593.460
Média	6%	7%	1.532.179
Média/grande	5%	66%	14.622.850
Grande	12%	11%	2.521.647

Fonte: Negócios pela Terra, 2019

Os dados da tabela evidenciam que as empresas de médio/grande porte, seguidas das micro e pequenas, são as que mais se interessam por produtos da sociobiodiversidade em termos dos volumes demandados.



Orgânicos, um diferencial

Ressalta-se também que, em média, 79% dos volumes com intenção de compra são de produtos orgânicos. Esta informação revela oportunidades para os negócios comunitários. Nas empresas de porte médio e médio/grande, esse volume é maior; representa uma demanda de 86%, pulverizada em dez diferentes cadeias: açaí, grãos diversos, maracujá, hortaliças, chás e fitoterápicos, andiroba, cupuaçu, babaçu, buriti e castanha-do-Brasil (em ordem decrescente de participação sobre o total).

A tendência pelos orgânicos também está presente, porém em menor escala, em empresas de micro e pequeno portes. Representa 31% da demanda total, com prevalência das cadeias de hortaliças diversas e do baru. Nas empresas de grande porte, por sua vez, há procura de 40% em relação ao total demandado. Os pedidos concentram-se em cinco cadeias: leite e derivados, polpas de frutas, castanha-do-Brasil, caju e hortaliças diversas (em ordem decrescente de participação sobre o total).

Instituto Chão: mercado solidário e agroecologia

Desde que um grupo de pessoas levantou um pequeno fundo solidário para criá-lo, em 2015, o Instituto Chão não para de crescer. Cinco anos depois de abrir as portas, sempre contando com mídia espontânea – de gente que conheceu, passou a comprar e a recomendar –, o Instituto fatura em torno de 1,5 milhão de reais por mês, segundo Fábio Mendes, um dos associados. “Nosso propósito é tornar o orgânico acessível, inclusive para os moradores de periferia; nossa maior questão é a desigualdade social”, diz ele.

O Instituto Chão caracteriza-se como uma associação sem fins lucrativos que funciona como um grupo de consumo de produtos orgânicos e artesanais, preferencialmente originários da reforma agrária. Ali são comercializados mais de 1.200 itens: hortifrutigranjeiros e de mercearia, produtos de limpeza, sacolas de compras e livros. Os contatos para fornecimento são feitos diretamente com associações e cooperativas produtoras, de forma a reduzir intermediários na relação comercial, tentando horizontalizar as relações na cadeia.

A forma adotada permite que se pague o preço justo para os produtores e haja parâmetros para os custos operacionais, que são rateados entre os consumidores.



O Instituto não trabalha com margem de lucro e seu funcionamento depende do interesse da comunidade local em manter o espaço aberto. Essa lógica parece estar dando certo. Tanto é que, com o superávit gerado, o Instituto passou a financiar a aquisição de equipamentos e a formação de capital de giro para os produtores dos quais compra, acaba de iniciar o cultivo de orgânicos e tem encorajado o surgimento de iniciativas similares em São Paulo/SP.

Com a facilitação da Conexsus, o Instituto Chão participou de algumas rodadas de negócios e iniciou parceria com iniciativas comunitárias apoiadas no âmbito do Movimento Negócios pela Terra. Para Fábio Mendes, “os produtos orgânicos ainda representam uma pequena parcela da produção de alimentos no Brasil, mas a responsabilidade no consumo está exigindo crescimento. No entanto, é preciso que se faça uma profunda reforma agrária e que se estabeleça uma forte cadeia de logística solidária para que isso se concretize”.

Para saber mais: <http://www.institutochao.org/>



Caminhos para a ampliação de escala na comercialização

Diferentes formatos e níveis de beneficiamento, dentro das próprias cadeias, podem representar a conquista de maior volume de vendas, além de melhores preços de mercado. Isso se torna evidente quando se considera o perfil de compras revelado no mapeamento. Quase metade (43%) do interesse dos compradores recaiu sobre produtos beneficiados, 27% sobre produtos processados e 30% por produtos *in natura*.

Os produtos beneficiados são aqueles que passam por algum tipo de tratamento, ainda na condição de matéria-prima, e sem alteração de sua classificação fiscal. Um exemplo de beneficiamento seria o baru torrado, que pode entrar como matéria-prima para cereais matinais. No caso dos produtos processados, trata-se daqueles que são produzidos para consumo final, como geleias, sucos, e que se enquadram em outra classificação fiscal.

A diversificação produtiva, por parte dos negócios comunitários, é apontada como uma das opções para aumentar o seu possível leque de comercialização. Os caminhos para isso apontam nas seguintes direções:

Agregação de valor

As demandas do setor de ingredientes e ativos, por exemplo, concentram-se em produtos de cinco cadeias: maracujá, andiroba, açaí, cupuaçu e babaçu. Há enorme diferença, em termos de agregação de valor, entre vender as sementes de cupuaçu e andiroba ou fornecer manteiga de cupuaçu e óleo de andiroba para fábricas de cosméticos.

Produtos inovadores

O óleo de maracujá, praticamente desconhecido nos negócios comunitários, tem sido fortemente demandado pelas empresas. Ao mesmo tempo, divulgar produtos da base comunitária desconhecidos pelo mercado privado constitui também oportunidade de comercialização. Um exemplo é a cadeia do açaí, que se tornou conhecida fora da Amazônia apenas na década de 1990 e hoje bate recordes em volume de venda.

Private Label

Outra saída utilizada para a diversificação produtiva de cooperativas e associações tem sido explorar o chamado *Private Label*, que consiste no arranjo de fornecer o produto acabado, colocando o rótulo da empresa compradora. Tal prática, cada vez mais frequente, é utilizada pelas grandes varejistas de alimentos, que vendem produtos com marcas próprias. Isso não impede que a iniciativa comunitária comercialize também produtos com seu próprio rótulo, muitas vezes vendidos na mesma prateleira do supermercado.



CoopCerrado: diversificação produtiva, vantagens no mercado

Há duas décadas, a CoopCerrado contribui para difundir produtos do Cerrado que antes só eram conhecidos nos estados que integram este bioma. Trata-se de uma cooperativa que atua em rede, conectando mais de 4,6 mil associados de 250 comunidades rurais situadas em cinco estados brasileiros. Tudo começou com o baru, o primeiro produto lançado em 2000, pelo Centro de Desenvolvimento Agroecológico do Cerrado (CEDAC), e que ensejou a criação da CoopCerrado em 2002. Inicialmente utilizado na alimentação escolar da rede pública de Goiânia/GO, o baru passou a ser trabalhado em diversos formatos nos mercados privados sob a marca Empório do Cerrado.

Em 2020, o Empório do Cerrado comercializa 163 produtos orgânicos, entre alimentos, cosméticos e fitoterápicos. A visão de negócio que orienta este trabalho é a de posicioná-lo como marca de uma cooperativa da agricultura familiar que oferece uma diversidade de soluções socioambientais. Além de captar e dar vazão à produção de seus associados, a entidade disponibiliza a eles conhecimentos técnicos sobre agroecologia, formas organizacionais, sistema de capacitação em certificação orgânica participativa, estratégia de logística, beneficiamento e comercialização.

Por todas essas características e pelo fato de ter participado da Jornada de Aceleração da Conexsus, que lhe permitiu desenvolver estratégias de comercialização de novos produtos orgânicos, a CoopCerrado foi considerada uma instituição capaz de dar melhores respostas às demandas identificadas no primeiro ciclo do Movimento Negócios pela Terra. Em 2019, contou com capital de giro do Fundo Conexsus, para ampliar a escala de compra de frutos de baru dos cooperados, garantindo

volume suficiente para inserir-se no mercado internacional. Por meio da presença em iniciativas como a feira Biofach, da Alemanha, e em rodadas de negócios na Índia, a CoopCerrado está divulgando o baru como superalimento nesses mercados.

Desde 2018, a cooperativa direciona os seus esforços para o mercado privado, tendo como principal estratégia a apresentação de produtos 100% orgânicos, certificados, *gourmet* e veganos. Sem abrir mão da própria marca, a CoopCerrado trabalha também com *Private Label* e ingredientes para indústrias, com parcerias formalizadas com empresas, como a Mãe Terra/Unilever e SamsClub. “As empresas têm necessidades e exigências que nos fazem inovar, melhorando a qualidade de nossos produtos. Por outro lado, influenciamos as empresas com quem nos relacionamos, apresentando informações e produtos interessantes para seus negócios. Nessa mão dupla, todos aprendem e se beneficiam”, diz Alessandra Karla da Silva, gerente de negócios da CoopCerrado.





Critérios de compra

Indicações para qualificar os negócios comunitários

Aproximar as organizações comunitárias do conjunto de regras e parâmetros que definem a lógica de funcionamento das cadeias de fornecimento do mercado privado. Este foi um segundo objetivo do levantamento realizado pelo Movimento Negócios pela Terra com empresas potencialmente compradoras dos produtos da biodiversidade e da agricultura familiar. Ao conhecer e explorar os critérios de compra, os negócios comunitários podem organizar-se para modelar suas operações produtivas e gerenciais a fim de atender aos requisitos das empresas.



Crédito: ©Ubirajara Machado | Equipe 4 Cabeças

Síntese das necessidades das empresas compradoras

As necessidades e os critérios adotados pelas empresas compradoras abrangem uma série de dimensões associadas à transação comercial. Uma análise prévia do mercado privado, decorrente de pesquisa qualitativa realizada pela Become, apontou as principais questões que as empresas de diferentes portes enfrentam para a compra de produtos e matérias-primas. Tais questões orientaram a abordagem do mapeamento das empresas potencialmente compradoras dos negócios comunitários sustentáveis e estão sintetizadas no quadro a seguir.

PORTE DAS EMPRESAS	ACESSO	QUALIDADE DO PRODUTO E PROCESSO	FORNECIMENTO	PREÇO	INDICADORES	
					▪ Gerais	▪ Sociobio
MICRO E PEQUENAS	Desenvolvimento de cadeias	Serviço completo, garantias externas, simplificação do processo	Garantia e constância de fornecimento, contratos formais	crédito p/ aumento de volume	Inexistente	Inexistente outras ações de sustentabilidade por serem menos complexas
MÉDIAS		Garantia de qualidade do produto e processo através de laudos, auditorias, beneficiamento do produto		Preço justo x competitividade	Coleta e envio de dados	
GRANDES					Exigências dos sistemas (imagem para mercado e acionistas)	

Fonte: Negócios pela Terra, 2019

Os campos acesso, qualidade do produto e processo, fornecimento, preço e indicadores compõem um roteiro para compreensão dos principais desafios dessas organizações e são descritos a seguir.

Acesso – Refere-se a conhecer o produto e encontrar fornecedor.

- **Gargalos:** Neste item não há discrepâncias entre diferentes portes de empresa. É unânime a dificuldade de acesso aos produtos de negócios comunitários, seja por desconhecimento de sua existência, seja porque as cadeias não estão suficientemente desenvolvidas. Outras vezes, as empresas até conhecem o produto, porém não identificam negócios comunitários que podem ser fornecedores.
- **Possíveis saídas:** Do ponto de vista dos negócios comunitários, o fundamental é expandir a divulgação dos produtos e desenvolver as cadeias para que se consiga alcançar esses potenciais compradores. Outra possibilidade é a cooperação e a atuação em rede para ampliar portfólios e sair da invisibilidade.

Qualidade e processos do produto – Refere-se a itens como qualidade, documentações legais e certificações.

- **Gargalos:** As pequenas empresas estão muito focadas nos próprios desafios internos de crescimento e sobrevivência no mercado e precisam de processos simplificados que lhes confirmem produtos de qualidade. Já as médias e grandes empresas têm processos mais complexos e burocráticos, que envolvem auditorias, rastreamento e documentação. Demandam também certificações de qualidade e processos de entrega muito específicos. Elas costumam exigir dos negócios comunitários os mesmos procedimentos aplicados aos demais fornecedores.
- **Possíveis saídas:** Garantir processos simplificados e certificação para as pequenas empresas, o chamado *full service*, é uma saída. No caso das médias e grandes, uma negociação, caso a caso, poderia flexibilizar normas, considerando-se as especificidades de fornecedores comunitários.

Fornecimento – Refere-se a volume, logística de entrega e garantia de fornecimento.

- **Gargalos:** Garantia de entrega é necessidade unânime para todas as empresas, ainda que por motivos diferentes. As pequenas empresas, como requerem volume pequeno, às vezes são negligenciadas pelos fornecedores e precisam lançar mão de diversas opções para garantir insumos e produtos. No caso das médias e grandes empresas, o problema é oposto. Como a demanda por volume é grande, às vezes as comunidades superestimam a sua capacidade de entrega e acabam não conseguindo constância no fornecimento. A prática de formalizar contratos nem sempre é atendida, o que inviabiliza parcerias de longo prazo e planejamento produtivo adequado. Quanto à logística, os desafios para as grandes é que as comunidades consigam atender às suas especificações de entrega, por vezes bastante complexas. Para as pequenas quantidades de micro e pequenas empresas, o custo logístico muitas vezes inviabiliza a compra direta, optando-se pela compra via intermediários.
- **Possíveis saídas:** Para todas as empresas, os pontos fundamentais são constância no fornecimento, que pode ser obtida por meio de contratos e uma logística de entrega adequada ao porte.

Preço justo

- **Gargalos:** As pequenas empresas não costumam comprar volumes maiores, seja por falta de estrutura de estocagem, seja por falta de capital de giro. Isso inviabiliza preços mais atraentes para seus produtos e, portanto, capacidade para pagar o preço justo para fornecedores. Em geral, preferem comprar de atravessadores ou fornecedores convencionais, que possuem maior capacidade para negociar grandes volumes com negócios comunitários. No caso das médias e grandes empresas, muitas ainda operam

segundo a lógica de competitividade do mercado. Para esse tipo de empresa o desafio é lidar com o preço justo num momento em que a pressão por menor preço de seus concorrentes fica cada vez mais forte.

- **Possíveis saídas:** No caso das pequenas, um arranjo seria a formação de consórcios para comprarem em conjunto ou ainda ser “apadrinhadas” por grandes empresas, que costumam comprar o mesmo produto em grandes quantidades e a preços mais vantajosos; ou ainda contar com estratégias para obter capital de giro, seja via financiamento ou com formação de capital próprio. Já as médias e grandes precisam incluir esta pauta em suas prioridades, considerando outras variáveis, especialmente a agregação de valor na sua imagem de mercado pela prática de comércio justo e do respeito ao meio ambiente.

Indicadores – Os indicadores são dados e informações que servem para avaliar o desempenho dos negócios, seja em termos gerais, seja em quesitos socioambientais. Eles são especialmente relevantes para empresas que possuem acionistas ou que dependem muito de sua imagem de mercado.

- **Gargalos:** No caso das pequenas empresas, não há uma cultura de colher dados de forma sistemática. Os indicadores, quando existem, são poucos e controlados de forma muito simplificada. Já as médias e grandes empresas possuem grande quantidade de indicadores, formulados conforme suas próprias políticas internas e, portanto, sem padronização em relação às demais. Quase sempre, elas enviam planilhas para serem preenchidas pelos fornecedores. Como cada grande empresa faz isso pensando em seu próprio relatório, há grande dificuldade de atendimento por parte dos negócios comunitários.
- **Possíveis saídas:** Induzir essa cultura nas pequenas, já que indicadores favorecem a identificação dos impactos socioambientais positivos. No caso das médias e grandes empresas, a padronização mínima dos indicadores seria o ideal.

As informações a seguir podem dar pistas de como tais itens foram tratados no mapeamento de empresas compradoras realizado pelo Movimento Negócios pela Terra e possíveis vias para contornar a dificuldades encontradas.



Cecafes e a estratégia de comercialização em rede

O norte do Rio Grande do Sul é reconhecido como um reduto da agricultura familiar. As cadeias da carne, do leite e dos cereais sempre foram fortes na região. Nas últimas décadas, as organizações produtoras deram início a um processo de diversificação produtiva e de aprimoramento de sua organização. Neste clima nasceu, em 2012, a Cooperativa Central de Comercialização da Agricultura Familiar de Economia Solidária (Cecafes). O propósito desta organização é proporcionar apoio comercial para as cooperativas associadas e também dar suporte técnico para os próprios produtores.

Com apoio do governo federal e da prefeitura de Erechim, a Cecafes conseguiu construir uma estrutura própria para comercializar a produção de, inicialmente, 11 cooperativas da região. O alvo eram os mercados institucionais, especialmente aqueles voltados à alimentação escolar, com o investimento em alimentos como banana, maçã, batata e cebola. Atualmente, há 15 cooperativas associadas e dezenas de produtos *in natura* (alguns orgânicos), beneficiados e processados para atender a este mercado, que cresceu em anos anteriores, estabilizou-se a partir de 2016 e tem futuro incerto, pois depende fortemente de priorização governamental para a agricultura familiar.

Em busca de expansão para os seus negócios, a Cecafes tem empreendido diversas iniciativas. Uma delas é investir em produtos diferenciados para o mercado privado. O projeto Laranja do Futuro nasceu deste esforço e envolve sete cooperativas. Trata-se de uma parceria na produção de laranja orgânica para a fabricação de óleo essencial. A Cecafes vende a laranja para a Biocitrus, uma empresa que produz suco de laranja e óleo essencial destinado à multinacional Firmenich, de origem suíça, que o emprega em uma diversidade de fórmulas de fragrâncias e aromas.

A Cecafes participou da Jornada de Aceleração promovida pela Conexsus em 2019 como um processo intenso de acompanhamento e aprimoramento para um conjunto de organizações comunitárias já avançadas. Para Roberto Luis Balen, presidente da Cecafes, “a inserção no mercado privado representa um desafio e precisamos nos preparar. A Jornada de Aceleração foi um momento ímpar para conhecer realidades diferentes e pensar em estratégias de intercâmbio de produtos de diferentes regiões do país”.

Como resultado da busca de complementaridade entre negócios de base comunitária surgiu a ideia de reunir cooperativas em uma estrutura maior, embora não formalizada, para comercializar em conjunto. Formou-se assim a Rede Nacional de Articulação Comercial e Cooperação Solidária (Renaccoops), como iniciativa que busca o ganho de escala produtiva, logística e comercial. A Renaccoops já realizou as primeiras vendas, ainda focalizando o mercado institucional, com as prefeituras de Dourados/MS e Corbélia/PR. A ideia é expandir os negócios focalizando também os mercadinhos da periferia da Grande São Paulo, com a gradual conquista de volume para viabilizar a comercialização, dado os altos custos com estocagem e logística de transporte.



Frequência de compra e formação de estoque

As empresas mapeadas relataram demandas que fogem do sistema de aquisição da safra, exigindo entregas mensais, quinzenais ou semanais, dependendo do caso. Isso ocorre, por exemplo, com o açaí, produto mais demandado em termos de volume, em que 57% dos compradores exigem entregas mensais/quinzenais. No caso do baru, outro produto fortemente demandado, 75% dos compradores relatam pedidos em períodos diferentes da safra anual. O índice de empresas que estabelecem alguma política de estoques é baixo, girando em torno dos 30% para aquelas que compram cacau, andiroba e cupuaçu, por exemplo.

Isso indica que os negócios comunitários devem se organizar para formar estoques próprios. Sabe-se, porém, que a composição de estoque constitui desafio para associações e cooperativas devido a três fatores: precariedade de infraestrutura, gestão financeira do estoque e alto custo de oportunidade que representa manter a mercadoria parada sem a certeza de comercialização. Tais fatores sujeitam a organização a vender o que coleta/colhe em campo durante a safra. Por isso, uma indicação seria estruturar estes arranjos de compras com periodicidade diferente à das safras por meio de contratos de garantia de compra.

Crítérios de compra considerando circuitos longos e curtos

Cada circuito de comercialização (longo ou curto) opera conforme diferentes critérios e exigências de compra. Isso constitui importante informação para o negócio comunitário, que terá de atender a um conjunto de parâmetros, dependendo do tipo de circuito de comercialização em que está inserido.

Circuitos curtos referem-se à maior proximidade geográfica e relacional entre produtor e consumidor, com arranjos locais para comercialização, sem a presença de (ou com poucos) intermediários. Já os circuitos longos caracterizam-se pela presença de diversos elos na cadeia e pelas grandes distâncias que as mercadorias precisam percorrer para chegar ao consumidor, o que demanda volumes maiores e arranjos logísticos mais complexos.

Prazos para pagamento e capital de giro

Conforme o mapeamento, apenas 12% das empresas compradoras situadas nos mercados locais e regionais referiram a existência de mecanismos para assegurar a compra de matérias-primas ou produtos por meio de pagamento antecipado ou com prazos adequados. Em relação àquelas situadas em circuitos longos, em que geralmente prevalecem empresas de maior porte, este índice é de apenas 38%. Isso revela que tais práticas ainda não são majoritárias, mesmo entre grandes empresas.

Para os negócios comunitários, tais características muitas vezes inviabilizam contratos de venda, pois as associações e cooperativas precisam pagar imediatamente seus integrantes, sob pena de perderem na concorrência com atravessadores. Por isso, principalmente para aquelas organizações que possuem seu principal segmento de

mercado localizado em circuitos curtos, é essencial dispor de capital de giro. O Fundo Socioambiental Conexsus é um veículo financeiro que realiza financiamentos diretos para suprir as demandas de capital de giro das organizações. Por meio de assessoria financeira, este fundo também visa prepará-las para acessar recursos financeiros por meio das políticas públicas de fortalecimento da agricultura familiar (Pronaf), que concede financiamentos com taxas de juros subsidiadas para agricultores familiares, extrativistas e negócios comunitários. Garante-se, dessa forma, pagamento em dia para a compra da matéria-prima ou produto ao cooperado.

Níveis de exigência conforme tipos de circuitos

Em circuitos longos de comercialização e distribuição, os compradores tendem a ser mais exigentes com os seus fornecedores. Por outro lado, compradores de circuitos curtos impõem, em geral, critérios e parâmetros de compra de menor complexidade, uma vez que, em geral, trata-se de empresas de menor porte ou até mesmo de consumidores finais. Exigências como rastreabilidade, qualidade mínima, garantia de entrega, certificações e adequação a normas técnicas tendem a diferenciar a comercialização em ambos os circuitos, conforme evidencia a figura a seguir, obtida a partir do mapeamento das empresas compradoras. Os dados apontam que, para operar em circuitos longos, cooperativas e associações devem possuir capacidade institucional suficiente para atender a um conjunto de critérios e parâmetros de compra mais rigorosos e complexos.

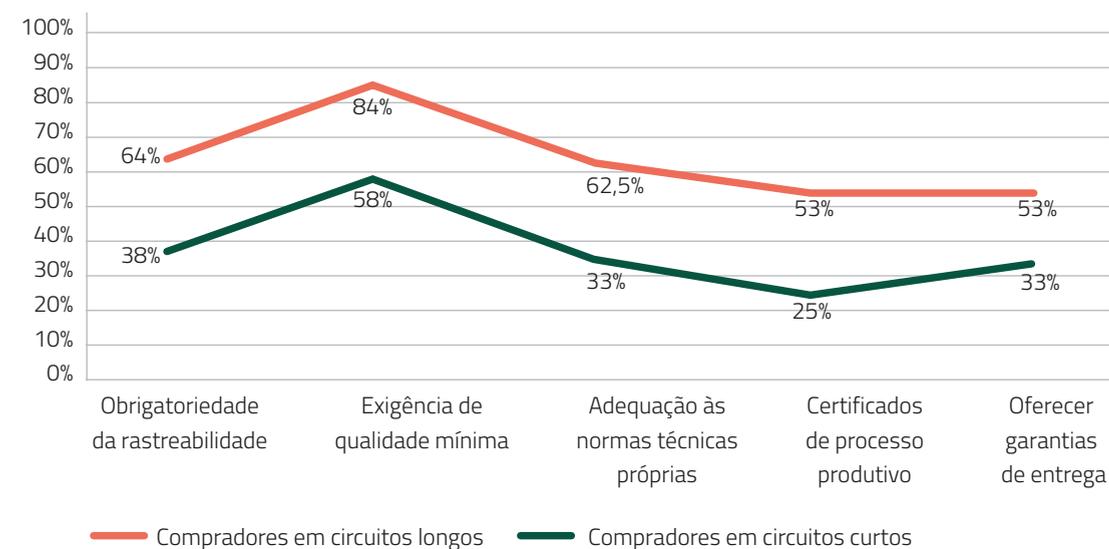


Figura. Porcentagem de obrigatoriedade de critérios entre empresas de circuitos curtos e longos

O ICV e as experiências com o mercado regional

No norte de Mato Grosso, há 29 anos o combate ao desmatamento desafia o Instituto Centro de Vida (ICV) a construir soluções para o uso sustentável dos recursos naturais. Suas ações abrangem o incentivo à agricultura familiar, especialmente por meio da produção agroflorestal e orgânica. A organização trabalha com as cadeias de castanha-do-Brasil, babaçu, cacau, café, hortifrúti, leite e derivados. Por meio de cozinhas comunitárias, aposta também na panificação e na produção de doces, destinadas ao comércio local.

A princípio, as associações de produtores atendiam ao mercado institucional (principalmente a alimentação escolar), considerado o menos exigente, mais tangível, seguro e com bom preço para organizações iniciantes na comercialização. A partir de 2018, o ICV passou a buscar opções mais ousadas de comercialização. “Isso aconteceu ao mesmo tempo em que foi criado o Desafio Conexus. Estávamos em busca de planejar ações e buscar capacidade técnica na parte de comercialização”, diz Camila Horiye, coordenadora do Programa de Negócios Sociais do ICV. “Então começamos a navegar juntos nesse novo universo dos empreendimentos



comunitários. Quando veio o Negócios pela Terra, nós sentimos que deveríamos estar juntos”.

A aproximação com o Movimento Negócios pela Terra e a realização de uma oficina de modelagem de negócios ajudou o ICV e as 20 organizações comunitárias que esta organização assessora regionalmente a desenvolverem conceitos, perceber tendências e contatar parcerias que estavam na mesma sintonia. “Antes, a gente só focava a parte produtiva e nunca olhava o negócio a partir de suas outras esferas tão necessárias para fazer um negócio funcionar, como é a comercialização”, diz Camila.

A comercialização via circuito curto surgiu como opção levantada nessas oficinas. A princípio, o ICV atua em apenas dois municípios de Mato Grosso, com três organizações de produtores e três empresas de âmbito regional, principalmente supermercados. O apoio da entidade consiste em coordenar diferentes atores para criar oferta regular, com volume fixo, auxiliar na logística de transportes e contribuir com a emissão de nota fiscal, receber e pagar. “Oferecemos esses serviços com mão de obra do próprio ICV, para avaliar se esse arranjo funciona na prática e o que significaria dar escala para a iniciativa”, finaliza Camila.



Crédito: ©Ubirajara Machado | Equipe 4 Cabeças

Para saber mais: <https://www.icv.org.br/>

Perfil socioambiental e critérios para fornecimento

No questionário apresentado às empresas, estas declararam o seu envolvimento com a pauta socioambiental, considerando os níveis de 1 a 5, em ordem crescente de importância que dão ao tema. É possível listar um conjunto significativo de variações nos critérios de compra de acordo com o nível de sustentabilidade socioambiental autodeclarada.

Garantias e exigências – A maioria das empresas pesquisadas (57%) possui exigências em itens relacionados à responsabilidade socioambiental corporativa, como transparência nas relações comerciais, conservação ambiental, garantia de comércio justo. Tais itens aparecem como até mais relevantes do que o atendimento de requisitos de qualidade e garantia de entrega, considerado desejáveis – e não obrigatórios – para a maioria.

Documentos exigidos – Mais da metade das empresas pesquisadas só considera obrigatórios a emissão de nota fiscal e a rastreabilidade dos produtos, considerando desejável que as organizações comunitárias caracterizem-se como cooperativas. Itens como licenças sanitárias, incluindo ANVISA, e adequações técnicas só são consideradas obrigatórios para uma porcentagem entre 30% e 50% das empresas pesquisadas.

Indicadores – Três itens inter-relacionados e que aparecem vinculados ao grau de preocupação com a agenda ambiental das empresas referem-se a rastreabilidade, certificações e práticas de conservação ambiental. A leitura dos dados aponta que quanto mais a pauta socioambiental faz parte da proposta de valor da empresa demandante, maior a necessidade da organização comunitária apresentar indicadores e certificações de (I) mensuração de impacto, (II) conformidade ambiental e (III) regularização trabalhista. Isto implica maior planejamento e monitoramento do processo produtivo, tanto no campo quanto no processamento.



Positiv.a e os critérios para compras

Posicionar-se em um nicho do mercado disputado por grandes corporações transnacionais é o desafio da Positiv.a, uma pequena empresa de produtos de limpeza criada em 2016 e com sede em São Paulo. Sua proposta baseia-se na economia circular, ou seja, aquela que adota um modelo produtivo que elimina a geração de resíduos e visa impactar positivamente o meio ambiente. Esta premissa vale para os materiais utilizados na confecção de seus produtos e constitui uma exigência para todas as parcerias comerciais que realiza.

A Positiv.a produz em torno de 30 itens relacionados à limpeza doméstica: lava roupas, limpa vidros, lava louças, escovas, vassouras. Muitos produtos são feitos à base de coco e laranja e não possuem substâncias derivadas de petróleo. Suas escolhas recaem sobre insumos vegetais provenientes da agricultura familiar e daqueles relacionados à produção permacultural. A empresa dedica-se também a reciclar produtos descartados na natureza, transformando, por exemplo, redes de pesca retiradas do mar em vassouras e esponjas. Para isso, a empresa firmou parceria com cooperativas de catadores de resíduos, gerando impactos positivos não apenas para o meio ambiente, mas também para as comunidades.

O primeiro contato da Positiv.a com o Movimento Negócios pela Terra ocorreu em um evento, em 2019, devido à necessidade de aquisição de bucha vegetal orgânica. Por intermédio da Conexsus, a Positiv.a estabeleceu parceria com a CoopCerrado, de Goiás, que tem fornecido quantidades crescentes desta matéria-prima. A facilitação ocorrida fez com que a Positiv.a encurtasse o caminho para o acesso a este insumo, sem a necessidade de intermediários.

Embora seja uma empresa de pequeno porte, a Positiv.a possui critérios e parâmetros de aquisição bastante rigorosos. De preferência, os materiais precisam ser 100% vegetais, sem componentes sintéticos, livres de agrotóxicos. Há grande preocupação com o rastreamento de toda a cadeia. A empresa também dá preferência a produtores responsáveis pelos seus efluentes e que usem fontes de energia alternativas. “Quanto à certificação, se tiver, tudo bem”, diz Marcella Zambardino, co-fundadora e CEO da Positiv.a. “Senão, a empresa ajuda a conseguir, principalmente quando se trata de agricultura familiar”.



Para saber mais: www.positiva.eco.br

Nível de exigibilidade conforme volume de produtos

A análise das respostas do mapeamento realizado junto às empresas compradoras evidencia que os maiores volumes estão associados a um maior nível de exigências quanto a rastreabilidade, certificação, garantia e frequência de entrega. Conclui-se, portanto, que o acesso a pedidos volumosos no mercado privado só podem ser atendidos por cooperativas e associações capazes de aprimorar os seus processos internos e seus modelos de negócio.

Rastreabilidade

Não havia uma definição pré-acordada sobre o conceito de rastreabilidade, mas ressalta-se que todas as empresas demandam, em maior ou menor complexidade, identificação de origem e lote da matéria-prima. Do volume total de produtos demandados, mais de 16 mil toneladas estão relacionados à obrigatoriedade de algum mecanismo de rastreamento. Cada cadeia de valor, por sua vez, possui diferentes níveis de exigência de rastreabilidade para a compra dos produtos. Vale mencionar que a rastreabilidade é ainda mais demandada em cadeias relacionadas ao manejo da floresta como garantia de que não estão associadas ao desmatamento.

Considerando as cadeias do açaí, cacau, mel, castanha-do-Brasil, castanha-de-caju, banana e derivados, a ampla maioria do volume de compra (94%) relaciona-se à obrigatoriedade de rastreio dos processos de produção e beneficiamento. A única exceção é a cadeia da banana e derivados, cuja obrigatoriedade de rastreamento atingiu apenas 24% do volume apontado.

Certificação

O mesmo padrão de exigência e necessidade de planejamento e monitoramento da produção aparece no que diz respeito às certificações. Entre as empresas mapeadas, o maior volume de compra (acima de 70%) direciona-se, prioritariamente, a cooperativas e associações que possuam algum mecanismo de certificação do processo produtivo, como HACCP², ISO³, entre outros.

Acompanhamento técnico em campo

Tendo em vista a adequação às normas e aos protocolos das certificações, a análise dos dados aponta também para a necessidade de acompanhamento técnico. As empresas possuem a expectativa de que as organizações cumpram com as exigências em termos de rastreio e certificação, porém não sinalizam disponibilidade em realizar acompanhamento técnico em campo.

Vale lembrar que adoção desses mecanismos coloca o produto em outro patamar de mercado. É necessário, para isso, aprimorar os processos internos de gestão, além de investir naqueles mercados que demandarem e remunerarem o investimento em selos e certificados.

¹ HACCP (do inglês, *Hazard Analysis and Critical Control Point*) é um sistema de certificação de segurança alimentar também adotado no Brasil com o nome Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle.

² ISO (do inglês, *The International Organization for Standardization*) é uma organização que possui um sistema de gestão internacional de qualidade envolvendo 162 países.

Resultados

Aprendizagens para vencer desafios

Como cerne deste primeiro ciclo do Movimento Negócios pela Terra pode-se apontar a estratégia exitosa de direcionar o olhar para a demanda. O mapeamento realizado identificou diversos aspectos capazes de contribuir para “unir as pontas” entre expectativas das empresas compradoras e necessidades dos negócios comunitários. Com base nas informações obtidas, tornou-se possível avançar na formatação de novas possibilidades de comercialização.

Olhando em retrospectiva é possível identificar resultados em três frentes: (1) os próprios dados decorrentes do mapeamento; (2) a formalização de parcerias surgidas a partir do cruzamento entre demanda e oferta; (3) as aprendizagens decorrentes deste processo.



- **250** empresas identificadas como potenciais compradoras de produtos da sociobiodiversidade
- **82** empresas cadastradas no Movimento
- **1020** demandas por produtos e insumos sustentáveis



- **300** produtos e insumos da sociobiodiversidade de
- **45** negócios comunitários apresentados para
- **33** empresas e indústrias de diferentes portes e setores



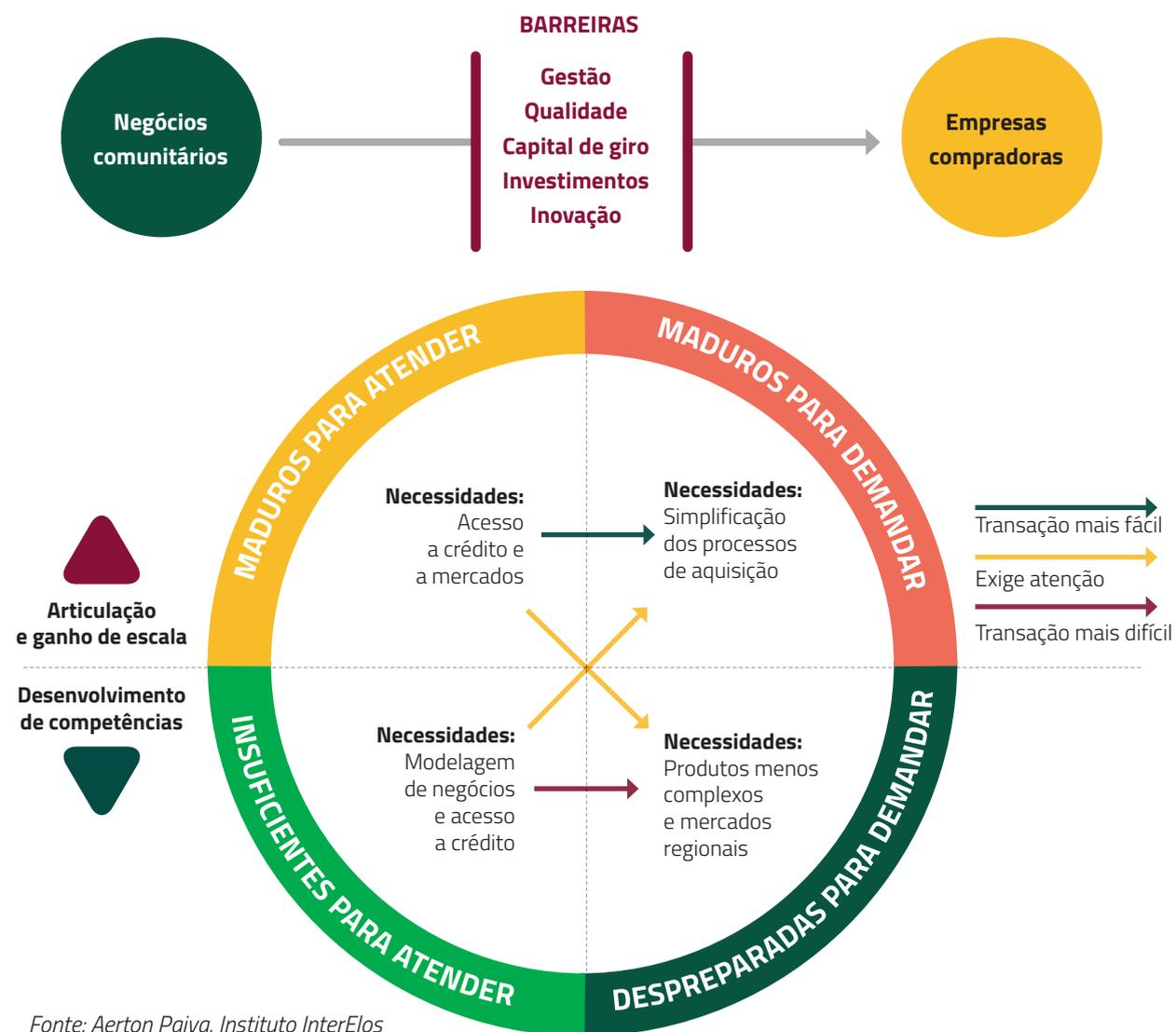
- **20** arranjos de comercialização efetivados com **10** cooperativas da agricultura familiar, totalizando **30** toneladas de alimentos e insumos, com faturamento de **mais de meio milhão de reais**.
- Em negociação: **400** toneladas de **43** produtos

Superação de barreiras para ganho de escala

A análise dos resultados obtidos permitiu identificar um conjunto de barreiras que dificultam as transações entre negócios comunitários e empresas potencialmente compradoras. Do lado da oferta de produtos, foi possível perceber organizações mais maduras para atender aos níveis de exigência e de conformidade definidos pelas empresas mapeadas. Revelaram-se também aquelas que demonstram insuficiências em seus processos gerenciais e financeiros, demandando apoio para conseguir efetivar transações mais vantajosas.

Do lado das empresas potencialmente compradoras dos produtos e insumos da sociobiodiversidade tornou-se possível identificar tanto aquelas que já possuem amadurecimento para relacionar-se com as especificidades dos negócios comunitários quanto as que ainda precisam reforço na sua capacidade de interlocução.

A figura a seguir identifica as necessidades para ampliar a articulação e o ganho de escala entre negócios comunitários e empresas compradoras que apresentam maior maturidade em suas relações comerciais, bem como os apoios necessários para desenvolvimento de competências entre as organizações que ainda se mostram imaturas para interagir comercialmente.



Fonte: Aerton Paiva, Instituto InterElos

Lições para ligar as pontas da cadeia

Aprender com a aproximação entre organizações de base comunitária e empresas é parte essencial do Movimento Negócios pela Terra. Afinal, trata-se de uma iniciativa inovadora, em que boa parte do trabalho é detectar necessidades de empresas e indústrias e, por outro lado, apoiar os negócios comunitários, identificando as principais lacunas burocráticas, financeiras e logísticas, de forma a contribuir na formalização de parcerias. A partir dos experimentos desenvolvidos desde a criação do Movimento chegou-se a um elenco de lições que possuem maior relevância para a efetivação de contratos de comercialização.



Lição #1: Aproximar e compreender distintas realidades

Ainda são poucas as cooperativas e associações que conseguem identificar as oportunidades de comercialização representadas pelos produtos agrícolas e extrativistas diferenciados que produzem. Os negócios comunitários até agora fixaram-se mais no setor de alimentos (supermercados, restaurantes, bares, pequenos estabelecimentos), ofertando produtos *in natura* ou pouco processados. Com isso, agregam pouco valor aos seus produtos e perdem diversas oportunidades de angariar clientes em outros segmentos do mercado privado. Isso é especialmente relevante no caso das brechas que se apresentam nas indústrias de cosméticos, temperos e ativos, por exemplo.

Por outro lado, empresas e indústrias contatadas pelo Movimento desconhecem a enorme variedade de produtos ofertados pelas organizações comunitárias. Isso se aplica, particularmente, ao potencial produtivo e econômico resultante da sociobiodiversidade da Amazônia e do Cerrado. Alguns desses produtos podem substituir ingredientes convencionais, com melhor relação custo-benefício. Este é o caso, por exemplo, da castanha de baru, originária do Cerrado e recentemente alçada à condição de "superalimento", que pode entrar no processamento de diversos produtos.

Evidenciar tais oportunidades é parte importante do trabalho de aproximação que o Movimento Negócios pela Terra propicia. Ao mesmo tempo, esse contato também contribui para sensibilizar as empresas e indústrias para o papel que desempenham na geração de renda para as comunidades locais e para o valor socioambiental das compras provenientes desses negócios na manutenção da biodiversidade. A valorização de tais empreendimentos e dos grupos sociais envolvidos em sua gestão é parte fundamental da construção de uma relação comercial mais justa e sustentável.

Lição #2: Adaptar-se para comercializar melhor

Quem pretende fornecer para empresas e indústrias deve estar preparado para atender aos critérios e parâmetros de compra que estas possuem. Quanto maior a empresa, maiores são as exigências de qualidade e segurança dos seus produtos, especialmente devido ao ambiente de alta competitividade em que operam. Para tanto, os negócios comunitários precisam desenvolver a estrutura organizacional, as práticas de gestão e de produção, planejando-se para atender aos níveis de exigência, segundo o perfil da empresa compradora.

Isso implica custos financeiros às organizações de base, exigindo também capacitação de suas equipes técnicas. Para se tornar economicamente viável, o investimento na adaptação aos critérios das empresas compradoras demanda contratos de garantia de compra. Dessa forma haverá maior previsibilidade quanto à venda futura e encorajamento para que a organização comunitária viabilize o seu aprimoramento organizacional.

Vale ressaltar a necessidade de uma boa gestão financeira de forma a adquirir fôlego para suportar os prazos de pagamento a fornecedores. Indústrias e empresas de médio e grande porte muitas vezes trabalham com prazos entre 60, 90 ou até 120 dias para pagamento. Considerando que os negócios comunitários dispõem de pouco ou nenhum capital de giro, tais prazos podem inviabilizar uma transação. É fundamental desenvolver parcerias para acesso a capital de giro junto às instituições financeiras, utilizar o Pronaf ou instrumentos financeiros como o Fundo Conexsus, para que esses prazos não se tornem impeditivos ao negócio, nem reduzam as margens da venda. Do ponto de vista de empresas e indústrias, os fatores acima implicam engajamento na construção da cadeia de fornecimento de mais longo prazo que levem em consideração as especificidades das organizações de base.

Lição #3: Diminuir riscos para engajar empresas

As transações intermediadas por meio do Movimento Negócios pela Terra possuem maior segurança e previsibilidade quanto à capacidade da cooperativa/associação potencialmente parceira em atender: (I) exigências e normativas contidas no contrato; (II) qualidade e segurança fitossanitária do produto; (III) frequência de entrega; e (IV) volume acordado de compra.

Instrumentos e recursos disponibilizados pela Conexsus, como ações de modelagem ou apoio do Fundo Conexsus, certamente têm papel fundamental na redução dos riscos e dos custos de transação. Neste sentido, não somente

a apresentação de cooperativas muito bem estruturadas, como também ações de sensibilização para construção de cadeia de fornecimento no médio prazo têm sido medidas essenciais para ampliar o leque de potenciais fornecedores da base rural sustentável.

No caso de empresas de menor porte e em setores altamente competitivos, nos quais a margem líquida é pequena, há pouca abertura para negociação em torno de novos fornecedores da base rural sustentável. Normalmente, este público apresenta um conjunto consolidado de fornecedores a baixo custo, o que inviabiliza mudanças. Já empresas de menor porte, porém situadas em nichos de mercado diferenciados e de alto valor agregado, como o setor de cosméticos, por exemplo, possuem grande interesse em negociar com cooperativas e associações. O desafio consiste em viabilizar economicamente a relação comercial, dados os custos logísticos e os reduzidos volumes de compra.



Lição #4: Criar soluções customizadas para comercialização

O primeiro ciclo do Movimento Negócios pela Terra demonstrou que o efetivo apoio a novos negócios e parcerias baseia-se na disponibilização de ferramentas, recursos e processos sob medida para determinada relação comercial. Ou seja, é preciso identificar quais ações são necessárias para reduzir os custos de transação, as incertezas e os riscos.

A partir da interação com as empresas e as indústrias do mapeamento, percebe-se a necessidade de adotar estratégias diferenciadas para potencialização dos negócios comunitários. Produtos processados, insumos/ingredientes, circuitos curtos e abordagem por cadeia produtiva devem ter estratégias específicas para prospecção de mercado e estruturação de arranjos comerciais. O desenvolvimento de metodologias para cada um desses

eixos de comercialização está sendo estruturado e compõe os pilares do próximo ciclo do movimento Negócios pela Terra. A partir desta constatação, o grande desafio é pensar em como dar escala ao movimento, buscando compreender como instrumentos e oportunidades do mercado internacional, como o comércio justo, por exemplo, podem facilitar a comercialização.

Lição #5: Mecanismos para ampliar o leque de comercialização

Uma das necessidades estruturantes identificadas no primeiro ciclo do Negócios pela Terra é incentivar e apoiar cooperativas e associações a medirem os seus impactos positivos e conceberem planos de ação para mitigar eventuais impactos negativos relacionados aos seus modos de produção. Sabe-se que tais ações ampliam o leque de possíveis compradores. A certificação orgânica, por exemplo, demonstrou ser um diferencial no momento de dialogar com potenciais

compradores do mercado privado. Além de agregar valor ao produto, a certificação amplia o número de agentes comerciais potencialmente interessados em um negócio comunitário.

Outro diferencial é a capacidade de processamento e de empacotamento – principalmente se for empacotamento com a embalagem e a marca do próprio comprador (*private label*). Além de agregar valor, tal medida tem se mostrado fundamental para diversificar fontes de faturamento e ampliar o leque de possíveis compradores. Cooperativas mais bem estruturadas, que já conseguem atender a tais requisitos, têm conseguido estabelecer contratos de fornecimento nessa modalidade, o que não exclui a estratégia de também manterem suas marcas próprias.

A organização em centrais de comercialização ou em redes de produção, por parte das organizações de base, demonstrou ser um arranjo fundamental para o atendimento a grandes volumes. Volumes expressivos somente podem ser atendidos por organizações comunitárias capazes de operar em escala, com ampla base de produtores/cooperados, alta capacidade de processamento e de padronização de cor, textura e tamanho, e significativa capacidade de escoamento da produção. A organização em redes de produção ou em centrais constitui também estratégia para expandir a abrangência geográfica de coleta e compra da produção, a fim de não comprometer a entrega de pedidos volumosos.



Aposta nas cadeias da sociobiodiversidade de uma grande marca

O Pão de Açúcar, uma das marcas do grupo varejista GPA, é um veterano no fomento às cadeias produtivas da sociobiodiversidade. Esse propósito foi reforçado por meio do Instituto GPA, braço social da companhia, que tem como objetivo gerar valor para a sociedade e contribuir com o seu desenvolvimento social. “Entendemos que a vocação social da marca Pão de Açúcar”, explica Susy Yoshimura, Diretora de Sustentabilidade e Investimento Social, “é o fomento e o desenvolvimento de modelos de produção inclusivos e orientados para uma produção alimentar saudável e sustentável”. Tal decisão estimula o acolhimento de produtos de negócios comunitários em seu portfólio.

Criado em 1999, o programa “Caras do Brasil”, da rede Pão de Açúcar, tem como foco os pequenos fornecedores sustentáveis de produtos das culturas regionais brasileiras. As prateleiras de suas lojas abrem espaço, atualmente, para 30 produtos de 13 fornecedores, respeitando sua capacidade produtiva, a sazonalidade de produção, suas marcas e propostas de valor. Desde que foi lançado, mais de 100 pequenos negócios já passaram pelo programa. Esses números tendem a crescer, segundo Susy Yoshimura, pois se percebe uma tendência de maior adesão a esses produtos pelos clientes do Pão de Açúcar. No entanto, são identificados também alguns desafios na adequação dos processos, procedimentos e requisitos em ambos os lados da cadeia.

Essa constatação faz com que o Instituto GPA apoie instituições como a Conexsus, voltada não apenas a ampliar o acesso dos negócios comunitários a novos mercados, como também a ofertar suporte técnico para que alcancem novos patamares gerenciais e financeiros. Além de destinar recursos ao Fundo Conexsus, o Pão

de Açúcar, por meio do Instituto GPA, também financia o Movimento Negócios pela Terra.

Isso se dá em decorrência da evolução do processo que mapeou os negócios comunitários em todo Brasil, selecionou alguns com potencial de crescimento para jornadas de aprendizagem e, agora, mapeia empresas com interesse em comprar produtos desses produtores. No entendimento do IGPA, esta é a forma encontrada para criar novas oportunidades de comercialização, gerando renda e contribuindo para o crescimento e a sustentabilidade dos negócios comunitários.

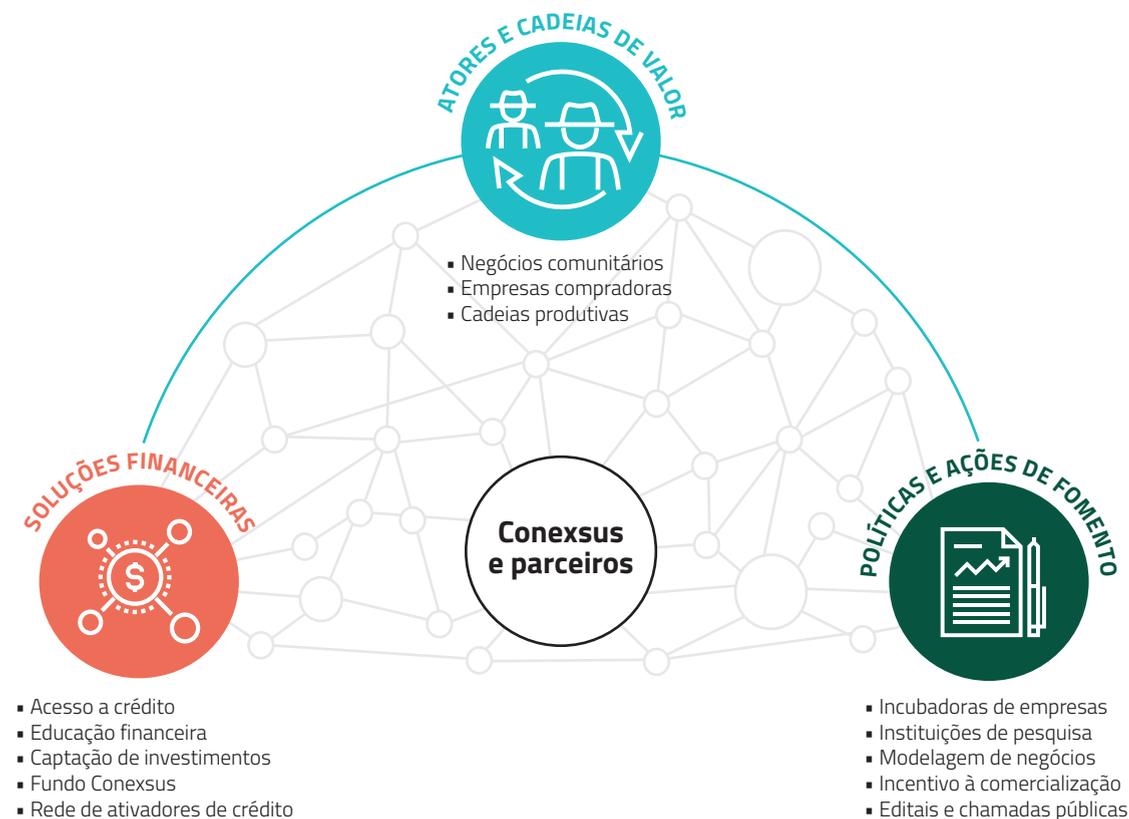


Caminho adiante

Ativando o ecossistema de negócios comunitários sustentáveis

Ao longo de sua curta trajetória, o Movimento Negócios pela Terra tem visualizado um conjunto de atores e recursos que se caracterizam como um genuíno ecossistema de negócios comunitários voltados à sustentabilidade. Com isso, criou um portfólio de negócios com potencial para receber investimentos de impacto socioambiental. Trabalhar em rede de parcerias permite trocas de informações sobre compra e venda, precificação, funcionamento de mercados locais e regionais, oportunidades surgidas em termos de editais e chamadas públicas, além de rodadas de aproximação entre demandas e ofertas. Espera-se que tais interações entre empreendimentos comunitários e destes com empresas permitam-lhes ultrapassar barreiras comerciais e de mercado.

O esquema a seguir procura evidenciar este ecossistema em suas diferentes dimensões em termos de atores-chaves e principais cadeias de valor; políticas e ações de fomento; soluções financeiras.



Prospectando cenários pós-pandemia

A partir de março de 2020, a etapa final do primeiro ciclo do Movimento Negócios pela Terra foi afetada pela incidência da pandemia de COVID-19, levando à necessidade de interromper algumas ações e repensar o desenvolvimento futuro da iniciativa. Embora o contexto tenha mudado, isso não invalida o trabalho realizado até aqui, o que encoraja o Movimento a ativar o seu ecossistema de negócios.

Uma das tarefas é visualizar tendências e cenários, com a busca de mercados menos instáveis e a aposta em iniciativas que estão dando respostas consistentes. Indicações nesse sentido apontam para:

- a prospecção de mercados regionais;
- a melhoria dos portfólios dos negócios comunitários, por meio de redes e cooperações, para que possam se tornar mais atraentes e terem mais oportunidades de venda;
- a criação de uma linha de apoio a pequenas empresas que possuem interesse em adquirir produtos da sociobiodiversidade, mas que ainda não se veem capacitadas para isso.

Há expectativa de que a crise tenha uma duração mais longa, considerando-se que junto com a pandemia sobrevenha uma crise econômica mundial. Por isso, a Conexsus, por meio do Movimento Negócios pela Terra, tem trabalhado em um plano de resposta, cujas principais frentes são:

- Mitigação de impactos sobre a pequena produção, com o estudo de mecanismos para liberação de recursos tanto do Fundo Conexsus quanto de outros fundos privados e governamentais que auxiliem os produtores de forma emergencial.
- Conexões com alternativas de comercialização, utilizando-se as tecnologias disponíveis e de redes solidárias para a comercialização dos produtos dos negócios comunitários sustentáveis.
- Ativação de redes para comunicação e troca de experiências, bem como de ações compartilhadas entre parceiros, capazes de promover o conhecimento e o fortalecimento institucional das organizações comunitárias.

Afinal, o sonho de construir cadeias produtivas sustentáveis, capazes de levar os produtos de comunidades agroextrativistas e tradicionais para o mercado, continua. As tendências de consumo pós-pandemia podem constituir oportunidades para dinamizar as parcerias entre negócios comunitários e empresas, encurtando o caminho dos consumidores urbanos a produtos de qualidade e capazes de promover modos de vida mais saudáveis.

Realização



CONEXSUS
CONEXÕES SUSTENTÁVEIS

Parceiros



ISBN: 978-65-992272-0-2

CBL



9 786599 227202