

**Sistemas alimentares sustentáveis: o caso da CooperCentral VR, Cooperativa de 2ª Geração no fornecimento de bananas para escolas públicas de São Paulo**

***Sustainable food systems: the case of CooperCentral VR - a 2<sup>nd</sup> Generation Coop in the supply of bananas to public schools in the city of Sao Paulo***

**Sistemas alimentarios sostenibles: el caso de CooperCentral VR - una Cooperativa de 2ª Generación en el suministro de banano a las escuelas públicas de la ciudad de Sao Paulo**

---

*Gustavo Fonseca de ALMEIDA<sup>1</sup>*

*Rafael Eduardo CHIODI<sup>2</sup>*

*Fábio GRIGOLETTO<sup>3</sup>*

**Resumo:** O artigo apresenta um estudo realizado em uma cooperativa de segundo grau, localizada no Vale do Ribeira em São Paulo, criada para atender a política de compras institucionais de São Paulo sob o enfoque da compreensão dos desafios com a logística. Um roteiro semiestruturado foi utilizado nas entrevistas com gestores, produtores e entregadores. Doze organizações da agricultura familiar se uniram para produzir e entregar bananas em mais de duas mil escolas de São Paulo. Algumas dificuldades na entrega ponto a ponto foram observadas, como, por exemplo, a de concentrar todo o volume necessário para as entregas em um único entreposto, além de a exigência de apresentação de documentação comprobatória física a cada entrega,

---

<sup>1</sup> Professor Adjunto da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Campus Lagoa do Sino. Buri, São Paulo, Brasil. Email: gufoal@ufscar.br ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0263-697X>

<sup>2</sup> Docente da Universidade Federal de Lavras (UFLA). Lavras, Minas Gerais, Brasil. Email: rafaelchiodi@ufla.br ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5462-6856>

<sup>3</sup> Professor Adjunto da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), Campus Lagoa do Sino. Buri, São Paulo, Brasil. Email: fabio.grigoletto@ufscar.br ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3691-9743>

o que atrasava e dificultava o atendimento a um elevado número de rotas. A digitalização dos romaneios, e suas assinaturas em formato digital, proposta pelos entrevistados, pode agilizar os registros e atender a todas as escolas das rotas sugeridas. A organização social evidenciou a existência de uma lógica inclusiva, contra-hegemônica de operação, embasada nos princípios da economia solidária, permitindo aos colaboradores atender aos compromissos assumidos e, assim distribuir de forma mais justa a renda gerada com a produção de alimentos.

**Palavras-chave:** Solidariedade, Agricultura Familiar, Rede Sete Barras, CooperCentral VR, Agroecologia

**Abstract:** The paper presents a study performed in a second-generation cooperative CooperCentral VR, located at Vale do Ribeira, Sao Paulo, created to attend the national program for food acquisition to public schools. The aim was to investigate the irmain challenges with logistics to supply bananas twice a week to more than 2000 schools in the megacity of Sao Paulo. Twelve organizations of family farmers came together to produce and deliver bananas to schools in Sao Paulo. A semi-structured methodological approach was used to include interviews with managers, producers, and delivery people. Some difficulties in delivering bananas in each school were observed, such as, for example, concentrating all volume for deliveries in a unique warehouse, in addition to the legal requirement to present physical supporting documentation within each fruit delivery, which delayed and made it difficult serving many routes in the megacity. Electronic lists and their signatures in digital format, proposed by the interviewed collaborators can speed up registration in order to serve all schools on all suggested routes. The social organization showed the existence of an inclusive, counter-hegemonic logic of operation, based on the principles of solidarity economy, allowing employees to meet the assumed commitments and thus distribute more fairly theincome generated from food production.

**Keywords:** Solidarity, Family farming, Sete Barras Network, CooperCentral VR, Agroecology

**Resumen:** El artículo presenta un estudio realizado en una cooperativa de segunda generación CooperCentral VR, ubicada en Vale do Ribeira, São Paulo, creada para atender el programa nacional de adquisición de alimentos para las escuelas públicas. El objetivo fue investigar sus principales desafíos con la logística para suministrar bananas dos veces por semana a más de 2000 escuelas en la mega ciudad de São Paulo. Doce organizaciones de agricultores familiares se unieron para producir y entregar banano a las escuelas de São Paulo. No estudio, se utilizó un enfoque metodológico semiestructurado que incluyó entrevistas con gerentes, productores y repartidores. Se observaron algunas dificultades en la entrega de banano en cada escuela, como, por ejemplo, concentrar todo el volumen para las entregas en un único depósito, además del requisito legal de presentar documentación física en cada entrega de fruta, lo que retrasó y dificultó el servicio de muchas rutas en la mega ciudad. Las listas electrónicas y sus firmas en formato digital, propuestas por los colaboradores entrevistados, pueden agilizar el registro para atender a todas las escuelas en todas las rutas sugeridas. La organización social mostró la existencia de una lógica de funcionamiento incluyente, contrahegemónica, basada en los principios de la economía solidaria, que permitía a los trabajadores cumplir con los compromisos asumidos y así distribuir más equitativamente los ingresos generados por la producción de alimentos.

**Palabras claves:** Solidaridad, Agricultura familiar, Red Siete Barras, CooperCentral VR, Agroecología

ALMEIDA, Gustavo Fonseca de; CHIODI, Rafael Eduardo; GRIGOLETTO, Fábio  
Sustainable food systems: the case of CooperCentral VR - a 2nd Generation Coop in the supply of bananas to public schools in the city of Sao Paulo. ORG & DEMO (Marília), v. 25, 2024. Fluxo Contínuo, e024007.

## Introdução

Um sistema alimentar envolve atividades de troca não apenas de alimentos, mas também de materiais, de informações e de recursos, precisa de infraestrutura e estrutura social (governança) para promover a conexão entre a produção, distribuição, comércio e consumo de alimentos (SOBAL et al, 1998).

Org&Demo, Marília, v. 25, 2024. Fluxo contínuo

DOI: <https://doi.org/10.36311/1519-0110.2024.v25.e024007>



Este trabalho está licenciado sob uma licença Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Para a FAO, braço das Organizações das Nações Unidas (ONU) para alimentação, sistemas alimentares compreendem todas as atividades relacionadas com a produção, processamento, distribuição, preparação e consumo de alimentos. Além disso, para a entidade, as pessoas tornam-se parte influente de cadeias produtivas de alimentos a cada vez que escolhem seus alimentos, definem a forma como a comida é produzida, preparada e armazenada, tornando-as parte integrante e ativa do funcionamento do sistema alimentar. Em um sistema alimentar sustentável, o varejo é abastecido com alimentos nutritivos produzidos no local ou regionalmente, há pouco desperdício, a sazonalidade e as tradições culturais são preservadas. Ainda, a cadeia de abastecimento é mais resistente às intempéries associadas às questões logísticas, condições meteorológicas extremas, aos picos de preços, às interrupções por greves e/ou pandemias, sem piorar a degradação ambiental no campo nem contribuir com as mudanças climáticas (FAO, 2021). Sistemas alimentares sustentáveis são aqueles que proporcionam segurança alimentar e nutrição adequada à sociedade sem comprometer as bases econômicas, sociais e ambientais do território. Garantem a manutenção de serviços ecossistêmicos nas paisagens para que as próximas gerações possam dar continuidade à produção local podendo, inclusive, produzir para abastecer áreas urbanas na perspectiva regional (VAARST et al., 2018).

A literatura contemporânea que trata dos regimes alimentares (*food regimes*) tende a se concentrar em críticas sobre as tendências negativas implícitas aos sistemas convencionais globais. Acadêmicos pioneiros no estudo dos regimes alimentares, destacadamente Harriet Friedmann e Philip McMichael (1989) e Friedmann (2005), utilizaram, em suas reflexões, questões de resistência, de diferenças observáveis e de oportunidades emergentes em diferentes partes do planeta para contestar o regime alimentar promovido pelas grandes corporações (*business as usual*) (CAMPBELL, 2009). Hugh Campbell, professor emérito da Universidade de Otago, na Nova Zelândia, reconhece Philip McMichael como o primeiro acadêmico a sugerir a noção de *food from nowhere* para criticar o corporativismo predador que atua no mercado de alimentos e para

justificar a importância de desenvolver sistemas alimentares mais sustentáveis, a partir do regime alimentar regional *food fromsomewhere* e mesmo local, o chamado *food fromhere*. O professor sugere, ainda, que foi Harriet Friedmann a cientista que levantou a hipótese de haver duas questões chave que garantiram a emergência e a estabilidade desses regimes globais contemporâneos, caracterizados por ela como *food fromnowhere*, mas que também servirão para pavimentar o próprio declínio desses regimes: (i) assegurar legitimidade social para a comercialização de alimentos (por meio do marketing) e a importância das dinâmicas ecológicas abordadas estrategicamente dos mercados globais de alimentos (pela invisibilidade promovida devido a distância entre o local de produção e o local de consumo). Essas dinâmicas ecológicas do distanciamento têm sido historicamente problemáticas, e atingem cada vez mais preocupação mundial nos tempos modernos, destacadamente devido as mudanças climáticas.

Ao defender os regimes alimentares regionais, do *food fromsomewhere* Campbel (2009) usa a teoria da resiliência socioecológica para sugerir que esse regime alimentar se caracteriza como promotor de retornos ecológicos mais densos, além de garantir um fluxo de informações mais complexo em comparação a invisibilidade e distanciamento ecológico que é característica do regime alimentar convencional, do *food fromnowhere*. Seguindo a opinião do autor, enquanto o regime alimentar regional, do *food fromsomewhere* apresenta oportunidades para alterar questões chave nas relações entre alimentos e a ecologia, a legitimidade social dessa nova forma de relação com os alimentos esbarra na existência das facilidades associadas ao sistema alimentar vigente, destacadamente pela facilidade de acesso e preço, já que o poder das grandes corporações permite utilizar ferramentas de comunicação em massa para garantir a manutenção do *business as usual* no contexto da comercialização de alimentos. Campbel (2009) indica, ainda, que para resolver essas tensões, novas formas de relações com alimentos podem abrir espaços para que no futuro, relações de comércio com alimentos em escala global possam ser

embasadas em relações ecológicas mais conectadas e compreendidas pelas pessoas que fazem suas escolhas conscientes ao adquirir seus alimentos.

Nos sistemas contemporâneos hegemônicos, mecanismos de governança global foram criados pelas grandes redes supermercadistas e pelas grandes corporações do segmento alimentício, que utilizaram práticas de lobby visando, além de subsídios fiscais, a criação de legislação específica garantindo a manutenção de critérios de produção industrial (larga escala) promovendo dificuldades (ex. sanitárias) à concorrência de pequenas empresas e pequenos comerciantes.

No contexto das alternativas ao modelo hegemônico de governança dos sistemas alimentares, que valoriza o *business as usual*, a questão de pesquisa que motivou a realização deste trabalho foi a emergência de uma nova governança, pela presença dos mercados institucionais (políticas públicas para a merenda escolar), pode mudar as relações sociais ampliando a legitimação de alimentos e dinâmicas ecológicas mais sustentáveis nas relações estabelecidas entre a sociedade e sua alimentação? Nesse contexto, o objetivo do trabalho foi compreender as relações de governança de uma cooperativa de segundo grau, a CooperCentral VR (<https://coopercentralvr.wordpress.com/>) localizada no Vale do Ribeira em São Paulo, formada pela colaboração entre agricultores familiares de 12 entidades associativas sob o enfoque da compreensão dos desafios com a logística de entrega de frutas prontas para o consumo em mais de duas mil escolas na cidade de São Paulo, o que estava permitindo distribuir a renda gerada com a produção e comercialização das frutas de forma mais equânime e solidária num exemplo paulista de um sistemas alimentar funcionando a partir de uma perspectiva cidade-região (VAARST et al., 2018).

## Metodologia

A CooperCentral VR foi criada com o objetivo principal de representar, em editais de compras públicas de alimentos da agricultura familiar, 12 cooperativas e associações de agricultores familiares produtores de bananas localizados no Vale do Ribeira em São Paulo. Além disso, a cooperativa de segundo grau apoiou as entidades representadas na organização da logística para a entrega das frutas no mercado institucional da cidade de São Paulo, além de lidar com as demais questões de governança e atendimento das necessidades de seus cooperados (ALMEIDA CAVALHEIRO, 2021). A CooperCentral VR teve sua arquitetura estabelecida a partir do trabalho de agricultores familiares voluntários e reconhecidos pelos seus pares como lideranças de agricultores nos municípios de Sete Barras e Miracatu. Uma dessas organizações, pioneira no estabelecimento da cooperativa de segundo grau, foi a Cooperativa da Agricultura Familiar de Sete Barras (COOPAFASB). Importante destacar o papel da COOPAFASB na formação da cooperativa de segundo grau, já que foi a primeira cooperativa do Vale do Ribeira a procurar apoio externo na abordagem da economia solidária depois de passar por uma sequência histórica de frustrações no contexto da organização social para atender aos editais de comercialização de alimentos vinculados a política da merenda escolar (CHIODI et al., 2020).

Nesse sentido, compreender a organização da cooperativa COOPAFASB garantiria uma melhor compreensão da estrutura da Coopercentral VR, e então identificar de que formas a organização da cooperativa de primeiro grau originária, promoveu alicerce social e de organização e pavimentou o caminho para a construção da cooperativa de segundo grau, atingindo o complexo objetivo de conectar a produção da agricultura familiar do Vale do Ribeira com a merenda escolar da cidade de São Paulo. A pesquisa foi realizada entre os anos de 2017 e 2018, e contou com dados de entrevistas com 38 produtores familiares cooperados, tanto da Coopafasb, como da Cooperagua em Sete Barras, assim como da Associação e Cooperativa de produtores de bananas de Miracatu

(AABAM e COOBAM), integrantes da cooperativa de segundo grau CooperCentral VR.

Para uma visão mais detalhada a respeito da questão de logística de entregas nas escolas, uma entrevista com o responsável técnico pela Coordenadoria de Alimentação Escolar (CODAE) da cidade de São Paulo foi realizada, assim como o acompanhamento de uma carga de bananas que saiu do Vale do Ribeira, passou pelo entreposto da CooperCentral VR em Santo André, até as entregas das frutas em escolas em rotas escolhidas ao acaso pelo gestor do entreposto da organização. Em Santo André, foi possível registrar o processo de descarregamento da carga de bananas trazida de Sete Barras, no Vale do Ribeira, e o manejo das frutas até a sua distribuição nas escolas em caminhões de pequeno porte autorizados a circular na cidade de São Paulo. Buscou-se, com isso, compreender a rotina e os procedimentos burocráticos que eram realizados no processo de abastecimento das frutas dentro da perspectiva do mercado institucional da merenda escolar. No contexto da logística de entregas, cinco motoristas de pequenos caminhões encarregados foram entrevistados para compreender os desafios e oportunidades relativos ao processo de entrega ponto a ponto.

### **Escoamento das frutas produzidas pelos agricultores familiares do Vale do Ribeira**

A COOPAFASB iniciou seus trabalhos a partir de uma organização de moradores do bairro rural Guapiruvu, em Sete Barras, SP. A Cooperagua, já existente na região, era formada por agricultores familiares locais, tendo sido formalmente criada em 2008 (GRIGOLETTO, 2018). A cooperativa realizava o comércio de suas produções para atravessadores, que ficavam com a maior parte da renda da comercialização, já que entregavam as bananas também na alimentação escolar de São Paulo (CHIODI et al., 2020).



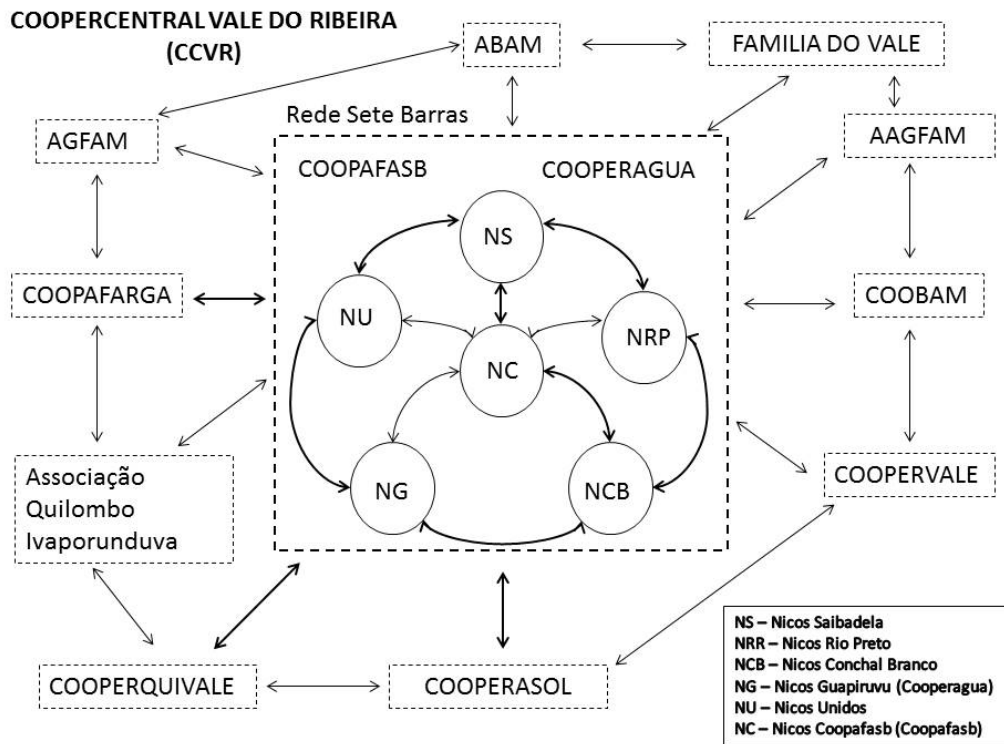
Sabendo que os intermediários estavam ficando com a maior parte da renda obtida com a venda das frutas, gestores da Cooperagua procuraram iniciar a comercialização diretamente para a política institucional Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), um programa menos exigente em termos de volumes contratados e de compromisso de entrega do que a política pública da merenda escolar (PNAE). Foi então que seus gestores sentiram a necessidade de estabelecer uma nova organização social municipal, com o intuito de ganhar força política e trabalhar com escala. Nesse contexto, a COOPAFASB iniciou suas operações de forma oficial em 2013, mas já vinha atuando na organização social e na área comercial de agricultores familiares em Sete Barras desde 2011, recebendo forte influência dos princípios da economia solidária em sua organização.

Durante o período em que a coleta de dados ocorreu, a cooperativa contava com 113 cooperados, agricultores familiares de bairros rurais de Sete Barras, SP, onde era responsável por intermediar a organização social, a logística, o processamento e a comercialização da produção de diversos produtos, de hortaliças, tubérculos e palmito pupunha até as bananas, principal produto comercial (ALMEIDA CAVALHEIRO, 2021). Cada bairro rural do município de Sete Barras foi estimulado a se organizar a partir de suas bases sociais, agora com apoio da COOPAFASB, o que permitiu uma forte organização solidária, onde a base para a resolução de problemas era o diálogo aberto e franco, o que aumentava a credibilidade da organização social entre seus cooperados. À medida que o nível organizacional aumentava, cada bairro foi se estruturando fisicamente e a governança da cooperativa se fortaleceu. A organização social nos bairros em conexão com a COOPAFASB, a partir dos princípios da economia solidária, promoveu a criação do Núcleo de Integração e Cooperação Solidária (NICOS). Durante os trabalhos de campo foi possível identificar seis NICOS localizados nos bairros de Sete Barras, formando a Rede 7B: NICOS Saibadela; NICOS Rio Preto; NICOS Conchal Branco; NICOS Guapiruvu; NICOS Unidos; e o NICOS COOPAFASB. Cada NICOS ficava

localizado em um bairro rural, enquanto a sede da COOPAFASB ficava localizada na área urbana de Sete Barras.

Conforme um dos gestores entrevistado, o intuito da criação dos Núcleos era primeiramente fortalecer a base social e também intermediar a comercialização dos produtos de seus cooperados além de auxiliar na aquisição de insumos, implementos agrícolas, promover a modernização, o acesso à informação, promover capacitação e principalmente mobilizar os associados para uma maior participação nas tomadas de decisões da cooperativa. Cada NICOS realizava reuniões e assembleias periódicas independentes, para que as demandas, ideias e realidades individuais de cada produtor pudessem chegar até a COOPAFASB e serem discutidas também em reuniões e assembleias gerais, a fim de promover o desenvolvimento rural da região. Cada NICOS contava com uma espécie de entreposto local, utilizada para diversas atividades, desde reuniões até a limpeza, embalagem e maturação das bananas em câmaras de climatização até o encaixotamento e carregamento de frutas para o mercado. Assim, a estratégia da descentralização visou também promover o fortalecimento dos laços organizativos em âmbito comunitário (CHIODI et al., 2020). Este modelo de organização em NICOS permitiu a criação da Rede Sete Barras – R7B (Figura 1). Fato inédito na literatura é que a R7B serviu de estrutura para que a governança da cooperativa de segundo grau, CooperCentral VR, pudesse contemplar seus representados a partir dos princípios colaborativos da economia solidária.

**Figura 1.** Rede Sete Barras composta por seis NICOS e sua posterior comunicação com as cooperativas que passaram a integrar a cooperativa de segunda geração CooperCentral VR.



Fonte: Figura elaborada pelo Engenheiro Agrônomo Eduardo de Almeida Cavalheiro e pela Engenheira Agrônoma Neide da Purificação após estágio obrigatório realizado na Coopafasb sob orientação do primeiro autor.

A rede ampliada apresentava os elementos e organizações que compunham a CooperCentral VR, tendo como ponto de partida a rede Sete Barras e os NICOS. A lógica da economia solidária, que até então servia de estímulo para a colaboração dos agricultores dos bairros rurais de Sete Barras, ganhou escala e passou a ser executada em escala regional, o que garantiu maior poder de barganha aos agricultores familiares no momento dos editais de compras institucionais da prefeitura de São Paulo.

Na Figura 1, as relações internas entre os NICOS são representadas pelas setas apontando para os dois polos, o que significa que são interações recíprocas, como no caso das técnicas para a maturação das frutas em câmaras

de maturação reduzindo riscos aos produtores, ou mesmo na organização das demandas e das formas de pagamento pela produção entregue, criando vias de mão dupla, fomentando a organização social, a governança democrática, a troca de informações e o diálogo, como no caso do manejo da adubação dos bananais, a contratação de serviços em conjunto, deixando os conflitos de interesses de lado, para que o interesse comum fosse priorizado. Isso se aplicou também com a lógica de organização social da CooperCentral VR, onde a proposta do cooperativismo e dos valores de solidariedade foram enraizados na instituição desde as primeiras parcerias, pela presença de suas lideranças e da juventude e mesmo a organização de segundo grau, representando as 12 instituições do Vale do Ribeira, que passou a trabalhar como uma única organização, permitindo que cada uma das organizações locais conseguisse manter a própria identidade, valorizando cada uma de suas particularidades, mas unidas na garantia de um maior poder de barganha para vencer os editais e garantir o atendimento das exigências do mercado institucional para um grande volume de frutas, que deveriam ser entregues semanalmente em mais de duas mil escolas da cidade de São Paulo. Os contornos tracejados na Figura 1 indicam que todos os elos da rede ampliada, mesmo podendo se comportar como um único elemento, estariam abertos ao diálogo, aos ajustes, sugestões, inovações e principalmente às novas parcerias. O respeito e a confiança mútua transformaram os elos dessa importante cadeia de valor, em fortes pilares que sustentam uma potente articulação social de agricultores familiares do Vale do Ribeira.

Em 2012, aconteceu a primeira chamada pública para a merenda escolar organizada pela prefeitura de São Paulo. Na época, o objetivo da prefeitura era a compra de arroz. No ano seguinte, a prefeitura iniciou a compra e a distribuição de alimentos da agricultura familiar dando preferência a produção regional. Ainda em 2013, foram abertas chamadas públicas com a estratégia de buscar produtos que de fato fossem da agricultura familiar, que fossem comuns em termos de tradição na alimentação popular e que atendessem a nutrição de diferentes faixas etárias, gerando um valor expressivo em volume, a fim de cumprir o que determina a Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, mais conhecida como lei da

merenda ou lei do PNAE. Os primeiros produtos que se encaixavam nessas estratégias de compra foram o arroz, o feijão, o suco de laranja, o óleo de soja, entre outros, inclusive as bananas produzidas no Vale do Ribeira. Contudo, apenas as chamadas públicas do arroz e do suco de laranja puderam ser atendidas, e o ano se encerrou com apenas 7% da aquisição de alimentos provindos da agricultura familiar destinados a merenda escolar de São Paulo. Naquele momento, o resultado obtido estava longe da meta determinada pela Lei nº 11.947 (que exige ao menos 30% dos recursos destinados à compra de alimentos pelas prefeituras serem produzidos pela agricultura familiar, devendo receber prioridade na compra a produção local e regional).

Em novembro de 2013, ocorreu um evento promovido pela secretaria de educação, chamado Perspectivas para a compra da agricultura familiar pela prefeitura de São Paulo no estado de São Paulo, e o objetivo foi reunir agricultores familiares do estado, a fim de fomentar a compra de alimentos da agricultura familiar por parte da prefeitura da capital. No evento, houve o primeiro contato com os produtores do Vale do Ribeira, e uma reunião foi agendada e realizada entre os envolvidos (prefeitura municipal de São Paulo e os representantes da Rede Sete Barras e demais instituições do Vale do Ribeira). Visto que as organizações do Vale se encaixavam justamente no perfil procurado pela prefeitura, era um público alvo da política pública, e possuíam um volume de produtos suficientes para suprir a demanda das escolas, a questão a ser resolvida passou a ser como a chamada pública deveria ser elaborada (ASSIS, 2019).

Até aquele momento, os produtos da agricultura familiar comercializados via PNAE eram perecíveis, mas tinham um tempo de prateleira mais longo, e todo o montante era entregue em um único ponto (armazém municipal). Além disso, naquele momento, a prefeitura de São Paulo era responsável pela distribuição dos alimentos. No caso das bananas produzidas no Vale do Ribeira, território marcado por contradições de origem histórica, especialmente em termos das condições socioeconômicas de reprodução social da agricultura familiar, sendo um produto em natura, altamente perecível, foi necessário

realizar uma série de ajustes nos editais (ex. exigindo produtos em natura e pronto para consumo) para as chamadas públicas, para que o público-alvo fosse capaz de acessar a política pública e os beneficiários (jovens e crianças) pudessem consumir prontamente os alimentos frescos na merenda. A colaboração entre os agentes implementadores da política pública e os agricultores familiares da região revela um dos aspectos distintivos do caso em questão, revelando a potência inerente ao uso da autonomia, por parte dos chamados burocratas de nível de rua (LIPSKY, 2019), do espaço de discricionariedade que lhes é legado no âmbito das regras e normas de operação de programas e políticas públicas.

Em julho de 2014 foi lançada a primeira chamada pública para a compra de bananas da agricultura familiar, destinadas à merenda escolar de São Paulo. Em dezembro de 2014 foi assinado o primeiro contrato com fornecedores do Vale do Ribeira, e o fornecimento efetivo iniciou no ano seguinte, o que se repetiu nos anos subsequentes (ASSIS, 2019).

A Rede Sete Barras (R7B) foi importante, pois seus líderes concentraram os esforços para a união das cooperativas do Vale do Ribeira, articulando e mobilizando instituições dos municípios vizinhos a participarem juntas nas chamadas públicas de compras institucionais, onde era comum elas estarem competindo entre si. Foi então que surgiu a CooperCentral VR, criada para organizar e distribuir os produtos da união das instituições na rede municipal de São Paulo. Até o início de 2020, com pouco mais de 4 anos realizando entregas para a merenda escolar da cidade de São Paulo, a CooperCentral já contava com 12 instituições parcerias, sendo 8 cooperativas e 4 associações, todas predominantemente formadas por agricultores familiares do Vale do Ribeira, responsáveis pela produção de bananas atendendo a demanda da merenda escolar de aproximadamente 2.300 escolas estaduais e 530 escolas municipais, fornecendo frutas para um total de 2.830 escolas por semana na grande São Paulo.

## O ciclo de entrega das frutas para as escolas de São Paulo

O ciclo de preparação e entrega de bananas na merenda escolar de São Paulo dura cerca de 15 dias. As entregas são realizadas semanalmente, e um ciclo de entrega se sobrepõe ao outro. Para evitar confusão, o CODAE, entidade vinculada à Secretaria de Educação do município, envia uma prévia da demanda de bananas para a CooperCentral VR por e-mail logo no início da semana, na segunda-feira, para as entregas da semana seguinte. Com a recepção da demanda semanal, a central repassa a demanda de maneira igualitária às instituições parceiras do Vale do Ribeira, sendo uma delas a Coopafasb. A Coopafasb divide então a demanda em cotas que serão distribuídas entre os NICOS. Cada NICOS fica responsável por subdividir as cotas em cada um dos produtores e abastecer assim a Rede Sete Barras. Na terça-feira, assim que o produtor era informado do montante que precisaria entregar para a cooperativa, iniciava a colheita dos cachos de frutas, antes mesmo da demanda definitiva ser oficializada. A demanda definitiva variava muito pouco em relação à prévia, e já havia confiança estabelecida entre produtores e cooperativa por meio dos NICOS para ajustes quando necessário. Na quinta-feira da mesma semana, a demanda definitiva era então comunicada, e os produtores já estavam com as colheitas avançadas e encaminhando os produtos para os locais comunitários em cada NICOS, alocando as frutas em câmaras de maturação localizadas nos entrepostos dos NICOS, e caso ocorresse alguma alteração nos volumes demandados, rapidamente os produtores realizavam os ajustes necessários. A condução das lavouras, a colheita, a limpeza dos produtos, o embalagem e o transporte até o entreposto do seu respectivo NICOS, era de responsabilidade de cada produtor. No domingo, as bananas já maturadas ou bem próximas do seu ponto de maturação, eram carregadas nos caminhões da Rede Sete Barras pelos próprios cooperados, que realizavam escalas e determinavam funções a cada cooperado do seu respectivo NICOS para deixar o caminhão pronto para partida. Isso se repetia em cada um dos NICOS, mostrando alto grau de independência social, organizacional e operacional de cada núcleo. Após o período de maturação, as bananas eram então carregadas em caixas plásticas

nos caminhões da Coopafasb e transportadas até o entreposto da CooperCentral em Santo André-SP.

Aqui, vale ressaltar que o trabalho prévio de organização e gestão dos processos foi essencial para viabilizar o atendimento à política pública. E neste ponto, identificou-se que a perspectiva de construir relações mais justas remete à concepção de que a finalidade das cooperativas consiste em proporcionar a seus associados benefícios econômicos, mas regidos pela solidariedade em lugar da competição (SINGER, 2001).

No entreposto, o produto era descarregado do caminhão da Coopafasb pelos colaboradores da CooperCentral VR localizados no entreposto e se preciso eram encaminhados a uma das quatro câmaras de maturação que a central ali mantém, para terminar o ciclo de maturação, ou apenas seria descarregado e alocado em um dos dois barracões existentes para aguardar o carregamento e devido encaminhamento das cargas para as escolas. Na segunda-feira seguinte, uma semana após o recebimento da prévia da demanda pelos gestores, as bananas colhidas na semana anterior começavam a ser carregadas pelos colaboradores em pequenos caminhões de motoristas que eram cooperados no início da colaboração que gerou a cooperativa de segundo grau, mas que tiveram que passar a atuar como autônomos<sup>4</sup>. O destino das frutas já tinha suas rotas pré-estabelecidas, e as frutas já estavam prontas para serem levadas às escolas. Este processo seguia até na sexta-feira, quando os produtos daquela semana específica fossem entregues.

Para gerenciar as entregas ponto a ponto, a cooperativa dispunha de 189 rotas e podia contar com 90 motoristas de pequenos caminhões, autorizados a circularem nas áreas urbanas da região metropolitana de São Paulo durante o dia. Esses motoristas tiveram que se organizar para participar do processo de contratação, mas contavam com uma micro empresa individual (MEI), para que fosse possível à CooperCentral VR contratar legalmente os serviços de

<sup>4</sup> Os motoristas entrevistados alegaram que faziam parte de uma cooperativa de transporte da cidade de São Paulo, mas que no momento havia sido descontinuada em razão da necessidade de cadastro individual dos caminhões de pequeno porte para circular na cidade de São Paulo e também por facilitar o recebimento pelos serviços prestados através de MEIs.



entregas. As rotas eram escalonadas durante os dias da semana e cada motorista, quando possível, realizava as entregas nas mesmas rotas, que eram já conhecidas, ou em regiões onde o motorista já estivesse familiarizado e habituado a circular, para que os contratempos fossem minimizados. Os carregamentos se iniciavam a partir das quatro horas da manhã, realizando primeiro o carregamento das cargas destinadas às rotas mais longas e de difícil acesso.

Os romaneios, ou seja, documentos chave no controle dos fluxos de carga, já haviam sido previamente preenchidos e impressos, para que a equipe da CooperCentral VR pudesse montar as cargas com os volumes exatos para cada rota. Nos romaneios, constavam as informações sobre a carga, desde o fornecedor (Instituição do Vale do Ribeira), destinatário (Escola que iria receber as frutas), endereço do destinatário, especificação sobre o produto, quantidade em caixas, quantidade em quilogramas, data de entrega e data/prazo de consumo. Assim que a carga estivesse completa, o veículo era despachado para a entrega, e com ele seguiam três cópias desse documento denominado romaneio.

Além das informações especificadas anteriormente, os romaneios também apresentavam alguns campos em branco, onde no momento da entrega, o servidor público responsável por recepcionar os produtos nas escolas deveria realizar a inspeção das bananas, coletar o carimbo da escola, preencher os romaneios com seus dados (nome e RG), e registrar as condições de qualidade observadas dos produtos. Caso não estivesse de acordo com o padrão de qualidade estabelecido pela prefeitura de São Paulo, não faziam a recepção ou informavam algum problema identificado nos próprios campos específicos dos romaneios. Isso deveria ser feito nas três vias de romaneios, sendo que uma delas era destinada à escola, e as outras duas retornavam com o motorista e com as caixas plásticas vazias à sede da CooperCentral VR.

O retorno dos motoristas à sede do entreposto com as os romaneios devidamente preenchidos e assinados pelas entregas em todas as escolas, e as

caixas plásticas vazias, indicava o sucesso nas entregas. A organização central então começava a unir toda a documentação, de todas as rotas realizadas naquela semana, a fim de dar entrada ao processo de pagamento dos fornecedores, no caso, as instituições de agricultores familiares do Vale do Ribeira.

Após reunir toda a documentação pertinente, a CooperCentral VR lançava uma nota fiscal no valor total dos produtos entregues, e só aqui se encerrava o ciclo das entregas daquela semana. Somente após 30 dias da data de emissão da nota fiscal, a central recebia da prefeitura pelos produtos fornecidos e repassava o valor para a cooperativa que havia enviado as bananas. Os produtores entrevistados diziam que, mesmo demorando para receber pelas frutas, o pagamento era certo, diferente do que ocorria anteriormente à criação da CooperCentral VR, quando as frutas ainda eram entregues aos intermediários que nem sempre as pagavam (CHIODI et al., 2020).

Dentre os principais desafios encontrados pela CooperCentral VR em relação a entrega de bananas nas escolas, a primeira dificuldade encontrada foi conseguir concentrar o montante necessário de frutas no entreposto em Santo André, SP, onde cada instituição cooperada realizava a captação de produtos de muitos agricultores familiares no Vale do Ribeira, que sozinhos não teriam condições de escoar seus produtos ao mercado consumidor da cidade de São Paulo. Esse primeiro feito proporcionou que produtos altamente perecíveis, como é o caso de bananas, estivesse próximo ao seu destino final, permitindo a entrega dentro do prazo e da validade, disponibilizando um produto de qualidade, a preços justos, no ponto ideal de consumo.

Na opinião dos gestores de quatro cooperativas, as entregas ponto a ponto foram o maior desafio encontrado, visto que a complexidade, as dimensões e o alto fluxo de veículos na cidade de São Paulo, tornavam a logística por si só o maior desafio. O elevado número de escolas, consequentemente, o alto número de entregas e rotas diárias e o grande volume de produtos escoados, além de demandar muita mão de obra, necessitavam de

um número elevado de veículos, uma vez que os mesmos deveriam ser compatíveis com o limite de peso estabelecido pela legislação de trânsito da cidade de São Paulo, para que não precisassem participar do esquema de rodizio de veículos. A organização das rotas deveria ser feita minuciosamente, para que nenhuma escola ficasse sem receber as frutas, e as entregas seriam realizadas dentro dos prazos e horários estipulados. Qualquer atraso na entrega das bananas poderia significar um grupo de alunos que não teria acesso a uma porção de fruta em sua merenda escolar naquela semana.

Outro ponto de estrangulamento identificado foi a utilização de documentos físicos para a realização do controle das entregas na rede municipal de São Paulo. Além da dificuldade com a captação das assinaturas físicas nas escolas, momento em que os entregadores poderiam estar se dirigindo à próxima entrega. A confirmação da entrega só ocorria depois que os motoristas retornavam ao entreposto com os romaneios físicos devidamente assinados. O CODAE, vinculado à secretaria de educação, obtinha a confirmação oficial da entrega somente após a equipe da CooperCentral VR enviar a documentação solicitando o pagamento pelas cargas, comprovando as entregas pelo envio de uma das cópias desses romaneios. Como implicação, a prefeitura do município de São Paulo só tinha conhecimento oficial da efetividade das entregas uma semana após a mesma ser realizada. Diferentemente foi o controle realizado pela rede estadual de ensino. Havia um portal virtual, em que cada representante de cada escola possuía seu próprio *login* de acesso e lá podia disponibilizar as informações das entregas recebidas, bem como podia registrar algum problema observado ou mesmo registrar algum eventual contratempo que porventura tivesse ocorrido com o produto ou com a entrega. Nessa forma de gestão das entregas, tanto o(a) responsável pelo governo como o(a) responsável pela CooperCentral VR poderiam consultar as informações que estariam disponíveis instantaneamente após o lançamento dos dados no sistema. No sistema eletrônico, não havia o risco de perda e/ou injúrias físicas aos documentos, e a organização central conseguiria solicitar o pagamento das cargas mais rapidamente, acelerando o recebimento dos produtores pelos produtos, uma vez

que o ciclo todo, desde a comunicação da prévia da demanda até o recebimento do produto comercializado, levava, em média, um período de 45 dias. Período longo, tendo em vista a realidade de baixa renda encontrada nesse público alvo da política pública do PNAE.

O estudo permitiu identificar uma lógica de governança capaz de promover uma revolução nos sistemas alimentares cidade-região valorizando a agricultura familiar e fomentando a economia solidária. Contudo, embora a governança democrática tenha sido potencializada, pouco se observou de avanço no contexto da conversão agroecológica dos sistemas de produção dos cooperados, atuando em sua maioria em monoculturas de bananas. Em apenas um dos NICOS (Saibadela) foi possível identificar a presença de produtores de bananas orgânicas e em sistemas agroflorestais integrando bananas com palmito pupunha. Dos principais desafios identificados pelos próprios produtores entrevistados, estava a ausência de assistência técnica para a promoção de uma agricultura mais rentável e diversificada. Além disso, os principais problemas climáticos identificados pelos produtores entrevistados diziam respeito aos vendavais, que destruíam os bananais em diferentes momentos nos últimos anos. Mesmo havendo avançado na organização social e identificado avanços para uma série de demandas no sentido de desenvolver a agricultura familiar no Vale do Ribeira, ficou claro que essas organizações sociais, que tiveram início com a formatação da Rede Sete Barras, poderão ser adaptadas para ações de capacitação e de implantação de um programa de extensão rural de longo prazo, que envolva a comunicação para a agroecologia e desenvolvimento sustentável promovendo a conservação da biodiversidade na paisagem de Mata Atlântica do Vale do Ribeira em São Paulo e ao mesmo tempo promovendo renda e dignidade aos produtores que poderão aumentar ainda mais a participação regional na alimentação de jovens e crianças da cidade de São Paulo, avançando na consolidação de um sistema alimentar agroecológico embasado no contexto cidade-região (VAARST et al., 2018).

## Conclusão

Os fundadores da Rede Sete Barras estabeleceram um modelo organizacional que transformou todos os envolvidos na produção e operacionalização da comercialização de frutas ao PNAE, em agentes ativos de uma organização fundada em fortes pilares do cooperativismo e da economia solidária. Esse sistema serviu como base para que agricultores familiares não só conseguissem comercializar sua produção, mas também gerar desenvolvimento rural numa perspectiva sustentável ao Vale do Ribeira, combatendo diretamente o êxodo rural, permitindo aos agricultores e agricultoras se organizarem socialmente, acessar informações, aprimorar sua rede de contatos, realizar investimentos e acessar canais de comercialização que antes eram inacessíveis.

A Rede Sete Barras permitiu a construção de uma infraestrutura capaz de escoar e processar grande parte da produção de seus cooperados, cada NICOS contava com uma estrutura única e adaptada às condições dos(as) cooperados(as) e à realidade dos produtos produzidos localmente. Foi possível perceber uma forte preocupação em construir uma infraestrutura capaz de receber, armazenar, maturar, processar e escoar a grande maioria de produtos ofertados pelos cooperados da Rede Sete Barras para um grande centro consumidor como o da merenda escolar da cidade de São Paulo.

Contudo, a estrutura que dispunha a CooperCentral VR era subutilizada, principalmente nos momentos em que o fornecimento ao mercado institucional cessava ou diminuía. Isso ocorria nos recessos escolares (férias, feriados), e ocorreu de forma mais constante no ano de 2020 e 2021 com a interrupção das aulas devido à pandemia causada pela COVID-19. Isso abria margem para que a estrutura física fosse utilizada de outras maneiras, e a organização social e operacional pudessem se dedicar a novos canais de comercialização, bem como variar a gama de produtos ofertados atendendo novas rotas e novos mercados, como, por exemplo, o mercado de restaurantes que demandam alimentos como o palmito pupunha.

Todas as instituições que formam a CooperCentral VR já estão inseridas em um dos maiores e mais diversificados mercados consumidores do mundo, sendo também um dos mais exigentes com relação à qualidade dos alimentos ofertados. Realizar entregas de um enorme montante de bananas em diversos pontos na cidade de São Paulo todas as semanas e com extrema precisão e qualidade, permitiu que a cooperativa de segundo grau atingisse um percentual de entregas concretizadas em torno de 98%, justificando o caso como um exemplo de sucesso organizacional da agricultura familiar paulista a partir da lógica da economia solidária. Todo o processo de comercialização da CooperCentral VR é realizado direto do produtor ao consumidor final, eliminando a figura do atravessador. Isso se deveu graças a influência da política pública na organização social dos agricultores do Vale do Ribeira, e o papel fundamental da Rede Sete Barras na criação e articulação da CooperCentral VR, que confiou no potencial do cooperativismo e da economia solidária, e que, com persistência, tem valorizado a agricultura familiar no Vale do Ribeira e tem auxiliado na promoção de uma alimentação saudável de crianças que frequentam escolas públicas na cidade de São Paulo.

## Referências

ALMEIDA CAVALHEIRO, E. **Desafios logísticos da Coopercentral VR na entrega de bananas ponto a ponto nas escolas da cidade de São Paulo**. 2021. 36f.

Dissertação (Bacharelado em Engenharia Agrônômica). Centro de Ciências da Natureza. Universidade Federal de São Carlos, Campus Lagoa do Sino. Buri, São Paulo.

ASSIS, L. H. B. **Perfil das organizações da agricultura familiar no Programa de Alimentação Escolar da Prefeitura de São Paulo**. 2019, 91f. Dissertação. (Mestrado em Ciências Sociais). Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

BRASIL. **Lei n. 11.947**, de 16 de junho de 2009. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica. Brasília, DF: Presidência da República, 2009.

CAMPBELL, H. Breaking new ground in food regime theory: corporate environmentalism, ecological feedbacks and the 'food from somewhere' regime?. **Agriculture and human values**, v. 26, n. 4, p. 309-319, 2009.

CHIODI, R. E. et al. Políticas de compra de alimentos e as organizações de agricultores familiares no Vale do Ribeira/SP. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 22, p. 1-15, 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A ALIMENTAÇÃO E A AGRICULTURA (FAO) **Facilitando sistemas alimentarios sostenibles: Manual para inovadores**. Roma: Nações Unidas, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.4060/ca9917es>>. Acesso em: 01 out. 2022.

FRIEDMANN, H.; McMICHAEL, P.. Agriculture and the state system. **Sociologia Ruralis**, v. 9, n. 2, p. 93–117, 1989.

FRIEDMANN, H. From colonialism to green capitalism: Social movements and the emergence of food regimes. In: BUTTEL, F.; MCMICHAEL, P. (org). **New directions in the sociology of global development**. Amsterdam: Elsevier, 2005.

GRIGOLETTO, F. **O bairro Guapiruvu como lugar-organização: uma abordagem institucional do organizar**. 258 f. 2018. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) - Programa de Administração Pública e Governo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

LIPSKY, M. **Burocracia em nível de rua: dilemas do indivíduo nos serviços públicos**. Brasília, DF: Enap, 2019.

SINGER, P. Economia solidária versus economia capitalista. **Sociedade e Estado**, v. 16, n. 01, p. 100-112, 2001.

SOBAL, J., L. et al. A conceptual model of the food and nutrition system. **Social Science and Medicine**, v. 47, n. 7, p. 853–63, 1998.

VAARST, M. et al. Exploring the concept of agroecological food systems in a city-region context. **Agroecology and Sustainable Food Systems**, v 42, n. 6, p. 686–711, 2018.

Submetido em: 09/02/2023

Aceito em: 21/11/2023