

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

João Paulo Rodrigues Arciprete

**O EMPREENDEDOR INSTITUCIONAL E A INSERÇÃO DE PEQUENOS
AGRICULTORES FAMILIARES NO MERCADO: O PROJETO AGRO FAMÍLIA**

**SÃO CARLOS-SP
2022**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**O EMPREENDEDOR INSTITUCIONAL E A INSERÇÃO DE PEQUENOS
AGRICULTORES FAMILIARES NO MERCADO: O PROJETO AGRO FAMÍLIA**

João Paulo Rodrigues Arciprete

Trabalho apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Hildo Meirelles de Souza Filho.

**SÃO CARLOS-SP
2022**

Arciprete, João Paulo Rodrigues

O empreendedor institucional e a inserção de pequenos agricultores familiares no mercado: o Projeto Agro Família / João Paulo Rodrigues Arciprete -- 2022. 189f.

Tese de Doutorado - Universidade Federal de São Carlos, campus São Carlos, São Carlos

Orientador (a): Hildo Meirelles de Souza Filho

Banca Examinadora: Hildo Meirelles de Souza Filho, Mário Sacomano Neto, Silvio Eduardo Alvarez Candido, Marcela de Mello Brandão Vinholis, Vivian Lara dos Santos Silva

Bibliografia

1. Empreendedorismo Institucional. 2. Mesoinstituições.
3. Agricultura Familiar. I. Arciprete, João Paulo Rodrigues. II. Título.

Ficha catalográfica desenvolvida pela Secretaria Geral de Informática (SIn)

DADOS FORNECIDOS PELO AUTOR

Bibliotecário responsável: Ronildo Santos Prado - CRB/8 7325



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Folha de Aprovação

Defesa de Tese de Doutorado do candidato João Paulo Rodrigues Arciprete, realizada em 08/04/2022.

Comissão Julgadora:

Prof. Dr. Hildo Meirelles de Souza Filho (UFSCar)

Prof. Dr. Mário Sacomano Neto (UFSCar)

Prof. Dr. Silvio Eduardo Alvarez Candido (UFSCar)

Profa. Dra. Marcela de Mello Brandão Vinholis (EMBRAPA)

Profa. Dra. Vivian Lara dos Santos Silva (USP)

O Relatório de Defesa assinado pelos membros da Comissão Julgadora encontra-se arquivado junto ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Dedico esse trabalho a Deus, Nossa Senhora Aparecida, minha esposa Angélica e minhas princesas Manuela, Laura e Alice; Aos meus pais e irmã João Batista, Eunice e Ana Paula; Aos meus amigos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e a Nossa Senhora Aparecida de quem sou devoto e me acompanha por toda vida com amor e bênçãos;

À minha esposa Angélica e minha princesa Manuela por todo amor, carinho e paciência;

As minhas mais novas princesinhas, Laura e Alice, que acabaram de chegar, por todo amor que emanam sem ainda entenderem, e me transformam em uma pessoa cada dia melhor;

Ao meu pai, João Batista, minha mãe Eunice, que me olham de outro plano e minha irmã, Ana Paula, pelos exemplos e acreditarem no poder do conhecimento e educação;

Ao meu orientador nesse trabalho, Prof. Dr. Hildo Meirelles de Souza Filho, pela paciência, ensinamentos e disponibilidade em compartilhar seus conhecimentos;

A minha amiga, companheira de trabalho, idealizadora e parte fundamental no sucesso do Projeto Agro Família, Flaviane Tavanti Castilho de Araújo, profissional dedicada e exemplo de comprometimento pela causa;

Aos gerentes do Sebrae Carlos Alberto de Freitas, Iroá Arantes e Rodrigo Matos do Carmo pela confiança em meu trabalho e incentivo ao conhecimento;

Ao Sebrae, organização empreendedora institucional, que trabalha no fomento dos pequenos empresários, como os agricultores familiares e proporcionou a implantação e desenvolvimento do Projeto Agro Família, bem como meu desenvolvimento e crescimento pessoal, acadêmico e profissional;

Ao Senar e Sindicato rural de Ribeirão Preto pela parceria e confiança no desenvolvimento do Projeto Agro Família;

A todos os agricultores familiares de Ribeirão Preto que se tornaram amigos e contribuíram para essa pesquisa, meu desenvolvimento e crescimento profissional, acadêmico e pessoal. Em especial ao senhor José Esquisário e sua esposa Angela Aparecida Esquisário, casal empreendedor nato e inspiração para todos;

A minha madrinha Isilia pelas palavras de conforto e apoio nos momentos mais difíceis nessa e outras jornadas;

Por fim, à Universidade Federal de São Carlos pela oportunidade de realizar esse sonho do doutorado.

RESUMO

Existe um grande número de políticas públicas voltadas para a agricultura familiar no Brasil. O acesso a essas políticas poderia ajudar os agricultores a se inserirem melhor em canais de distribuição tais como supermercados, bares, restaurantes, feiras livres e prefeituras municipais. Entretanto, um conjunto de barreiras continua impedindo o acesso a mercados, tais como o ambiente competitivo acirrado, a maior exigência de qualidade e segurança dos alimentos, o aumento da escala de produção, dentre outros. Essa tese estabelece duas proposições. A primeira é a de que muitas barreiras persistem devido à ausência de uma institucionalidade intermediária capaz de fazer a ponte entre as regras gerais de políticas estabelecidas e as necessidades dos pequenos produtores. A segunda é a de que a criação dessa institucionalidade pode ser realizada por meio de empreendedores institucionais. Utilizou-se a Nova Economia Institucional com referencial teórico. Propõe-se que é necessário observar o que Menard (2017) classificou como mesoinstituições, ou seja, uma institucionalidade fundamental para que regras e direitos estabelecidos em um nível macro, tais como as estabelecidas em programas de leis governamentais, sejam interpretados e implementados em um nível micro. A transformação ou criação dessa nova institucionalidade pode surgir por meio de ações de empreendedores com os recursos necessários para aproveitar as oportunidades de realizar mudanças (Dimaggio;1988). Para demonstrar essas proposições, examinou-se o caso do Projeto Agro Família, em que o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) e outras organizações atuaram com objetivo de criar uma institucionalidade que permitisse inserir agricultores familiares da região de Ribeirão Preto, SP, em canais de comercialização, tais como venda direta ao consumidor em feira livre, restaurantes, bares e prefeituras municipais. Foram coletados dados por meio de observação participante, análises documentais e entrevistas com 49 produtores, 3 líderes de organizações de produtores, a consultora do Sebrae responsável pelo atendimento dos agricultores e 24 nutricionistas e/ou responsáveis pela merenda escolar nos municípios da região. Os dados permitiram identificar as barreiras enfrentadas pelos produtores e confirmar as duas proposições. A atuação de empreendedores institucionais, como o Sebrae e Senar, permitiu a superação das barreiras e, portanto, a comercialização dos produtos no âmbito do PNAE, no comércio varejista local, em

feiras livres e entregas em domicílio. O papel dessas organizações foi o de construir as pontes necessárias para transpor os obstáculos, assumindo um papel de governança no processo de eliminação das barreiras, onde foram aceitos por possuírem legitimidade social e habilidade para lidar com os setores público e privado. Essa tese corrobora com diferentes estudos que caracterizam o empreendedor institucional e criação de novas institucionalidades, considerando a situação dos campos organizacionais e a existência de vazios institucionais como gerador de oportunidades para a atuação empreendedora. O estudo contribui também para o avanço dos estudos sobre o empreendedorismo institucional na promoção de mudanças e/ou criação de mesoinstituições.

Palavras-chave: empreendedorismo institucional, arranjos institucionais, canais de comercialização e agricultura familiar.

ABSTRACT

There is a large number of public policies aimed at family farming in Brazil. Access to these policies could help farmers to better integrate into distribution channels such as supermarkets, bars, restaurants, street markets and city halls. However, a set of barriers continues to impede access to markets, such as the fierce competitive environment, greater demand for food quality and safety, increased production scale, among others. This thesis establishes two propositions. The first is that many barriers persist due to the absence of an intermediary institutionality capable of bridging the gap between the general rules of established policies and the needs of small producers. The second is that the creation of this institutionality can be carried out through institutional entrepreneurs. The New Institutional Economics was used as a theoretical framework. It is proposed that it is necessary to observe what Menard (2017) classified as meso-institutions, that is, a fundamental institutionality so that rules and rights established at a macro level, such as those established in government law programs, are interpreted and implemented in a micro level. The transformation or creation of this new institutionality can arise through the actions of entrepreneurs with the necessary resources to take advantage of the opportunities to make changes (Dimaggio;1988). To demonstrate these propositions, the case of the Agro Família Project was examined, in which the Brazilian Support Service for Micro and Small Enterprises (SEBRAE), the National Rural Learning Service (SENAR) and other organizations acted with the objective of creating an institutional framework that would allow family farmers in the region of Ribeirão Preto, SP, to be included in commercialization channels, such as direct sales to consumers at street markets, restaurants, bars and municipal governments. Data were collected through participant observation, documentary analysis and interviews with 49 producers, 3 leaders of producer organizations, the Sebrae consultant responsible for serving the farmers and 24 nutritionists and/or responsible for school meals in the municipalities in the region. The data allowed identifying the barriers faced by producers and confirming both propositions. The performance of institutional entrepreneurs, such as Sebrae and Senar, allowed the overcoming of barriers and, therefore, the commercialization of products within the scope of the PNAE, in the local retail trade, in street markets and home deliveries. The role of these organizations was to build the necessary bridges to overcome obstacles, assuming a governance role in the process of eliminating

barriers, where they were accepted for having social legitimacy and ability to deal with the public and private sectors. This thesis corroborates with different studies that characterize the institutional entrepreneur and the creation of new institutionalities, considering the situation of organizational fields and the existence of institutional voids as a generator of opportunities for entrepreneurial action. The study also contributes to the advancement of studies on institutional entrepreneurship in promoting changes and/or creating meso-institutions.

Palavras-chave: institutional entrepreneurship, institutional arrangements, marketing channels and family farming.

Lista de Quadros

Quadro 1	Definição de empreendedor no tempo	47
Quadro 2	Campos organizacionais	55
Quadro 3	Diferentes níveis de empreendedorismo institucional	57
Quadro 4	Treinamentos ministrados no Projeto	88
Quadro 5	Dificuldades para acessar o PNAE	93
Quadro 6	Valores liberados para o PNAE em 2020	98

Lista de Gráficos

Gráfico 1 Especificidade dos ativos e os mecanismos de governança	42
Gráfico 2 Número de municípios segundo o percentual de compras de agricultores locais.....	99

Lista de Tabelas

Tabela 1 Produtores atendidos pelo Sebrae antes de participarem do Projeto	114
Tabela 2 Conhecimento sobre a legislação de orgânicos no Brasil	115
Tabela 3 Fonte de renda dos agricultores	116
Tabela 4 Comportamento da renda depois que entrou no Projeto	116
Tabela 5 Quantidade de canais de comercialização acessados	117
Tabela 6 Diferentes canais de comercialização acessados	118
Tabela 7 Valores recebidos pela comercialização	118
Tabela 8 Utilização de produtos químicos no cultivo	119
Tabela 9 Práticas agrícolas sustentáveis	120
Tabela 10 Ocupação do solo para plantio	121
Tabela 11 Número de culturas adotadas	122
Tabela 12 Comportamento da produtividade por área de produção	122
Tabela 13 Planejamento de produção	123
Tabela 14 Gestão da propriedade rural	123
Tabela 15 Importância do Sebrae em seu aprimoramento técnico e gerencial	124
Tabela 16 Importância do Sebrae na inserção no mercado	125
Tabela 17 Importância do Sebrae para certificação como orgânicos	125

Lista de Figuras

Figura 1 Respostas das estruturas de governança frente ao grau de incerteza	
.....	42
Figura 2 Funções da Mesoinstituições	43
Figura 3 O Processo de mudança institucional	60
Figura 4 O Projeto Agro Família	69
Figura 5 Estrutura do Projeto Agro Família	71
Figura 6 Processo de atuação do Projeto Agro Família	73
Figura 7 Ambiente institucional no início do Projeto	74
Figura 8 Processo de mudança institucional e inserção dos agricultores no mercado	77
Figura 9 Visão geral da atuação empreendedora para inserção dos agricultores no mercado	78
Figura 10 Barreiras de acesso ao mercado	81
Figura 11 Relação entre os níveis institucionais	96
Figura 12 Relação entre os níveis institucionais	103
Figura 13: Mapa de ciclos curtos de negócios	105
Figura 14: Banner do Projeto Agro Família	106
Figura 15 Relação entre os níveis institucionais	107
Figura 16 Modelo de divulgação dos produtos	109
Figura 17 Relação entre os níveis institucionais	110
Figura 18 Mecanismos mesoinstitucionais	113

Lista de abreviaturas e siglas

BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
DAP	Declaração de aptidão ao Pronaf
FAO	Food and Agriculture Organization
FLV	Frutas, Legumes e Verduras
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IN	Instrução Normativa
MAPA	Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento
MAGF	Mapa da Agricultura Familiar atendidos pelo SEBRAE
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
PMAIS	Programa Municipal da Agricultura de Interesse Social
PNAE	Programa Nacional de Alimento Escolar
PPAIS	Programa Paulista da Agricultura de Interesse Social
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
OCS	Organização de Controle Social
OPAC	Organismo Participativo de Avaliação da Conformidade
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

Sumário

1. INTRODUÇÃO	18
1.1 OBJETIVOS	21
1.2 JUSTIFICATIVAS	21
1.3 ESTRUTURA DA TESE	23
2. REFERENCIAL CONCEITUAL E TEÓRICO	23
2.1. AGRICULTURA FAMILIAR: POLÍTICAS PÚBLICAS E COMERCIALIZAÇÃO	24
2.1. 1 Principais políticas públicas para a agricultura familiar brasileira	24
2.1.2 Comercialização de produtos da agricultura familiar brasileira	33
2.2. NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL	36
2.2.1 Ambiente Institucional	36
2.2.2 Economia dos Custos de Transação	37
2.2.3 Mesoinstituições	43
2.3. EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL	46
2.3.1. Empreendedorismo	46
2.3.2. O empreendedor institucional	48
2.3.3. Campos organizacionais para atuação empreendedora	53
2.3.4. O Processo de mudança institucional	58
2.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	61
3. MÉTODO	62
3.1 Observação participante	63
3.2 Questionários	63
3.3 A aplicação dos questionários e análise dos dados	66
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	68
4.1. O PROJETO AGRO FAMÍLIA	68
4.2. PROCESSO DE MUDANÇAS INSTITUCIONAIS	75
4.3. BARREIRAS PARA ACESSO AO MERCADO	79
4.4. AÇÕES TRANSVERSAIS AOS DIFERENTES CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO 82	
4.4.1. Mapa da Agricultura Familiar atendida pelo Sebrae	82
4.4.2. Organizações de Controle Social	83
4.4.3. Capacitação técnica e gerencial dos produtores	87
4.4.4. Considerações sobre as ações empreendedoras institucionais transversais	90
4.5. VENCENDO BARREIRAS EM CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO	92
4.5.1. O Programa Nacional de Alimentação Escolar	92

4.5.1.1.	Desconexão oferta e demanda	93
4.5.1.2.	Sazonalidade e planejamento produtivo.....	94
4.5.1.3.	Logística e formação de preço	95
4.5.1.4.	Criando mesoinstituições para acesso ao PNAE	95
4.5.2.	Feira do produtor rural.....	100
4.5.3.	Bares e restaurantes do município	103
4.5.4.	Cestas de produtos entregues em domicílio	108
4.6.	AS AÇÕES EMPREENDEDORAS E AS MESOINSTITUIÇÕES CONSTITUÍDAS 110	
4.7.	PERCEPÇÕES E IMPACTOS DO PROJETO AGRO FAMÍLIA.....	114
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	127
	BIBLIOGRAFIA	133
	APÊNDICE 1: Questionário para os presidentes das cooperativas e da associação..	142
	APÊNDICE 2: Questionário para produtores rurais	144
	APÊNDICE 3: Questionário para a consultora do Sebrae	149
	APÊNDICE 4: Questionário para nutricionistas e/ou responsáveis pela merenda escolar	151
	APÊNDICE 5: Material promocional para o Projeto	154
	APÊNDICE 6: Mapa da Agricultura Familiar atendido pelo Sebrae	155
	APÊNDICE 7: Mapa da Agricultura Familiar atendido pelo Sebrae	156
	APÊNDICE 8: Produza Fácil	157
	APÊNDICE 9: Fotografia da Feira do Produtor Rural	158
	APÊNDICE 10: Mapa de ciclos curtos de negócios	159
	APÊNDICE 11: Mapa de ciclos curtos de negócios	160
	ANEXO.....	161
	1 Lei nº 14058, de 15/09/2017.....	161
	2 Manual de descrição do processo, mecanismos de controle, orientações e regimento interno do Organismo de Controle Social da Cooperativa de Mulheres Mãos da Terra “COMATER”, Ribeirão Preto – SP.....	162
	3. Declaração de cadastro de produtor vinculado ao OCS.....	185
	4. Autorização para funcionamento da feira em outros pontos de Ribeirão Preto	186
	5. Lei nº 4.076 de 22 de outubro de 2021	189
	6. Decreto municipal nº 519 de 20 outubro de 2021	190

1. INTRODUÇÃO

A agricultura familiar se caracteriza pela organização das produções agrícolas gerenciadas e desenvolvidas por mão de obra em sua maioria familiar. Dedicase principalmente à produção de alimentos e é dependente de condições agroecológicas, de ambiente político favorável e do acesso a mercados e recursos naturais, tecnológicos e financeiros (FAO, 2016).

No Brasil, o agricultor familiar é legalmente definido como aquele que pratica atividades rurais, bem como possua até quatro módulos fiscais, mão de obra predominantemente composta por membros da família e um percentual de renda originada pelo seu estabelecimento rural (BRASIL, 2006). Podem ser extrativistas, silvicultores, pescadores e quilombolas.

A agricultura familiar brasileira demonstra sua relevância por meio do grande número de estabelecimentos rurais, grande extensão de área ocupada por diversos cultivos e grande número de pessoas ocupadas. É responsável por parcela significativa da produção dos principais alimentos consumidos no País, com destaque para a produção de 87% da mandioca, 70% do feijão, 46% do milho, 38% do café, 34% do arroz, 21% do trigo, 59% do rebanho suíno, 50% da carne de aves e 60% da produção de leite (IBGE, 2019). Aproximadamente 35% do Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio nacional é gerado pela agricultura familiar (IBGE, 2019).

As condições sociais e de produção da agricultura familiar brasileira apresentam grande heterogeneidade. Os sistemas de produção adotados variam dos mais complexos aos mais rudimentares. Essa heterogeneidade ocorre não apenas no que se refere aos sistemas de produção adotados, mas também regionalmente, tornando muito complexa a análise e o desenho de políticas públicas para a agricultura familiar (GUANZIROLI, 2000). Desde a década de 1980 foram lançadas e/ou aprimoradas diversas políticas que beneficiaram a produção agrícola familiar brasileira, com destaque para o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), a Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM), o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), dentre outros programas que serão apresentados no Capítulo 2 (EMBRAPA, 2021). Apesar de existirem mais de uma dezena de políticas públicas de fomento à agricultura familiar, diversos autores identificaram fatores que inibem o acesso às mesmas. Dentre esses fatores,

destacam-se o excesso de burocracia, a insuficiente capacidade técnica e estrutural das instituições públicas para garantir a plena efetivação dessas políticas, a falta de assistência técnica e extensão rural e o desconhecimento das normas por parte de produtores e agentes públicos locais (BERGAMASCO, 2014; GONÇALVES ET AL., 2018; LIMA ET AL., 2019; SOUZA-ESQUERDO).

O acesso ao conjunto de políticas públicas poderia ajudar os agricultores familiares a se inserirem melhor em canais de distribuição tais como aqueles em que se encontram supermercados, bares, restaurantes, feiras livres e prefeituras municipais. A comercialização de seus produtos poderia, inclusive, ser realizada em novos nichos de mercado, como os orgânicos e agroecológicos (WILKINSON, 1997). Entretanto, a comercialização e escoamento da produção continua sendo uma das principais dificuldades enfrentadas pelos agricultores familiares (MACHADO; SILVA, 2009; SANTOS ET AL. 2017). Um conjunto de barreiras continua impedindo o acesso a mercados, destacando-se as suas dificuldades em adaptar a produção às mudanças nos hábitos de consumo, o ambiente de concorrência cada vez mais acirrado, o reduzido nível de adoção de tecnologias capazes de elevar a eficiência, a qualidade dos produtos, a segurança dos alimentos, a logística, ou ainda exigências relacionadas a maior preocupação com questões sociais, ambientais, étnicas e tecnológicas, além da precariedade da gestão, a ausência de padronização dos produtos e a produção em escala insuficiente para acessar determinados canais de distribuição (MACHADO; SILVA, 2009; SOUZA FILHO; BONFIM, 2013).

Programas como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) abrem oportunidades de comercialização dos produtos da agricultura familiar no mercado institucional. Entretanto, mesmo a inserção nesse tipo de mercado enfrenta barreiras. Santos, Campos e Ferreira (2017) identificaram que há fatores que inibem o acesso ao PNAE, destacando-se a incapacidade dos produtores de realizar boa gestão e planejamento de suas atividades, a baixa diversificação da sua produção, a perecibilidade dos produtos, a ausência de assistência técnica e a reduzida difusão de informação sobre o acesso a esse tipo de política. O elevado custo com frete, a incapacidade de atender às demandas das prefeituras e o desconhecimento do processo envolvido nas chamadas públicas são também apontados como fatores que impedem o acesso de agricultores familiares (STOCCO; KOBAYASHI, 2016).

Embora existam avaliações sobre o desempenho das políticas de desenvolvimento rural recentes, é possível argumentar que, em geral, são políticas que, por si só, não atendem a todas as condições necessárias para promover a inserção de um grande segmento de pequenos agricultores em mercados exigentes e mais rentáveis entre outros motivos, devido à ausência ou falhas institucionais nomeadas por Mair e Marti (2009), como vazios institucionais. O que então seria necessário para superar barreiras à inserção de agricultores familiares nesses mercados? A resposta a essa questão não é tarefa trivial. Sem querer esgotar os diversos aspectos do problema, essa tese estabelece duas proposições. A primeira proposição é a de que muitas barreiras persistem devido à ausência de uma institucionalidade intermediária capaz de fazer a ponte entre as regras gerais de políticas estabelecidas no macroambiente e as necessidades dos indivíduos ao nível micro. Apoiando-se em Menard (2017), sugere-se que é necessário um olhar especial para esse nível intermediário, a que o autor classificou como mesoinstituições. Trata-se de uma institucionalidade fundamental para que regras e direitos estabelecidos em um nível macro, tais como os estabelecidos em programas e leis governamentais de apoio a agricultores familiares, sejam interpretados e implementados em um nível micro. A segunda proposição é a de que a criação dessa institucionalidade pode ser realizada por empreendedores institucionais, aqui definidos como promotores de novos arranjos ou práticas institucionais visando o interesse da coletividade. Conforme sugerido por Dimaggio (1988), a transformação ou criação de novas institucionalidades surge por meio de ações empreendedoras com os recursos necessários para aproveitar as oportunidades de realizar mudanças.

Para demonstrar empiricamente essas proposições, essa tese examina um caso em que as ações de organizações locais foram capazes de derrubar barreiras e inserir agricultores familiares em mercados modernos. Trata-se do Projeto Agro Família, em que o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) e outras organizações atuaram com objetivo de gerar renda ao agricultor familiar por meio do acesso a mercados locais, tais como venda direta ao consumidor em feira livre, restaurantes, bares e prefeituras municipais. Técnicos do Sebrae identificaram que a ausência de instituições dificultava o acesso do agricultor às políticas públicas e aos mercados. A partir desse diagnóstico, promoveram ações para superar as barreiras

identificadas. Foram criadas instituições para que uma feira permanente de produtos da agricultura familiar fosse estabelecida em local público. Prefeituras municipais foram assessoradas com objetivo de estabelecer regras que permitissem ampliar o acesso dos agricultores ao PNAE. Produtores e gestores de bares e restaurantes foram conduzidos a construir arranjos comerciais em benefício mútuo. Um mercado de entrega a domicílio de cestas de produtos da agricultura familiar foi desenvolvido. Lideradas por técnicos do Sebrae, tais ações podem ser caracterizadas como ações de empreendedorismo institucional (DIMAGGIO, 1988).

1.1 OBJETIVOS

Considerando o exposto acima, esta tese tem dois objetivos principais:

1. Demonstrar que barreiras à inserção de agricultores familiares em mercados podem ser superadas com a criação de uma institucionalidade intermediária entre macroinstituições e microinstituições.
2. Demonstrar que a criação dessa institucionalidade pode ser realizada por ações empreendedoras institucionais.

O caso do Projeto Agro Família, na região de Ribeirão Preto, será utilizado para atingir esses objetivos, estabelecendo-se os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar e descrever as barreiras ou ausência de institucionalidades que impediram a inserção de agricultores familiares no mercado.
2. Identificar e descrever as instituições criadas.
3. Descrever as ações dos empreendedores institucionais.
4. Avaliar o impacto dessas ações

1.2 JUSTIFICATIVAS

A agricultura familiar brasileira é responsável por significativa parcela da produção dos principais alimentos consumidos no País, com destaque para a produção de 87% da mandioca, 70% do feijão, 46% do milho, 38% do café, 34% do arroz, 21% do trigo, 59% do rebanho suíno, 50% da carne de aves e 60% da produção

de leite (IBGE, 2019). Com características distintas, a agricultura familiar brasileira responde também por cerca de 77% dos estabelecimentos rurais do país, a ocupação de aproximadamente 67% das pessoas no campo e aproximadamente 35% do Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio nacional é gerado pela agricultura familiar (IBGE, 2019).

Mesmo com toda sua relevância, a agricultura familiar brasileira sofre com diversos problemas, tendo como uma das questões mais discutidas a dificuldade de comercialização e escoamento da sua produção. Dificuldade essa devido a diferentes barreiras para o acesso ao mercado, como a mudanças do hábito de consumo, às exigências de qualidade, padronização, escala de comercialização, aparência, sabor, segurança, transmissão de informações entre os agentes de cadeias produtivas, um ambiente de concorrência cada vez mais acirrado, acesso a tecnologias, o gerenciamento dos custos de produção, (MACHADO; SILVA, 2009; SOUZA FILHO; BONFIM, 2013).

Apesar dos desafios, são inúmeras as oportunidades de inserção de pequenos produtores em novos mercados ou em mercados já exigentes. Oportunidades essas que não têm sido aproveitadas pelos pequenos produtores, devido às suas limitações em termos de capital humano e capital social (SOUZA FILHO; BONFIM, 2013).

Em que pese a possibilidade de comercialização para a agricultura familiar por meio de políticas públicas como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e seu potencial benéfico, diversas barreiras dificultam também o acesso dos produtores ao Programa. Nesse ambiente de barreiras para acesso a políticas públicas e diferentes canais de comercialização, emerge a figura do empreendedor institucional com o objetivo de eliminar ou minimizar as barreiras existentes e proporcionar o acesso dos agricultores familiares ao mercado por meio de ações empreendedoras que criaram “pontes” entre agricultores e mercado.

Assim, por meio do estudo de caso do Projeto Agro Família na cidade de Ribeirão Preto, que objetiva a geração de renda aos agricultores familiares por meio da comercialização de seus produtos, essa tese se justifica: 1) pela relevância socioeconômica da agricultura familiar, 2) pela necessidade de criar institucionalidades intermediárias que preencham os vazios institucionais entre macroinstituições e microinstituições e 3) pelos resultados alcançados no Projeto Agro

Família que permitiu o acesso dos agricultores ao mercado e pode servir como modelo de atuação para organizações de fomento e geração de políticas públicas.

1.3 ESTRUTURA DA TESE

Para atender os objetivos propostos, essa tese está estruturada em cinco capítulos. O capítulo 1 discorre sobre as proposições que norteiam essa tese, bem como os objetivos e justificativas que motivaram o estudo. No capítulo 2 é apresentado o referencial conceitual e teórico que deu sustentação a esta tese com a definição de agricultura familiar, as descrições das principais políticas públicas de fomento e canais de comercialização. Em seguida, apresentam-se os principais conceitos da Nova Economia Institucional, níveis institucionais, Economia dos Custos de Transação, além de uma discussão sobre o empreendedor institucional. O capítulo 3 trata do método de pesquisa utilizado no estudo de caso do Projeto Agro Família em Ribeirão Preto em que foram utilizados a observação participante e entrevistas, além da análise de documentos na coleta de informações. Já o capítulo 4 apresenta os resultados e discussões referente as barreiras para o acesso ao mercado, as ações desenvolvidas e os impactos do Projeto Agro Família no processo de mudança institucional a partir da ação empreendedora institucional. Por fim, o capítulo 5 apresenta as considerações finais desse estudo.

2. REFERENCIAL CONCEITUAL E TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar o referencial conceitual e teórico que deu sustentação a esta tese. Para tanto, inicia-se com a definição de agricultura familiar, seguida das descrições das principais políticas públicas de fomento e uma descrição dos canais de comercialização em que tradicionalmente são comercializados os seus produtos. Em seguida, apresentam-se os principais conceitos da Nova Economia Institucional e os níveis institucionais propostos por Menard (2014), além da Economia dos Custos de Transação. Apresenta-se também uma discussão sobre o empreendedor institucional, seu campo de atuação e o processo de mudança institucional ocasionado por suas ações. Esse referencial

conceitual e teórico guiou a construção e demonstração empírica das proposições estabelecidas nessa tese.

2.1. AGRICULTURA FAMILIAR: POLÍTICAS PÚBLICAS E COMERCIALIZAÇÃO

A legislação brasileira que identifica o agricultor familiar como aquele que pratica atividades rurais, bem como possua até quatro módulos fiscais, mão de obra predominantemente composta por membros da família e um percentual de renda originada pelo seu estabelecimento rural. A Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP) é o instrumento legal que classifica o produtor como agricultor familiar (BRASIL, 2006).

Nessa seção serão apresentadas as principais políticas públicas destinadas a agricultura familiar no país, bem como a conceituação e a apresentação dos principais canais de comercialização utilizados pelos agricultores familiares como, as feiras, as compras institucionais, venda para o comércio local, como bares e restaurantes e as cestas de produtos entregue em domicílio para os consumidores locais.

2.1. 1 Principais políticas públicas para a agricultura familiar brasileira

As principais políticas públicas existentes no país para fomento da agricultura familiar são as seguintes:

1. Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf)

Tem como objetivo o desenvolvimento de forma sustentável da agricultura familiar por meio do financiamento para custeio e investimentos em implantação, ampliação ou modernização da estrutura de produção, beneficiamento, industrialização e serviços no estabelecimento rural ou em áreas comunitárias rurais próximas, visando à geração de renda e à melhora do uso da mão de obra familiar possibilitando ainda o empreendedorismo (BNDES, 2021).

1.1. Seguro da Agricultura Familiar (SEAF)

O SEAF é exclusivo aos agricultores que acessaram os financiamentos de custeio agrícola por meio do PRONAF. Esse seguro garante ao produtor a cobertura total do financiamento, mais 65% da receita líquida esperada da família produtora que perder a safra em razão de fenômenos climáticos amparados pelo Seguro. Já o Fundo

de Garantia-Safra atende aos agricultores familiares do semiárido, no caso de perda de safra devido à seca, com o objetivo principal de possibilitar tranquilidade e segurança para o exercício da atividade agrícola no semiárido brasileiro (BNDES, 2021).

2. Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural para a Agricultura Familiar e Reforma Agrária (PNATER)

Instituída com a Lei 12.188/2010, foi elaborada a partir dos princípios do desenvolvimento sustentável, incluindo a diversidade de categorias e atividades da agricultura familiar, apoio a iniciativas econômicas locais, aumento da produção e produtividade das atividades agropecuárias, promoção da melhoria da qualidade de vida de seus beneficiários, além de assessorar as diversas fases das atividades econômicas como a produção e inserção no mercado de diferentes cadeias produtivas (BRASIL, 2010).

3. Políticas de Garantia de Preços Mínimos (PGPM)

A PGPM é uma ferramenta, efetivada pela Conab, com o objetivo de minimizar oscilações na renda dos produtores rurais e assegurar uma remuneração mínima. Assim, atua como balizadora da oferta de alimentos, incentivando ou desestimulando a produção, garantindo a regularidade do abastecimento nacional.

A Conab participa em quatro etapas da PGPM: 1) No Plano Agrícola do Governo com análises de mercado, avaliação da oferta e da demanda nacional e internacional, além de planos de abastecimento, custos de produção, por exemplo; 2) Na produção de normativas que explicitem os detalhes de como cada produto agrícola será tratado nos instrumentos de política agrícola. Essas normativas definem, conforme a qualidade do produto e limites de aquisição, ágios e deságios. O conjunto desses normativos pode ser encontrado no Manual Operacional da Conab (MOC); 3) No planejamento da entrada em ação dos instrumentos, por meio de notas técnicas visando fornecer suporte técnico às decisões do MAPA; 4) Na execução dos Instrumentos de Política Agrícola para redução do excedente de produtos no mercado, retorno de estoques ao mercado, financiamentos e incentivo à comercialização (BNDES, 2021).

4. Terra Brasil - Programa Nacional de Crédito Fundiário

Podem participar do Programa, trabalhadores rurais não-proprietários, preferencialmente assalariados, parceiros, posseiros e arrendatários que comprovem, no mínimo, cinco anos de experiência na atividade rural; e agricultores proprietários de imóveis cuja área não alcance a dimensão de propriedade que defina a agricultura familiar. Tem como objetivo oferecer condições para que os agricultores sem acesso à terra ou com pouca terra possam comprar imóvel rural, por meio de financiamentos de crédito rural que podem ser utilizados também na estruturação da propriedade e do projeto produtivo, além da contratação de assistência técnica (MAPA, 2021).

5. Selo Nacional da Agricultura Familiar

Selo para a identificação e rastreamento de origem de produtos da agricultura familiar com o objetivo de fortalecimento da agricultura familiar junto aos consumidores. O Selo é concedido às agroindústrias e cooperativas/associações portadoras da Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP). A gestão é feita em plataforma web, mantida pela Secretaria de Agricultura Familiar e Cooperativismo (SAF) e sua validade é de dois anos com a possibilidade de renovação. Por fim, vale ressaltar que existem pelo menos 7 modalidades do Selo Nacional da Agricultura Familiar, que são: Senaf, Senaf Mulher, Senaf Juventude, Senaf Quilombola, Senaf Indígena, Senaf Sociobiodiversidade e Senaf Empresas. (MAPA, 2021).

6. Programa Nacional de Produção e uso do Biodiesel (PNPB)

O MAPA, por meio da Secretaria de Agricultura Familiar e Cooperativismo (SAF), participa da gestão do Programa com o objetivo de estimular a produção do biocombustível, além de apoiar a participação da agricultura familiar na sua cadeia de produção. Entre as principais diretrizes do programa estão: a) implantação de um programa sustentável, promovendo a inclusão produtiva da agricultura familiar; b) garantir preços mínimos, qualidade e suprimento; e c) produzir o biodiesel a partir de diferentes matérias-primas, fortalecendo as potencialidades regionais (MAPA, 2021).

7. Programa Brasil Mais Cooperativo

O Programa Brasil Mais Cooperativo tem como objetivo incentivar o cooperativismo e o associativismo rurais brasileiros por meio de assistência especializada, promoção da intercooperação, da formação técnica e da qualificação de processos de gestão, produção e comercialização nos mercados institucionais e privados. Entre as ações do Programa estão: a) a implantação de projetos de educação; b) formação e capacitação em cooperativismo e associativismo rural, voltados para técnicos, dirigentes, associados e familiares dos associados; c) acesso das cooperativas e associações, aos diversos mercados, privado e de compras governamentais, como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) (MAPA, 2021).

8. Programa Rotas da Integração Nacional

O Programa compreende redes de arranjos produtivos locais associadas a cadeias produtivas estratégicas capazes de promover a coordenação de ações públicas e privadas em polos selecionados, mediante o compartilhamento de informações e o aproveitamento de sinergias coletivas a fim de propiciar a inovação, a diferenciação, a competitividade e a sustentabilidade dos empreendimentos associados, contribuindo, assim, para a inclusão produtiva e o desenvolvimento das regiões brasileiras priorizadas pela Plano Nacional de Desenvolvimento Regional (MAPA, 2021).

9. Agroindústria Familiar

Apoio a ações para regularização tributárias, ambientais e sanitárias de agroindústrias familiares, além de capacitações aos agricultores familiares para que possam agregar valor aos seus produtos, facilitando a sua inserção no mercado para a geração de renda e emprego. Para tanto, pretende: a) Fomentar e promover o acesso a formas alternativas de fontes energéticas que otimizem os processos de produção e agregação de valor; b) Implantar e/ou modernizar os empreendimentos coletivos e agroindustriais familiares; c) Ampliar o acesso de jovens e mulheres às

políticas públicas voltadas para a produção, comercialização e fortalecimento das agroindústrias familiares; d) Apoiar a implementação de ações de capacitação voltadas para a gestão administrativa e financeira das agroindústrias, bem como sua adequação às técnicas de boas práticas (MAPA, 2021).

10. Programas de Compras Institucionais

Visto o papel fundamental das compras institucionais no escoamento e geração de renda para a agricultura familiar, a seguir serão apresentados os principais programas de aquisição de alimentos no país. São eles:

10.1. Programa de Aquisição de Alimentos:

O Programa de Aquisição de Alimentação (PAA) tem três objetivos principais: 1) promover o acesso a alimentos em casos de insegurança alimentar; 2) fomentar a agricultura familiar; 3) fortalecer os negócios locais e regionais (BENTOS; BARBOZA; RAMALHEIRO, 2015). Existem várias modalidades e limites de compra para o PAA, como a: 1) compra direta com o limite de R\$8.000,00 por agricultor familiar; 2) apoio a formação de estoques, também com valor de até R\$8.000,00 por produtor; 3) compras institucionais por meio de chamada pública com valor limite de R\$20.000,00 por agricultor familiar e intuito de atender a universidades, creches, penitenciárias, entre outras instituições abastecidas pelo governo (SEBRAE,2016).

10.2. Programa Paulista da Agricultura de Interesse Social:

O Programa do Governo do Estado de São Paulo (PPAIS) para compras institucionais da área agrícola tem como objetivo de tornar o Estado um dos principais agentes de comercialização dos produtos advindos da agricultura familiar. Assim como no caso do governo federal, o PPAIS adquire alimentos para servir refeições em instituições sob responsabilidade do governo estadual, como hospitais, escolas e creches (BENTOS; BARBOZA; RAMALHEIRO, 2015). Da mesma forma que nos programas federais, o produtor deve apresentar as características de agricultor familiar definidas na legislação brasileira e possuir a DAP (BENTOS; BARBOZA; RAMALHEIRO, 2015).

10.3. Programa Municipal da Agricultura de interesse Social:

A seu critério, os municípios podem promulgar o Programa Municipal da Agricultura de Interesse Social (PMAIS), como um programa nos moldes dos já existentes nas esferas federal e estadual como o PNAE e o PPAIS. O PMAIS tem o objetivo de 1) fomentar a organização, modernização e comercialização dos produtos frutos da agricultura familiar; 2) estimular a produção assim como o mercado consumidor local; 3) favorecer a comercialização da produção familiar junto aos órgãos de administração municipal, como escolas e creches (BENTOS; BARBOZA; RAMALHEIRO, 2015).

10.4. Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE):

Em vista de sua relevância e as diretrizes estabelecidas pela legislação vigente, além da formulação de políticas específicas para o fortalecimento e desenvolvimento produtivo da agricultura familiar, torna-se fundamental também políticas públicas que absorvam essa produção, gerem renda e a manutenção do produtor no campo (STOCCO; KOBAYASH, 2016). Para Campos, Santos e Ferreira (2017), os mercados institucionais como o PNAE, são uma importante opção de canais de comercialização visto que, fortalecem a agricultura familiar, por meio do escoamento da produção e geração de renda aos produtores e ao mesmo tempo cuidam da segurança alimentar e nutricional da população.

Conhecido como Merenda escolar o PNAE é normatizado pela Lei no 11.947/2009 e as Resoluções do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Escola (FNDE), números 26/2013, 4/2015 e mais recentemente a resolução Nº 6 de 8 de maio de 2020 (FNDE, 2020). O programa repassou aos municípios em 2020 cerca de R\$ 4,3 bilhões para aquisição de alimentos preferencialmente locais e com a obrigatoriedade de utilização de no mínimo 30% dos recursos para compras direto da agricultura familiar.

A Lei dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar aos alunos da educação básica matriculados na rede pública de ensino e um dever do Estado.

“Art. 14. Do total dos recursos financeiros repassados pelo FNDE, no âmbito do PNAE, no mínimo, 30% (trinta por cento) deverão ser utilizados na aquisição

de gêneros alimentícios diretamente da Agricultura Familiar e do empreendedor familiar rural. ” (Lei no 11.947/2009).

As diretrizes estabelecidas pela Lei nº 11.947/2009, que dispõe sobre a aquisição de produtos para alimentação escolar priorizam a utilização de alimentos saudáveis, seguros, que contribua para o desenvolvimento sustentável local, atentando-se para a sazonalidade, diversificação, hábito alimentar e cultura local e por isso sejam produzidos pela agricultura familiar local.

O PNAE é composto por dez etapas, desde sua elaboração até a execução dos contratos, que são:

1) Orçamento: a entidade executora deve identificar o valor do repasse do governo federal com base no censo escolar do ano anterior e então definir o percentual do recurso que será destinado à compra de produtos da agricultura familiar. Vale ressaltar que esse percentual não poderá ser inferior a 30% do repasse.

2) Mapeamento: o mapeamento dos produtos da agricultura familiar local é de responsabilidade da entidade executora e deve contar com a participação da nutricionista responsável pela elaboração do cardápio. Esse mapeamento deve conter informações mínimas como a diversidade dos produtos locais, capacidades produtivas e o calendário agrícola de colheita dessas culturas. Por meio do mapeamento e parceria com outras entidades de fomento da agricultura local, o profissional responsável pelo cardápio toma conhecimento dos locais de produção, níveis de organização, além da capacidade logística para planejamento e entrega. Ele deve estimular a diversificação da produção para atender a demanda.

3) Elaboração do cardápio: o cardápio planejado deve ser nutritivo, com produtos de qualidade e respeitando o mapeamento realizado na etapa anterior, os hábitos alimentares locais e conforme o calendário de safra dos itens.

4) Pesquisa de preço: os preços praticados na aquisição de alimentos devem ser compostos levando-se em consideração despesas com frete, embalagens e quaisquer outros insumos para o fornecimento. Ou seja, em localidades onde as entregas deverão ocorrer em cada escola, os custos com frete devem ser considerados e comporem o valor final a ser pago pelo produto.

Quanto à pesquisa de preços, a resolução Nº 6/2020 do Ministério da Educação em seu artigo 31 que trata do preço de aquisição dos gêneros alimentícios da agricultura familiar determina:

“§1º O preço de aquisição será o preço médio pesquisado por, no mínimo, três mercados em âmbito local, priorizando a feira do produtor da agricultura familiar, quando houver, acrescido dos insumos exigidos no edital de chamada pública, tais como despesas com frete, embalagens, encargos e quaisquer outros necessários para o fornecimento do produto”

A legislação ressalta que as condições de fornecimento devem estar expressamente definidas e detalhadas na chamada pública, como por exemplo o custo com frete e/ou embalagem.

5) Chamada pública: no caso de aquisição de alimentos da agricultura familiar a entidade executora está dispensada da realização de processo licitatório, segundo o art. 14 da Lei nº 11.947/2009, podendo ser realizado o processo de aquisição por chamada pública.

6) Elaboração do projeto de venda: o projeto de venda é de responsabilidade dos agricultores ou organizações de agricultores familiares, sendo um documento que demonstra seu interesse em participar da chamada pública e vender para a alimentação escolar. O projeto deve constar as quantidades, variedades e cronograma de entregas baseado no edital da chamada pública previamente publicado. Para a habilitação dos projetos, grupos formais de agricultores familiares devem apresentar a DAP jurídica da organização, enquanto produtores individualmente ou em grupos informais devem apresentar sua DAP física, além de documentos pessoais.

7) Recebimento e seleção dos projetos de venda: os projetos devem ser acompanhados dos documentos descritos nos editais de chamamento e depois fazer a seleção, conforme regramento previsto na legislação separando os mesmos em grupos: 1) Projetos locais; 2) projetos do território rural; 3) projetos do estado; e 4) projetos do país.

Após a separação dos grupos, a entidade executora deverá analisar primeiramente o Grupo 1 e obedecer aos seguintes critérios de prioridade:

- Assentamentos de reforma agrária, comunidades tradicionais indígenas e comunidades quilombolas, não havendo prioridade entre estes.
- Fornecedores de gêneros alimentícios certificados como orgânicos ou agroecológicos, segundo a Lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003.
- Grupos formais (organizações produtivas detentoras de DAP jurídica.

- Grupos informais detentores de DAP física.

Os demais grupos serão observados somente se as quantidades demandadas no chamamento não forem preenchidas.

8) Amostra para controle de qualidade: A avaliação dos produtos a serem comercializados se dará atendendo às especificações da chamada pública, apresentação de certidão sanitária, quando exigido e teste com amostras previamente descritos na chamada.

9) Contrato de compra: o contrato é a formalização de compromisso entre o contratante (entidade executora) e contratado (produtor individual ou grupos formais e/ou informais). Os contratos celebrados nas chamadas públicas são regidos Lei de Licitações e contratos Nº 8.666/1993.

10) Termo de recebimento e pagamento dos agricultores: As entregas devem seguir o cronograma previsto no edital da chamada pública e celebrado em contrato. No momento da entrega, os responsáveis pelo recebimento dos alimentos bem como pela entrega devem assinar o Termo de recebimento. Esse documento atesta a entrega dos produtos dentro do prazo, quantidades e qualidades estabelecidos em contrato.

Tais estratégias vão ao encontro das possibilidades geradas de inserção da agricultura familiar no mercado por meio do Projeto Agro Família que será estudado nessa tese. Assim, vale ressaltar que o PNAE será melhor detalhado e analisado no Capítulo 4, visto que se trata de um dos canais de comercialização acessado pelos produtores atendidos pelo Projeto Agro Família.

Enumeradas algumas das principais políticas públicas para fomento da agricultura familiar, vale ressaltar que diferentes autores, como Lima et al (2019), Gonçalves et al (2018) e Souza-Esquerdo e Bergamasco (2014), descreveram diversas dificuldades enfrentadas pelos agricultores familiares para acessarem esses programas e/ou ações. Entre as dificuldades apresentadas pelos autores estão: excesso de burocracias, falta de divulgação, insuficiência de capacidade técnica e estrutural das instituições públicas para garantir a plena efetivação dessas políticas, falta de assistência técnica e extensão rural, dificuldades em cumprir as exigências de documentos solicitados nos projetos, restrições cadastrais do agricultor familiar como a renovação da DAP e o desconhecimento das normas para acesso aos programas (GONÇALVES et al.2018; LIMA et al. 2019; SOUZA-ESQUERDO; BERGAMASCO,

2014). Essas dificuldades podem ser interpretadas como vazios institucionais que bloqueiam o acesso dos agricultores ao PNAE (KHANNA; PAPELU, 2010; MAIR; MARTI, 2009; RODRIGUES, 2011; VENTRESCA, 2011). No Projeto Agro Família, as ações do Sebrae e seus parceiros, como empreendedores institucionais, permitiram o acesso de agricultores familiares a esse e outros importantes canais de comercialização.

2.1.2 Comercialização de produtos da agricultura familiar brasileira

As mudanças nos hábitos de consumo e as exigências de qualidade, padronização, segurança dos alimentos e escala de comercialização vêm tornando a comercialização de produtos agrícolas cada vez mais complexa. Essas transformações afetam todos os produtores rurais, especialmente os pequenos produtores. Dentre os principais problemas constatados está a pequena escala de produção e a ausência de competências necessárias para planejar a produção e a comercialização (MACHADO; SILVA, 2009; SOUZA FILHO; BONFIM, 2013).

A inserção em novos mercados implica em atender as exigências estabelecidas pelos diferentes canais de comercialização, tais como atacado, varejo, cozinhas industriais, órgãos governamentais, hotéis, bares e restaurantes, organizações de comércio justo e economia solidária, feiras livres, agroindústrias processadoras, etc (MACHADO; SILVA, 2009; SOUZA FILHO; BONFIM, 2013). Essa seção tem como objetivo descrever alguns desses canais. São eles:

1. **Mercado institucional:** Prefeituras, governos estaduais, bem como o governo federal são grandes compradores de produtos alimentares, principalmente da agricultura familiar para abastecimento de organizações públicas, tais como escolas, creches, asilos e hospitais. Conforme descrito na seção 2.1.1, há vários programas de aquisição de produtos da agricultura familiar: 1) Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar (PAA) destinado à compra de produtos da agricultura familiar para diversos fins: merenda escolar, creches, hospitais, restaurantes populares e entidades beneficentes e assistenciais; 2) Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) destinado a compra da merenda escolar; 3) Programa Paulista da Agricultura de Interesse Social (PPAIS) para compras institucionais da área agrícola que adquire alimentos para servir refeições em

instituições sob responsabilidade do governo estadual, como hospitais, escolas e creches.

2. **Varejo:** Por meio das redes varejistas têm-se a oportunidade de atender consumidores localizados em centros urbanos. Dentre suas estratégias competitivas está o desenvolvimento de categorias de produtos, como as “Frutas, Legumes e Verduras” (FLV), que têm um grande potencial de atração de consumidores com o apelo de qualidade, diversidade, preço e vida saudável. Vale ressaltar que as empresas varejistas procuram criar programas de desenvolvimento de fornecedores para solucionar problemas de abastecimento, tais como a irregularidade na qualidade e na entrega de produtos. Esses programas constituem-se como oportunidades para inserção dos pequenos produtores por meio de suas associações e/ou cooperativas (SOUZA FILHO; BONFIM, 2013).

3. **Feira do produtor:** Importante canal de comercialização em várias cidades do País, as feiras funcionam em locais públicos pré-determinados de forma fixa ou itinerante (MACHADO; SILVA, 2009). As feiras são uma forma alternativa para venda dos produtos da agricultura familiar direto ao consumidor final. Muitas feiras, no entanto, apresentam problemas relacionados com a legislação sanitária e com a sua própria forma de organização. Em resposta, há iniciativas de modernização, procurando desenvolver o atendimento personalizado aos consumidores e a criação nichos de mercado, em que os produtos artesanais e a venda direta são valorizados (MACHADO; SILVA, 2009).

4. **Vendas diretas por meio de cestas de produtos:** A venda via cesta de produtos sob encomenda é uma alternativa interessante para atender a um nicho de mercado que privilegia, além da qualidade do produto, sua origem direto do campo. Os consumidores dão preferência ao modelo de cestas devido sua comodidade e praticidade. Os clientes são cadastrados para receberem a cesta semanalmente, com valores e produtos pré-fixados ou não, de acordo com a vontade do consumidor (MACHADO; SILVA, 2009).

5. **Cozinhas industriais:** as empresas de refeições coletivas e cozinhas industriais têm assumido destaque como importante canal de distribuição de alimentos. Seus principais clientes são indústrias, escolas, companhias aéreas e supermercados. As cozinhas industriais, em geral, estão ligadas a uma base de fornecedores de diversos tipos de produtos, inclusive aqueles que são produzidos por pequenos produtores. No

entanto, os pequenos produtores têm dificuldades para acessar esse canal de comercialização devido à falta de capital de giro para suportar os prazos de pagamento, a ausência de controle de qualidade e problemas logísticos, como a utilização de embalagens inadequadas para o transporte e armazenamento (MACHADO; SILVA, 2009; SOUZA FILHO; BONFIM, 2013).

6. Hotéis, Bares e restaurantes: Empresas de alimentação, como bares e restaurantes presentes em centros urbanos, de negócios ou turísticos, compõem um segmento que valoriza a qualidade dos produtos bem como o serviço de abastecimento e produtos minimamente processados (MACHADO; SILVA, 2009). Esse é um segmento de mercado para produtos alimentares que valoriza a qualidade e os produtos orgânicos, além da regularidade do abastecimento e os alimentos pré-processados, que podem agregar valor em pequenas unidades de processamento (SOUZA FILHO; BONFIM, 2013).

7. Comércio justo, produtos orgânicos e étnicos: É crescente a importância de mercados que valorizam a produção orgânica, ecologicamente sustentável, justiça social, proximidade dos produtores e produtos artesanais. Esses nichos de mercado oferecem grandes oportunidades, se caracterizam por selos e práticas de comércio e produção diferenciadas, como a indicação geográfica e o *fair trade* com pequenos produtores. Apesar de aparentemente apresentarem uma organização pouco complexa, esses canais de comercialização são exigentes em atributos dos produtos, como ausência de resíduos, produção não agressiva ao meio ambiente e justiça social, o que exige a adoção de sistemas de certificação e requer competências tecnológicas e de gestão (SOUZA FILHO; BONFIM, 2013).

8. Agroindústrias processadoras: As agroindústrias processadoras são tradicionais compradoras de pequenos produtores rurais e aumentam sua importância à medida em que o mercado consumidor demanda cada vez mais produtos com maior valor agregado. As processadoras possuem complexidade tecnológica e níveis de exigências variadas, podendo compreender diversas fases do processamento à medida em que se elevam os níveis de exigências dos consumidores. Elas têm assumido funções de coordenação de seus fornecedores de produtos agrícolas (SOUZA FILHO; BONFIM, 2013).

Por fim, é fundamental que os agricultores entendam sua função no processo de comercialização de produtos. Assim, além de considerar as características e

particularidades de cada canal de comercialização, devem buscar estratégias que agreguem valor aos produtos e melhorem seu posicionamento no mercado como selos, certificações e parcerias, por exemplo (MACHADO; SILVA, 2009).

2.2. NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL

Conforme estabelecido no Capítulo 1, essa tese procura demonstrar que a criação de instituições por empreendedores institucionais permite superar barreiras à inserção de pequenos produtores familiares em mercados. Para conduzir a análise proposta adotou-se marcos teóricos da Nova Economia Institucional (NEI). Nas seções a seguir, apresenta-se elementos conceituais e analíticos relacionados com o ambiente Institucional, a Economia dos Custos de Transação (ECT) e os diferentes níveis institucionais, com destaque para as mesoinstituições.

2.2.1 Ambiente Institucional

Para Davis e North (1971), o ambiente institucional é formado por elementos sociais, legais e políticos que estabelecem as bases para a produção, a troca e distribuição de recursos, além de influenciar o comportamento social dos indivíduos (GREIF, 2001). A NEI defende que o mercado não funciona apenas em função de mecanismos de preços, mas possui outros elementos de suma importância, como o Estado e as instituições responsáveis por regular a atuação das organizações e as interações entre indivíduos (NORTH, 1990).

North (1990) define as organizações como o conjunto de agentes econômicos que interagem no ambiente institucional, criadas e governadas a partir do modelo institucional vigente. As instituições são definidas como regras formais ou informais, em que as formais seriam as leis, contratos, constituições políticas, econômicas e sociais, enquanto as regras informais são caracterizadas por costumes ou adequações e interpretações das regras transmitidas culturalmente como herança para grupos sociais (DAVIS; NORTH, 1971). Ainda segundo North (1990), as regras formais ou informais influenciam o comportamento dos indivíduos bem como seu caráter produtivo, o que leva à determinação desenvolvimento econômico.

As instituições estabelecem os termos das transações responsáveis por regular o funcionamento das relações socioeconômicas do mercado (WILLIANSO, 1985).

Elas podem se diferenciar ainda de acordo com seu caráter regulatório, normativo e cognitivo (SCOTT, 1995). Em seu caráter regulatório, identifica-se o estabelecimento de regras e a introdução de sanções a comportamentos irregulares. O caráter normativo das instituições se manifesta por mecanismos dos quais decorrem condutas que se esperam dos indivíduos e, por último, o caráter cognitivo manifesta-se nas crenças e culturas que moldam o comportamento do indivíduo (SCOTT, 1995).

As instituições formam o ambiente em que se condiciona a interação entre os agentes, impondo regras ao funcionamento econômico, social e político, delimitando assim as oportunidades e comportamentos sociais. Ou seja, a eficiência do sistema econômico é influenciada pelas instituições que regulam e fornecem os meios para que contratos e transações sejam cumpridos, mantendo a ordem e reduzindo incertezas nas relações (NORTH, 1994).

Para o autor, o estudo do ambiente institucional ganha força a partir do momento em que alguns custos não podem ser ignorados, portanto, não existem relações onde os custos sejam nulos. Assim, as instituições devem ser analisadas e consideradas ao se delimitar o ambiente em que as transações ocorrerão e onde os agentes atuarão nesse contexto (NORTH, 1994).

O ambiente institucional está em constante movimento, sofrendo alterações ou adaptações em que as instituições passadas podem servir de modelo para adaptações, mudanças de comportamento dos agentes e as relações entre eles. Contudo, novas regras estão sujeitas à resistência e podem não alterar o comportamento dos indivíduos, visto que seu comportamento tem relação não apenas com seu futuro, mas certamente com seu passado (*path dependence*) (NORTH, 1990).

2.2.2 Economia dos Custos de Transação

Nas negociações de mercado existem custos não expressos como a formulação dos contratos e a busca por informação que deveriam ser levados em consideração e, conseqüentemente, evitados ou minimizados (COASE, 1937). Arrow (1969), define os custos de transação como aqueles que envolvem a execução e administração do sistema econômico, diferenciando-se dos custos de produção. Eles

vão além dos custos de produção e incorporam os custos para se obter informações e execução dos contratos (NORTH, 1994).

Segundo North (1994), os custos de transação são influenciados (a) pelos custos em mensurar o desempenho dos envolvidos com o intuito de minimizar os efeitos pela falta de informações completas que inibem a escolha mais eficiente; (b) pelas relações entre os agentes envolvidos que podem reduzir ou aumentar gastos com mecanismos e especificações contratuais; (c) pelos mecanismos de monitoramento e *enforcement* necessários para evitar comportamentos inadequados e, por último, (d) pelas percepções individuais e atitudes ideológicas que podem moldar o comportamento do indivíduo.

2.2.2.1 Pressupostos comportamentais

Alguns fatores são essenciais para o entendimento dos custos de transação. Entre esses estão os pressupostos comportamentais dos indivíduos e os atributos das transações (WILLIAMSON, 1985).

São dois os pressupostos comportamentais da ECT, a racionalidade limitada e o oportunismo (WILLIAMSON, 1985). A racionalidade limitada se refere à incapacidade do indivíduo em processar todas as informações disponíveis no ambiente e, com isso, buscar a maximização dos lucros (WILLIAMSON, 1985). Segundo o autor, os agentes envolvidos não possuem condições de absorver e processar racionalmente todas as informações disponíveis e, por isso, apesar de tentarem maximizar seus lucros, não obterão sucesso visto sua capacidade limitada de obter e processar as informações por completo (WILLIAMSON, 1985).

Embora possa se confundir racionalidade limitada com irracionalidade, os termos são diferentes, visto que os agentes econômicos são racionais. No entanto, sua capacidade é limitada para processamento de informações e para a elaboração e resolução de problemas (SIMON, 1997). Assim, apesar de os indivíduos agirem racionalmente, sua racionalidade não é absoluta, o que implicará na tentativa de maximização dos lucros sem sucesso (WILLIAMSON, 1985).

Devido a capacidade limitada do indivíduo em processar toda a informação necessária e a possibilidade de questões não previstas em contratos acontecerem no futuro, têm-se o problema de incompletude e dos custos de elaboração *ex-ante* dos

contratos. Com o objetivo de contornar as falhas ou “brechas” encontradas nos contratos, entende-se ser necessário fazer adequações, que, por sua vez, causarão também a elevação dos custos de transação, embora, nesse caso, sejam custos *ex-post*, ou seja depois do contrato pronto (WILLIAMSON, 1985).

O segundo pressuposto comportamental é o oportunismo, que implica na possibilidade de indivíduos usarem todos os artifícios possíveis, muitas vezes de forma egoísta, a seu favor para obterem vantagens nas relações contratuais (WILLIAMSON, 1985). O oportunismo pode ocorrer *ex-ante* e *ex-post*. O oportunismo *ex-ante* ocorre na fase de elaboração do contrato, quando há assimetria de informação entre os agentes envolvidos. Neste caso, aquele que possui determinada informação, não disponível para a outra parte envolvida, obterá ganhos (NORTH, 1994). O oportunismo *ex-post* se caracteriza pelo comportamento de uma ou ambas as partes em tentarem aproveitar de brechas contratuais para obter vantagens. Tal conduta não pode ser antecipadamente estabelecida nos contratos (NORTH, 1994).

2.2.2.2 Atributos das transações

Dados os pressupostos comportamentais, outros fatores fundamentais no entendimento dos custos de transação e dos mecanismos de governança são os atributos ou características das transações, como a especificidades dos ativos envolvidos, o grau de incerteza e a frequência das transações (WILLIAMSON, 1985).

A frequência das transações está relacionada ao número de vezes que ela ocorre. Quanto mais frequente a ocorrência das transações maior a possibilidade de se construir reputação e estabelecer uma relação de confiança entre os agentes. Com isso, aumenta a possibilidade de se reduzir os custos de transação envolvidos na busca de informação e elaboração de contratos (WILLIAMSON, 1996). Ou seja, quanto maior a frequência com que uma transação ocorre, maior a reputação construída entre os agentes envolvidos e menores serão os custos associados à coleta de informações e à elaboração de contratos que imponham restrições ao comportamento oportunista.

Já a incerteza das transações diz respeito à possibilidade de acontecimentos futuros e não previstos, com riscos de consequências negativas para ambos os agentes envolvidos (WILLIAMSON, 1996). Refere-se às lacunas não preenchidas por

contratos e, conseqüentemente, a maior possibilidade de perdas devido ao comportamento oportunista (AZEVEDO, 2000). Assim, a incerteza é uma variável que impacta os custos de transação e estimulam ações para reduzir efeitos imprevisíveis sobre as transações (WILLIAMSON, 1996).

Por fim a especificidade dos ativos, que pode ser entendida a partir de quanto o ativo pode ser utilizado com fins alternativos sem prejudicar seu valor econômico. (WILLIAMSON, 1985). Azevedo (2000), exemplifica a situação a partir de um produtor que realiza tratamentos culturais e pós-colheita em determinada cultura especificamente determinados por um cliente/ou transação também específico. Têm-se seis tipos de especificidades dos ativos segundo Williamson (1996), locacional, física, humana, dedicada, de marca, temporal.

2.2.2.3 Estrutura de governança

Dados os pressupostos comportamentais e as características das transações, os agentes construirão diferentes formas organizacionais com objetivo de reduzir os custos de transação. Essas formas são denominadas estruturas de governança. O mercado (spot), as formas híbridas e a integração vertical são as formas básicas identificadas por Williamson (1985).

Para Williamson (1985), a estrutura de governança é um mecanismo utilizado por diferentes agentes capazes de regular as transações e reduzir os custos de transação à medida que estão alinhadas aos atributos dos ativos em um ambiente institucional que garanta o cumprimento dos contratos.

Williamson (1985) define a estrutura “mercado” como sendo aquela em que há baixa especificidade de ativos, grande número de agentes no ambiente dispostos a transacionar e os preços são negociados entre eles incentivando a busca de oportunidades. A opção pelo mercado spot é adequada para transações que envolvam produtos padronizados, com baixa especificidade e compras esporádicas, sem a necessidade de contratos formais ou informais e controle da transação (AZEVEDO, 2000).

Em outro extremo está a estrutura de governança hierárquica ou integração vertical. Nesse caso, as atividades são internalizadas na firma para que sejam controladas devido ao alto grau de especificidade dos ativos, frequência das

transações e incerteza. Tem-se como objetivo a redução de instabilidades e oscilações, reduzindo os riscos (WILLIAMSON,1985, 1991).

Estruturas de governança híbridas são estruturas posicionadas entre a estrutura de mercado e a hierárquica, em que os contratos lidam com relações bilaterais que surgem como estruturas de amparo às transações para minimizar comportamentos oportunista e reduzir os custos de transação em ambiente de informação assimétrica (WILLIAMSON,1985).

As formas híbridas de contratos são aquelas onde se encontram diferentes arranjos organizacionais que não se enquadram como estruturas de mercado ou hierárquica, como contratos de suprimentos, relacionais, exclusividades, entre outros possíveis (WILLIAMSON, 1996).

A comparação entre as diferentes estruturas de governança pode ser feita a partir de uma função matemática em que os custos de governança para cada uma das formas organizacionais são determinados pela especificidade de ativos, mantendo-se o ambiente institucional e a incerteza constantes. Segundo Williamson (1996), à medida que se aumenta a especificidade dos ativos aumenta-se também a necessidade de controle e os custos de governança interferindo assim na definição da forma organizacional mais eficiente. As funções que representam os custos de governança das formas organizacionais de mercado (M), híbrida (X) e hierárquica (H) são, respectivamente, representadas por:

$$M(k, q), X(k, q) \text{ e } H(k, q)$$

Onde k é igual a especificidade de ativos e q igual o vetor de parâmetros de deslocamento (incerteza e ambiente institucional). O Gráfico 1 apresenta essas relações. Conforme pode ser observado, o mercado pode promover adaptações mais eficientes quando as especificidades dos ativos são negligenciáveis, tem-se que:

$$M(0, q) < X(0, q) < H(0, q),$$

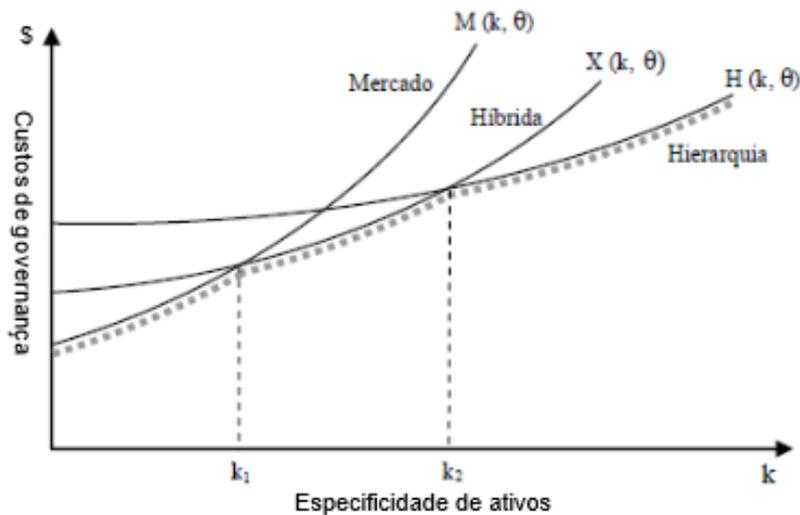
Quando a especificidade dos ativos aumenta, cresce também a necessidade de maior controle e os custos. Com isso têm-se

$$M' > X' > H' > 0,$$

O autor ressalta ainda que mantida constante a forma organizacional, todas as derivadas são positivas já que a especificidade dos ativos gera dependência bilateral, que aumenta os custos de governança na transação. Com isso, é possível apresentar

a variação dos custos de governança em função da especificidade de ativos desde que mantido constante o vetor de parâmetros de deslocamento (WILLIAMSON, 1996).

Gráfico 1 Especificidade dos ativos e os mecanismos de governança



Fonte: Williamson (1996)

Vale ressaltar que, embora todas as formas de governança sejam eficazes em seus devidos contextos, a estrutura híbrida é aquela mais sensível ao aumento da incerteza nas transações devido a necessidade de consenso entre as partes para adaptações que não podem ser feitas unilateralmente (WILLIAMSON, 1996). De acordo a Figura 1, as estruturas de mercado e a hierarquia serão sempre mais viáveis quando a ocorrência de distúrbios aumentarem substancialmente.

Figura 1 Respostas das estruturas de governança frente ao grau de incerteza



Fonte: Williamson (1996)

2.2.3 Mesoinstituições

Segundo Menard (2014) existem três diferentes níveis institucionais, apresentados na Figura 2. As macroinstituições, que atraem há tempos a atenção de estudos e nelas estão as regras gerais como as leis e normas, as microinstituições, caracterizadas por diferentes arranjos organizacionais com os quais as transações podem se desenvolver e um nível médio responsáveis pela interação entre os níveis macro e microinstitucionais.

Figura 2 Funções da Mesoinstituições

Macroinstituições Leis Normas Regras gerais
Mesoinstituições Traduzir e alocar Implementar Incentivar e Monitorar
Microinstituições Estruturas de governança

Fonte: Menard (2018)

Menard (2017) sugere que é preciso um olhar especial para esse nível intermediário, além das regras gerais, visto a necessidade de entendimento de como aqueles que irão operar e utilizar essas regras irão entendê-las e aplicá-las. De acordo o autor, as instituições em nível intermediário fazem a ponte entre as demandas do macroambiente e as necessidades do indivíduo, ou seja, elas preenchem as lacunas existentes entre macro e microinstituições.

Assim, esse nível institucional intermediário, nomeado por Menard (2014) como mesoinstituições, são arranjos fundamentais para que regras e direitos (macroinstitucionais) sejam interpretados e implementados. As mesoinstituições

formam um conjunto de mecanismos e dispositivos capazes de proporcionar a interação entre as regras gerais, macroinstituições, e os arranjos institucionais em nível microinstitucional (MENARD, 2014). Elas desempenham papel crucial na alocação de direitos e na determinação de custos de transação.

Menard (2017), ressalta ainda que, as mesoinstituições podem ser formais, como as agências reguladoras, ou ainda informais, como ocorre em *bureaux* para troca de informações e coordenação de setores, mesmo sem que lhes sejam dadas legitimidade jurídica para tais ações.

O trabalho de Oliveira, Saes e Martino (2018) ilustra o papel das mesoinstituições como ponte para o sucesso da Instrução Normativa 62/2011, que foi uma macroinstituição criada para promover o desenvolvimento da indústria brasileira de leite de vaca. A IN 62/2011 determinou os parâmetros de qualidade do leite, uma institucionalidade importante a política leiteira no Brasil. Contudo, apenas com a criação do Conselho Paritário entre os Produtores e Indústrias de Laticínios (Conseleite) tornou-se possível implementá-la efetivamente. Esse Conselho pode ser tratado como um arranjo institucional intermediário, ou seja, uma mesoinstituição, que proporcionou o ambiente necessário para o aprimoramento e implementação de políticas. O Conseleite cumpriu a função de traduzir parâmetros técnicos e complexos da regulamentação nacional do leite. Isso foi realizado por meio da geração de informações que serviram de referência para as negociações em transações de suprimento de leite. A partir do seu pleno funcionamento, foi possível construir arranjos para efetivar as transações entre produtores de leite e empresas processadoras, ou seja, as microinstituições. O Conseleite foi considerado pelos autores como uma mesoinstituição eficiente porque permitiu a tradução das macroinstituições já existentes, viabilizando o envolvimento dos agentes na construção de estruturas de governança para suas transações. Os autores concluíram que as mesoinstituições criam “pontes” entre as macroinstituições e microinstituições (OLIVEIRA; SAES; MARTINO, 2018).

Vinholis et al (2020) avaliaram o papel das mesoinstituições na difusão Sistemas Integrados Lavoura-Pecuária na pecuária bovina no Brasil. Tais sistemas são considerados como ambientalmente mais sustentáveis do que sistemas tradicionais. Os autores adotaram a concepção de níveis institucionais proposta por Menard (2014) para avaliar o papel das instituições na sua adoção pelos pecuaristas.

Em nível macro, foram identificadas duas políticas de apoio à difusão dessas práticas no país: a Política Nacional sobre Mudança do Clima (PNMC), regulamentada pela Lei 12.187/2009, e o Plano Brasileiro de Agricultura de Baixo Carbono (Plano ABC), regulamentado pelo Decreto 7.390/2010. Os autores mostraram que apenas a existência dessas políticas não seria possível o acesso dos produtores aos seus benefícios. Foi necessária a construção adicional de mesoinstituições, como o projeto de difusão de tecnologias de baixo carbono no bioma Cerrado, coordenado por meio de parceria entre a Embrapa, o MAPA e o Senar, a parceria entre a Embrapa, o Serviço de extensão rural do estado de São Paulo e cooperativas de agricultores. Essas mesoinstituições desempenharam cinco papéis significativos para a difusão daqueles Sistemas: 1) tradução e implementação das regras estabelecidas em nível macro, 2) criação de incentivos para a adoção das práticas agrícolas sustentáveis, 3) monitoramento das ações das políticas de incentivo criadas, 4) monitoramento e verificação de novas áreas para adoção e, por último, 5) fornecimento de feedback e propostas de melhorias. Os autores concluíram que as mesoinstituições desempenham papel fundamental no sucesso ou fracasso de regras em nível macro, e que devem ser consideradas na formulação e avaliação de políticas públicas (VINHOLIS et al, 2020).

Um dos objetos de análise dessa tese é o PNAE, uma macroinstituição que estimula as prefeituras a comprarem produtos dos agricultores familiares. No entanto, conforme será descrito no capítulo 4, existem barreiras inibidoras, como editais de chamadas públicas inadequados que falham por não cumprirem algumas das etapas de formulação e execução do Programa, a existência de assimetria de informação entre das entidades executoras, a falta de conhecimentos gerenciais pelos agricultores, a diversificação de produtos, planejamento produtivo e informações necessárias para participarem do PNAE e demais canais de comercialização. Trata-se da ausência ou falha de mesoinstituições que impedem a construção de arranjos organizacionais (estruturas de governança, microinstituições) necessárias para que as transações entre os produtores e os compradores institucionais sejam realizadas eficientemente. No capítulo 4 será possível identificar diversas ações realizadas com o intuito de conectar produtores, prefeituras municipais e outros compradores. Em grande medida, essas ações se traduziram na criação de mesoinstituições, como o Projeto Agro Família. Essas mesoinstituições foram capazes de “traduzir”,

implementar e ou monitorar as macroinstituições para que agricultores familiares tivessem acesso a canais de comercialização. Essas ações foram realizadas por empreendedores institucionais, conforme definidos a seguir.

2.3. EMPREENDEDORISMO INSTITUCIONAL

Nessa seção será tratado o empreendedorismo Institucional. Inicialmente, apresenta-se o desenvolvimento do conceito de empreendedorismo por autores seminais. Em seguida serão tratados os conceitos que definem o empreendedor institucional, os possíveis campos organizacionais de sua atuação, além do processo de mudança institucional ocasionado pela ação empreendedora institucional.

2.3.1. Empreendedorismo

O conceito de empreendedorismo acompanha as transformações e a evolução da sociedade, refletindo a história das instituições e costumes ao longo do tempo (VALE, 2014). De origem francesa, o termo empreendedor indica uma pessoa que se dispõe a assumir riscos em busca de algo novo, sendo construído pelo economista Richard Cantillon no século XVII com o objetivo de distinguir esse indivíduo do conjunto dos capitalistas. Assim, o empreendedorismo consiste em aproveitar novas oportunidades de negócios criando formas de uso dos recursos além do seu emprego tradicional (BRITO; PEREIRA; LINARD, 2013).

Duas correntes teóricas marcam o estudo do empreendedorismo: a teoria econômica, na qual se encontra Schumpeter, que entende o empreendedorismo como fator impactante na economia; e a teoria comportamentalista baseada no conhecimento da motivação e comportamento humano (BAGGIO, BAGGIO, 2014). Ao longo do tempo, o termo empreendedor recebeu diferentes definições. No entanto, vale ressaltar as características a ele atribuídas: inovador, assume riscos, identifica oportunidades e busca por lucro. O Quadro 1 apresenta as definições ao longo do tempo.

Quadro 1 Definição de empreendedor no tempo

ANO	DEFINIÇÃO	AUTOR
1725	Pessoa que assume riscos diferentes do capitalista.	Richard Cantillon
1803	Seus lucros são diferentes do lucro de capital.	Jean Baptiste Say
1876	Aquele que obtém lucro com habilidade administrativa ao contrário dos que emprestam recursos e recebem juros.	Francis Walker
1934	Indivíduo inovador que desenvolve tecnologias ainda não testadas.	Joseph Shumpeter
1961	Alguém dinâmico que corre riscos moderados.	David McClelland
1964	Aquele que busca a maximização dos lucros.	Peter Drucker
1975	Toma a iniciativa, organiza mecanismos sociais, econômicos e aceita o risco de fracasso.	Albert Shapero
1985	Cria algo diferente e com valor, assumindo riscos financeiros, psicológicos e sociais em troca de recompensas como satisfação econômica e social.	Robert Hisrich
2008	Aquele que pensa e age em busca de oportunidades.	Timmons and Spinelli

Fonte: Avrichir e Vouga, 2011.

Historicamente, o empreendedorismo esteve presente em várias civilizações. Sua manifestação vai ocorrer em maior ou menor proporção influenciado pelo ambiente institucional em que está inserido (BAUMOL, 1990). Para Elert e Henrekson (2020), em economias em desenvolvimento, mais do que em países desenvolvidos, existe um vazio institucional com a falta de regulamentação que gera oportunidades para os empreendedores atuarem. Para os autores, a decisão de como os empreendedores irão agir está ligada ao nível de resposta das leis regulatórias as quais ele irá se submeter, que pode ser: 1) agindo como a maioria, no caso de suas atividades se enquadrarem às instituições vigentes; 2) utilizando-se de mecanismos para alterar as institucionalidades a seu favor e 3) de forma evasiva, fugindo das exigências regulatórias devido ao seu não enquadramento e falta de recursos para promover mudanças que lhe favoreçam (ELERT; HENREKSON, 2017).

Os autores destacam que um empreendedor pode ou não iniciar suas atividades de maneira evasiva, porém sua posição pode se alterar ao longo do tempo

de acordo a resposta e postura dos órgãos reguladores. Ou seja, assim como as instituições alteram a atuação empreendedora, as atividades e inovação empreendedora também podem modificar o ambiente institucional (ELERT; HENREKSON, 2020). Dada essa possibilidade, faz-se necessária uma discussão sobre os conceitos de empreendedorismo institucional, campos organizacionais para sua atuação e o processo de mudanças institucionais motivados pelos empreendedores, conforme realizado a seguir.

2.3.2. O empreendedor institucional

No início da década de 80, no bojo de movimentos para mudanças no ambiente institucional, utilizou-se pela primeira vez o termo empreendedor institucional para nomear os agentes responsáveis pelas mudanças ou pela criação de novas instituições (EISENSTADT, 1980). Os empreendedores institucionais foram definidos como promotores de novos arranjos ou práticas institucionais visando o interesse da coletividade juntamente ao seu. A transformação ou criação de novas institucionalidades surgiriam por meio de ações empreendedoras com os recursos necessários para aproveitar oportunidades de realizar mudanças (DIMAGGIO, 1988).

Os empreendedores institucionais podem ser organizações, grupos de organizações e indivíduos (sozinhos ou em grupo) com interesses coletivos e capacidade de mobilização suficiente para criar ou transformar instituições já existentes (DIMAGGIO, 1988).

De acordo Mahzouni (2019), a noção de empreendedorismo institucional proposta por Dimaggio surgiu como resposta a estudiosos que consideram o papel das instituições como o de estabilidade e ordem social, negligenciando assim questões de agência, mudanças e o interesse particular ou por uma causa.

Segundo Leca, Battilana e Boxenbaum (2008), a noção de empreendedorismo institucional emergiu como uma nova via de pesquisa em explicações endógenas de mudança institucional. Empreendedores institucionais são organizações ou indivíduos que iniciam e participam ativamente da implementação de mudanças divergentes das instituições existentes com a intenção de mudar o ambiente institucional. Essas mudanças podem ser iniciadas dentro dos limites de uma organização ou dentro de

um contexto institucional mais amplo, do qual o ator é incorporado (LECA; BATTILANA; BOXEMBAUM, 2008).

O conceito de empreendedorismo institucional tem como objetivo de esclarecer questões como, o surgimento, mudanças e a legitimação de novos arranjos institucionais. Para tanto os empreendedores institucionais seriam atores responsáveis pela criação, além de difundir e consolidar regras e práticas institucionais (BARATER; FERREIRA; COSTA, 2009).

Ometo e Lemos (2010) afirmam que empreendedores institucionais têm como objetivo criar ou transformar instituições existentes por intermédio de elementos de agência. Para os autores, o empreendedorismo institucional está presente na teoria institucional visto que busca entender os motivos que levam as instituições a serem modificadas ou ainda criadas. Os agentes presentes no ambiente são os catalisadores dessas mudanças sempre em benefício comum.

Para Hardy e Maguire (2008), os empreendedores são muito mais que condutores de mudanças. São atores legitimados e ativamente participativos nas mudanças e inovações negociadas com outros agentes, sendo responsáveis por trazerem experiências de campos altamente institucionalizados para campos ainda em desenvolvimento institucional. Buscam alterar a lógica existente, iniciando o processo de mudanças institucionais por meio da sua criatividade, reputação e poder de disseminação (SVEJENOVA; MAZZA; PLANELLAS, 2007).

Assim, o estudo sobre empreendedorismo institucional busca entender a quebra de regras com o intuito de criar outras alternativas, enfatizando seu valor prático que potencializa responsáveis por mudanças e superam restrições no ambiente em que atuam (HEISKANEN; KIVIMAA; LOVIO, 2018).

Nesse sentido, para identificar os responsáveis pelas mudanças e compreender o processo de mudança institucional, faz-se necessário identificar as características do empreendedor institucional. Para Hardy e Maguire (2008) e Douhan e Henrekson (2008), ele deve possuir habilidades para influenciar as forças políticas, assim como lidar com a sociedade civil, para que possa proporcionar as mudanças institucionais necessárias.

Para Leca, Battilana e Boxembaum (2008) os empreendedores institucionais são aqueles que possuem recursos intangíveis, como capital social, legitimidade e influência nas questões culturais e simbólicas sobre os atores que compõem o campo

organizacional e podem ser responsáveis por proporcionar as mudanças necessárias. O capital social corresponde a obtenção de vantagens de um indivíduo ou grupo graças a sua posição em uma estrutura social (BURT, 2000). Para Bourdieu (1980), o capital social refere-se a soma de recursos de um indivíduo ou grupo graças as relações institucionalizadas em uma rede. Dessa forma, os empreendedores institucionais utilizam-se de sua posição na teia de relações sociais existente para influenciar outros atores presentes no campo organizacional (LECA; BATTILANA; BOXENBAUM, 2008).

Berger e Luckmann (2008) e Ometo e Lemos (2010) afirmam que o processo de formação do empreendedor institucional está diretamente ligado à disponibilidade de recursos discursivos, técnico material e estrutural. Como recurso discursivo têm-se à linguagem; como recurso técnico material, o conhecimento do empreendedor; e os recursos estruturais estabelecem as condições do campo de atuação.

Visto que atuam na evolução da atividade empresarial, no desenvolvimento econômico e na constituição de instituições, os empreendedores institucionais devem possuir habilidades para lidar com os agentes governamentais e a opinião pública (LI; FENG; JIANG, 2006). Segundo os autores, o empreendedor institucional faz uso de estratégias que podem derrubar barreiras e promover instituições orientadas ao mercado. Para superar as barreiras institucionais, os empreendedores institucionais fazem uso de estratégias, tais como: (a) a advocacia aberta, que consiste em uma defesa pública por mudanças institucionais por meio de entrevistas e participação em eventos públicos; (b) a persuasão privada por meio de argumentação junto a formadores de opinião com objetivo de convencer agentes públicos; (c) a batalha por exceção, defendendo a ideia de que o caso merece atenção especial; e (d) o investe *ex-ante* com justificativa *ex-post*, quando a mudança gera benefícios sociais que justificam seu comportamento e contribuem para a mudança pleiteada.

Elert e Henrekson (2020), discutem sobre as várias formas pelas quais os empreendedores respondem às instituições, bem como às mudanças institucionais. Os autores não se limitam a aceitar que os empreendedores são influenciados pelas instituições, mas que suas ações podem influenciar o funcionamento, a criação ou alteração das instituições. Enquanto o empreendedor tem grande influência nas mudanças institucionais, as instituições também influenciam o seu comportamento. Ou seja, empreendedores e instituições estão inseridos em um mesmo contexto onde

uma influência o comportamento do outro, promovendo mudanças no ambiente econômico e institucional.

Boettke e Coyne (2009) fazem uma distinção entre as ações desenvolvidas por empreendedores institucionais e os empreendedores convencionais ou de mercado. Para os autores, os empreendedores institucionais são responsáveis por desenvolver mecanismos (instituições) que permitem o engajamento de empreendedores de mercado em atividades produtivas.

Battilana (2006) ressalta que o empreendedor institucional tem como objetivo demonstrar falhas nos sistemas existentes. Mudanças ou criação de novas institucionalidades podem reduzir as distorções e proporcionar maiores e melhores resultados.

Mair e Marti (2009) utilizaram o conceito de vazios institucionais, que seriam ausências ou falhas institucionais. Esses vazios originam-se da interação entre uma estrutura de poder existente, as instituições passadas e práticas institucionais recentemente introduzidas. Eles impedem o funcionamento eficiente dos mercados e, conseqüentemente, aumentam custos de transação, prejudicando sua construção devido a fragilidade das estruturas de governança e difusão de instituições herdadas (MAIR, MARTI; VENTRESCA, 2011). Trata-se de um ambiente fértil de oportunidades para a atuação do empreendedor institucional.

Para Khanna e Papelu (2010), os vazios institucionais desempenham um papel modelador em economias emergentes, nas quais três fontes de falhas estão presentes: (1) a ausência ou fontes não confiáveis de informação de mercado (assimetria de informação), (2) um ambiente regulatório incerto e (3) sistemas judiciais ineficientes. Essas falhas, ou vazios institucionais, não funcionam apenas como barreiras para o mercado, mas também como oportunidades viáveis para atuação de empreendedores institucionais (KHANNA; PAPELU, 2010).

De acordo Rodrigues (2013), existem dois tipos de vazios institucionais. O primeiro refere-se à distância entre a regra escrita e a capacidade institucional de colocá-la em prática. Trata-se de um vazio institucional que está presente na estrutura do sistema institucional. Ou seja, surgem quando a lógica da regra formal não é realmente experimentada ou implementada na prática, considerada então difícil de ser mudada. O segundo está relacionado com a divergência entre como as regras estão efetivamente sendo aplicadas e como elas deveriam ser aplicadas. Ou seja, é uma

lacuna entre a concepção e implementação das regras. Os autores argumentam que os vazios institucionais podem também contribuir para o surgimento de atividades ilegais, gerando custos sociais negativos que impactam o crescimento sustentável.

Por fim, os vazios institucionais por vezes causam desigualdades econômicas e sociais já que impedem que indivíduos ou grupos acessem serviços de educação e saúde, bem como ocupações que permitam ter condições adequadas de vida. Tais vazios ocorrem em contextos políticos e econômicos em que políticas públicas estão ausentes ou são ineficientes, o que desperta o interesse de atores interessados em suprir ou romper esses vazios (AGOSTINI; VIEIRA; BOSSLE, 2016).

Mair e Marti (2009) estudaram a atuação de uma Organização não governamental (ONG) que tinha como objetivo a inserção de pessoas em situação de extrema pobreza na vida econômica e social em Bangladesh. Essa atuação foi classificada pelos autores como uma ação empreendedora institucional. Dois tipos de recursos foram utilizados pelo empreendedor para atingir seus objetivos. O primeiro constituiu-se do repertório interno de práticas, ativos, experiências e redes construídas ao longo dos anos como um ator de desenvolvimento em áreas rurais de Bangladesh. O segundo constituiu-se do repertório externo composto por diferentes elementos do contexto institucional, tais como práticas existentes de apoio aos pobres, crenças religiosas e apresentações de teatro popular.

Vasconcelos e Muylder (2020) estudaram a relação entre vazios Institucionais, déficit de saneamento básico e água e a Covid-19 no Brasil. Os autores identificaram que a deficiência de saneamento básico e de água tratada pode ser entendida dentro de um contexto de vazios institucionais. Ausência de políticas governamentais e lacunas entre as regras existentes e sua implementação e efetiva aplicação impediam a ampliação da oferta desses serviços, intensificando desigualdades sociais em contextos de vulnerabilidade socioeconômica.

A desconexão entre uma estrutura formal e sua execução prática tem sido nomeada por diferentes autores como *Decouplig* (BOXENBAUM; JONSSON, 2017). Essa desconexão acontece quando organizações obedecem apenas superficialmente à pressão institucional e adotam novas estruturas, sem necessariamente implementá-las na prática. Organizações podem criar uma estrutura formal compreendendo políticas, planos e programas desacoplados das práticas reais com o objetivo de proteger as rotinas internas de incertezas externas (MEYER; ROWAN, 1977). Trata-

se de uma conformidade aparente, onde as práticas de boa governança são declaradas, mas devido a divergências comportamentais não são efetivamente acatadas (KRENN, 2014). O desacoplamento ocorre para atender interesses políticos, evitar mudanças institucionais e também porque pode ser eficaz para a organização. Ou seja, o desacoplamento institucional pode ocorrer generalizadamente como rotina para tomada de decisão aplicada a políticas relevantes (WESTPHAL; ZAJAC, 2001).

Bromley e Powell (2012) apresentam dois modelos de desacoplamento. O primeiro, chamado de “política e prática”, trata das regras formais sistematicamente violadas e que não são implementadas. Ou seja, uma lacuna entre a regra formal, muitas vezes adotada como uma fachada em que não há controle e monitoramento efetivo, e a prática corrente. O segundo, chamado de “meios e fins”, trata das regras e políticas implementadas com incerteza em relação a sua aplicação e conexão a estrutura organizacional.

A revisão dos estudos acima nos permite concluir que os vazios institucionais aparecem como oportunidades para a atuação empreendedora. Na próxima seção, apresentaremos os conceitos de campos organizacionais e de processo de mudanças institucionais, que, segundo vários autores são fundamentais para a atuação e sucesso dos empreendedores institucionais (BERGER; LUCKMANN, 2008; ELERT; HENREKSON, 2020; HARDY; MAGUIRE, 2008; ; LI; FENG; JIANG, 2006; OMETO; LEMOS, 2010).

2.3.3. Campos organizacionais para atuação empreendedora

Campos organizacionais são comunidades de organizações em que os integrantes compartilham, com frequência e relevância, sistemas comuns mais do que com atores de outros campos (SCOTT, 2008). Campos organizacionais podem ser constituídos por consumidores de produtos e recursos, fornecedores, agências reguladoras e outros atores que produzem serviços e produtos similares, bem como compartilham de interesses mútuos (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Machado da Silva, Guarido Filho e Rossoni (2006), em seu estudo sobre campos organizacionais, identificaram uma multiplicidade de abordagens sobre o tema e construíram uma classificação a partir de seis perspectivas:

1) o campo como a totalidade dos atores relevantes, o qual é formado por um conjunto de organizações que compartilham sistemas de significados comuns;

2) o campo como uma arena funcionalmente específica, em que há um conjunto de organizações tanto similares como diferentes, porém interdependentes, e que operam em campos funcionalmente específicos;

3) o campo como centro de diálogo e de discussão, em que o conjunto de organizações, muitas vezes com objetivos diferentes, se reconhecem em um mesmo debate sobre temas específicos;

4) o campo como arena de poder e de conflito pautado pela alocação de recursos de poder dos atores e pela sua posição relativa aos outros atores;

5) o campo como esfera institucional de interesses em disputa, o qual é construído por organizações que influenciam as regras de interação e de dependência do campo em função de seus interesses;

6) o campo como rede estruturada de relacionamentos, sendo formado por redes integradas e que emergem como ambientes estruturados e estruturantes para organizações e indivíduos.

Para Scott (2008), a construção de campos organizacionais é um fenômeno cultural que envolve questões sociais, regras e estruturas cognitivas preexistentes. Nesse sentido, os campos organizacionais compreendem: (1) sistemas relacionais que conectam as organizações às redes; (2) um conjunto de práticas materiais e simbólicas, de caráter cultural-cognitivo, que estabelecem os princípios institucionais e estão disponíveis aos atores; (3) o arquétipo organizacional onde as estruturas e práticas organizacionais influenciam e moldam os participantes do campo; (4) os repertórios de ações coletivas que são as possibilidades de atuação consideradas certas para cada situação apresentada. Para o autor, a compreensão desses elementos é fundamental para a identificação de fatores que influenciam e limitam a ação do empreendedor.

Baratter, Ferreira e Costa, (2010) apontam que o conceito apresentado por Scott (2008) suporta a argumentação de que o empreendedor institucional age influenciando a forma como os demais atores presentes no campo organizacional se relacionam com as instituições. Assim, as organizações e atores não estão isolados, mas inseridos em ambientes compostos por diferentes organizações que interagem entre si.

O Quadro 2 apresenta três tipos distintos de campos organizacionais a partir do nível de institucionalidade presente. Têm-se os campos maduros ou altamente institucionalizados, em que o ambiente é estável, existindo pouca ou nenhuma oportunidade de desenvolvimento para o empreendedor institucional. Os campos em crise ou de oportunidades transparentes, em que as institucionalidades são heterogêneas, oferecem condições de mudanças ou criação de institucionalidades e, por isso, são campos para atuação empreendedora institucional. Por último, nos campos emergentes com oportunidades nebulosas existe um ambiente de incertezas, baixa institucionalidade e muitas variações que proporcionam maiores chances de surgimento e atuação de empreendedores institucionais (BARATTER; FERREIRA; COSTA, 2010; DORADO, 2005).

Quadro 2 Campos organizacionais

Campos altamente institucionalizados/ Campos maduros	Nomeados de oportunidade opaca, ou seja, em que não existe oportunidade para o desenvolvimento do empreendedorismo institucional, devido a estabilidade do campo e presença de atores bem definidos.
Campos de oportunidade transparente/ Campos em crise	Ambiente em que os arranjos institucionais são heterogêneos, o campo está em crise e este processo oferece condições de criação ou mudanças.
Oportunidade nebulosa/ Campos emergentes	Campos de baixíssima institucionalidade e muitas variações de práticas institucionais, ou seja, é ambiente de incertezas com grandes possibilidades de atuação empreendedora.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Dorado (2005) e Baratter; Ferreira; Costa (2010).

Em campos emergentes, os empreendedores institucionais agem com o objetivo de impulsionar mudanças em três possíveis níveis de ação: o nível individual, organizacional e institucional (MAHZOUNI, 2019). O Quadro 3 apresenta os três possíveis níveis de ação do empreendedor institucional, seu estágio de desenvolvimento, características e papel no processo de mudança institucional. São eles:

- No nível de atuação individual, o empreendedor encontra-se no estágio de inovação que se caracteriza pela mobilização de redes informais, como aquelas formadas por familiares e amigos, em que seu objetivo é ser aceito pelos indivíduos com quem se relaciona.
- No nível de atuação organizacional, o empreendedor encontra-se no estágio de mobilização, que é caracterizado pela conversão das redes informais em redes formais dentro de limites sócio espaciais com o objetivo de estabelecer estratégias em busca de mudanças institucionais ou fazer valer aquelas existentes.
- No nível institucional ocorre uma atuação estruturada junto a organizações formais em campos emergentes com o objetivo de estabelecer novas institucionalidades.

Quadro 3 Diferentes níveis de empreendedorismo institucional

Níveis de atuação	Estágio de atuação	Características necessárias	Papel na condução da mudança institucional
Individual	Inovação	Redes informais (família e amigos) influenciados por atitudes, valores, conhecimento e status econômico pessoais.	Recorrem a discursos diferentes e podem ganhar aceitação social por suas ideias inovadoras.
Organizacional	Mobilização	Redes informais convertidas em formais dentro de limites sócio espaciais definidos, por exemplo, como bairro para mobilizar recursos para mudança.	Baseadas em diferentes discursos, estabelecem diferentes estratégias para estabelecer novas instituições ou fazer valer as existentes.
Institucional	Estruturação	Organizações e redes formais no nível de campo estabelecido ou campo emergente. Fazem políticas e leis que permitam a legitimidade de novas práticas em campos emergentes.	Organizações formais no âmbito regional, nacional e internacional que podem criar um alinhamento entre as novas práticas Institucionais.

Fonte: Mahzouni, 2019

Por fim, não basta o entendimento do campo organizacional em que o empreendedor institucional atua, mas também a compreensão de sua posição nesse ambiente. Para Dorado (2005), essa posição social corresponde ao conjunto de pessoas com as quais o empreendedor institucional está diretamente ligado e consegue influenciar no campo organizacional. Essa posição formal e sua identidade devem ser construídas e legitimadas pela sociedade, o que lhe permite tomar a iniciativa e ser acompanhado pelos demais. Hardy e Maguire (2008) sugerem que os empreendedores institucionais em campos organizacionais emergentes e de oportunidades transparentes tendem a ser atores cujas posições proporcionam-lhes legitimidade aos olhos das diversas partes interessadas. Eles teriam capacidade de unir essas partes, liderando um conjunto de recursos dispersos.

Baratter, Ferreira e Costa (2010), classificam os empreendedores institucionais como centrais ou periféricos, de acordo sua posição no campo organizacional.

Empreendedores institucionais centrais são aqueles com maior poder de se relacionar, ou seja, possuem uma posição legitimada, pela sociedade ou grupo, para atuar. Por sua vez, os periféricos seriam aqueles atores com menos força de influência sobre os demais agentes.

2.3.4. O Processo de mudança institucional

O processo de mudança institucional ocorre quando crenças, normas e práticas caem em desuso e são substituídas por outras. Assim, heranças organizacionais constituem parte do processo de criação de novas institucionalidades e/ou modificação das já existentes (SCOTT, 2008).

O processo de mudança institucional depende de mobilização e desenvolvimento de alianças, além de mecanismos de cooperação, visto que os atores devem apresentar habilidades para visualizar mudanças e propor alternativas diferentes da estrutura em que estão inseridos (FLIGSTEIN, 2001). Para tanto, estar em uma posição central entre grupos ou indivíduos que de outra forma não estariam conectados permite ao empreendedor institucional se apresentar como um interlocutor neutro e formar uma coalizão em torno de possíveis mudanças de interesse dos diferentes grupos aos quais estão conectados.

Dorado (2005), apresenta três elementos cruciais para a mudança institucional: a vontade e a criatividade para mudar (Agência), o processo de mudança (Mobilização de Recursos), e o local da mudança (Oportunidades Institucionais percebidas em campos organizacionais). Assim, tem-se:

- Na Agência identifica-se a motivação ou criatividade dos atores envolvidos com o rompimento do comportamento padrão. Seria um processo de engajamento social que reproduz ou transforma as instituições.
- Na Mobilização de Recursos é essencial identificar os recursos cognitivos, sociais e materiais para o processo de mudança institucional. Tal mobilização ocorre por pelo menos três processos distintos: a alavancagem, a acumulação e a convocação. A alavancagem tem como ponto de partida a definição de um projeto, que é seguida por uma fase de suporte ou apoio de terceiros ao projeto e de uma fase de busca de apoio de constituintes externos, ou seja, indivíduos ou organizações com interesses no campo organizacional afetado (DI

MAGGIO, 1988). A acumulação apoia-se em uma rede de ações e interações de diferentes atores ao longo do tempo. Por fim, a convocação trata do processo de organização para resolução de problemas sociais mais complexos e requerem a criação de novos arranjos organizacionais que podem dar início a um processo de mudança institucional e reorganização dos campos organizacionais.

- As Oportunidades Institucionais podem ser vistas a partir da probabilidade de um campo organizacional permitir aos atores identificar e apresentar uma nova combinação institucional e facilitar a mobilização dos recursos necessários para torná-la duradoura. Assim as oportunidades dependem de pelo menos duas características dos campos organizacionais: (a) a multiplicidade, que se refere à extensão em que os campos organizacionais são desacoplados e abertos a práticas e recursos de outros campos; e (b) o grau de institucionalização do campo, que define o efeito determinante, restritivo e habilitador das instituições sobre atores (DORADO, 2005).

Ressalta-se que diferentes atores podem perceber oportunidades de forma diferente no mesmo campo organizacional (DORADO, 2005).

Svejenova, Mazza e Planellas, (2007) identificaram quatro mecanismos responsáveis pelas mudanças institucionais proporcionadas por empreendedores institucionais: (1) a criatividade, que gera fluxo contínuo de novas ideias; (2) a teorização, que faz um balanço dessas ideias; (3) a reputação dentro e fora do campo organizacional, que endossa as ideias; e (4) a divulgação, que leva as ideias para o público. Os autores ressaltam que os empreendedores institucionais se engajam principalmente na teorização e disseminação de seu trabalho.

Greenwood, Suddaby e Hinings (2002) descreveram o processo de mudança institucional em seis etapas, conforme a Figura 3:

1. O processo de mudança se inicia com a análise do campo organizacional com o objetivo de identificar possíveis crises e rupturas nas instituições vigentes ou ainda a falta de institucionalidades, tais que o empreendedor possa enxergar oportunidade de atuação.
2. Identificados os fatores e oportunidades de mudanças, surgem os agentes catalisadores de transformação, nomeados de empreendedores institucionais.

3. Os empreendedores são, no primeiro momento, responsáveis pela proposição de novas ideias, a começar pelas oportunidades identificadas.
4. Em seguida, buscam especificar o problema identificado e dar clareza aos fatores que justificam e embasam as mudanças propostas.
5. Os empreendedores buscam difundir os objetivos que alimentam as mudanças com o intuito de buscar o consenso entre os envolvidos.
6. Finalmente, preenchidas as etapas anteriores, ocorre a institucionalização das mudanças ou a criação de novas institucionalidades (GREENWOOD; SUDDABY; HININGS 2002).

Figura 3 O Processo de mudança institucional



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Greenwood, Suddaby e Hinings 2002

As etapas do processo de mudança propostas por Greenwood, Suddaby e Hinings (2002) serão utilizadas nessa tese para compreender o papel do empreendedor institucional na inserção dos agricultores familiares de Ribeirão Preto no mercado. Com isso, espera-se identificar as barreiras ou falhas que impediam o acesso ao mercado, o papel do Sebrae e seus parceiros como empreendedores institucionais, as ações empreendedoras que contribuíram para a proposição de novas institucionalidades e os mecanismos de conexão (mesoinstituições) criadas para viabilizar as transações dos produtores no mercado.

2.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

A relevância da agricultura familiar brasileira e a existência de muitas políticas governamentais criadas em seu benefício foram apresentadas nesse capítulo. Entretanto, conforme reconhecido por muitos autores, há barreiras ao acesso a essas políticas, bem como problemas relacionados à comercialização e escoamento da sua produção. A revisão conceitual e teórica permitiu identificar que a existência de um empreendedor institucional pode se constituir como uma solução. Trata-se de um agente de transformação que pode ser capaz de eliminar ou minimizar barreiras e proporcionar o acesso dos agricultores familiares ao mercado por meio de ações que criaram “pontes” entre agricultores e mercado.

Como será descrito no capítulo 4, constatou-se nessa tese que há barreiras institucionais ao acesso a mercados e a políticas. Essas barreiras podem ser caracterizadas a partir dos conceitos de ausência ou falhas institucionais. Tais falhas no sistema podem ser entendidas como vazios institucionais que se originam da interação entre uma estrutura de poder existente, as instituições passadas e práticas institucionais recentemente introduzidas. Esses vazios institucionais impedem o funcionamento eficiente dos mercados e, conseqüentemente, aumentam custos de transação, prejudicando sua construção devido a fragilidade das estruturas de governança e difusão de instituições herdadas. No entanto, geram oportunidades de atuação para o empreendedor institucional.

3. MÉTODO

Será realizado o estudo do caso do Projeto Agro Família na cidade de Ribeirão Preto. O objetivo principal desse projeto é gerar renda para o pequeno produtor rural por meio da comercialização de seus produtos, conforme descrito mais detalhadamente no capítulo 4. O Projeto Agro Família iniciou-se em 2016, tendo beneficiado diversos produtores rurais no município de Ribeirão Preto. Desde então, por meio da atuação do Sebrae e seus parceiros, foram desenvolvidos mecanismos para proporcionar aos produtores acesso ao mercado, aprimoramento técnico e gestão da propriedade rural por meio de consultorias, treinamentos e rodadas de negócios, por exemplo.

O Projeto é executado por meio de uma parceria entre o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) no Estado de São Paulo e o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR). O Sebrae faz parte de um sistema criado em 1972 vinculado ao governo federal, sendo uma entidade civil sem fins econômicos (SEBRAE, 2020). Em sua missão e visão, estão a promoção da competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios, além do estímulo ao empreendedorismo (SEBRAE, 2020). O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) foi criado 1991 nos moldes do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) (SENAR, 2020). Sua missão é a de desenvolver ações de formação profissional rural e atividades da promoção social voltadas ao homem do campo, contribuindo para sua profissionalização, integração na sociedade, melhoria da sua qualidade de vida (SENAR, 2020).

O foco da avaliação empírica dessa tese é a atuação do Sebrae e seus parceiros no assentamento rural Mario Lago, em Ribeirão Preto. Entende-se que esse estudo de caso contribui para atingir os objetivos propostos nessa tese por se tratar de um caso em que houve atuação empreendedora institucional para a inserção dos pequenos agricultores no mercado, conforme será demonstrado no capítulo 4.

Foram utilizados dois métodos de coleta de informações: a observação participante e entrevistas. Adicionalmente dez editais de chamadas públicas foram analisados para entender as reivindicações dos produtores, além do estudo da

legislação que rege o PNAE e suas etapas de execução. As seções a seguir descrevem esses métodos.

3.1 Observação participante

Para Aktinson e Hammersley (1998), a observação participante contempla: 1) o trabalho com dados qualitativos, 2) a análise da natureza de um fenômeno social e 3) a análise de dados que envolvem interpretações explícitas das ações humanas. Segundo Angrosino (2009), a observação participante consiste em uma estratégia de coleta de dados em campo, visto que envolve algumas técnicas de coleta de dados e a interação do pesquisador com o grupo a ser estudado.

O autor dessa tese participou do Projeto Agro Família, visto desempenhar a função de gestor dos projetos de agronegócios do Sebrae em Ribeirão Preto. Assim, pôde participar das reuniões com agentes envolvidos no Projeto, tais como produtores, responsáveis pela elaboração das chamadas públicas, secretários de educação e empresários do setor de alimentação. Adicionalmente, o pesquisador atuou como facilitador na aplicação de oficinas de planejamento participativo e outros temas pertinentes ao dia a dia dos produtores, obtendo informações relevantes para identificação das barreiras de acesso ao mercado e características do campo de atuação do Sebrae.

As oficinas de planejamento participativo foram estruturadas a partir de técnicas de planejamento, com duração de 16 horas. Priorizou-se a utilização de técnicas participativas que permitissem a troca de experiências entre os agricultores. Foram realizadas 3 oficinas em 2016, no início do Projeto, com a participação dos produtores das duas cooperativas e uma associação, se repetindo nos anos 2017, 2018 e 2019. O objetivo das oficinas foi o de diagnosticar a situação do grupo, bem como desenvolver um plano de ação e uma agenda de execução.

3.2 Questionários

Foram construídos quatro questionários para quatro grupos distintos de entrevistados: (1) três presidentes de associações de produtores em Ribeirão Preto, beneficiadas pelo projeto Agro Família, (2) produtores rurais de Ribeirão Preto,

beneficiados pelo Projeto Agro Família, (3) a consultora do Sebrae em Ribeirão Preto e (4) nutricionistas responsáveis pela merenda escolar em 24 municípios, descritos a seguir.

1- Presidentes de organizações de produtores

Três presidentes de três organizações de produtores, duas cooperativas e uma associação, foram entrevistados. As três organizações compreendem produtores do assentamento de reforma agrária Mário Lago na cidade de Ribeirão Preto no Estado de São Paulo formatado como um Projeto de Desenvolvimento Sustentável, conforme a seguir:

- A Cooperativa de Mulheres Mãos da Terra “COMATER” localizada no assentamento da reforma agrária Mário Lago na cidade de Ribeirão Preto no Estado de São Paulo formatado como um Projeto de Desenvolvimento Sustentável, em que se têm o objetivo de produção baseada em atividades com baixo impacto e ambiental.
- A Cooperativa Orgânica Agroflorestal Comuna da Terra também localizada no Assentamento Mario Lago, Fazenda da Barra, Ribeirão Preto- SP, onde os seus cooperados adotam o Sistema de Produção Agroflorestal. A cooperativa optou por se cadastrar no Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA) como uma Organização de Controle Social (OCS) obtendo seu cadastro em dezembro de 2017.
- Associação de moradores do assentamento Mario Lago, cadastrados no MAPA como OCS Reviver Orgânico, localizada no núcleo Mário lago, PDS da Barra, Ribeirão Preto SP. Seus associados adotam exclusivamente o manejo orgânico de produção, utilizando fertilizantes naturais, compostos orgânicos como fonte de nutrientes, controle biológico de pragas e doenças, e priorizam a conservação da biodiversidade e dos recursos naturais, principalmente solo e água.

Construiu-se um questionário semiestruturado para essas entrevistas (Apêndice 1). Teve-se como objetivo captar as características do grupo, dificuldades enfrentadas pelos produtores e papel do Sebrae e parceiros no enfrentamento das barreiras de acesso ao mercado. Sendo assim, o questionário versou sobre a gestão

da propriedade rural (manejo produtivo e certificação orgânica) e os canais de comercialização acessados (feiras; entregas a bares, restaurantes e consumidores finais; compras institucionais).

2- Produtores Rurais

O Projeto Agro Família beneficiou 51 produtores do assentamento Mario Lago, os quais foram atendidos por pelo menos três anos. Desse total, foram entrevistados 49 agricultores por meio de um questionário estruturado (Apêndice 2) com objetivo capturar mudanças socioeconômicas e ambientais geradas pelo Projeto. Adicionalmente, procurou-se obter a percepção dos agricultores quanto a importância do Sebrae no processo de inserção no mercado. Entre os questionamentos feitos aos agricultores estão: a) o conhecimento da legislação de orgânicos no Brasil; b) a composição de sua renda; c) os canais de comercialização acessados; d) as práticas agrícolas sustentáveis aplicadas; e) a quantidade de culturas cultivadas; f) a produtividade por área de plantio; g) a realização da gestão da propriedade e h) o planejamento de produção, antes e depois de participarem do Projeto. Os agricultores indicaram também suas percepções quanto a importância do Sebrae nos processos de inserção no mercado, certificação e aprimoramentos técnicos e gerencial.

3- Consultora do Sebrae

Entrevistou-se a consultora de agronegócios do Sebrae em Ribeirão Preto, Sra. Flaviane Tavante Castilho de Araújo, que é responsável pelo atendimento aos pequenos produtores e teve atuação junto ao poder público e ao comércio local no âmbito do Projeto Agro Família. Construiu-se um questionário semiestruturado (Apêndice 3) para a consultora. O objetivo foi identificar ações que permitiram o acesso a canais de comercialização, difundir as técnicas de manejo e adequação das propriedades como orgânicas, aprimoramento da gestão produtiva e gerencial e, conseqüentemente, o papel do Sebrae e seus parceiros no processo de mudanças institucionais e acesso ao mercado.

4- Responsáveis pela merenda escolar nos municípios

Construiu-se um questionário semiestruturado (Apêndice 4) utilizado para entrevistar 24 nutricionistas responsáveis pela gestão da merenda escolar de 24 dos 27 municípios da região de Ribeirão Preto com o objetivo de descrever a participação no PNAE, bem como identificar o papel do Sebrae. Para tanto, os servidores municipais foram questionados:

- Quanto ao mecanismo de compra utilizado para aquisição da merenda escolar, chamada pública, frente a outros mecanismos como a licitação ou compra direta;
- O número de escolas atendidas no município;
- Principais dificuldades encontradas na aquisição dos alimentos;
- Valores repassados aos municípios;
- Se atendem ou não a compra de pelo menos 30% dos recursos da agricultura familiar;
- Como é realizado o orçamento e formulação dos preços a serem praticados nos editais;
- O interesse ou não na aquisição de produtos orgânicos;
- Além dos principais produtos solicitados e a proximidade ou não com agricultores locais.

3.3 A aplicação dos questionários e análise dos dados

As aplicações dos questionários foram divididas em duas etapas. A primeira ocorreu no primeiro trimestre de 2020, quando foram realizadas as entrevistas com os presidentes das organizações e a consultora do Sebrae. A segunda ocorreu no primeiro semestre de 2021, quando foram realizadas as entrevistas com os responsáveis pela merenda escolar nos municípios e os produtores rurais atendidos em Ribeirão Preto.

A partir das informações obtidas, foram feitas análises que contribuíram para identificação de barreiras que inibiam a inserção dos agricultores familiares no mercado, bem como as ações empreendedoras institucionais que criaram

institucionalidades intermediárias entre macroinstituições e microinstituições capazes de transpor essas barreiras e criar pontes conectando agricultores e mercado.

Por meio das informações coletadas junto aos agricultores, foi possível também capturar e analisar mudanças socioeconômicas e ambientais geradas pelo Projeto, bem como a percepção dos agricultores quanto a importância do Sebrae no processo de inserção no mercado, certificação como orgânicos e o aprimoramento técnico e gerencial, utilizando-se de estatística descritiva (frequências e médias).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesse capítulo será apresentado o Projeto Agro Família, as barreiras para o acesso ao mercado, as ações desenvolvidas e os impactos do Projeto. O foco principal da análise é o processo de mudança institucional a partir da ação empreendedora, compreendendo desde a identificação das condições do campo organizacional até a implementação das novas institucionalidades que proporcionaram o acesso ao mercado pelos agricultores familiares. Para tanto o capítulo se divide da seguinte forma: (1) O Projeto Agro Família, (2) Processo de mudança institucional, (3) As barreiras para acesso ao mercado, (4) As ações empreendedoras nomeadas como transversais para acesso ao mercado, (5) Os canais de comercialização acessados por meio do Projeto, (6) As ações empreendedoras e as mesoinstituições constituídas para cada canal de comercialização alcançado, (7) As percepções e impactos do Projeto Agro Família segundo os agricultores atendidos pelo Sebrae e (8) As considerações finais do trabalho.

4.1. O PROJETO AGRO FAMÍLIA

O Projeto Agro Família foi criado em 2016 pelo Escritório Regional do Sebrae em Ribeirão Preto em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural do Estado de São Paulo (Senar-SP). Conforme a Figura 4, o Projeto está sustentado no tripé gestão da propriedade rural, técnicas de produção por meio do manejo orgânico e acesso a mercado.

A motivação para criação do Projeto se deu a partir de reuniões com produtores do assentamento rural Mario Lago em Ribeirão Preto. O objetivo naquele momento era apenas o de levar capacitações em gestão da propriedade rural aos agricultores. No entanto, verificou-se que o principal problema enfrentado pelos agricultores não estava na gestão da propriedade, mas na dificuldade em vender seus produtos e acessar diferentes canais de comercialização.

Figura 4 O Projeto Agro Família



Fonte: Elaborado pelo autor

Quando os agentes do Sebrae iniciaram o Projeto Agro Família, a maioria dos produtores vendia seus produtos basicamente por meio do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) que, em meados de 2016, foi suspenso, além da comercialização direta com os consumidores (porta em porta). Além da agricultura, os produtores desempenhavam outras atividades, como as de pedreiros, serviços gerais e diaristas, para complementar a renda familiar. Em vários casos, a renda da agricultura era pequena e tinha a menor participação na renda familiar total.

O Projeto é baseado no conceito de cadeias agroalimentares curtas, que se caracteriza pela venda direta ao consumidor, restaurantes e prefeituras municipais. O objetivo principal é gerar renda para o pequeno produtor rural por meio da comercialização de seus produtos a preços mais elevados do que aqueles recebidos de intermediários. Advoga-se o cultivo por meio de práticas e manejo sustentável, tal que garanta a produção de alimentos saudáveis e permita a permanência do produtor no campo (FERRARI, 2011; MARSDEN; BANKS; BRISTOW, 2000; SCARABELOT; SCHNEIDER, 2012; SCHNEIDER, 2007) .

Para atingir seu objetivo principal, fez-se necessário que alguns objetivos específicos também fossem traçados no Projeto:

- Identificar barreiras e desenvolver ações para proporcionar o acesso ao mercado por meio de vendas institucionais, aproximação do comércio local e vendas diretas ao consumidor final.
- Desenvolver e/ou aprimorar a gestão da propriedade rural por meio de consultorias, oficinas e treinamentos oferecidos pelo Sebrae e parceiros.
- Apresentar e implementar técnicas da agricultura sustentável e orgânica, bem como sua certificação, pelos cursos e programas oferecidos pelo Sebrae, Senar e demais potenciais parceiros.

Um Projeto nesses moldes pressupõe algumas ações estimuladas por seus gestores, bem como o desenvolvimento de conteúdo técnico e material de apoio. Para tal, foi desenvolvida uma identidade visual para o Projeto com a criação do Selo Agro Família, além de materiais de apoio às ações de mercado por meio de banners, cartões de visitas, uniformes, rótulos, pastas personalizadas e página nas redes sociais (Apêndice 5).

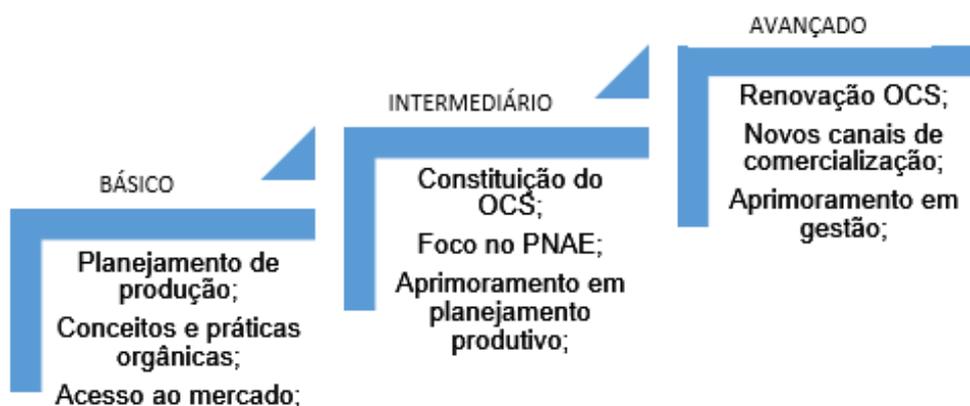
No Projeto, o Sebrae não apenas transfere conteúdo técnico, mas também promove a construção da governança das transações entre os agentes envolvidos. Dessa forma, promove o desenvolvimento em cadeia e articula os diferentes atores do ambiente de negócios local e regional. Nesse contexto, pode-se listar as seguintes atividades desenvolvidas:

1. **Atividades técnicas**, como cursos, palestras e consultorias.
2. **Atividades de governança e articulação** por meio de reuniões e aproximação de potenciais parceiros públicos e privados, inclusive varejistas locais.
3. **Atividades para acesso ao mercado**, como a implantação da Feira do Produtor Rural e rodadas de negócios.
4. **Atividades de apoio às ações de mercado** com o desenvolvimento de materiais gráficos e identidade visual.

O Projeto foi concebido para atingir seus objetivos em, pelo menos, três anos, estabelecendo-se três níveis de desenvolvimento, de acordo a maturidade atingida pelos beneficiários (Figura 5). Os níveis de desenvolvimento são:

- Básico: O objetivo do nível básico é o de criar um plano de ação focado no planejamento de produção, acesso a, pelo menos, um canal de vendas, além de apresentar aos participantes alguns conceitos e práticas de agricultura sustentável e orgânica.
- Intermediário: O nível intermediário tem como seu objetivo principal o de proporcionar maior acesso ao mercado, alcançando diferentes canais de venda, principalmente o PNAE, além da criação de uma Organização de Controle Social (OCS) com o intuito de agregar valor ao produto entregue ao consumidor final. Parte-se da premissa que as prefeituras municipais são consumidores finais e podem crescer até 30% ao valor pago nas chamadas públicas para produtos orgânicos.
- Avançado: No nível avançado teve-se como foco produtores que manifestaram interesse em elevar seu nível de comercialização e gestão do negócio, além da manutenção da OCS, visto que sua renovação é anual e todo o processo de visitas, reuniões e envio de documentos devem ser refeitos.

Figura 5 Estrutura do Projeto Agro Família



Fonte: Elaborado pelo autor

Em cada um desses níveis foram desenvolvidas atividades, tais como cursos, palestras, programas, boas práticas de acesso ao mercado, assim como são utilizados materiais de apoio para publicidade e identificação do Projeto. As ações visam alcançar resultados socioeconômicos e ambientais:

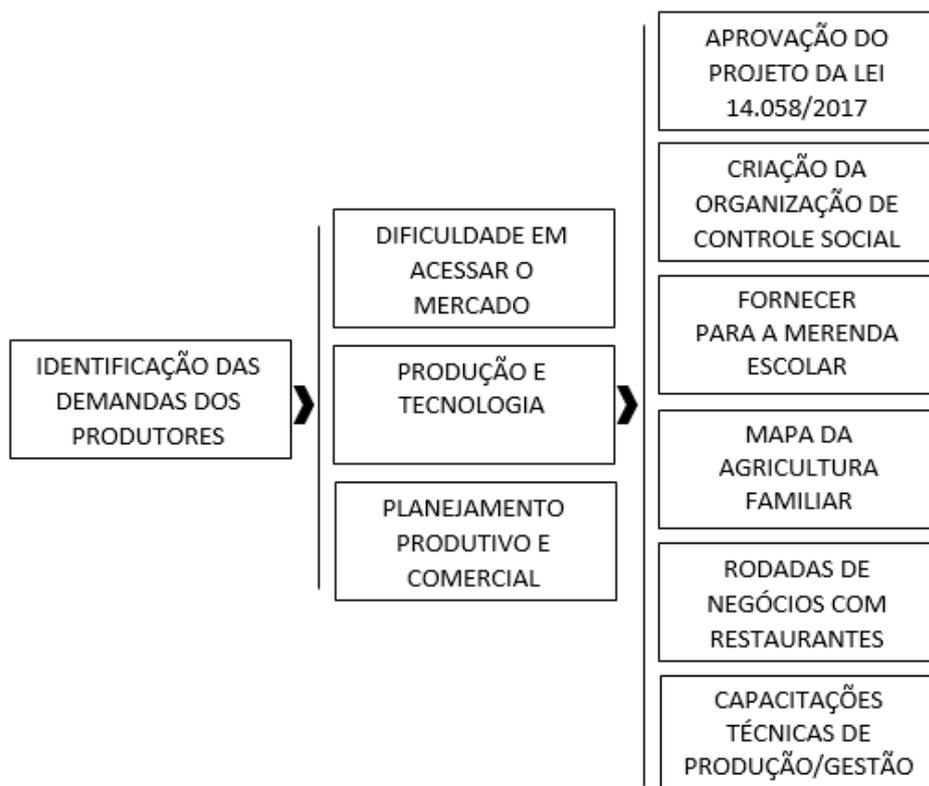
- Econômico, visto que contribui para a geração de renda ao agricultor e fomenta a economia local com a comercialização de produtos em um círculo virtuoso.

- Social, por influenciar na manutenção do homem no campo, capacitar, técnica e gerencialmente, o agricultor e seus familiares, estimulando a participação dos jovens e a sucessão familiar na atividade, além de garantir a produção de alimentos.
- Ambiental, por meio do estímulo à implantação de técnicas de agricultura sustentável, livre de agrotóxicos, visando à conservação da biodiversidade. Estimula-se a adoção de técnicas que integram o cultivo de frutíferas, hortaliças, árvores florestais e animais de forma sustentável, preservando o meio ambiente e garantindo renda. A certificação de produtos orgânicos foi desenvolvida.

A Figura 6 apresenta o conjunto de atividades desenvolvidas, desde a identificação das demandas dos produtores, que serviram como norteadores para a criação do Projeto, até as ações efetivas que foram realizadas com a participação de parceiros da iniciativa pública e privada:

1. Aprovação do Projeto da Lei número 14.058/2017 (Anexo 1), que dispõe sobre a realização da Feira do Produtor Rural no município de Ribeirão Preto.
2. Criação de Organizações de Controle Social (OCSs) que proporcionaram a certificação de cerca de 50 produtores orgânicos em um município onde antes havia somente dois produtores cadastrados.
3. Articulação com prefeituras municipais para que alguns grupos se tornassem fornecedores para a merenda escolar dos municípios da região.
4. Publicação do Mapa da Agricultura Familiar atendido pelo Sebrae (MAGF).
5. Integração com empresas do Projeto de Alimentação Fora do Lar, também do Sebrae, com restaurantes parceiros comprando direto do pequeno produtor.
6. Palestras, oficinas e cursos de gestão, técnicas de produção e acesso a mercado (Sebrae, Senar e Sindicato Rural).

Figura 6 Processo de atuação do Projeto Agro Família



Fonte: Elaborado pelo autor

O Projeto Agro Família pode ser entendido como um arranjo mesoinstitucional que proporcionou um ambiente de aprimoramento, tradução e implementação de vários outros arranjos, também mesoinstitucionais, por meio da ação empreendedora do Sebrae, Senar e demais parceiros. Na sua implementação, foram constatadas barreiras e ou ausência de mecanismos capazes de promover a inserção de produtores em determinados canais de comercialização, conforme detalhado adiante. Valendo-se do conceito de mesoinstituições, pode-se afirmar que havia um “vazio” no nível intermediário do ambiente institucional que impossibilitava o acesso dos produtores a esses canais. O Projeto disseminou o conhecimento necessário, bem como traduziu as macroinstituições vigentes para a construção de estruturas de governança para as transações entre os produtores e compradores, tais como a da feira do produtor, os contratos do PNAE e a comercialização junto aos consumidores finais e varejistas locais.

Como pode ser observado na Figura 7, por um lado, diagnosticou-se que haviam macroinstituições, como a Lei nº 10.831/03, que trata da produção de

orgânicos, e a Lei nº 11.947/09, referente ao PNAE. Por outro lado, haviam oportunidades não aproveitadas de comercialização de produtos da agricultura familiar por meio de contratos formais e informais com bares e restaurantes, como prefeituras (PNAE) e consumidores finais (feiras, cestas de produtos). Estruturas de governança (microinstituições) que permitissem a realização de transações nesses canais não haviam sido criadas devido ao vazio institucional em nível intermediário (mesoinstituições).

Figura 7 Ambiente institucional no início do Projeto



Fonte: Elaborado pelo autor

Dada a situação apresentada, observou-se que as oportunidades não eram aproveitadas devido à ausência de mesoinstituições. Nesse caso, mesoinstituições deveriam ser criadas com funções de “traduzir” as diretrizes em nível macroinstitucional para que fossem compreendidas e aplicadas por pequenos produtores, prefeituras municipais, empresários e demais atores presentes no ambiente de negócios. Dessa forma, estruturas de governança para as transações poderiam ser construídas, permitindo a inserção dos produtores nesses mercados. Assim, emergiu a figura do empreendedor institucional, representados pelo Sebrae e

pelo Senar, que seria o agente capaz de criar, transformar ou fazer valer as instituições vigentes (BATITILANA; 2006).

4.2. PROCESSO DE MUDANÇAS INSTITUCIONAIS

Nessa seção será apresentada uma descrição do processo de mudança institucional, desde a identificação das barreiras e condições de campo para atuação empreendedora institucional até a implementação de mudanças que proporcionaram o acesso dos agricultores ao mercado e o escoamento de seus produtos.

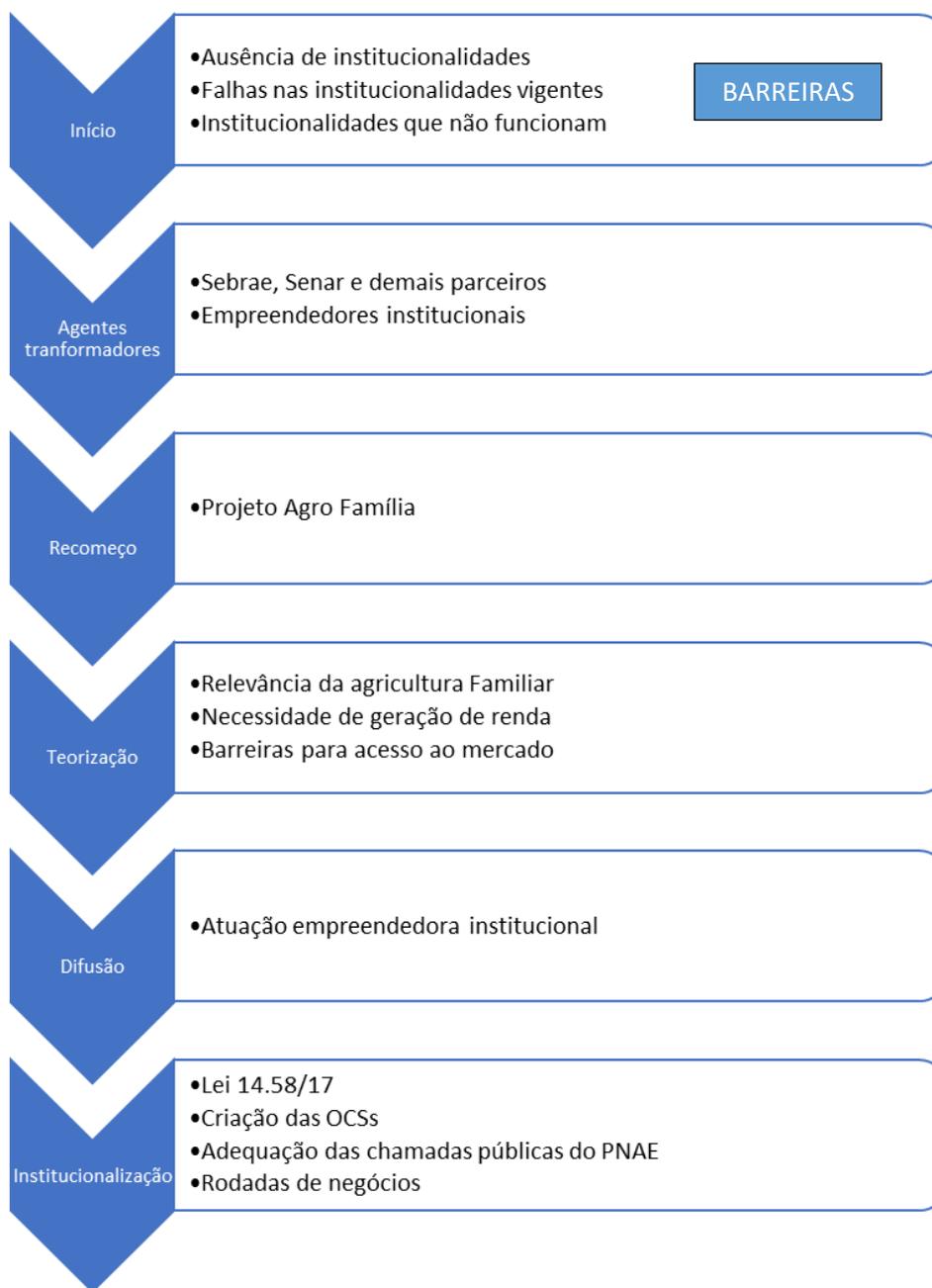
As mudanças institucionais necessárias para promover a inserção dos produtores nos diversos canais de comercialização foram implementadas em etapas. A Figura 8 apresenta esse processo inspirado em Greenwood, Suddaby e Hinings (2002), conforme visto na seção 2.3.4. O processo de mudança institucional ocorreu em seis etapas:

- 1) Inicia-se com o reconhecimento do ambiente institucional e a identificação das barreiras, como a ausência, falhas e rupturas nas institucionalidades vigentes. Em Ribeirão Preto, identificou-se que haviam dificuldades para acessar o mercado por meio do PNAE e demais canais de comercialização. Havia um campo organizacional de oportunidades transparentes, mas não eram aproveitadas devido à heterogeneidade das institucionalidades vigentes.
- 2) Após identificar as condições de campo e as oportunidades de mudanças institucionais, o Sebrae e seus parceiros assumiram o papel de agente transformador. Essas organizações possuíam a capacidade de lidar, de um lado, com o poder público e, de outro, com a sociedade civil para proporcionar as mudanças necessárias.
- 3) A terceira etapa do processo de mudança ocorreu com a criação do Projeto Agro Família e a formulação de estratégias que proporcionaram o rompimento das barreiras identificadas e o acesso dos produtores ao mercado.
- 4) Na quarta etapa, os agentes transformadores, Sebrae e Senar, apresentaram aos atores presentes no campo organizacional os problemas identificados, as justificativas que corroboravam com a necessidade de

mudanças e os argumentos que demonstravam os impactos positivos que as alterações poderiam causar. Demonstrou-se a relevância da agricultura familiar, a necessidade de gerar renda e a possibilidade de desenvolvimento de políticas públicas. Trata-se de uma estratégia que foi nomeada por Li, Feng e Jiang (2006) como *ex ante*, com justificativa *ex post* quando a mudança gera benefícios sociais que justificam o comportamento do empreendedor e contribuem para a mudança pleiteada.

- 5) Na quinta etapa destaca-se a atuação efetiva do empreendedor institucional por meio do Projeto Agro Família, com ações focadas na busca por resultados, como o acesso aos diferentes canais de comercialização e, conseqüentemente, a geração de renda para os produtores envolvidos.
- 6) A etapa final do processo de mudança institucional foi a implementação das mudanças propostas por meio de mecanismos conectores entre macro e microinstituições, como o Projeto Agro Família, a sanção da Lei nº 14.058/17 que instituiu a Feira do Produtor Rural em Ribeirão Preto, a promoção de rodadas de negócios, a constituição de OCSs para vinculação dos produtores como orgânicos e a adequação dos editais de chamadas públicas do PNAE.

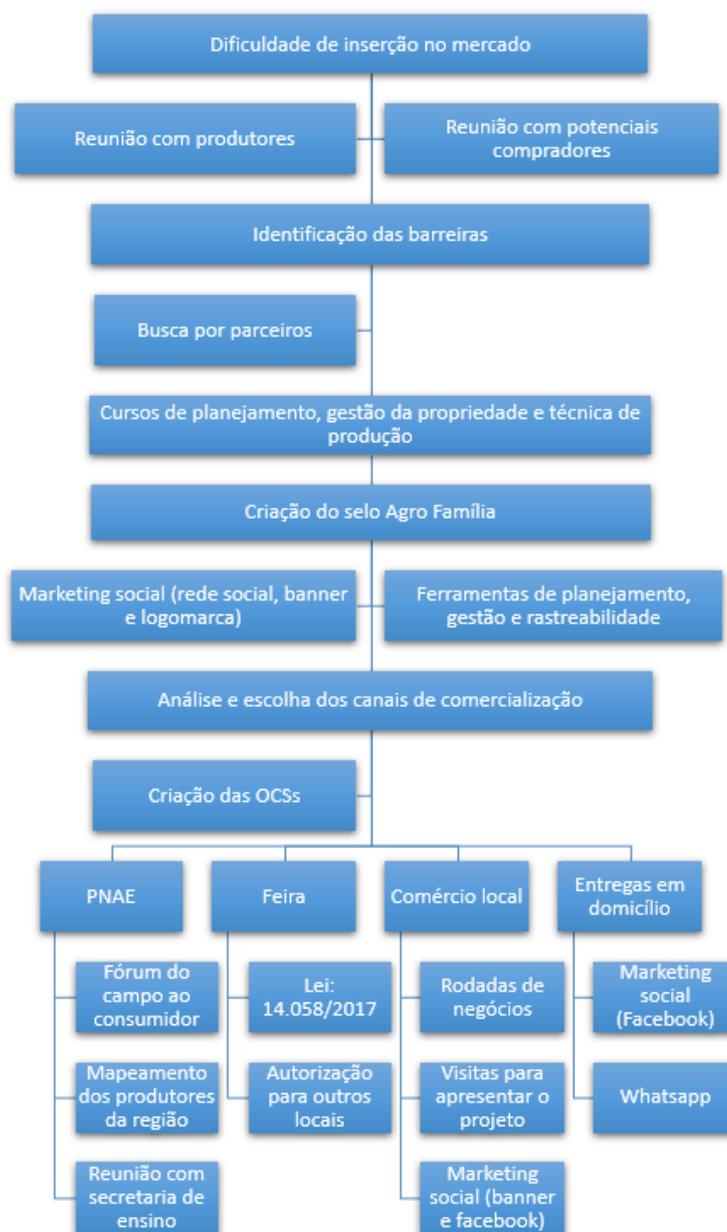
Figura 8 Processo de mudança institucional e inserção dos agricultores no mercado



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Greenwood, Suddaby e Hinings 2002

Por fim, a Figura 9 apresenta a visão geral da atuação empreendedora do Sebrae por meio do Projeto Agro Família desde a constatação da dificuldade dos agricultores acessarem o mercado, passando pela indentificação das barreiras, a busca por parcerias, as capacitações dos agricultores, até a definição dos quatro canais de comercialização propostos pelo Projeto e as ações desempenhadas em cada um desses canais.

Figura 9 Visão geral da atuação empreendedora para inserção dos agricultores no mercado



Fonte: Elaborado pelo autor

Nas próximas seções serão apresentados de forma mais detalhada as barreiras para o acesso ao mercado, as ações desenvolvidas e os impactos socioeconômicos do Projeto.

4.3. BARREIRAS PARA ACESSO AO MERCADO

Como já citado por Machado e Silva (2009), Santos, Campos e Ferreira (2017), Stocco e Kobayashi (2016), as barreiras enfrentadas pelos agricultores familiares no Brasil são: dificuldade de acesso ao crédito e tecnologia, sazonalidade, perecebilidade, deficiência na gestão e processo produtivo. Com o intuito de validar essas barreiras, identificar outras específicas da região e obter um diagnóstico do campo organizacional para a atuação do Sebrae e seus parceiros como empreendedores institucionais, algumas informações foram relevantes no processo:

- Entre os agentes presentes no campo organizacional estão (a) os produtores rurais da Fazenda da Barra no Assentamento Rural Mário Lago em Ribeirão Preto, (b) os potenciais compradores de quem os agricultores poderiam se tornar fornecedores, como as prefeituras municipais da região, os bares e restaurantes locais e (c) os consumidores finais levando-se em conta o conceito de cadeias agroalimentares curtas adotados pelo Projeto.
- No ambiente institucional encontram-se as macroinstituições, que são necessárias, mas não suficientes, para o acesso dos produtores a determinados canais de comercialização, como as Leis nº 11.947/09 e nº 10.831/03, que tratam das compras da merenda escolar e da regulamentação da produção orgânica no Brasil.
- Entre as instituições que afetam os produtores assistidos pelo Sebrae em Ribeirão Preto está um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), que foi assinado pelos agricultores do assentamento Mário Lago junto ao Ministério Público. O assentamento encontra-se em área de recarga do aquífero Guarani, que tem grande importância ambiental. Por meio desse TAC, as famílias assentadas e o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) assumiram o compromisso de recuperação ambiental do assentamento e, principalmente, a proibição do uso de insumos químicos nessa área. A obrigatoriedade de cumprimento dessa TAC impôs-se como uma barreira institucional ao método convencional de produção agrícola, gerando a necessidade e oportunidade de se adotar sistemas de produção alternativos, como a produção orgânica.

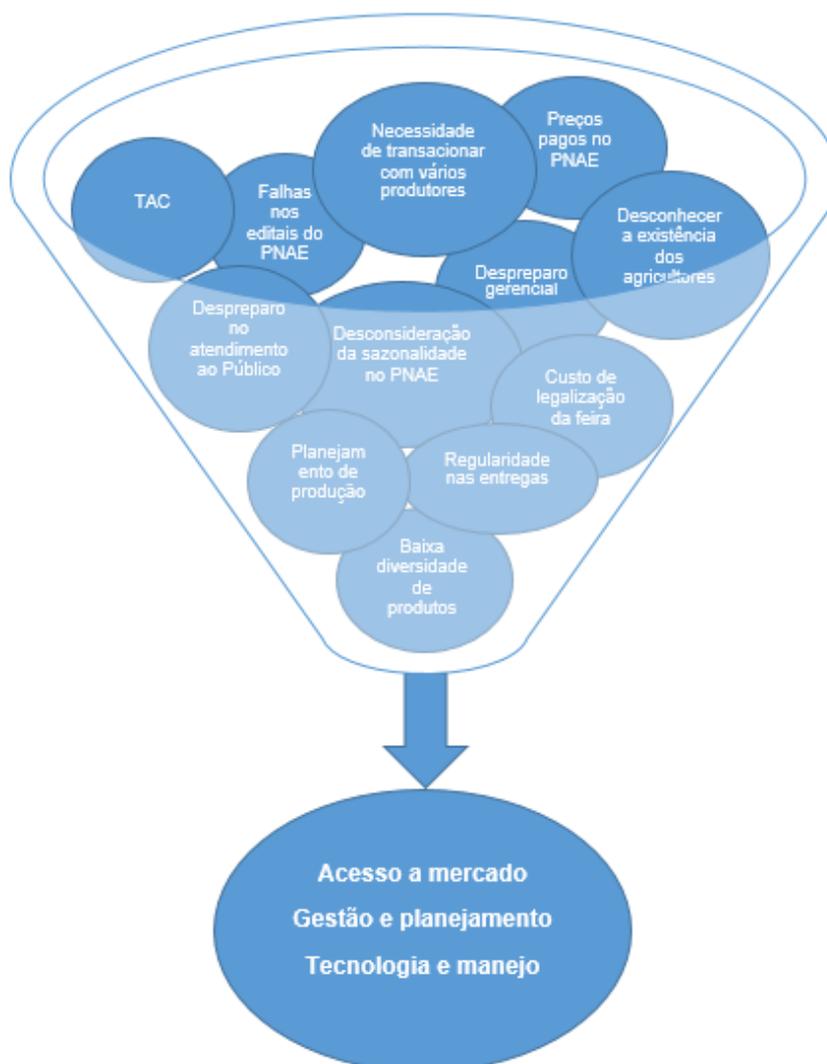
Para identificação das barreiras que inibiam os agricultores de acessarem o mercado, foram realizadas:

- Reuniões com as lideranças das cooperativas e associações.
- Visitas individuais aos produtores.
- Oficinas de planejamento participativo com agricultores;
- Reuniões com os responsáveis pela merenda escolar nos municípios.
- Reuniões com empresários do projeto alimentação fora do lar (AFL), também do Sebrae.

Assim, conforme a Figura 10, foram identificadas diversas barreiras de acesso ao mercado:

- TAC assinado pelos produtores junto ao Ministério Público.
- Custo de legalização e a necessidade de se associar ao sindicato dos feirantes para que pudessem participar de feiras livres.
- Falhas nos editais de compra da merenda escolar para acessar o PNAE.
- Dificuldades para vender para bares e restaurantes devido ao baixo nível de planejamento de produção e a baixa diversidade de produtos, o que, indesejavelmente, obrigaria os compradores a transacionar com vários produtores.
- Despreparo gerencial dos produtores para o administrar um negócio, fazer o planejamento produtivo e atendimento aos compradores.
- Sazonalidade e perecibilidade dos produtos cultivados.
- Falta de planejamento de produção e da comercialização capazes de atender à demanda do mercado e reduzir perdas de produtos.

Figura 10 Barreiras de acesso ao mercado



Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da análise dessas barreiras, os agentes do Sebrae geraram três grandes eixos que nortearam o Projeto Agro Família: 1) a dificuldade em acessar o mercado; 2) dificuldade em acessar tecnologia e manejo sustentável; 3) a falta de gestão e planejamento produtivo e comercial. Segundo a consultora do Sebrae, Flaviane Araújo, as deficiências de planejamento, tecnologia e gestão, acabaram se tornando secundárias no olhar do produtor frente às dificuldades de acessar o mercado.

“Tudo está ligado ao mercado, se o produtor não tem para quem vender seus produtos, ele não se interessa em aprimorar ou planejar sua produção, assim como não vê motivos para

pensar em gestão da propriedade ou simplesmente conhecer os custos de produção de determinada cultura. ”

Por meio das oficinas de planejamento participativo, identificou-se os canais de comercialização baseados no conceito de cadeias agroalimentares curtas como prioritários. Nesses canais, o produtor teria a oportunidade de vender seus produtos diretamente ao consumidor final e ou para o comércio local sem a necessidade de intermediação dos negócios por atravessadores (MARSDEN; BANKS; BRISTOW, 2000; SCARABELOT; SCHNEIDER, 2012). Os canais de comercialização escolhidos foram:

- 1) Feiras livres, nomeadas como Feiras do Produtor Rural.
- 2) Comércio local (bares e restaurantes).
- 3) O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).
- 4) Vendas de cestas de produtos para o consumidor final.

A seguir serão apresentadas algumas ações, nomeadas como transversais, já que proporcionaram a criação de mesoinstituições que contribuiriam para minimizar os efeitos das barreiras identificadas e permitiram o acesso dos agricultores ao mercado.

4.4. AÇÕES TRANSVERSAIS AOS DIFERENTES CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO

Três ações transversais foram desenvolvidas para superar barreiras ao acesso dos produtores em diferentes canais de comercialização: criação do Mapa da Agricultura Familiar atendida pelo Sebrae (MAGF), constituição das Organizações de Controle Social e capacitação técnica e gerencial dos produtores. Essas ações são descritas nas próximas seções.

4.4.1. Mapa da Agricultura Familiar atendida pelo Sebrae

Elaborou-se o Mapa da Agricultura Familiar do Sebrae (MAGF) (Apêndice 6 e 7) com objetivo exclusivo de contribuir para a resolução de alguns problemas que dificultavam o acesso ao PNAE. O MAGF apresenta informações sobre a relevância socioeconômica da agricultura familiar no Brasil, bem como uma breve descrição sobre Sistemas Agroflorestais (SAF) utilizados por alguns dos grupos atendidos pelo

Projeto. No mapa, encontram-se um calendário de sazonalidade dos principais produtos cultivados na região de Ribeirão Preto e uma lista com o nome, contatos e produtos cultivados por cada um dos grupos atendidos pelo Sebrae em seus respectivos municípios.

O material elaborado deu visibilidade aos produtores não só perante as prefeituras municipais, mas também junto aos empresários do setor de alimentação, como bares e restaurantes, além de consumidores finais. Por meio do MAGF, potenciais compradores tiveram a possibilidade de acessar diretamente os produtores. Estimulou-se novos negócios e diferentes canais de comercialização, como a entrega de cestas de produtos em domicílio e o atendimento aos estabelecimentos comerciais.

Com a confecção do MAGF e disponibilização para prefeituras municipais, o Sebrae contribuiu para o processo de elaboração de chamadas públicas da merenda escolar. Os responsáveis pela elaboração dos editais do PNAE passaram a ter mais informações sobre os produtores e a sazonalidade de produtos. A partir dessas informações foi possível realizar pesquisa de preço diretamente com os potenciais fornecedores, que são uma das fontes de pesquisa, conforme a resolução Nº 6/2020 do Ministério da Educação em seu artigo 31º.

4.4.2. Organizações de Controle Social

Entre as principais barreiras identificadas em Ribeirão Preto, como já apresentada, está o TAC assinado pelos produtores assentados junto ao Ministério Público. Devido à localização do assentamento Mário Lago, em área de recarga do aquífero Guarani, que tem grande importância ambiental, foi estabelecido um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) entre as famílias assentadas, o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) e o Ministério Público, com o compromisso de recuperação ambiental do assentamento e, principalmente, a proibição do uso de insumos químicos nessa área. A obrigatoriedade de cumprimento dessa TAC impõe-se como uma barreira institucional ao método convencional de produção agrícola, mas também como uma necessidade e oportunidade para adequação das propriedades ali presentes ao sistema de produção orgânica.

A existência dessa institucionalidade obrigou a adoção de manejo sustentável no assentamento Mário Lago e, conseqüentemente, a dificuldade de produção em

escala comercial devido à falta de conhecimento em técnicas de manejo sustentável, notadamente o cultivo orgânico.

Com o objetivo de atender à legislação e ao mesmo tempo valendo-se da oportunidade de atender ao nicho de consumidores de produtos orgânicos, optou-se por estabelecer um foco na promoção do manejo orgânico, criando-se um diferencial competitivo e a possibilidade de agregação de valor aos produtos. Conforme declarado pela consultora do Sebrae:

“No momento em que chegamos aos produtores eles viviam um dilema: atender a legislação e não utilizar insumos químicos ou produzir sem a utilização desses componentes e obter baixa produtividade, devido ao desconhecimento técnico sobre manejos produtivos alternativos”.

Segundo a Lei nº 10.831 de 2003, o sistema orgânico de produção é aquele em que se adotam técnicas de manejo livres de agrotóxicos, métodos de controles alternativos de pragas e doenças, otimizando o uso dos recursos naturais com objetivo de obter sustentabilidade econômica e ecológica para comunidades rurais.

Produtos comercializados com a classificação de “orgânico” devem ser certificados. De acordo com a Instrução Normativa nº 19/09, no Brasil, existem pelo menos três mecanismos de certificação.

- Certificação por Auditoria: ocorre por meio da contratação de uma certificadora pública ou privada credenciada ao Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA), que irá auditar a propriedade rural com o intuito de avaliar a conformidade dos critérios e procedimentos de acordo com a legislação vigente.
- Sistema Participativo de Garantia: nesse sistema, a responsabilidade de verificação e acompanhamento para que se cumpra as exigências legais são coletivas. O Sistema Participativo de Garantia deve ser composto por produtores, compradores, técnicos e outros interessados, além de possuir um Organismo Participativo de Avaliação da Conformidade (OPAC), responsável legalmente pela certificação.
- Organização de Controle Social (OCS): esta modalidade é uma exceção da legislação brasileira exclusiva para produtores da agricultura familiar, que permite o credenciamento dos agricultores por essa organização ao Cadastro

Nacional de Produtores Orgânicos para modalidade de venda exclusiva aos consumidores finais.

Após avaliar o perfil familiar dos produtores atendidos pelo Projeto, optou-se pela modalidade de Organização de Controle Social (OCS). A OCS pode ser formada por um grupo, associação, cooperativa de agricultores familiares com ou sem personalidade jurídica. Seu objetivo é orientar os agricultores, devendo ser ativa e ter seu próprio controle, além de garantir que os produtores assegurem o direito de visita pelos consumidores, assim como o órgão fiscalizador, às suas unidades de produção. No caso da OCS, os produtos podem ser comercializados exclusivamente para consumidores finais por meio de feiras, entregas de cestas ou pedidos feitos para entrega em casa (delivery), na propriedade rural e para os Programas de Compras Públicas como o PNAE (MAPA, 2020).

De acordo com MAPA (2008), para o cadastramento do OCS são necessários:

1. Formulário de solicitação de cadastro preenchido e assinado.
2. Formulário dos dados cadastrais de cada produtor.
3. Termo de responsabilidade solidária assinado por todos os membros.
4. Descrição, por meio do regimento interno e manual de procedimentos, de como se dá o controle social sobre a produção e comercialização. Nesse documento, deve estar descrito como são os mecanismos que asseguram o cumprimento dos procedimentos de verificação para uso de insumos e a rastreabilidade dos produtos.
5. Declaração oficial comprovando que os membros da OCS são agricultores familiares.

Por sua vez, para o funcionamento das OCSs, os agricultores devem:

- Conhecer e cumprir as normas técnicas de produção orgânica.
- Manter registros e documentos da unidade de produção.
- Contribuir na elaboração da descrição do controle social.
- Participar ativamente das atividades do grupo.
- Permitir livre entrada à unidade de produção.

Assim, para que o controle social funcione, as ferramentas utilizadas são:

- Reuniões do grupo e atividades coletivas, como mutirões, as quais devem ser registradas em ata para dar transparência às informações geradas pelo grupo.

- Visitas de Pares realizadas entre agricultores e outros membros do grupo, com o objetivo de fortalecer a troca de conhecimentos e práticas, gerar compromisso solidário, confiança e aprimoramento do conhecimento sobre produção orgânica.
- Plano de Manejo Orgânico (PMO), que serve para informar quais produtos são produzidos e onde são comercializados, quais técnicas de produção são empregadas para o manejo ecológico de pragas e doenças e para o cuidado com o solo, com as plantas e com os animais. Trata-se de um documento que deve ser atualizado sempre que ocorrer mudanças significativas de manejo e de produtos. Esse plano não precisa ser comunicado ao MAPA e deve ser mantido pelos agricultores. O Plano de Manejo Orgânico é uma ferramenta para a análise e gestão da evolução contínua do agricultor dentro dos princípios e diretrizes da produção orgânica, especialmente nos primeiros anos de mudanças na produção (MAPA, 2017).
- Documentação de cada agricultor, com caderno de campo para descrição das quantidades, culturas, épocas de plantio e colheita, bem como quando e onde foram comercializadas.
- Cursos de formação, oficinas, visitas técnicas, entre outras atividades com o intuito de aprimorar o conhecimento e promover o intercâmbio entre os membros da OCS (produtores, consumidores e técnicos).

Entre 2016 e 2020, por meio de reuniões, consultorias, visitas aos produtores, desenvolvimento de cartilhas para garantir as exigências legais, elaboração dos regimentos internos e manuais de procedimentos, conforme (Anexo 2), o Sebrae e o Senar contribuíram para a constituição de cinco OCSs em Ribeirão Preto. São elas: Comuna da Terra, Comater, Reviver Orgânicos, Verde Novo Orgânico e Vida Orgânica. Em 2020, Essas OCSs congregavam cerca de 50 produtores efetivamente vinculados e vários outros em processo de vinculação e adequação do manejo orgânico.

Cada produtor vinculado a uma OCS recebe uma Declaração de Cadastro de Produtor Vinculado que lhe autoriza a comercializar produtos orgânicos diretamente ao consumidor nos termos da Lei nº 10.831/2003 (Anexo 3). Com essa declaração, os produtores vinculados atendem ao TAC assinado junto ao Ministério Público.

Vale ressaltar ainda que o crescimento do Agro Família e a ampliação do número de grupos e municípios atendidos pelo Sebrae permitiram a constituição de uma nova associação na cidade de Cajuru. Em 2022, esta associação estava em processo de credenciamento junto ao MAPA para a constituição da terceira OPAC do estado de São Paulo, chamada de Associação de Produtores Orgânicos Cajuru (APOC). Essa OPAC caracteriza-se por adotar o sistema participativo da garantia como forma de certificação orgânica, que se difere da OCS por permitir a comercialização dos produtos cultivados para qualquer nível de comprador e não somente para consumidores finais.

Por fim, entende-se que as OCSs constituídas como mecanismos de certificação e liberação para venda de produtos como orgânicos são mesoinstituições criadas a partir da ação empreendedora institucional do Sebrae e Senar. Tais mesoinstituições traduziram a legislação vigente (macroinstituições, Lei nº 10.831/03 e Instrução Normativa nº 19/09) e a conectaram às estruturas de governança das transações estabelecidas entre produtores e compradores no PNAE, feira do produtor e venda ao comércio local. Tais estruturas de governança são microinstituições, tais como contratos formais e informais estabelecidos nos mercados institucional e varejista, bem como transações à vista no spot (feira livre).

4.4.3. Capacitação técnica e gerencial dos produtores

Entre 2016 e 2020, foram realizados diversos cursos, oficinas e programas abordando técnicas de olericultura, fruticultura, processamento de alimentos, bem como oficinas de gestão da propriedade rural e programas de olericultura orgânica e acesso ao mercado, como a feira do produtor rural, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 Treinamentos ministrados no Projeto

SEBRAE	SENAR/SINDICATO RURAL
Tendências Setoriais	Programa Olericultura Orgânica
Sei Unir Forças para Melhorar	Programa Tomate Orgânico
A importância de embalar e expor os produtos	Programa Feira do Produtor Rural
Como vender para o governo	Compostagem
Certificação como Ferramenta competitiva	Controle Alternativo de Pragas e Doenças
Rastreabilidade	Podas
Custos para produzir no campo	Cultivo em Ambiente Protegido
Como controlar meu dinheiro no campo	Implantação de Lavoura
Oficina de Planejamento Participativo	Higiene e Manipulação de Alimentos
Oficina Produza Fácil	Requisitos legais para Processamento de Alimentos
Modelos de Negócios	Amostragem de Solo
Comercialização da produção rural	Operação e Manutenção de Máquinas e Tratores
Negociar no campo	Manejo e Tratos culturais

Fonte: Elaborado pelo autor

A atuação do Sebrae teve foco na gestão da propriedade rural, planejamento de produção, agregação de valor e desenvolvimento de novos canais e negócios para comercialização. Destacam-se entre os temas abordados três cursos:

- Como vender para o governo: a oficina teve como objetivo principal atenuar as dificuldades relatadas por diferentes autores como Santos, Campos e Ferreira (2017), Stocco e Kobayashi (2016) e constatadas junto aos produtores assistidos pelo Projeto. Nessa capacitação, foram apresentados os diferentes programas de compras institucionais, a legislação vigente para cada um deles e as informações essenciais para que os produtores possam acessar essa modalidade de venda.
- Oficina Produza Fácil: a oficina produza fácil apresentou ferramentas para ajudar o agricultor a planejar e acompanhar a sua produção de forma simples e rápida com exemplos práticos e estudos de caso. Seu objetivo foi o de contribuir para o planejamento de produção com foco no plantio a partir da demanda comercial do produtor. Para tanto, o material dessa oficina foi composto por um painel de planejamento (Apêndice 8) e uma apostila com informações de uso do painel e outras informações para planejamento e acompanhamento da produção, como calendário de atividades. O painel do Produza Fácil constituiu-se de três tabelas: (1) na tabela A, o produtor anota as

culturas, clientes e quantidades demandadas; (2) na tabela B, o produtor deve anotar a quantidade de entrega semanal, a produtividade por área, a necessidade de área para suprir a demanda, o ciclo produtivo da cultura em dias e semanas e a área total de plantio; (3) na tabela C, o produtor monta seu calendário de plantio, tratos culturais e colheita, separado por cultura. Dessa forma, realiza-se o planejamento do plantio, tratos e colheita de cada cultura, bem como o cálculo da área necessária para o plantio, frequência de plantio, demanda e oferta de produtos ao final de cada período. Com a execução dessa oficina foi possível minimizar algumas das principais barreiras de acesso ao mercado, que é a necessidade de planejar a produção de acordo a demanda dos clientes, reduzindo-se, assim, a incerteza quanto a entrega e a diversidade de produção exigidas pelos empresários de bares e restaurantes consultados pelos agentes do Sebrae.

- Por fim, vale ressaltar ainda a realização de oficinas de planejamento participativo que contribuíram para o levantamento das barreiras enfrentadas pelos produtores, assim como o planejamento e execução de ações que pudessem modificar a situação encontrada naquele momento.

Por sua vez, o Senar atuou ofertando cursos técnicos relacionados com manejo orgânico, análise de solo, controle alternativo de pragas e doenças, além do programa da feira do produtor rural.

Com a realização dessas capacitações, o Projeto contribuiu para difundir tecnologias, expandir a produção orgânica em atendimento ao TAC, e melhorar o planejamento produtivo.

Dois importantes programas foram desenvolvidos:

- Programa de Olericultura Orgânica, com duração de nove meses, em que os produtores aprenderam desde o preparo do solo até a colheita de forma prática em uma horta de 1.000 m² implantada como sala de aula. Assim, os produtores tiveram a oportunidade de aprenderem e se prepararem para a certificação e constituição das OCSs, atendendo a necessidade de adequação para romper a barreira institucional criada pelo TAC assinada junto ao Ministério Público, e ainda agregar valor aos seus produtos para atender a um nicho de mercado.

- Programa da Feira do Produtor Rural, cujo objetivo foi a capacitação dos produtores e a implantação de uma feira para comercialização de produtos exclusivos dos participantes. O programa foi dividido em módulos que abordaram temas, como legislação sanitária, atendimento ao público, apresentação dos produtos, precificação e construção dos estandes de venda. A feira foi constituída com regras e identidade visual própria, além de contar com um comitê gestor, formado por representantes de produtores, consumidores, entidades de fomento e departamentos da prefeitura municipal, para deliberações.

Assim, o Senar e cooperativas de agricultores transferiram conhecimento sobre práticas sustentáveis.

Pode-se afirmar que o Sebrae e o Senar, ao executarem o Projeto Agro Família, desenvolveram ações empreendedoras que resultaram na criação de mesoinstituições. Essas ações reduziram a assimetria de informação então existente sobre o PNAE, além de preparar os produtores para atender aos diferentes canais de comercialização. Esse tipo de ação corrobora Oliveira; Saes e Martino (2018), que relataram a importância das mesoinstituições na redução de incertezas e assimetria da informação, bem como Vinholis et al (2020), que demonstram os papéis desempenhados pela Embrapa e parceiro na difusão de práticas sustentáveis na pecuária bovina no Brasil

4.4.4. Considerações sobre as ações empreendedoras institucionais transversais.

As ações, chamadas transversais, caracterizam-se como ações empreendedoras institucionais desempenhadas pelo Sebrae e Senar. As características das duas organizações, bem como os resultados por elas gerados, estão em conformidade com Dimaggio (1988), Battilana (2006) e Baratter, Ferreira e Costa (2010). Ou seja, são organizações ou grupos de organizações com interesses coletivos e capacidade de mobilização suficiente para criar ou transformar instituições já existentes a partir de oportunidades percebidas em vazios institucionais, conforme definidos por Rodrigues (2013). Segundo Khanna e Papelu (2010), a assimetria de informação é uma das fontes de falhas de mercado e, de acordo Mair e Marti (2009),

essas falhas formam um ambiente fértil de oportunidades para a atuação do empreendedor institucional.

As ações transversais possibilitaram a tradução, interpretação e implementação de macroinstituições. Nesse caso, as macroinstituições são as Leis nº11.947/09 e nº10.831/03, que tratam, respectivamente, do PNAE e da produção orgânica do País. Elas foram interpretadas e implementadas por mesoinstituições (Projeto Agro Família e OCSs) que permitiram o acesso dos produtores aos seus benefícios. Essa constatação corrobora Menard (2014), que caracteriza as mesoinstituições como mecanismos que conectam, traduzem ou monitoram macro e microinstituições, bem como Vinholis et al (2020) sobre os cinco papéis significativos das mesoinstituições na difusão das práticas sustentáveis na pecuária bovina no Brasil e Oliveira; Saes e Martino (2018), que relataram a importância das mesoinstituições na redução de incertezas e assimetria de informação.

A criação do Mapa da Agricultura Familiar (MAGF) e as capacitações oferecidas aos produtores contribuíram para conectar a legislação que rege o PNAE e as relações comerciais que puderam então ser estabelecidas entre produtores e prefeituras municipais. Por meio de suas ações, o Projeto traduziu as macroinstituições vigentes em uma linguagem mais acessível e reveladora permitindo que os agricultores se adequassem às exigências legais e demandas comerciais.

As OCSs criadas são mesoinstituições que cumpriram o papel de traduzir a legislação que rege a produção de orgânicos no país, permitindo que, em nível microinstitucional, as vendas diretas ao consumidor pudessem ocorrer por meio de estruturas de governança, tais como feiras livres e de contratos assinados com as prefeituras municipais da região.

A seguir, esses temas continuarão a ser desenvolvidos por meio de uma descrição mais detalhada dos canais de comercialização acessados, das barreiras identificadas, das ações desenvolvidas para vencer essas barreiras e do papel do empreendedor institucional.

4.5. VENCENDO BARREIRAS EM CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO

Além da sazonalidade, falta de planejamento de produção, despreparo gerencial, dificuldade em encontrar clientes e o TAC, outras barreiras específicas a cada um dos canais de comercialização foram identificadas. Por meio da ação empreendedora institucional, elas foram vencidas ou minimizadas em quatro canais de comercialização: Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), Feira do Produtor Rural, Bares e Restaurantes, e a venda direta por meio de Cestas de Produtos entregues em domicílio. As próximas seções abordam a questão em cada um desses canais.

4.5.1. O Programa Nacional de Alimentação Escolar

O PNAE é um programa nacional que visa a compra de produtos da agricultura familiar com objetivo de fornecer uma alimentação saudável aos alunos da rede pública de ensino (FNDE; 2020). No entanto, Santos, Campos e Ferreira (2017) e Stocco e Kobayash (2016) ressaltam que há várias barreiras inibidoras ao seu acesso por produtores rurais, como a falta de conhecimentos gerenciais e de planejamento, a baixa diversificação de produtos, a perecibilidade, a falta de assistência técnica e de informação para acesso, o elevado custo logístico, a falta de organização da produção para atender às prefeituras e o desconhecimento do processo de chamadas públicas. Essas mesmas barreiras foram identificadas pelos agentes do Sebrae em seu diagnóstico inicial para implantação do Projeto Agro Família em Ribeirão Preto.

Para identificar as barreiras e desenvolver um plano de ação, foram realizadas entrevista com produtores rurais e lideranças e responsáveis pela execução do PNAE nas prefeituras municipais de Ribeirão Preto e região, conforme informado no capítulo 3. Adicionalmente, os editais passados foram analisados para entender as reivindicações dos produtores, além do estudo da legislação que rege o PNAE e suas etapas de execução.

No exame da legislação que ordena a execução do PNAE (Lei nº 11.326, 2006; Lei nº 11.947, 2009), observou-se que as dez etapas necessárias para participar do programa poderiam constituir uma barreira ao acesso. Os agentes do Sebrae levantaram a hipótese de que haveriam enormes dificuldades de os produtores

atenderem às demandas existentes. De fato, conforme mostra o Quadro 5, produtores e agentes das prefeituras municipais da região relataram várias dificuldades. A partir do levantamento dessas dificuldades e do exame dos editais, percebeu-se que a forma como era realizado o orçamento de preços a serem pagos era inconsistente com o real funcionamento do mercado. Não se considerava a sazonalidade de produção agrícola. Os produtores queixavam-se da ausência de um cronograma prévio para a entrega dos produtos e dos baixos preços. As prefeituras, por sua vez, queixavam-se de dificuldades na realização de cotações de preços, bem como de encontrar produtores da agricultura familiar que fossem capazes de atender as suas necessidades de produtos. Ao final, foi possível identificar falhas relacionadas às etapas de formulação do edital desde sua elaboração até a assinatura do contrato.

Quadro 5 Dificuldades para acessar o PNAE

PRODUTORES	PREFEITURAS MUNICIPAIS
Desconexão entre a produção local e os produtos exigidos nas chamadas públicas	Dificuldades em encontrar produtores da agricultura familiar
Desconsideração da sazonalidade produtiva no momento dos pedidos	Deficiência de variedades ofertadas
Pequenas quantidades de entrega por escolas sem remuneração do frete	Falta de produtos e/ou baixa qualidade no momento da entrega
Baixo valor pago pelos produtos	Dificuldade em fazer cotação de preços

Fonte: Elaborado pelo autor

Baseado nos problemas relatados pelos produtores e responsáveis pela formulação e execução do programa nas prefeituras municipais, foram identificados três fatores que inibiam o acesso ao PNAE: 1) desconexão entre oferta e demanda; 2) planejamento de produção e sazonalidade; 3) logística e formação de preço. Essas barreiras investigadas, conforme descrito nas próximas seções.

4.5.1.1. Desconexão oferta e demanda

Na análise dos editais, as reuniões e as conversas com os produtores evidenciaram a falta do mapeamento, conforme é exigido pelo FNDE como uma das etapas fundamentais na construção das chamadas públicas. Segundo o FNDE (2017), o mapeamento deve conter a discriminação dos produtos, a época de colheita (calendário agrícola), a capacidade logística e de produção, bem como contar com a

participação da nutricionista responsável pelo cardápio escolar com o intuito de estimular a produção diversificada local para atender a demanda escolar. Entretanto, ao se analisar alguns editais, constatou-se que havia solicitação de fornecimento de alguns produtos, como arroz agulhinha, feijão carioca, leite longa vida, banana nanica, suco de uva e bebidas lácteas, que não eram produzidos pelos agricultores familiares da região. Eram produtos inexistentes na produção local da agricultura familiar devido à complexidade do processo produtivo, fatores climáticos ou de aptidão de solo. Por meio do mapeamento da produção municipal e regional, tal fato poderia ter sido facilmente constatado. Percebeu-se que havia desconexão entre as exigências dos responsáveis pelo cardápio escolar e pela elaboração dos editais e a capacidade de oferta dos produtores.

4.5.1.2. Sazonalidade e planejamento produtivo

Em análise de pelo menos dez editais de chamadas públicas passados, evidenciou-se que poucas cidades publicavam em seus editais o calendário anual de entregas e quantidades de determinado item. Junta-se à falta dessas informações, o desconhecimento quanto à sazonalidade da produção agrícola, o que ocasionava a realização de pedidos fora de época e gerava problemas no abastecimento de alguns itens, mesmo aqueles com produção regional. Tal problema poderia ser minimizado com a execução das etapas dois e três recomendadas pelo FNDE, conforme apresentadas na seção 2.1 no processo de formulação do Programa. De acordo com essas etapas, o mapeamento dos agricultores familiares e sua produção local deveriam se pautar pelo planejamento prévio do cardápio, levando em consideração o calendário de safra dos produtos. A publicação prévia do calendário de entregas no edital de chamamento deveria estar de acordo com a sazonalidade da produção local. A não execução dessas etapas levava os agricultores a enfrentar pelo menos dois problemas:

- (1) A necessidade de entrega de produtos fora do seu período de colheita, como por exemplo o abacate que possui um período produtivo específico durante o ano.
- (2) A incerteza quanto ao momento de entrega dificultava o planejamento da produção e levava a perdas por excesso de oferta.

4.5.1.3. Logística e formação de preço

A maioria dos municípios da região não possuem um centro de distribuição para recebimento dos produtos e posterior entrega nas escolas. As entregas devem ser realizadas pelos agricultores diretamente em cada escola, o que eleva seus custos logísticos, principalmente com frete. A Resolução N.º 6/2020, em seu Artigo 31º, que trata do orçamento para o preço de aquisição dos gêneros alimentícios, determina que despesas com frete, embalagens, encargos e quaisquer outros itens exigidos para o fornecimento do produto devem ser acrescidos no cálculo do preço pago ao produtor.

“O preço de aquisição será o preço médio pesquisado por, no mínimo, três mercados em âmbito local, priorizando a feira do produtor da agricultura familiar, quando houver, acrescido dos insumos exigidos no edital de chamada pública, tais como despesas com frete, embalagens, encargos e quaisquer outros necessários para o fornecimento do produto.”

No entanto, segundo os produtores, acréscimos de valores referentes ao frete não ocorriam na maioria das vezes, evidenciando o não cumprimento de mais uma etapa no processo de formulação e execução do PNAE. Por fim, no exame de pelo menos 10 editais na região, foram identificadas variações nos preços de até 400% para um mesmo item.

4.5.1.4. Criando mesoinstituições para acesso ao PNAE

Conforme já destacado, a atuação do Sebrae e parceiros contribuiu para criar mecanismos conectores entre produtores e o PNAE. Esses conectores, nomeados por Menard (2014) como mesoinstituições, são necessários para preencher um vazio institucional, conforme mostrado na Figura 7, seção 4.1. Na Figura 11, o vazio é preenchido com três mesoinstituições que permitiram o acesso ao PNAE: OCSs, editais de chamamento adequados e o Projeto Agro Família.

Figura 11 Relação entre os níveis institucionais



Fonte: Elaborado pelo autor

No Projeto Agro Família, foram realizadas ações para reduzir assimetria de informação entre produtores e prefeituras, bem como permitir que as etapas recomendadas pela legislação fossem executadas em sua plenitude: o Fórum do Campo ao Consumidor, a criação do Mapa da Agricultura Familiar, já relatado anteriormente, e capacitações com foco no planejamento de produção e manejo orgânico.

O Fórum do Campo ao Consumidor ocorreu na cidade de Sertãozinho-SP, onde estiveram presentes cerca de 220 participantes, compreendendo produtores, representantes de alguns municípios da região e agentes de entidades como universidades e centros de pesquisa. O objetivo principal do fórum foi o de reduzir a assimetria de informação quanto ao PNAE, realizando palestras, discussões entre especialistas, representantes das prefeituras municipais e produtores, além do lançamento do Mapa da Agricultura Familiar. Entre as questões abordadas estava a diferença entre a modalidade de compra por licitação com menor preço e as chamadas públicas que são recomendadas no PNAE, além de tópicos relacionados a preços, cotações, entregas e planejamento produtivo e cardápios.

Assim, pode-se afirmar que as barreiras identificadas estavam relacionadas à ausência ou precariedade no cumprimento das etapas legais para elaboração e execução do PNAE. Tratava-se de uma falha institucional gerada por assimetria de informação e, conseqüentemente, um descasamento entre a demanda das entidades executoras e a capacidade de oferta dos produtores.

As ações do Sebrae e seus parceiros permitiram a superação dessas barreiras e, portanto, a comercialização dos produtos no âmbito do PNAE. Trata-se de empreendedorismo institucional, corroborando Mair e Marti (2009) que identificaram a existência de um vazio institucional como uma oportunidade. O papel de organizações como o Sebrae e Senar no processo foi o de construir as pontes necessárias para transpor obstáculos. Essas organizações assumiram um papel de governança no processo de eliminação das barreiras, apresentando-se como agentes de mudança. Foram aceitas para esse fim por possuírem legitimidade social e habilidade para lidar com os setores público e privado.

A atuação empreendedora institucional criou condições para que fossem celebrados treze contratos para fornecimento da merenda escolar de fevereiro de 2019 a dezembro de 2020. Os valores desses contratos chegam aproximadamente a R\$ 1,5 milhão, beneficiando cerca de 50 famílias. Tais contratos são as microinstituições que caracterizam uma estrutura de governança híbrida na concepção de Williamson (1985). Portanto, a ação empreendedora institucional, ao criar mesoinstituições (OCSs, MAGF, capacitações e fórum), contribuíram na adequação das chamadas públicas em complemento às macroinstituições já existentes. Estabeleceu-se o ambiente institucional adequado e necessário para que uma estrutura de governança híbrida (contratos) pudesse ser constituída.

4.5.1.5 Diagnóstico regional das compras por meio do PNAE

As entrevistas com as nutricionistas e/ou responsáveis pela merenda escolar de 24 dos 27 municípios da regional do Sebrae em Ribeirão Preto permitiram construir um diagnóstico regional das compras por meio do PNAE, bem como evidenciar a redução de assimetria de informação e outros efeitos das ações do Sebrae e parceiros com objetivo de inserir os produtores no PNAE.

De acordo as respostas obtidas nas entrevistas, foi possível observar que:

- 1) Apenas dois respondentes apresentaram dúvidas sobre o funcionamento das chamadas públicas. Tal informação demonstra um maior entendimento da legislação que rege o PNAE, reduzindo a assimetria de informação, foco do Fórum da Agricultura Familiar realizado no Projeto Agro Família.

2) Os valores repassados pelo FNDE para aquisição de alimentos para merenda escolar por meio do PNAE em 2020 foi cerca de R\$ 21,7 milhões (Quadro 6). Esses recursos foram distribuídos entre 27 municípios da região, com destaque para Ribeirão Preto com mais de R\$ 6,1 milhões, Sertãozinho com R\$ 1,8 milhões e Jaboticabal com pouco mais de R\$ 1,4 milhões. Vale ressaltar ainda que o quadro apresenta também os valores referentes ao percentual de 30% que os municípios são obrigados por lei a adquirir da agricultura familiar, tratando-se de um mercado potencial de pouco mais de R\$ 6,5 milhões.

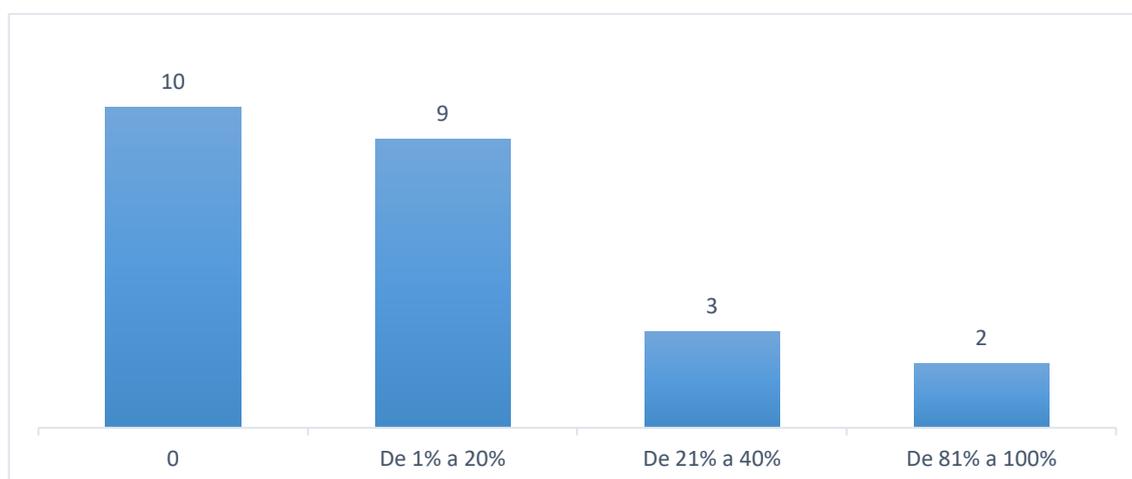
Quadro 6 Valores liberados para o PNAE em 2020

MUNICÍPIOS	VALORES	30%
Ribeirão Preto	R\$ 6.188.714,40	R\$ 1.856.614,32
Altinópolis	R\$ 495.558,80	R\$ 148.667,64
Barrinha	R\$ 729.504,60	R\$ 218.851,38
Brodowski	R\$ 469.822,00	R\$ 140.946,60
Cajuru	R\$ 567.069,80	R\$ 170.120,94
Cassia dos Coqueiros	R\$ 127.270,00	R\$ 38.181,00
Cravinhos	R\$ 767.560,20	R\$ 230.268,06
Dumont	R\$ 234.935,80	R\$ 70.480,74
Guariba	R\$ 885.638,60	R\$ 265.691,58
Guatapar	R\$ 203.629,80	R\$ 61.088,94
Jaboticabal	R\$ 1.413.183,20	R\$ 423.954,96
Jardinpolis	R\$ 896.885,00	R\$ 269.065,50
Luiz Antnio	R\$ 306.990,20	R\$ 92.097,06
Monte alto	R\$ 866.465,60	R\$ 259.939,68
Orlndia	R\$ 934.733,80	R\$ 280.420,14
Pitangueiras	R\$ 710.690,20	R\$ 213.207,06
Pontal	R\$ 800.929,80	R\$ 240.278,94
Pradpolis	R\$ 446.870,60	R\$ 134.061,18
Sales Oliveira	R\$ 206.654,80	R\$ 61.996,44
Santa Cruz da Esperança	R\$ 60.379,00	R\$ 18.113,70
Santa Rosa de Viterbo	R\$ 507.020,80	R\$ 152.106,24
Santo Antnio da Alegria	R\$ 193.624,20	R\$ 58.087,26
São Simão	R\$ 350.748,20	R\$ 105.224,46
Serra Azul	R\$ 261.311,60	R\$ 78.393,48
Serrana	R\$ 1.055.683,20	R\$ 316.704,96
Sertãozinho	R\$ 1.897.132,60	R\$ 569.139,78
Vista Alegre do Alto	R\$ 213.890,60	R\$ 64.167,18
Total	R\$ 21.792.897,40	R\$ 6.537.869,22

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do FNDE.

- 3) Do total dos 24 municípios, apenas 13 deles conseguiram atingir o percentual mínimo de 30% de compra da agricultura familiar exigido pela legislação. No entanto, vale ressaltar que esse percentual não significa que a compra é realizada de agricultores familiares do município. O que se pôde apurar junto aos respondentes é que, na maioria desses municípios, as chamadas públicas contam com a participação dos grupos de produtores orgânicos de Ribeirão Preto, como a COMATER, a Comuna da Terra e o Reviver, que são atendidos pelo Projeto Agro Família. Tal informação contribui para reforçar a atuação do Sebrae e seus parceiros e referendar os resultados alcançados pelo Projeto.
- 4) O Gráfico 2 apresenta o número de municípios segundo o percentual de compra de agricultores locais, de acordo como os respondentes. Entre os 24 municípios pesquisados: a) 10 municípios não compram dos agricultores locais; b) 9 municípios conseguem comprar até 20% dos alimentos da agricultura familiar local, que não é o percentual mínimo exigido por lei; c) somente 3 municípios compram localmente até 40%; e d) apenas 2 municípios compram entre 81 e 100% dos produtos de agricultores locais. Segundo os entrevistados, a aquisição junto a agricultores locais enfrenta os problemas levantados por essa tese, assim como por Stocco e Kobayash, (2016), Campos, Santos e Ferreira (2017), que são: 1) a baixa diversidade e oferta de produtos, 2) problemas na documentação dos produtores, 3) logística e a falta de coordenação entre os agricultores.

Gráfico 2 Número de municípios segundo o percentual de compras de agricultores locais



Fonte: Elaborado pelo autor

- 5) 45% dos municípios não possuem mapeamento dos produtores e produtos locais.
- 6) Na maioria dos municípios as entregas são realizadas diretamente nas escolas, o que pode gerar problemas logísticos.
- 7) Dos 24 municípios pesquisados, 21 realizam as formações dos preços para as chamadas públicas de acordo a legislação, o que reforça o papel do fórum realizado pelo Projeto. Tal fato tornaria os preços atrativos e poderia incentivar a participação dos agricultores locais nos chamamentos. Entretanto, isso não ocorre conforme mostram os percentuais já apresentados.
- 8) Apenas 2 municípios dos 24 analisados realizam chamadas públicas semestrais, o que reduz distorções de preços devido a sazonalidade dos produtos e facilita a elaboração do calendário de entregas.
- 9) Considerando a capacidade de compra e consumo dos municípios e o total de R\$ 6,5 milhões que devem ser adquiridos da agricultura familiar, é possível estimar um mercado potencial de aproximadamente R\$ 3 milhões para que se cumpra pelo menos a legislação. No entanto, vale ressaltar que a legislação impõe um percentual mínimo de compra de 30%, mas não impõe limite máximo. Assim, o mercado do PNAE torna-se ainda maior.

As informações obtidas são relevantes para identificar oportunidades e desenvolver mais ações para que mais produtores sejam inseridos no mercado.

Por meio das ferramentas e ações desenvolvidas e já testadas em Ribeirão Preto, a atuação foi estendida a outros municípios, permitindo que mais produtores alcançassem esse canal de comercialização. Em 2021, o Sebrae, convidado por prefeitos municipais de 8 municípios da região, atendeu aproximadamente 120 produtores fora de Ribeirão Preto focado especificamente no PNAE.

4.5.2. Feira do produtor rural

As barreiras que poderiam inibir a implementação de uma feira exclusivamente formada por produtores rurais foram identificadas: (1) necessidade de os produtores serem membros de uma associação de feirantes do município; (2) elevado custo para liberação de alvará de ambulante; (3) falta de conhecimento gerencial dos produtores para gerenciar um negócio, formar o preço de venda dos produtos, expor seus

produtos de forma atrativa aos consumidores, bem como recepcionar e atender seus clientes; e (4) obter a autorização para realizar a feira em espaços públicos.

Identificadas as barreiras, os agentes do Sebrae foram buscar informações quanto à necessidade e os custos de legalização da feira. Para tanto, foram realizadas reuniões entre os agentes do Sebrae e membros de diferentes secretarias municipais responsáveis por fiscalização, vigilância sanitária e administração de espaços públicos para a melhor compreensão do assunto e busca de alternativas que pudessem viabilizar a feira. Obtidas as informações junto aos órgãos competentes, estabeleceram-se dois caminhos estratégicos:

- 1) Capacitação dos produtores com foco nas deficiências apresentadas para a comercialização em feiras, como precificação, atendimento ao público e exposição de produtos;
- 2) Articulação com o poder público para que se instituísse uma feira exclusivamente formada por produtores rurais em um parque da cidade mediante mecanismo de blindagem dos produtores frente à atravessadores e feirantes.

Para a capacitação, os produtores contaram com o Programa Feira do Produtor Rural. O programa foi executado pelo Senar, com duração de nove meses e conteúdo equivalente às necessidades identificadas, como exposição de produtos, atendimento a clientes, precificação e assuntos sanitários para venda de produtos em feira.

Para que fosse possível a implementação da feira e a blindagem dos produtores frente a atravessadores e feirantes, os agentes do Sebrae articularam com dois vereadores da cidade a proposição e encaminhamento na câmara de vereadores de um projeto de lei. Em 15 de setembro de 2017, foi sancionada pelo prefeito de Ribeirão Preto a Lei nº 14.058/2017 que trata da Feira do Produtor Rural e garante aos agricultores um local para sua realização e venda em Ribeirão Preto - SP. Entre os destaques da Lei estão:

- Especificação da feira exclusivamente formada por produtores rurais
- Isenção de possíveis custos legais com alvará e taxas de funcionamento
- Obrigatoriedade de comercialização somente da própria produção
- Obrigatoriedade do certificado de participação no programa de capacitação da feira do produtor rural oferecido pelo Senar.

Definiu-se o Parque Luiz Roberto Jábali, conhecido como Parque Curupira, em Ribeirão Preto, como o local para a instalação da Feira do Produtor Rural (ver Fotografia no Apêndice 9). A feira tem identidade visual própria, além de regras pré-estabelecidas como a proibição de venda de produtos alcoólicos, som e vestimentas ou adornos nas bancas que alterem a identidade visual do evento e a obrigatoriedade de que os produtos comercializados venham das propriedades participantes. Vale ressaltar que toda estrutura da feira, como bancas, uniformes e lixeiras, foi oferecida pelo Senar. Sua inauguração ocorreu no dia 12 de outubro de 2017, realizando-se todas as quintas-feiras e domingos, tornando-se também um atrativo de passeio para a comunidade.

Segundo a consultora do Sebrae e lideranças entrevistadas, a feira, diferentemente das vendas para a merenda escolar e comércio em geral, proporciona aos agricultores margens de lucro maiores. Isso ocorre devido à agregação de valor por meio de processamento de frutas para doces, compotas e bolos, ou ainda a confecção de bandeja com mix de produtos fracionados e minimamente processados.

Outra questão a ser ressaltada foi o surgimento da oportunidade para alguns produtores, que por meio de articulação do Sebrae, junto aos órgãos do governo municipal, puderam levar suas bancas para outros pontos da cidade conforme (Anexo 4).

A Figura 12, a exemplo da Figura 11, apresenta as mesoinstituições criadas a partir da atuação empreendedora do Sebrae e Senar. Destaca-se a Lei Municipal nº14.058/17 como uma institucionalidade adicional às já apresentadas, bem como a estrutura de governança de mercado spot caracterizada pela feira do produtor rural.

A atuação empreendedora institucional criou condições para que fosse instituída a feira do produtor rural em diferentes pontos da cidade entre o final de 2017 e início de 2020. Teoricamente, as relações comerciais na feira do produtor são microinstituições que caracterizam uma estrutura de governança de mercado spot na concepção de Williamson (1985). Portanto, a ação empreendedora institucional, ao criar mesoinstituições em complemento às macroinstituições já existentes, estabeleceu o ambiente institucional necessário para que uma estrutura de governança caracterizada com de mercado spot pudesse ser constituída.

Figura 12 Relação entre os níveis institucionais



Fonte: Elaborado pelo autor

Em 2021, o Sebrae e o Senar implantaram duas novas feiras nos municípios de Pradópolis e Pitangueiras. Em ambos os municípios, tratam-se de agricultores localizados em assentamentos rurais de reforma agrária e a feira foi implementada seguindo os mesmos passos da feira de Ribeirão Preto. Os agricultores receberam capacitação durante 2021 e foram sancionadas leis municipais que permitiram a criação de Feiras do Produtor Rural (Anexos 5 e 6). Portanto, a ação empreendedora institucional criou uma nova mesoinstituição em complemento às macroinstituições já existentes, estabeleceu o ambiente institucional necessário para que a estrutura de governança de mercado spot pudesse ser constituída e, assim, proporcionou o acesso ao mercado de pelo menos 22 famílias em dois municípios.

4.5.3. Bares e restaurantes do município

Os bares e restaurantes constituíram outro canal de comercialização estabelecido como foco do Projeto Agro Família. Assim como nos demais, o Sebrae identificou barreiras ao acesso. Para isso, em 2017, o Sebrae se reuniu com um grupo de empresários do projeto de Alimentação Fora do Lar (AFL), também do Sebrae, com o intuito de identificar possíveis barreiras inibidoras para transações entre bares e restaurantes e agricultores familiares. Dentre as principais barreiras identificadas estavam: (1) o custo relacionado com a necessidade de transacionar com um número

grande de fornecedores devido à baixa diversidade de produtos que cada agricultor podia oferecer, (2) a incapacidade de manter adequada frequência de fornecimento devido à ausência de planejamento da produção e (3) o despreparo dos agricultores no processo de negociação, precificação e entrega dos produtos.

Com o objetivo de romper essas barreiras, os agentes do Sebrae se valeram de algumas estratégias, além das ações transversais já mencionadas.

1. Promoção de três rodadas de negócios estruturadas com metodologia própria para proporcionar a aproximação entre compradores (empresários de grupos AFL) e vendedores (agricultores familiares) com o objetivo de gerar negócios entre eles. As rodadas de negócios têm como objetivo estimular a interação e os negócios entre empresas dos diversos setores empresariais como, indústria, comércio, serviços e agronegócios. Para tanto, o evento é formatado em reuniões comerciais, onde compradores e vendedores apresentam seus produtos e/ou serviços bem como suas demandas num espaço de tempo de 1 a 2 minutos. Assim, promove novas oportunidades de negócios, por meio de eventos ágeis e práticos entre todas as empresas participantes. Quando utilizado em determinada região ou município, tem a sua capacidade de geração de novos negócios otimizada, visto que potencializa o conhecimento por parte da comunidade empresarial local de diversos produtos e/ou serviços ali existentes, mas que são desconhecidos pelas empresas (SEBRAE, 2018).
2. Integração entre os produtores do Projeto Agro Família e empresários de bares e restaurantes por meio de visitas aos estabelecimentos e apresentação do projeto, agricultores e amostras de produtos com o intuito de gerar negócios.
3. Estratégias de marketing social para sensibilizar os empresários a apoiar a causa da agricultura familiar, fomentando os negócios entre o comércio varejista e produtores locais

Para fomentar o marketing social, foram confeccionados materiais de divulgação do projeto e apoio à comercialização. Entre os materiais estão:

a) O Mapa de ciclos curtos, que foi elaborado com o objetivo de promover a integração dos clientes atendidos pelo Sebrae e as transações comerciais entre eles (Figura 13). O material apresenta informações relativas à importância dos pequenos negócios e produtores regionais, a identidade visual dos projetos e os participantes de cada grupo (Apêndice 10 e 11). Segundo a consultora do Sebrae, a ideia de criar uma identidade visual para cada Projeto e preparar o material surgiu como reflexo do bom resultado gerado pelo Mapa da Agricultura Familiar e da sensibilização gerada nos consumidores para apoiar os pequenos negócios. Ainda segundo a consultora, a inspiração se deu em ações de sustentabilidade e marketing social já veiculadas e bem atrativas ao nicho de mercado foco do Projeto.

Figura 13: Mapa de ciclos curtos de negócios



Fonte: Sebrae

b) O banner do Projeto Agro Família (Figura 14), que é utilizado para dar visibilidade e credibilidade aos produtores, ao mesmo tempo em que, para o estabelecimento parceiro, funciona como material promocional, mostrando seu apoio solidário à agricultura familiar. O banner apresenta uma foto da horta em que os produtos consumidos pelos clientes do estabelecimento foram colhidos, incorporando o restaurante como membro daquela comunidade e parte fundamental da engrenagem. Além dessa informação, as logomarcas do Sebrae, do Senar e dos demais parceiros

foram fundamentais para a boa aceitação dos estabelecimentos e credibilidade ao Projeto e produtores.

Figura 14: Banner do Projeto Agro Família

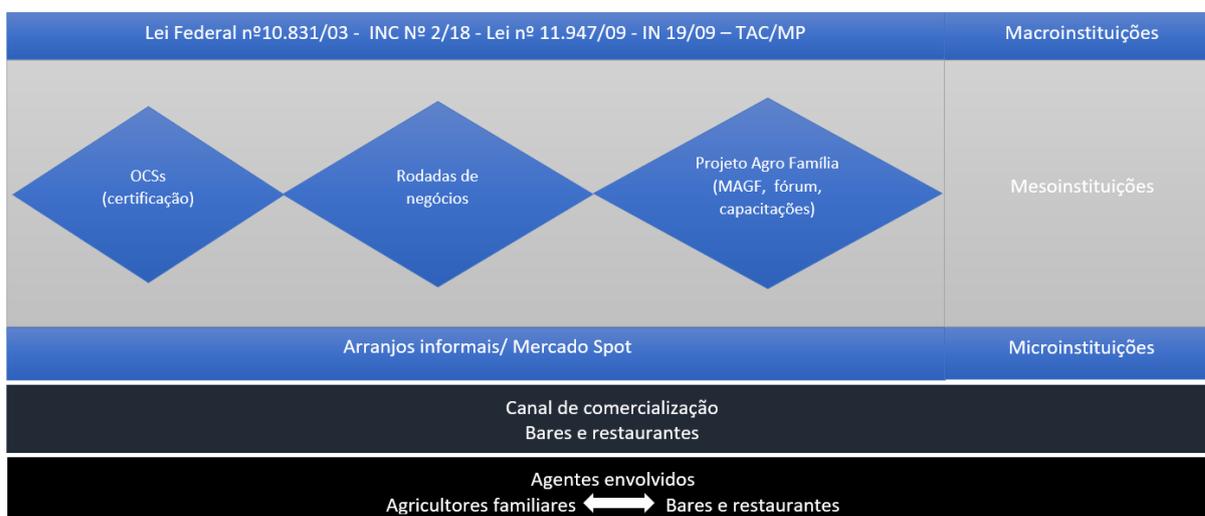


Fonte: Sebrae

Pode-se considerar que as rodadas de negócios promovidas para aproximar empresários do setor de alimentação e produtores rurais são mesoinstituições que permitiram a geração de novos negócios. Como tais, são mecanismos conectores capazes de gerar o acesso dos agricultores ao mercado, rompendo barreiras existentes. Conforme apresentado pela Figura 15, as rodadas de negócios preencheram um “vazio”, criando um elo ou ponte que interliga os produtores ao mercado.

Vale ressaltar que os agricultores vinculados às OCSs podem vender seus produtos como orgânicos somente para consumidores finais, o que não é o caso de bares e restaurantes. No entanto, o fato de os produtos serem cultivados no manejo orgânico, atraiu a atenção dos varejistas pela qualidade do produto, pelo tempo maior de durabilidade na geladeira, além da possibilidade de ofertar um produto ambientalmente correto e saudável a seus clientes. Assim, a criação das OCSs, também contribuiu para a inserção nesse canal de venda.

Figura 15 Relação entre os níveis institucionais



Fonte: elaborado pelo autor

A atuação empreendedora institucional criou condições para que fossem celebradas negociações com pelo menos 25 bares e restaurantes para fornecimento de produtos olerícolas em 2019. Os valores dessas vendas geraram mais de R\$ 300.000,00.

As transações entre produtores e os bares e restaurantes ocorreram sob duas estruturas de governança. Na primeira, semelhante ao mercado spot, as transações são esporádicas, sem especificidades pré-definidas e preços determinados na ocasião. Na segunda, estabeleceram-se relações frequentes de compra e venda por meio de arranjos informais, com valores preestabelecidos e especificidades dos produtos. Assim, a ação empreendedora institucional, ao criar mesoinstituições em complemento às macroinstituições já existentes, estabeleceu o ambiente institucional adequado e necessário para que uma estrutura de governança híbrida pudesse ser constituída.

4.5.4. Cestas de produtos entregues em domicílio

Por fim, o último canal de comercialização desenvolvido com o auxílio do Projeto Agro Família constitui-se das vendas diretas aos consumidores finais de cestas de produtos com entregas em domicílio. Esse canal de venda surgiu como oportunidade gerada a partir da demanda e um novo perfil de compra dos consumidores em busca de comodidade, frequência e produtos frescos.

Dentre as barreiras para essa modalidade de comercialização estavam: (1) a falta de planejamento produtivo de acordo a demanda, o que ocasionava dificuldades para manter a frequência do fornecimento; e (2) despreparo dos agricultores no processo de negociação, precificação e entrega dos produtos. Essas barreiras foram superadas por meio das ações desenvolvidas para permitir o acesso dos agricultores aos demais canais de comercialização já relatados.

Como meio de divulgação aos consumidores, foram utilizados a página do Projeto nas redes sociais, a interação com os clientes na feira do produtor, bem como os banners expostos em estabelecimentos parceiros e o Mapa da Agricultura Familiar. Todos esses meios contêm informações que permitem o contato com os produtores e os agentes do Sebrae. A Figura 16 apresenta o modelo de divulgação adotado para informar aos potenciais clientes quais eram os produtos disponíveis na semana e respectivos preços. Os pedidos são recebidos por uma pessoa pré-determinada pelo grupo e repassado para os produtores, que fazem a colheita e levam até o local onde é realizada a higienização dos produtos, bem como sua separação e embalagem para posterior entrega. Os produtores se organizam em grupos ou individualmente para fazerem entregas em domicílio por meio de cestas de produtos. Em 2019, foram entregues cerca de 400 cestas de produtos mensalmente para aproximadamente 100 clientes, que geraram um faturamento aproximado de R\$ 200.000,00 no período.

Figura 16 Modelo de divulgação dos produtos



Olá, tudo bem? Somos a Mãos da Terra, uma Cooperativa formada por mulheres agricultoras de Ribeirão Preto, fazemos parte do Projeto Agro família do Sebrae, estamos aqui para facilitar sua vida e oferecer alimentos saudáveis, frescos e orgânicos. Monte sua cesta e nos envie por Whatsapp, entregamos a domicilio as quintas-feiras, com um pequeno acréscimo de R\$ 6,00. **Ligue: 16 99254-6346**



Folhas	R\$	unidade	Legumes	R\$	unidade	Frutas	R\$	unidade	
Americana	7,00	maço	Quiabo	8,00	kg	Abacate	5,00	kg	
Alface	Crespa	7,00	maço	Jiló	8,00	kg	Banana Prata	8,00	kg
	Mimosa	7,00	maço	Mandioca	7,00	kg	Nanica	6,00	kg
	Roxa	7,00	maço	Abóbora verde	7,00	kg	Limão Taiti	4,00	kg
Almeirão	7,00	maço	Abóbora picada	5,00	bandeja	Cravo	5,00	kg	
Capim Limão	6,00	maço	Batata doce (roxa)	10,00	kg				
Cheiro Verde	7,00	maço	Berinjéa	6,00	kg				
	8,00	picado	Palmito tolete	10,00	300 g				
Chicória	7,00	maço	Palmito espaguete	15,00	400 g				
Coentro e cebolinha	7,00	maço							
Couve	7,00	maço	Proteínas	R\$	unidade	Polpa	R\$	unidade	
Manjeriço	7,00	maço	Frango capira	50,00	inteiro	Acerola	10,00	300 g	
Ora-pro-nóbs	5,00	100 g				Maracujá	10,00	300 g	
Repolho	5,00	kg	Ovos capira	12,00	dúzia	Murici	10,00	300 g	
Rúcula	7,00	maço				Biomassa (banana verde)	15,00	400 g	
Brócolis	7,00	maço							

ACEITAMOS CARTÕES DE CRÉDITO E DÉBITO



Fonte: Comater

Conforme pode ser observado na Figura 17, o conjunto de diversas ações empreendedoras possibilitaram a conexão dos produtores ao mercado. A atuação empreendedora institucional criou condições para que fosse possível o acesso ao quarto canal de comercialização. Nesse canal, as relações comerciais acontecem por meio de contratos informais em que as vendas são frequentes e com valores preestabelecidos. Trata-se de uma estrutura de governança híbrida, na concepção de Williamson (1985), ou seja, uma microinstituição que governa essas transações. A ação empreendedora institucional, ao criar mesoinstituições em complemento às macroinstituições já existentes, estabeleceu o ambiente institucional necessário para a comercialização por meio desse canal de venda.

Figura 17 Relação entre os níveis institucionais



Fonte: elaborado pelo autor

4.6. AS AÇÕES EMPREENDEDORAS E AS MESOINSTITUIÇÕES CONSTITUÍDAS

Conforme já apresentado, o ambiente institucional encontrado pelos agentes do Sebrae era composto por dois níveis institucionais bem definidos e isolados entre si. De um lado estavam as macroinstituições em que se encontram as regras gerais como a Lei nº 111947/09 do PNAE, a TAC assinada pelos assentados e as Instruções Normativas que regulamentam a produção de orgânicos. Na outra extremidade estava a possibilidade de criar microinstituições que regulariam as transações entre os pequenos produtores rurais, fornecedores, prefeituras municipais, bares e restaurantes e consumidores finais como potenciais compradores.

Existia uma ausência de instituições em um nível intermediário. Chamadas por Menard (2014) de mesoinstituições, elas deveriam ser capazes de fazer a ponte necessária para que microinstituições fossem criadas. Ou seja, faltavam mesoinstituições que permitissem a criação de estruturas de governança para a realização de transações entre os produtores e potenciais compradores. Tratam-se de arranjos organizacionais e legislação pertinente capazes de proporcionar o acesso dos agricultores familiares a canais de comercialização.

Partindo de um cenário de “vazio” institucional em nível meso, os empreendedores institucionais, Sebrae e Senar, provocaram e contribuíram para a

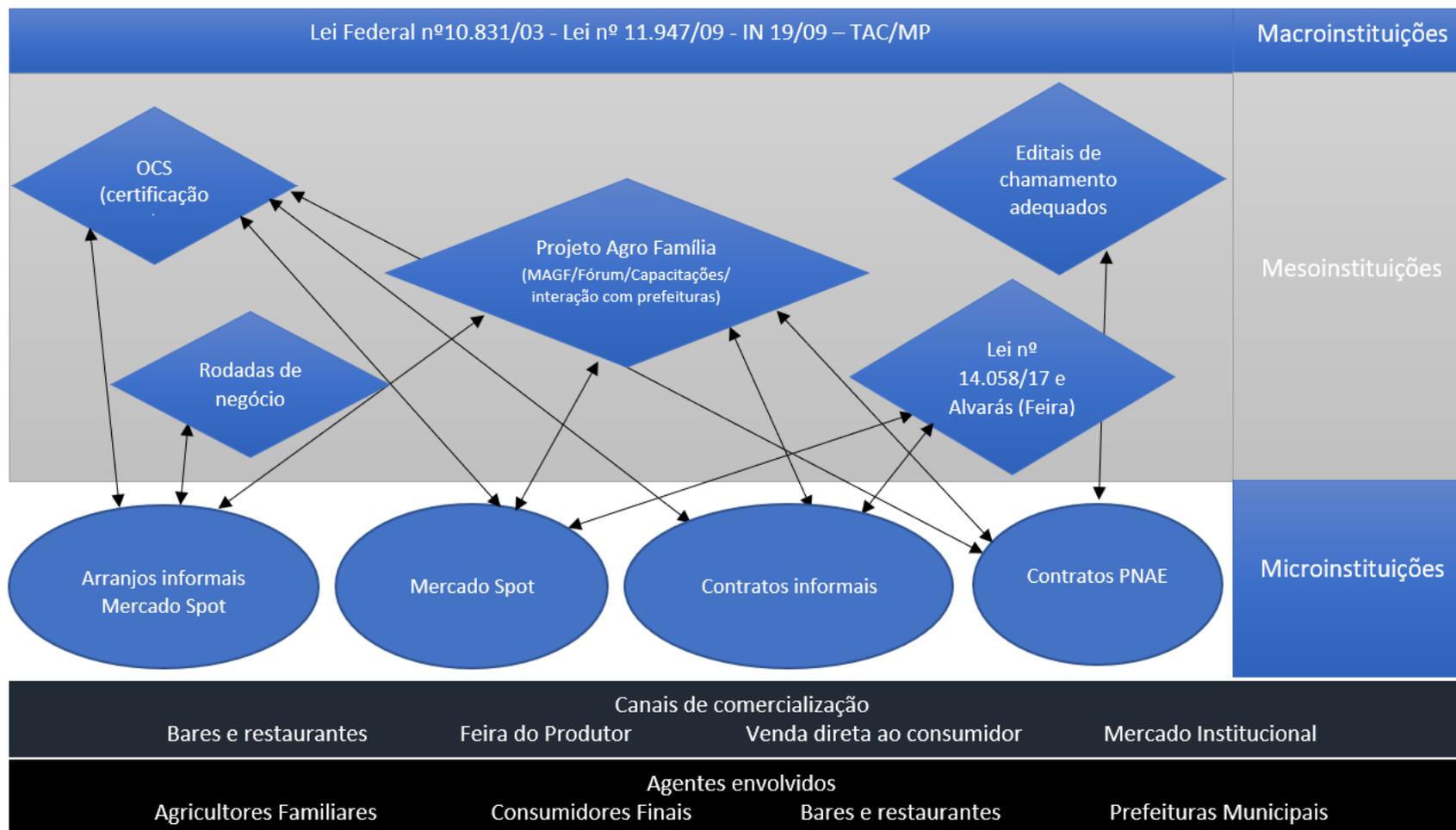
construção de mecanismos conectores que transformaram o ambiente institucional. Como é possível observar com a Figura 18, várias institucionalidades em nível meso foram propostas e implementadas por meio do Projeto Agro Família para que produtores e consumidores fossem conectados no campo organizacional:

1. Prefeituras municipais: As ações desenvolvidas no Projeto Agro Família, enquanto mesoinstituições, contribuíram para a aproximação dos produtores e prefeitura. A elaboração do mapa da agricultura familiar e a realização do Fórum contribuíram para o mapeamento produtivo da região, cumprimento de etapas do processo de formulação do chamamento para o PNAE e redução da assimetria de informações. Por sua vez, as atividades de consultorias e capacitações proporcionaram o planejamento produtivo e gerencial, a possibilidade de fornecimento de produtos orgânicos para prefeituras e o manejo sustentável na área de recarga do aquífero Guarani. Essas ações e a aproximação entre produtores e prefeituras proporcionaram a assinatura de contratos atendendo às exigências legais de elaboração e funcionamento do PNAE, permitindo o escoamento da produção local, a geração de renda aos agricultores e, conseqüentemente, o fomento da economia local.
2. Bares e restaurantes locais: foram criados mecanismos de aproximação entre empresários do setor de alimentação e produtores. Ações de marketing social, valorização das relações comerciais entre os pequenos negócios, o uso de materiais promocionais, redes sociais e principalmente as promoções de rodadas de negócios proporcionaram relações de confiança, credibilidade mútua e negócios entre produtores e comerciantes.
3. Agricultores familiares: para atender à nova realidade do mercado e a institucionalidade estabelecida pelo PNAE, pelo TAC e pela legislação dos orgânicos, os produtores assistidos pelo Projeto Agro Família tiveram acesso a diferentes ferramentas e capacitações. Problemas como a falta de informação, acesso à tecnologia, planejamento produtivo e gerencial foram supridos ou minimizados pelas capacitações e consultorias. A constituição das OCSs, como mesoinstituições, permitiu a comercialização de seus produtos com certificação de orgânicos, agregando valor aos produtos, gerando diferencial competitivo e o cumprimento do TAC. O uso de ferramentas de planejamento produtivo, gestão e cadernos para registro de rastreabilidade, além dos mecanismos já

citados junto aos comerciantes locais e prefeituras municipais proporcionaram a realização de transações que antes não ocorriam.

Considerando os conceitos estabelecidos por DiMaggio, (1988), Battilana (2006), Greenwood, Suddaby e Hinings (2002) e Douhan e Herekson (2008), pode-se considerar que o Sebrae e o Senar são organizações que se caracterizam como empreendedoras institucionais. Essas organizações demonstraram habilidades e criaram instituições que permitiram inserir pequenos produtores rurais em canais de comercialização que não haviam sido alcançados. Foram criadas, adequadas e implementadas instituições, como a Lei nº 14.058/17 e as OCSs, além do Projeto Agro Família, capazes de romper as barreiras identificadas e conectar o agricultor familiar ao mercado.

Figura 18 Mecanismos mesoinstitucionais



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.7. PERCEPÇÕES E IMPACTOS DO PROJETO AGRO FAMÍLIA

Para medir efeitos socioeconômicos e ambientais do Projeto Agro Família, bem como a importância do Sebrae e parceiros, foram obtidas as percepções dos produtores beneficiados por meio de entrevistas, conforme descrito no capítulo 3.

Inicialmente, os agricultores foram questionados quanto aos motivos que os levaram a participar do projeto e ainda se tiveram a oportunidade de participar de alguma capacitação do Sebrae antes do Projeto ser implementado dentro do assentamento Mario Lago. Segundo a Tabela 1, dos 49 agricultores entrevistados, apenas 12%, já haviam participado de cursos fora do assentamento, enquanto 88% tiveram acesso ao Sebrae pela primeira vez somente a partir do Projeto. Já os principais motivos que despertaram o interesse dos agricultores em participar do projeto foram: 1) o de vislumbrar uma oportunidade de melhoria e 2) vontade de aprender algo novo.

Tabela 1 Produtores atendidos pelo Sebrae antes de participarem do Projeto

Já havia participado de atendimento ou curso do Sebrae	Freq. (n)	Freq.(%)
Sim	6	12,24
Não	43	87,76
Total	49	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como já apresentado nessa tese, os agricultores localizados no assentamento Mario Lago em Ribeirão Preto não podem utilizar produtos químicos no plantio devido ao TAC. Os agricultores foram questionados sobre seu conhecimento quanto a legislação de orgânicos no Brasil, antes e depois de participarem do Projeto. Conforme a Tabela 2, antes de do Projeto apenas cerca de 8% dos agricultores entrevistados conheciam a legislação dos orgânicos e a possibilidade de certificação participativa. Os demais agricultores entrevistados, 92%, só vieram a conhecer a legislação e a possibilidade de certificação participativa depois dos cursos e consultorias oferecidas pelo Projeto. Nas palavras de alguns dos produtores, a certificação não passava de um “sonho”, algo “caro” e “difícil de conseguir”. Esses comprovam o papel empreendedor institucional do Sebrae e parceiros com a criação

das OCSs como mesoinstituições que desempenham a função de tradução da macroinstituição que rege a certificação dos orgânicos no Brasil, além de agregar valor aos produtos e possibilitar o acesso aos diferentes canais de comercialização.

Tabela 2 Conhecimento sobre a legislação de orgânicos no Brasil

Já conhecia a legislação de orgânico	Freq. (n)	Freq.(%)
Sim	4	8,16
Não	45	91,84
Total	49	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 3 mostra o impacto do Projeto nas fontes de renda dos agricultores. Observa-se que houve uma mudança significativa. Antes de participar do Projeto, pouco mais de 20% dos agricultores tinham sua renda originária exclusivamente da propriedade, 24,49% dos produtores tinham a renda exclusivamente de outra atividade e cerca de 55% dos agricultores mesclavam sua renda entre o trabalho dentro e fora da propriedade rural. Após participarem do Projeto Agro Família, o percentual de agricultores que continuaram com a renda exclusivamente de fora da propriedade passou para apenas cerca de 2%, enquanto o percentual de agricultores que possuíam renda exclusivamente da propriedade rural praticamente triplicou, alcançando pouco mais de 61%. Esses dados reforçam o caráter social do Projeto Agro Família. Há aqui um indicativo de aumento na geração de renda a partir da atividade rural, permitindo a manutenção dos agricultores no campo, além do resgate da autoestima dos agricultores como é possível confirmar nas falas de alguns deles.

“O Sebrae me deu tudo que tenho hoje. Antes eu vivia de fazer bico no lote dos outros para poder comer e hoje eu ganho meu dinheiro com o meu trabalho na feira”.

“Antes eu trabalhava de doméstica e meu marido era pedreiro, hoje nós dois trabalhamos juntos aqui na horta”.

Tabela 3 Fonte de renda dos agricultores

Origem da renda	Antes do Projeto		Depois do Projeto	
	Freq.(n)	Freq.(%)	Freq.(n)	Freq.(%)
Exclusivamente da propriedade	10	20,41	30	61,23
Exclusivamente de trabalho externo	12	24,49	1	2,04
Trabalho externo e venda da produção	27	55,10	18	36,73
Total	49	100,00	49	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 4 apresenta-se a percepção dos produtores quanto à alteração na sua renda após participar do Projeto Agro Família. Para 71% dos entrevistados, houve aumento na renda depois que entraram no Projeto. Para 10%, a renda aumentou muito, e para aproximadamente 18%, a renda permaneceu igual. Vale destacar que nenhum respondente apontou ter percebido queda em sua renda. Esses dados confirmam o caráter econômico do Projeto Agro Família e o papel do Sebrae e Senar enquanto empreendedores institucionais com o objetivo de inserção dos agricultores familiares no mercado e aumento da renda.

Tabela 4 Comportamento da renda depois que entrou no Projeto

Comportamento da renda	Freq.(n)	Freq.(%)
Aumentou muito	5	10,20
Aumentou	35	71,43
Permaneceu igual	9	18,37
Reduziu muito	0	0,00
Reduziu	0	0,00
Total	49	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Visto o comportamento e a mudança da fonte de renda, os produtores foram questionados quanto ao número de canais de comercialização acessados antes e depois do Projeto Agro Família. De acordo o Tabela 5, cerca de 10% dos agricultores entrevistados não acessavam nenhum canal de comercialização antes de participarem do Projeto, outros 69% acessavam apenas 1 canal de comercialização e apenas 2% dos entrevistados acessavam pelo menos 3 canais de comercialização.

Após a participação no Projeto Agro Família, o número de produtores que acessaram 1 ou mais canais de comercialização aumentou consideravelmente. Assim apenas 2% dos agricultores continuam sem acessar o mercado, sendo que cerca de 34% acessavam 3 canais de comercialização e outros 34% dos entrevistados acessavam 4 canais de comercialização.

Assim, os empreendedores institucionais cumpriram seu papel na inserção dos agricultores familiares por meio da criação de pontes (mesoinstituições) que permitiram vencer barreiras para comercializar seus produtos em feiras, no comércio local, atendendo consumidores finais e, principalmente, acessando o PNAE.

Tabela 5 Quantidade de canais de comercialização acessados

Número de canais de comercialização acessados	Antes do projeto		Depois do projeto	
	Freq.(n)	Freq.(%)	Freq.(n)	Freq.(%)
0	5	10,20	1	2,04
1	34	69,39	3	6,12
2	9	18,37	9	18,37
3	1	2,04	17	34,69
4		0,00	17	34,69
5 ou mais		0,00	2	4,08
Total	49	100,00	49	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 6 mostra que a diversidade de canais de comercialização acessados aumentou. O percentual de agricultores que acessaram o PNAE, por exemplo, cresceu de 4% para 73%. A venda no comércio local e a entrega de cestas aos consumidores saltaram de cerca de 2% e 8%, respectivamente, para 69% e 59%, respectivamente. Esses dados mostram o papel do Sebrae e seus parceiros como empreendedores institucionais. Por meio da criação de mesoinstituições, como o Projeto Agro Família, as OCs e os editais das chamadas públicas adequados a realidade local, foi possível a inserção dos agricultores familiares no mercado. Completou-se o ambiente institucional necessário para que estruturas de governança das transações fossem constituídas.

Tabela 6 Diferentes canais de comercialização acessados

Canais de comercialização acessados	Antes do projeto		Depois do projeto	
	Freq.(n)	Freq.(%)	Freq.(n)	Freq.(%)
PNAE	2	4,08	36	73,47
PAA	40	81,63	20	40,82
Atacadistas	1	2,04	1	2,04
Feiras	5	10,20	21	42,86
Comércio local	1	2,04	34	69,39
Entregas em domicílio	4	8,16	29	59,18
Outros	0	0,00	2	4,08
Nenhum	5	10,20	1	2,04

Fonte: Elaborado pelo autor.

Outro questionamento feito aos agricultores foi quanto aos valores recebidos por seus produtos antes e depois do Projeto. O intuito aqui foi o de identificar, segundo a percepção dos respondentes, se os valores recebidos na comercialização melhoraram. Destaca-se que os valores pagos pelo PAA, principal canal de comercialização acessado antes do Projeto, eram considerados baixos, e os valores do PNAE eram contestados pelos agricultores, como já apresentado nesse trabalho. De acordo a Tabela 7, na percepção dos respondentes os valores recebidos pela venda dos produtos, depois que participaram do Projeto, melhoraram. Para aproximadamente 22% dos agricultores, os valores recebidos antes de participarem do Projeto eram considerados bons. Percentual que aumentou para 77%, depois de participarem do Projeto. Vale ressaltar que nenhum produtor considerou os valores ruins ou péssimos e 8% dos agricultores consideraram os valores ótimos depois do Projeto.

Tabela 7 Valores recebidos pela comercialização

	Antes do projeto		Depois do projeto	
	Freq.(n)	Freq.(%)	Freq.(n)	Freq.(%)
Ótimos	1	2,04	4	8,16
Bons	11	22,45	38	77,55
Ruins	14	28,57	0	0,00
Regulares	21	42,86	6	12,24
Péssimos	2	4,08	1	2,04
	49	100,00	49	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

As Tabelas 8, 9, 10, 11 e 12 apresentam os resultados das questões que versaram sobre aspectos da produção agrícola, como a utilização de produtos químicos, práticas agrícolas sustentáveis, a ocupação do solo, quantidade de culturas em plantio e a produtividade por área, antes e depois da participação no Projeto. Como já apresentado nesse trabalho, os agricultores do assentamento Mario Lago não podem utilizar produtos químicos para o cultivo devido ao TAC assinado junto ao Ministério Público. No entanto, eles não possuíam conhecimento técnico para a produção comercial no manejo orgânico. Com o intuito de identificar se os agricultores respeitavam a legislação, procurou-se identificar o uso de insumos químicos, antes e depois do projeto. De acordo a Tabela 8, é possível observar que o percentual de agricultores que não utilizavam produtos químicos no manejo produtivo, cresceu de 69% para 94% dos agricultores. O fato de a grande maioria dos agricultores não utilizar produtos químicos, mesmo antes do Projeto, e a falta de conhecimento sobre manejos alternativos, reforçam a fala da consultora do Sebrae quanto ao dilema vivido pelos agricultores, bem como a dificuldade que apresentavam para atender as demandas do mercado.

Tabela 8 Utilização de produtos químicos no cultivo

Utilização de produtos químicos	Antes do projeto		Depois do projeto	
	Freq.(n)	Freq.(%)	Freq.(n)	Freq.(%)
Não utiliza	34	69,39	46	93,88
Utiliza as vezes	4	8,16	2	4,08
Utiliza	10	20,41	1	2,04
Utiliza muito	1	2,04	0	0,00
Total	49	100	49	100

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os produtores foram questionados quanto à adoção de práticas sustentáveis no manejo produtivo antes e depois de participarem das capacitações oferecidas pelo Projeto. Para tanto, foi disponibilizado aos respondentes uma lista com 11 práticas sustentáveis ensinadas nos cursos como, a cobertura de solo, a rotação de cultura, o uso de barreiras naturais, adubos orgânicos, a adubação verde, a diversificação de cultura e o sistema agroflorestal entre outras práticas. De acordo a Tabela 9, é possível afirmar que houve um crescimento no uso de práticas agrícolas sustentáveis

utilizadas. Antes do Projeto, em média, os produtores utilizavam cerca de 4 práticas sustentáveis: 61% dos agricultores faziam destinação correta do lixo, 55% faziam cobertura de solo, 51% dos agricultores não utilizavam fogo e 49% dos produtores faziam rotação de culturas. Depois de entrarem no Projeto e passarem pelas capacitações, o número de práticas sustentáveis adotadas por cada agricultor subiu para 8. São elas:

- Cobertura de solo (100%),
- Rotação de cultura (89%),
- Barreiras naturais (87%),
- Adubos orgânicos (85%),
- Adubação verde e destinação correta do lixo (73%),
- Diversificação de cultura e a ausência de fogo para (71%).

O aumento do uso de diferentes práticas agrícolas sustentáveis evidencia o impacto ambiental positivo do Projeto Agro Família, bem como sua relevância enquanto mesoinstituição desempenhando o papel de tradução na difusão do conhecimento e que refletiu também na inserção dos agricultores no mercado.

Tabela 9 Práticas agrícolas sustentáveis

Práticas sustentáveis	Antes do projeto		Depois do projeto	
	Freq. (n)	Freq.(%)	Freq.(n)	Freq.(%)
Cobertura de solo	27	55,10	49	100,00
Rotação de cultura	24	48,98	44	89,80
Adubação verde	10	20,41	36	73,47
Fossa séptica	11	22,45	29	59,18
Destinação do lixo	30	61,22	36	73,47
Ausência de fogo	25	51,02	35	71,43
Barreiras naturais	17	34,69	43	87,76
Sistema Agroflorestal	14	28,57	23	46,94
Diversificação da produção	20	40,82	35	71,43
Adubos orgânicos	11	22,45	42	85,71
Plantio de flores para atrair inimigos naturais		0,00	4	8,16
Nenhuma	2	4,08		0,00
Outros		0,00	1	2,04

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 10 apresenta o percentual de ocupação do solo para plantio nas unidades produtivas. Nota-se que o percentual de agricultores que utilizavam 10% e 25% da propriedade para o plantio caiu, enquanto o percentual de agricultores que ocupavam 50% da propriedade para plantio aumentou. O percentual de produtores que utilizam 75% da unidade produtiva no plantio mais que dobrou.

Tabela 10 Ocupação do solo para plantio

Ocupação do solo	Antes do projeto		Depois do projeto	
	Freq.(n)	Freq.(%)	Freq.(n)	Freq.(%)
Área sem plantio	3	6,12	0	0,00
10% da propriedade	16	32,65	5	10,20
25% da propriedade	11	22,45	10	20,41
50% da propriedade	12	24,49	17	34,69
75% da propriedade	7	14,29	17	34,69
Total	49	100,00	49	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados apresentados nas Tabelas 8, 9 e 10 mostram que houve aumento no uso da terra para cultivo, sem que ocorresse aumento no uso de insumos químicos e com adoção de práticas sustentáveis. Trata-se de um indicativo de que houve aumento da produção orgânica. Esse resultado permite evidenciar o impacto da atuação empreendedora institucional do Sebrae e parceiros com as capacitações técnicas e criação das OCSs para formalização dos agricultores e venda de produtos como orgânicos.

A Tabela 11 apresenta o número de culturas adotadas antes e depois da participação do Projeto. É possível observar que houve um aumento do número de culturas depois do Projeto. Nota-se que, o número de produtores que cultivam 10 culturas ou mais aumentou de pouco mais de 44% para aproximadamente 73% dos produtores. Esse resultado evidencia o papel das ações empreendedores institucionais desenvolvidas com o intuito de diversificar a produção para atender uma demanda do mercado. A ausência de um leque maior de produtos era uma das queixas apresentadas por empresários do setor de alimentação e pelos responsáveis pelo PNAE nos municípios.

Tabela 11 Número de culturas adotadas

Nº de culturas	Antes do projeto		Depois do projeto	
	Freq.(n)	Freq.(%)	Freq.(n)	Freq.(%)
Nenhuma	1	2,04	0	0,00
De 1 a 3 culturas	9	18,37	2	4,08
De 4 a 6 culturas	13	26,53	3	6,12
De 7 a 9 culturas	4	8,16	8	16,33
10 culturas ou mais	22	44,90	36	73,47
Total	49	100,00	49	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 12 apresenta o impacto das ações na produtividade. Para cerca de 36,7% dos agricultores, a produtividade da área de plantio aumentou em até 25%. Para outros 30% dos agricultores, a produtividade da área aumentou em até 50% e, por fim, para mais de 10% dos agricultores o aumento da produtividade superou a marca de 50%.

Os resultados apresentados nas Tabelas 8, 9, 10, 11 e 12 indicam que a atuação dos empreendedores institucionais e a criação de mesoinstituições, como as OCSs, a Lei da feira do produtor e o Projeto Agro Família, contribuíram para que os agricultores conseguissem respeitar a determinação legal de produzir sem o uso de agroquímicos e, ao mesmo tempo, expandissem a produção em escala comercial. Foi possível acessar o mercado e gerar impactos socioeconômicos e ambientais positivos.

Tabela 12 Comportamento da produtividade por área de produção

Produtividade da área	Freq. (n)	Freq.(%)
Reduziu	0	0,00
Permanece igual	2	4,08
Aumentou em até 10%	9	18,37
Aumentou em até 25%	18	36,73
Aumentou em até 50%	15	30,61
Aumentou mais de 50%	5	10,20
Total	49	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os agricultores foram questionados quanto a realização ou não do planejamento de produção antes e depois de participarem do Projeto. Como já

descrito anteriormente nesse trabalho, e apresentado nos estudos de Santos, Campos e Ferreira (2017), um dos principais problemas para o acesso ao PNAE é a falta de planejamento de produção. De acordo a Tabela 13, o percentual de agricultores que realizavam o planejamento de produção passou de pouco mais de 18% para cerca de 75,5% dos agricultores. Esse resultado reflete a ação empreendedora do Sebrae e parceiros na capacitação dos agricultores, nomeada nesse trabalho como ação transversal para minimizar uma das barreiras identificadas e permitiram o acesso a diferentes canais de comercialização.

Tabela 13 Planejamento de produção

Planejamento de produção	Antes do projeto		Depois do projeto	
	Freq.(n)	Freq.(%)	Freq.(n)	Freq.(%)
Sim	9	18,37	37	75,51
Não	40	81,63	12	24,49
Total	49	100,00	49	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além do planejamento de produção, outra deficiência identificada foi a gestão da propriedade rural. Para tanto, os produtores foram questionados quanto a realização da gestão da propriedade antes e depois do Projeto Agro Família. Como indicadores de gestão da propriedade, considerou-se anotações de gastos, vendas, custos, bem como o arquivamento de notas e outros documentos pertinentes ao dia a dia da propriedade rural. Conforme a Tabela 14, apenas 16% dos agricultores disseram realizar a gestão da propriedade antes do Projeto Agro Família. Esse número mais que quadruplicou depois das capacitações oferecidas, passando a ser realizado por mais de 67% dos agricultores. Esse resultado reflete também a ação empreendedora do Sebrae e parceiros com objetivo de capacitar os agricultores para se inserirem no mercado.

Tabela 14 Gestão da propriedade rural

Gestão da propriedade	Antes do projeto		Depois do projeto	
	Freq.(n)	Freq.(%)	Freq.(n)	Freq.(%)
Sim	8	16,33	33	67,35
Não	41	83,67	16	32,65
Total	49	100,00	49	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

As Tabelas 15, 16 e 17 tratam da percepção dos agricultores quanto a importância do Sebrae e seus parceiros: 1) no aprimoramento técnico e gerencial; 2) na inserção no mercado e 3) na organização, criação e renovação das OCSs implementadas. Na Tabela 15, observa-se que o Sebrae teve um papel muito importante no aprimoramento técnico e gerencial de 83,6% e 73,4% dos agricultores, respectivamente. O restante dos agricultores cerca de 16% e 26% entendem que o Sebrae teve um papel, no mínimo, importante nesse processo. O aprimoramento técnico e gerencial foi oferecido aos agricultores por meio das ações transversais como as capacitações inseridas no Projeto Agro Família. Essas capacitações contribuíram positivamente no processo de inserção no mercado.

Tabela 15 Importância do Sebrae em seu aprimoramento técnico e gerencial

	Técnico		Gerencial	
	Freq.(n)	Freq.(%)	Freq.(n)	Freq.(%)
Não foi importante		0,00		0,00
Pouco importante		0,00		0,00
Importante	8	16,33	13	26,53
Muito importante	41	83,67	36	73,47
Total	49	100,00	49	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 16 apresenta a percepção dos agricultores quanto ao papel do Sebrae na inserção dos produtores no mercado. Para 81,6% dos agricultores, o Sebrae teve um papel muito importante nesse processo, enquanto que para os demais o Sebrae foi importante. Destaca-se aqui a atuação dos empreendedores institucionais na criação de mesoinstituições, como a Lei 14.058/2017 que implementou a Feira do Produtor, as rodadas de negócios e a adequação dos editais de chamamento para a merenda escolar. Um ambiente institucional favorável foi construído, preenchendo um “vazio” que impedia transações no mercado spot, como nas feiras, com o comércio local e com as prefeituras (PNAE).

Tabela 16 Importância do Sebrae na inserção no mercado

inserção no mercado	Freq.(n)	Freq.(%)
Não foi importante		0,00
Pouco importante		0,00
Importante	9	18,37
Muito importante	40	81,63
Total	49	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por último, os agricultores foram questionados quanto a importância do Sebrae na organização, criação e renovação das OCSs. De acordo a Tabela 17, na percepção de aproximadamente 79,6% dos agricultores, o Sebrae foi muito importante no processo de criação das OCSs e importante para os outros 20,4% dos agricultores. As OCSs são mesoinstituições que traduziram a legislação de orgânicos no Brasil (macroinstituições), permitindo aos agricultores agregarem valor a seus produtos, atender um nicho de mercado e produzirem comercialmente sem o uso de produtos químicos. Esse resultado demonstra o papel do empreendedor institucional na criação de mesoinstituições capazes de conectar macroinstituições existentes e potenciais estruturas de governança para acesso dos agricultores no mercado.

Tabela 17 Importância do Sebrae para certificação como orgânicos

Certificação	Freq. (n)	Freq.(%)
Não foi importante		0,00
Pouco importante		0,00
Importante	10	20,41
Muito importante	39	79,59
Total	49	100,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados das entrevistas com os agricultores evidenciaram que a atuação do Sebrae e seus parceiros como empreendedores institucionais foi capaz de proporcionar o acesso dos agricultores familiares de Ribeirão Preto ao mercado. A criação de mesoinstituições proporcionou a conexão entre as regras gerais (macroinstituições) e as estruturas de governança (microinstituições). Assim, o Projeto Agro Família cumpriu seu objetivo de gerar renda aos agricultores, proporcionando a eles acesso ao mercado. Destaca-se:

- 1) O elevado percentual de agricultores que não conheciam a legislação de orgânicos no Brasil e posteriormente passaram a participar de OCSs para venderem seus produtos como orgânicos.
- 2) O crescimento do número de produtores que possuíam sua renda exclusivamente da propriedade rural.
- 3) O aumento do número de canais de comercialização acessados, que antes concentrava-se no PAA e posteriormente expandiu-se para o PNAE, as feiras, o comércio local e as entregas em domicílio.
- 4) O crescimento na ocupação produtiva do solo, a incorporação de diversas práticas sustentáveis ao manejo produtivo, o crescimento da produtividade por área, o aumento dos valores recebidos nas vendas e o crescimento da renda, segundo a percepção da maioria dos agricultores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os sistemas de produção e as condições sociais da agricultura familiar brasileira apresentam grande heterogeneidade (Guanziroli, 2000), o que torna o desenho de políticas públicas para a agricultura familiar muito complexa. Apesar disso, muitas políticas de suporte aos agricultores familiares foram lançadas desde a década de 1980. Além do apoio à produção, há políticas de apoio à comercialização, conforme foram elencadas nessa tese. O acesso a esse conjunto de políticas públicas tem o potencial de ajudar os agricultores familiares a se inserirem de forma competitiva no mercado. Embora haja importantes políticas de suporte à produção, como o crédito do PRONAF, a comercialização dos produtos da agricultura familiar tem se constituído em um enorme desafio a ser enfrentado pelos agricultores familiares. Um conjunto de barreiras ainda impede o acesso dos agricultores familiares aos mercados. Há dificuldades em adaptar a produção às mudanças nos hábitos de consumo; o ambiente de concorrência está cada vez mais acirrado; o nível tecnológico é baixo; a qualidade dos produtos é muito heterogênea; a gestão é muitas vezes precária; e a escala de produção é insuficiente para acessar determinados canais de distribuição (SOUZA FILHO; BONFIM, 2013).

Essa tese procurou investigar um conjunto de barreiras de caráter institucional que dificultavam o acesso de agricultores familiares a determinados canais de distribuição, bem como o papel do empreendedor institucional na sua superação. Para isso, examinou o caso do Projeto Agro Família por meio de uma abordagem teórica que considerou o papel das mesoinstituições (Menard, 2017) e do empreendedor institucional (Dimaggio, 1988; Ometo e Lemos, 2010; Berger e Luckmann, 2008; Ometo e Lemos, 2010). No projeto, observou-se que o Sebrae e outras organizações atuaram como empreendedores institucionais ao participarem ativamente no processo de criação de mesoinstituições que permitiram a um conjunto de famílias o acesso a mercados locais.

Por meio do Projeto Agro Família, verificou-se que o principal problema enfrentado pelos agricultores não estava na gestão da propriedade, mas na dificuldade em vender seus produtos e acessar diferentes canais de comercialização. A maioria dos produtores vendia seus produtos basicamente por meio do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), além da comercialização direta com os

consumidores (porta em porta). Além da agricultura, os produtores desempenhavam outras atividades, como as de pedreiros, serviços gerais e diaristas, para complementar a renda familiar. Em vários casos, a renda da agricultura era pequena e tinha a menor participação na renda familiar total.

Um diagnóstico inicial permitiu identificar mais claramente as barreiras para o acesso ao mercado: (a) precariedade no cumprimento das etapas legais para elaboração e execução do PNAE, (b) o TAC assinado pelos produtores junto ao Ministério Público, (c) o custo de legalização e a necessidade de se associar ao sindicato dos feirantes para que pudessem participar de feiras livres, (d) o baixo nível de planejamento de produção e diversidade de produtos, (e) o despreparo gerencial dos produtores para administrar um negócio e (f) a sazonalidade e perecibilidade dos produtos cultivados. Havia falhas ou vazios institucionais que geravam assimetria de informação, descasamento entre a demanda do mercado e a capacidade de oferta dos produtores e altos custos para implantação de outros canais de comercialização.

Por meio de uma análise do ambiente institucional, observou-se que a existência de macroinstituições, como as Leis nº 11.947/09 e nº10.831/03 – que tratam da regulamentação das compras da merenda escolar e da produção orgânica no Brasil – não eram suficientes para o acesso dos produtores a determinados canais de comercialização. Observou-se também que, a partir dessas regulamentações, havia oportunidades não aproveitadas devido à ausência de mesoinstituições. Tais mesoinstituições poderiam ser criadas com a função de “traduzir” as diretrizes estabelecidas em nível macroinstitucional para que fossem compreendidas e aplicadas por pequenos produtores, prefeituras municipais, empresários e demais atores presentes no ambiente de negócios. Havia um campo organizacional de oportunidades transparentes com barreiras, como a ausência, falhas e rupturas nas institucionalidades vigentes.

A partir da identificação das barreiras, das características do campo organizacional, do ambiente institucional encontrado e das oportunidades existentes, quatro canais de comercialização foram priorizados: o mercado institucional (PNAE), feiras livres, o comércio local e a venda de produtos entregues em domicílio direto aos consumidores locais. Em seguida, diversas ações foram desenvolvidas pelo Sebrae e Senar com objetivo de superar as barreiras. Mesoinstituições foram criadas e adequadas para traduzir, interpretar, implementar e monitorar regras. Entre essas: (1)

a criação de OCSs e, conseqüentemente, a possibilidade de comercialização de produtos como orgânicos; (2) a realização de rodadas de negócios que aproximou produtores rurais dos comerciantes locais; (3) a adequação dos editais para chamadas públicas para aquisição de alimentos por meio do PNAE; (4) a elaboração da Lei nº 14.058/2017 que criou e implementou a feira do produtor rural no município; e (5) o Projeto Agro Família com a elaboração do mapa da agricultura familiar, a realização de um fórum e capacitações aos agricultores que contribuíram para o mapeamento produtivo da região, o cumprimento de etapas do processo de formulação do chamamento para o PNAE e redução da assimetria de informações.

A atuação do Sebrae, Senar e demais parceiros se caracterizam como empreendedoras institucionais, visto que contribuíram para o entendimento do ambiente institucional e sua adaptação ao contexto local. Os empreendedores institucionais incentivaram a formulação de novas políticas públicas adequadas à realidade local. O papel dos empreendedores foi o de construir as pontes necessárias para transpor os obstáculos, apresentando-se como agentes de mudança. Foram aceitos para esse fim por possuírem legitimidade social e habilidade para lidar com os setores público e privado.

Com a criação de mesoinstituições, pelo menos quatro canais de comercialização sob diferentes estruturas de governança foram acessados. Foram celebrados pelo menos treze contratos para fornecimento da merenda escolar de fevereiro de 2019 a dezembro de 2020. Os contratos são microinstituições que caracterizam uma estrutura de governança híbrida na concepção de Williamson (1985), visto que são contratos com valores preestabelecidos e especificidades dos produtos.

Foi criada a Lei nº 14.058/2017, uma mesoinstituição que trata da Feira do Produtor Rural e garante aos agricultores um local para sua realização e venda em Ribeirão Preto – SP. Dessa forma, criou-se condições que permitiram a constituição de uma feira em diferentes pontos da cidade de Ribeirão Preto. As relações comerciais na feira do produtor são microinstituições que caracterizam uma estrutura de governança de mercado spot, onde as transações são esporádicas, sem especificidades pré-definidas e preços determinados na ocasião.

A promoção de três rodadas de negócios estruturadas promovidas entre compradores (empresários de grupos AFL) e vendedores (agricultores familiares) são

mesoinstituições que permitiram a geração de novos negócios. Como tais, são mecanismos conectores capazes de gerar o acesso dos agricultores ao mercado, rompendo barreiras existentes por meio do preenchimento de um “vazio” e criando um elo ou ponte que interliga os produtores ao mercado. As transações comerciais entre produtores e os bares e restaurantes ocorreu sob duas estruturas de governança. A primeira é semelhante ao mercado spot, onde as transações são esporádicas, sem especificidades pré-definidas e preços determinados na ocasião. A segunda apresenta-se sob a forma híbrida, em que foram estabelecidas relações frequentes de compra e venda por meio de arranjos informais, com valores preestabelecidos e especificidades dos produtos.

Por último o delivery de produtos surgiu como uma oportunidade gerada a partir da demanda e de um novo perfil de compra dos consumidores em busca de comodidade, frequência e produtos frescos. As relações comerciais ocorrem por meio de contratos informais, em que as vendas são frequentes e com valores preestabelecidos, tratando-se de uma estrutura de governança híbrida.

Partindo de um cenário de “vazio” institucional intermediário, os empreendedores institucionais provocaram e contribuíram para a construção de mecanismos conectores que transformaram o ambiente institucional diagnosticado. Diferentes institucionalidades foram propostas e implementadas para que produtores e diferentes consumidores fossem conectados no campo organizacional gerando resultados socioeconômicos e ambientais positivos para os agricultores familiares de Ribeirão Preto.

Observou-se uma mudança significativa na fonte e no valor da renda dos agricultores. Os agricultores deixaram, em sua maioria, de prover sua renda por meio de atividades fora da propriedade rural para se dedicar exclusivamente à atividade rural, além de alcançarem um aumento significativo dessa renda. Tais resultados reforçam o caráter socioeconômico do Projeto Agro Família que permitiu a manutenção dos agricultores no campo, além de indicar o resgate da autoestima dos agricultores.

Corroborando com os resultados obtidos, foi possível constatar um aumento significativo no acesso ao PNAE, bem como o acesso dos agricultores aos demais canais de comercialização propostos pelo Projeto Agro Família, com destaque para a redução drástica da dependência de venda pelo PAA. Outro ponto a destacar foi o

aumento das áreas produtivas e da diversificação de culturas cultivadas, algo relatado pelos compradores como um dos problemas que impediam as transações entre eles.

Resultados ambientais também puderam ser constatados com o aumento da utilização de práticas sustentáveis no cultivo e a certificação dos agricultores como produtores orgânicos. A certificação possibilitou a agregação de valor aos produtos e a criação de um diferencial competitivo frente ao mercado. O número de práticas sustentáveis adotadas pelos agricultores dobrou e os agricultores passaram a vender seus produtos como orgânicos certificados. Tais resultados corroboram com a relevância do Projeto enquanto mesoinstituição que desempenhou papel de tradução da legislação de orgânicos e difusão das práticas sustentáveis.

Outra barreira para acesso ao mercado levantada ao longo desse estudo era a dificuldade em realizar a gestão da propriedade e, principalmente, o planejamento de produção de acordo com a demanda do mercado. Foi constatado o aumento expressivo do número de agricultores que realizam a gestão da propriedade bem como o planejamento produtivo, gerando maior aderência à demanda e reduzindo a possibilidade de perdas. As capacitações oferecidas no Projeto Agro Família, enquanto mecanismo difusor de conhecimento, contribuiu para o aprimoramento dos agricultores e sua inserção no mercado.

Portanto, a tese corrobora com os estudos de (Dimaggio,1988; Berger; Luckmann, 2008; Elert; Henrekson, 2020; Li; Feng; Jiang, 2006; Ometo; Lemos, 2010) que caracterizam o empreendedor institucional como um agente catalizador de mudanças para modificar, criar ou fazer valer as institucionalidades, bem como com os estudos de (Khanna; Papelu, 2010; Mair; Marti, 2009; Mair, Marti; Ventresca, 2011; Rodrigues, 2013) que definem vazios institucionais e possibilidade desses vazios gerarem oportunidades para a atuação empreendedora.

Por fim, Sebrae, Senar e demais parceiros, enquanto empreendedores institucionais, cumpriram as etapas do processo de mudanças institucionais proposto por Greenwood, Suddaby e Hinings (2002). Realizou-se o reconhecimento do ambiente institucional e identificou-se oportunidades no campo organizacional. Esses empreendedores se colocaram como agentes transformadores. Por meio de sua capacidade de lidar com os demais atores, propuseram estratégias para mudanças, buscaram resultados e tiveram papel fundamental na implementação de mudanças.

Valendo-se dos resultados alcançados e expostos nesse estudo, a tese contribui para o avanço da literatura, visto que demonstra na prática a relevância do empreendedor institucional no processo de mudança institucional. Evidência a existência de vazios institucionais que impedem a conexão entre macroinstituições existentes e potenciais estruturas de governança (microinstituições). Contribui ainda para a reflexão sobre a necessidade de criação de políticas públicas condizentes com a realidade local, visto a heterogeneidade da agricultura familiar brasileira. Ou ainda, revela barreiras ao acesso a políticas públicas existentes, como o PNAE.

Por meio do estudo de caso do Projeto Agro Família foi possível evidenciar o potencial de atuação e a relevância de organizações de fomento como o Sebrae e o Senar. O papel de empreendedor institucional pode ser assumido por Organizações não governamentais (ONGs), entidades de classe, associações, cooperativas, entidades religiosas e organizações de fomento. Sugere-se que esses potenciais empreendedores ampliem sua presença em áreas pobres dos centros urbanos e zonas rurais. Nessas áreas, concentram-se grupos muitas vezes "invisíveis", mas economicamente ativos, que necessitam de ações de inclusão social e oportunidades para a geração de renda.

Contudo, entende-se que se faz necessário a realização de novos e aprofundados estudos sobre a relação da tríade empreendedorismo institucional, vazios institucionais e mesoinstituições para que se amplie a atuação dos empreendedores institucionais e a criação de pontes entre macro e microinstituições. Há de se levantar questões de pesquisa quanto a disponibilidade e interesse de potenciais empreendedores institucionais em desempenhar tal função. Sugere-se pesquisas que identifiquem as características empreendedoras em outras organizações e que apresentem novos casos de sucesso e/ou de insucesso. Por fim, estudos que proponham um processo de criação e implementação de políticas públicas em que se considere a necessidade de mitigar a existência de vazios institucionais antes de sua implantação, já que acabam se tornando uma barreira para a efetiva implementação da política proposta.

BIBLIOGRAFIA

- AGOSTINI, M. R.; VIEIRA, L. M.; BOSSLE, M. B. **Social innovation as a process to overcome institutional voids: a multidimensional overview.** RAM, REV. ADM. MACKENZIE (Mackenzie Management Review), 17(6), Special Edition, 72-101, SÃO PAULO, SP, 2016.
- ANGROSINO, M. **Etnografia e observação participante.** Porto Alegre: Artmed, 2009.
- ARROW, K. J. **The organization of economic activity: Issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation.** In The Analysis and Evaluation of Public Expenditure, Vol. 1: The PPB System: 59-73, 1969.
- AKTINSON, P; HAMMERSLEY, M. **Ethnography and participant observation.** In: DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. (Org). Strategies of qualitative inquiry. Thousand Oaks: Sage, 1998.
- AZEVEDO, P.F. **Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura.** Agric. São Paulo, SP, 47(1):33-52, 2000.
- AVRICHIR, I; VOUGA, G. C. **Empreendedorismo institucional: uma análise de caso no setor de energia elétrica brasileiro.** RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 12, núm. 6, 2011.
- BAGGIO, A. F. BAGGIO, D. K. **Empreendedorismo: Conceitos e Definições.** Rev. de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia, 1(1): 25-38, 2014.
- BARATTER, M. A. FERREIRA, J. M. COSTA, M. C. **Empreendedorismo Institucional: Considerações Sobre Imersão e Mecanismo da Teorização.** XXXIII ENCONTRO DA ANPAD 2009.
- BARATTER, M. A. FERREIRA, J. M. COSTA, M. C. **Empreendedorismo institucional: características da ação intencional.** Perspec. Contemp., Campo Mourão, Edição Especial, p. 237-266, out. 2010.
- BATTILANA, J. **Agency and institutions: The enabling role of individuals' social position.** *Organization*, 653–676, 2006.
- BAUMOL, W. J. **Entrepreneurship: Productive, Unproductive, and Destructive.** Journal of Political Economy, Vol. 98, No. 5, Part 1 (Oct., 1990), pp. 893-921.
- BENTOS, S. G. BARBOZA, R. A. B. RAMALHEIRO, G. C. F. **Como vender para o governo.** Serviço Nacional de Aprendizagem Rural, São Paulo, 2015.

BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. [1967]. **A construção social da realidade**. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

BNDES. Banco Nacional de desenvolvimento. Pronaf e subprogramas. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/pronaf#>.

Acessado em 23 de julho de 2021.

BOXENBAUM, E. JONSSON, S. **Isomorphism, diffusion and decoupling: Concept evolution and theoretical challenges**. In R. Greenwood, C. Oliver, T. Lawrence and R. E. Meyer (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (2nd Ed.), pp. 79-104. SAGE, 2017.

BRASIL. PRESIDENCIA DA REPUBLICA, CASA CIVIL, Subchefia para assuntos jurídicos. **Lei Federal Número 11.326 de 24 de julho de 2006**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm.

Acessado em 21 de março de 2019.

BRASIL. PRESIDENCIA DA REPUBLICA, CASA CIVIL, Subchefia para assuntos jurídicos. **Lei Federal Número 12.188 de 11 de janeiro de 2010**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12188.htm. Acessado

em 23 de julho de 2021.

BRASIL. PRESIDENCIA DA REPUBLICA, CASA CIVIL, Subchefia para assuntos jurídicos. **Lei Federal Número 10.831 de 23 de dezembro de 2003**. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/sustentabilidade/organicos/legislacao/portugues/lei-no-10-831-de-23-de-dezembro-de-2003.pdf/view>. Acessado em 06 de abril de 2019.

BRASIL. PRESIDENCIA DA REPUBLICA, CASA CIVIL, Subchefia para assuntos jurídicos. **Lei Federal Número 11.947 de 24 de junho de 2009**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11947.htm. Acessado

em 13 de abril de 2019.

BOETTKE, P. J.; COYNE, C.J. **Context Matters: Institutions and Entrepreneurship**. *Foundations and Trends in Entrepreneurship* Vol. 5, No. 3 (2009) 135–209, 2009.

BRITO, A. M. PEREIRA, P. S. LINARD, A. P. **Empreendedorismo**. Juazeiro do Norte: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará – IFCE, 2013.

BROMLEY, P.; POWELL, W.W. **From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World**. The Academy of Management Annals, 2012.

BURT, R. S. **The network structure of social capital**. Research in Organizational Behaviour, Volume 22, pages 345-423, 2000.

COASE, R.H. **The Nature of the Firm**. Econômica, n.4, nov. 1937.

DAVIS, L. E. and D. C. NORTH (1971), **Institutional Change and American Economic Growth**, Cambridge: Cambridge University Press.

DIMAGGIO, P. J. Interest and Agency in Institutional Theory. In: ZUCKER, L. G. (Ed.). **Institutional patterns and organizations: culture and environment**. Cambridge, MA: Ballinger, 1988.

DORADO, S. **Institutional entrepreneurship, partaking, and convening**. **Organization Studies**, 2005.

DOUHAN, R.; HEREKSON, M. **Entrepreneurship and second-best institutions: going beyond Baumol's typology**. Stockholm: Research Institute of Industrial Economics, 2008.

ELERT, N. HENREKSON, M. **Entrepreneurship and Institutions: A Bidirectional Relationship**. Foundations and Trends in Entrepreneurship Vol. 13, No. 3 (2017) 191–263.

ELERT, N. HENREKSON, M. **Entrepreneurship Prompts Institutional Change in Developing Economies**. Research Institute of Industrial Economics, 2020.

EISENSTADT, S.N. **Cultural orientations, institutional entrepreneurs and social change: Comparative analyses of traditional civilizations**. American Journal of Sociology. Vol. 85, p.840-869, 1980.

EMBRAPA. **Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Agricultura Familiar | POLÍTICAS PÚBLICAS** - Conteúdo web. Disponível em: [Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural \(Pnater\)](#). Acessado em 14 de julho de 2021.

FAO. ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA ALIMENTAÇÃO E AGRICULTURA. Disponível em: <http://www.fao.org/family-farming-2014/home/what-is-family-farming/pt/>. Acessado em: 04 de Janeiro de 2017.

FERRARI, D. L; **Cadeias agroalimentares curtas: a construção social de mercados de qualidade pelos agricultores familiares em Santa Catarina**. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS, 2011.

FLIGSTEIN, N. **Fields, power, and social skill: a critical analysis of the new institutionalism**. (Rep. No. Paper wps-199-01). Center for Culture, Organizations and Politics, 1999.

FLIGSTEIN, N. **The architecture of markets: an Economic Sociology of 21st Century Capitalist Societies**. Princenton: Princenton University Press, 2001.

FNDE. **FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO**. Disponível em <http://www.fnde.gov.br/programas/pnae>. Acessado em 15 de Agosto de 2017.

FNDE. **FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO**. Disponível em https://www.fnde.gov.br/pls/simad/internet_fnde.LIBERACOES_01_PC?p_ano=2020&p_programa=&p_uf=SP&p_municipio=150360. Acessado em 29 de março de 2021.

GONÇALVES, L.P.C.; QUEIROGA, J. L.; Silva, L.; Malagodi-Braga, K.S.; Noriconi, W. **Dificuldade de efetivação das políticas públicas para o desenvolvimento das agroflorestas em assentamentos do estado de São Paulo**. SIMPÓSIO SOBRE REFORMA AGRÁRIA E QUESTÕES RURAIS. Terra, trabalho e lutas no século XXI: projetos em disputa, Araraquara, 2018.

GREENWOOD, R.; SUDDABY, R.; HININGS, C. R. **Theorizing change: the role of professional associations in the transformations of institutionalized fields**. Academy of Management Journal. v. 45, n.1, p. 58-80, 2002.

GREIF, A. **“Institutions and endogenous institutional change: historical institutional analysis”**. In: Seminário Brasileiro da Nova Economia Institucional, 2001.

GUANZIROLI, C. E. (coord.). **Novo Retrato da Agricultura Familiar. O Brasil Redescoberto**. Brasília: Convênio INCRA/FAO, 2000.

HARDY, C.; MAGUIRE, S. **Institutional Entrepreneurship**. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY; R. (Orgs.). **Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008.

HEISKANEN, E. KIVIMAA, P. LOVIO, R. **Promoting sustainable energy: Does institutional entrepreneurship help?** Energy Research & Social Science 50 (2019) 179–190.

HENREKSON, M. SANANDAJI, T. **Institutional Entrepreneurship: An Introduction**. Research Institute of Industrial Economics. IFN Working Paper No. 853, 2010.

IBGE. **INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA**. Disponível em www.ibge.gov.br. Acessado em 08/08/2019.

KHANNA, T.; PALEPU, K. G. **The nature of Institutional Voids in emerging markets. Winning in Emerging Markets: A Road Map for Strategy and Execution.** Harvard Business Press, 2010.

KRENN, M. **Decoupling as a Sustainable Firm Response to Pressures for Convergence and Divergence in Corporate Governance: The Case of Codes of Good Corporate Governance.** Journal of Management Policy and Practice vol. 15(4) 2014.

LECA, B. BATTILANA, J. BOXENBAUM, E. **Agency and Institutions: A review of Institutional Entrepreneurship.** 2008.

LIMA, L. O.; MEDEIROS, M. B.; SILVA, M. J. R. **Identificação das dificuldades de acesso ao PRONAF pelos agricultores familiares no nordeste brasileiro.** Revista de Extensão da UNIVASF, Petrolina, v. 7, 2019.

LI, D. D.; FENG, J.; JIANG, H. **Institutional entrepreneurs.** American Economic Association, v. 96, n. 2, p. 358-362, 2006.

MACHADO, M.D. SILVA, A. L. **Canais de comercialização para produtos da agricultura familiar.** In: Souza Filho e Batalha et al. 2009. Gestão Integrada da Agricultura Familiar. 1.reimpressão. São Carlos – SP: Edufscar, 2009, p. 95-130.

MACHADO-DA-SILVA, C. L., GUARIDO FILHO, E. R.; ROSSONI, L. **Campos organizacionais: seis diferentes leituras e a perspectiva da estruturação.** Revista de Administração Contemporânea, v. 10, Edição Especial, p.159-196, 2006.

MAHZOUNI, A. **The role of institutional entrepreneurship in emerging energy communities: The town of St. Peter in Germany.** Renewable and Sustainable Energy Reviews 107 (2019) 297–308.

MAIR, J. MARTÍ, I. **Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh.** Journal of Business Venturing, 24: 419-435.

MAIR, J. MARTÍ, I. VENTRESCA, M. J. **Building Inclusive Markets in Rural Bangladesh: How Intermediaries Work Institutional Voids.** Article in The Academy of Management Journal, 2011.

MAPA (2002). **Instrução Normativa no 51, de 18 de setembro de 2002.** Ministério da Agricultura, Pecuária e do Abastecimento do Brasil. Disponível em: <https://www.defesa.agricultura.sp.gov.br/legislacoes/instrucao-normativa-51-de-18-09-2002,654.html>. Acessado em: 15 julho de 2019.

MAPA (2008). **Controle social na venda direta ao consumidor de produtos orgânicos sem certificação**. Disponível em: <https://central.to.gov.br/download/82735>.

Acessado em: 15 de julho de 2019.

MAPA (2011). **Instrução Normativa no 62, de 29 de dezembro de 2011**. Ministério da Agricultura, Pecuária e do Abastecimento do Brasil. Disponível em:

https://www.normasbrasil.com.br/norma/instrucao-normativa-62-2011_78285.html. Acessado

em: 15 de julho de 2019.

MAPA (2017). **Caderno do Plano de Manejo**. Ministério da Agricultura, Pecuária e do Abastecimento do Brasil. Disponível em:

https://www.gov.br/agricultura/sustentabilidade/organicos/caderno_do_plano_de_manejo_organico.pdf/view. Acessado em 15 de julho de 2019.

MAPA (2018). **Instrução Normativa no 77, de 26 de novembro de 2018**. Ministério da Agricultura, Pecuária e do Abastecimento do Brasil. Disponível em:

http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/52750141/do1-2018-11-30-instrucao-normativa-n-77-de-26-de-novembro-de-2018-52749887. Acessado em 15 de

julho de 2019.

MAPA (2020). **GUIA PRÁTICO-Formação de Organizações de Controle Social (OCS)**. Disponível em: [https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/agricultura-familiar/publicacoes/projeto-mercados-verdes-e-consumo-sustentavel/guias/guia-ocs-formacao-de-](https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/agricultura-familiar/publicacoes/projeto-mercados-verdes-e-consumo-sustentavel/guias/guia-ocs-formacao-de-organizacoes-de-controle-social-ocs)

[organizacoes-de-controle-social-ocs](https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/agricultura-familiar/publicacoes/projeto-mercados-verdes-e-consumo-sustentavel/guias/guia-ocs-formacao-de-organizacoes-de-controle-social-ocs). Acessado em: 18 de outubro de 2021.

MARSDEN, T. BANKS, J. BRISTOW, G. **Food Supply Chain Approaches: Exploring their Role in Rural Development**. European Society for Rural Sociology, Vol 40, Number 4, 2000.

MENARD, C. **Embedding organizational arrangements: towards a general model**. Journal of Institutional Economics (2014), 10: 4, 567–589.

MENARD, C. **Meso-institutions: The variety of regulatory arrangements in the water sector**. Utilities Policy 49 (2017) 6 e19.

MENARD, C. **Research frontiers of new institutional economics**. RAUSP Management Journal 53 (2018) 3–10.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. **Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony**. American Journal of Sociology, Vol. 83, No. 2, pp. 340-363, 1977.

NORTH, D. C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge University Press, 152 p., 1990.

NORTH, D. C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.

OLIVEIRA, G. F. SAES, M.S.M. MARTINO, G. **Meso-institutions: the bridge for the success of food policy**. Transformações recentes na agropecuária brasileira: Desafios em gestão, inovação, sustentabilidade e inclusão social. SOBER - Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Campinas – SP, 2018.

OMETO, M. P; LEMOS, E. L. **Empreendedorismo institucional, agência e mudança institucional: uma contribuição ao institucionalismo organizacional**. Seminários em Administração, 2010.

RIBEIRÃO PRETO. PREFEITURA MUNICIPAL, CASA CIVIL. **Lei Municipal 14.058 de Setembro de 2017**. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/sp/r/ribeirao-preto/lei-ordinaria/2017/1406/14058/lei-ordinaria-n-14058-2017-dispoe-sobre-a-realizacao-da-feira-do-produtor-rural-no-municipio-de-ribeirao-preto-conforme-especifica?q=14.058>. Acessado em 02 de julho de 2019.

RODRIGUES, S. **Understanding the environments of emerging markets: the social costs of institutional voids**. Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam, 2013.

SANTOS, L.F., CAMPOS, A.P.T., & FERREIRA, M.A.M.(2017). **Barreiras do desempenho em cooperativas da agricultura familiar e suas implicações para o acesso às políticas públicas**. Anais. IV Encontro Brasileiro de Administração Pública. João Pessoa.

SCARABELOT, M. SCHNEIDER, S. **As cadeias agroalimentares curtas e desenvolvimento local – um estudo de caso no município de Nova Veneza/SC**. Volume 15 – Número 20– Jan/jun. 2012 - pp. 101-130.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. London and New Dalhi: SAGE publications, 1995.

SCHNEIDER, S. **Tendências e temas dos estudos sobre desenvolvimento rural no Brasil versão ampliada**. Trabalho apresentado no Congresso Europeu de Sociologia Rural. Wageningen, Holanda, 20-24 agosto, 2007.

SECRETARIA ESPECIAL DA AGRICULTURA FAMILIAR E DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. Disponível em: <http://www.mda.gov.br/>. Acessado em 10 de janeiro, 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Agricultura Familiar: Um bom negócio para o desenvolvimento local**; 3 edição, Brasília, DF, 2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Mapa da Agricultura Familiar atendida pelo SEBRAE-SP (4a Ed.)** Ribeirão Preto, 2020.

SIMON, H. “**Rationality as process and as product of thought**”. American Economic Review, vol. 68, May, pp. 01-16, 1978.

SOUZA-ESQUERDO, V. F. BERGAMASCO, S.M.P.P. **Análise sobre o acesso aos programas de políticas públicas da Agricultura Familiar nos municípios do circuito das frutas (SP)**. Revista de Economia e Sociologia Rural. Piracicaba-SP, 2014.

SOUZA FILHO, H.M.; BONFIM, R.M. **Oportunidades e desafios para a inserção de pequenos produtores em mercados modernos**. In: CAMPOS, S. K. NAVARRO, Z. 2013. A pequena produção rural e as tendências do desenvolvimento agrário brasileiro: ganhar tempo é possível? Brasília -DF. CGEE, 2013, p. 71-100.

SVEJENOVA, S; MAZZA, C; PLANELLAS, M. **Cooking up change in haute cuisine: Ferran Adrià as an institutional entrepreneur**. Journal of Organizational Behavior, v. 28, p. 539-561, 2007.

STOCCO, L.C & KOBAYASHI, T.C.(2016). **Dificuldades de participação no Programa Nacional de Alimentação Escolar encontradas por agricultores familiares das microrregiões de Uberaba e Uberlândia**. II Seminário Internacional em Políticas Públicas e Desenvolvimento Social. Franca.

VALE, G. M. V. **Empreendedor: Origens, Concepções Teóricas, Dispersão e Integração**. RAC, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, pp. 874-891, Nov./Dez. 2014

VINHOLIS, M. M. B. SAES, M. S. M. CARRER, M. J. SOUZA FILHO, H.M. **The effect of meso-institutions on adoption of sustainable agricultural technology: A case study of the Brazilian Low Carbon Agriculture Plan**. Journal of Cleaner Production 280, 2020.

VASCONCELOS, I. M. P.; MUYLDER, C. F. **Os vazios institucionais, os déficits de saneamento e de água e a covid-19 no Brasil**. FUMEC - FUNDAÇÃO MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA. XXII ENGEMA, 2009.

WESTPHAL, J. D.; ZAJAC, E. J. **Decoupling policy from practice: The case of stock repurchase programs.** Administrative science quarterly, 46(2), 202-228, 2001.

WILKINSON, J. Mercosul e produção familiar: abordagens teóricas e estratégias alternativas. In: **Estudos Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, n.8, 1997.

WILLIAMSON, O. E. Vertical integration: some evidence. In: **The economic institutions of capitalism.** New York: The Free, 1985. p. 102-129.

WILLIAMSON, O. E. **Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives.** Administrative Science Quarterly, v.36, p.269- 96, Jun. 1991.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. In:**The mechanisms of governance.** Oxford: Oxford University, 1996. p. 100-124.

APÊNDICE 1: Questionário para os presidentes das cooperativas e da associação.

1. Qual era a principal fonte de renda dos agricultores antes de participarem do Projeto Agro Família?
2. Houve mudanças na composição da fonte de renda dos agricultores com a participação no Projeto?
3. De maneira geral quais eram as principais dificuldades enfrentadas pelos produtores?
4. Quais os canais de comercialização acessados pelo grupo?

Antes de participar do projeto	Depois que entrou no projeto
a) PNAE	• PNAE
b) PAA	• PAA
c) Atacadistas	• Atacadistas
d) Feira	• Feira
e) Comércio local	• Comércio local
f) Entregas em domicílio	• Entregas em domicílio
g) Outros	• Outros

5. Como você fica sabendo sobre a publicação de editais do PNAE?

Antes do projeto	Depois do projeto
a) Internet	a) Internet
b) Cooperativa	b) Cooperativa
c) Sebrae	c) Sebrae
d) Jornal	d) Jornal
e) Não fica sabendo	e) Não fica sabendo

6. Quais eram as principais dificuldades encontradas pelos produtores para acessarem o mercado?
7. Quais eram as principais dificuldades encontradas pelo grupo para acessar o PNAE?
8. Como o Sebrae contribuiu para vencer ou reduzir as barreiras de acesso as feiras, comercio local e vendas de cestas de produtos?
9. Como o Sebrae contribui para que o grupo conseguisse acessar o PNAE?
10. Por que o PNAE é um canal de comercialização importante para a agricultura familiar?

11. Você entende ser importante a diversificação dos canais de comercialização?

Por que?

12. Com quantas prefeituras o grupo tem contratos do PNAE?

Antes de participar do projeto	Depois que entrou no projeto
a) Nenhuma	a) Nenhuma
b) 1 prefeitura	b) 1 prefeitura
c) 2 prefeituras	c) 2 prefeituras
d) 3 prefeituras	d) 3 prefeituras
e) Mais de 3 prefeituras	e) Mais de 3 prefeituras

13. Qual a soma dos valores dos contratos assinados junto às prefeituras referente ao PNAE?

14. Quanto aos preços pagos pelo PNAE?

Antes de participar do projeto	Depois que entrou no projeto
a) Ótimo	a) Ótimo
b) Bom	b) Bom
c) Ruim	c) Ruim
d) Regular	d) Regular
e) Péssimos	e) Péssimos

15. Quantas cestas de produtos para entrega em domicílio são entregues atualmente? Qual o valor médio das cestas?

16. Qual a importância da certificação dos produtores como orgânicos para o grupo?

17. Qual o papel do Sebrae e do Senar no processo de certificação como orgânicos?

18. De forma geral os agricultores realizavam planejamento de produção e a gestão da propriedade rural?

19. Quais os resultados alcançados pelo projeto podem ser destacados até o momento?

20. De forma geral qual o papel do Sebrae e seus parceiros no processo de inserção dos agricultores familiares no mercado?

APÊNDICE 2: Questionário para produtores rurais

1. Antes de participar do Projeto Agro Família você já conhecia a legislação brasileira que rege a produção de orgânicos e suas diferentes formas de certificação no Brasil?
 - a) Sim
 - b) Não

2. Você já havia participado de algum curso do Sebrae antes do Projeto Agro Família?
 - a) Sim
 - b) Não

3. Por que você aceitou participar do Projeto Agro Família?
 - a) Recomendação de colega ou do grupo
 - b) Viu uma oportunidade de melhoria
 - c) Pela credibilidade do Sebrae e Senar
 - d) Vontade de aprender algo novo
 - e) Conseguir vender seus produtos

4. Qual a composição da sua fonte de renda?

Antes de participar do projeto	Depois que entrou no projeto
a) Exclusivamente da propriedade	a) Exclusivamente da propriedade
b) Exclusivamente fora da propriedade	b) Exclusivamente fora da propriedade
c) Venda de produção e trabalho fora da propriedade	c) Venda de produção e trabalho fora da propriedade

5. Sua renda depois que entrou no Projeto Agro Família:
 - a) Reduziu
 - b) Reduziu muito
 - c) Permaneceu igual
 - d) Aumentou
 - e) Aumentou muito

6. Quanto ao número de canais de comercialização acessados:

Antes de participar do projeto	Depois que entrou no projeto
a) 0	a) 0
b) 1	b) 1
c) 2	c) 2
d) 3	d) 3
e) 4	e) 4
f) 5 ou mais	f) 5 ou mais

7. Quais canais de comercialização acessados:

Antes de participar do projeto	Depois que entrou no projeto
a) PNAE	a) PNAE
b) PAA	b) PAA
c) Atacadistas	c) Atacadistas
d) Feira	d) Feira
e) Comércio local	e) Comércio local
f) Entregas em domicílio	f) Entregas em domicílio
g) Outros	g) Outros

8. Quanto aos valores recebidos pela venda de produtos:

Antes de participar do projeto	Depois que entrou no projeto
a) Ótimo	a) Ótimo
b) Bom	b) Bom
c) Ruim	c) Ruim
d) Regular	d) Regular
e) Péssimo	e) Péssimo

9. Quanto a área de produção ocupada na sua propriedade:

Antes de participar do projeto	Depois que entrou no projeto
Não havia área plantada	Não há área plantada
Utilizava até 10% da propriedade	Utilizo até 10% da propriedade
Utilizava até 25% da propriedade	Utilizo até 25% da propriedade
Utilizava até 50% da propriedade	Utilizo até 50% da propriedade
Utilizava até 75% da propriedade	Utilizo até 75% da propriedade

10. Quanto a utilização de produtos químicos na produção:

Antes de participar do projeto	Depois que entrou no projeto
a) Não utilizava	a) Não utiliza
b) Utilizava	b) Utiliza
c) Utilizava as vezes	c) Utiliza as vezes
d) Utilizava muito	d) Utiliza muito

11. Quanto ao manejo produtivo aplicado em sua propriedade:

Antes de participar do projeto	Depois que entrou no projeto
a) Convencional	a) Convencional
b) Orgânico	b) Orgânico

12. Quanto as práticas de sustentabilidade aplicadas na propriedade:

Antes de participar do projeto	Depois que entrou no projeto
a) Cobertura de solo	a) Cobertura de solo
b) Rotação de cultura	b) Rotação de cultura
c) Adubação verde	c) Adubação verde
d) Fossa séptica	d) Fossa séptica
e) Destinação do lixo	e) Destinação do lixo
f) Ausência de fogo	f) Ausência de fogo
g) Barreiras naturais	g) Barreiras naturais
h) Sistema Agroflorestal	h) Sistema Agroflorestal
i) Diversificação da produção	i) Diversificação da produção
j) Adubos orgânicos	j) Adubos orgânicos
k) Recuperação de APPs	k) Recuperação de APPs
l) Plantio de flores que atraem inimigos naturais	l) Plantio de flores que atraem inimigos naturais
m) Outros	m) Outros

13. Na sua percepção a produtividade da área plantada aumentou com a aplicação das técnicas ensinadas nos cursos?

- a) Reduziu
- b) Permaneceu igual
- c) Aumentou em até 10%
- d) Aumentou em até 25%
- e) Aumentou em até 50%
- f) Aumentou mais que 50%

14. Quanto a diversidade de culturas produzidas:

Antes de participar do projeto	Depois que entrou no projeto
a) Não cultivava	a) Não cultivo
b) De 1 a 3 culturas	b) De 1 a 3 culturas
c) De 4 a 6 culturas	c) De 4 a 6 culturas
d) De 7 a 9 culturas	d) De 7 a 9 culturas
e) 10 culturas ou mais	e) 10 culturas ou mais

15. Quanto a realização do planejamento de produção:

Antes de participar do projeto	Depois que entrou no projeto
a) Realizava	b) Realizo
c) Não realizava	d) Não realizo

16. Quanto a realização da gestão da propriedade rural:

Antes de participar do projeto	Depois que entrou no projeto
a) Realizava	b) Realizo
c) Não realizava	d) Não realizo

17. O quanto o Sebrae foi importante ou não para o seu aprimoramento técnico produtivo?

- a) Não foi importante
- b) Pouco importante
- c) Importante
- d) Muito importante

18. O quanto o Sebrae foi importante ou não para o seu aprimoramento gerencial e de planejamento produtivo?

- e) Não foi importante
- f) Pouco importante
- g) Importante
- h) Muito importante

19. O quanto o Sebrae foi importante ou não para sua inserção no mercado e comercialização de seus produtos?

- a) Não foi importante
- b) Pouco importante
- c) Importante
- d) Muito importante

20. O quanto o Sebrae foi importante ou não para a organização, criação e renovação das OCSs?

- a) Não foi importante
- b) Pouco importante
- c) Importante
- d) Muito importante

APÊNDICE 3: Questionário para a consultora do Sebrae

1. O que é o projeto agro família?
2. Quando foi criado o projeto agro família?
3. Quem é o público alvo?
4. Quantos produtores já foram atendidos no projeto?
5. Por que foi criado o Projeto Agro Família?
6. O Projeto Agro Família acontece somente em Ribeirão Preto?
7. Qual o objetivo do Projeto Agro Família?
8. O projeto é realizado somente pelo Sebrae ou conta com parcerias?
9. Quais são as principais ações desenvolvidas pelo Projeto Agro Família?
10. Quais canais de comercialização são trabalhados no projeto para gerar acesso aos produtores no mercado?

Antes de participar do projeto	Depois que entrou no projeto
h) PNAE	h) PNAE
i) PAA	i) PAA
j) Atacadistas	j) Atacadistas
k) Feira	k) Feira
l) Comércio local	l) Comércio local
m) Entregas em domicílio	m) Entregas em domicílio
n) Outros	n) Outros

11. Por que a escolha desses canais de comercialização para inserir os agricultores no mercado?
12. Quais as barreiras enfrentadas para acessar os canais de comercialização?
13. Como o Projeto contribuiu para o rompimento das barreiras para cada um dos canais de comercialização alcançados?
14. Qual o papel da gestão da propriedade rural na inserção dos agricultores ao mercado?
15. Os agricultores atendidos pelo Sebrae por meio do projeto realizavam a gestão e o planejamento gerencial e de produção?
16. Como os produtores decidiam quais culturas iriam cultivar e as quantidades a serem plantadas?
17. Por que a escolha de trabalhar com o manejo produtivo orgânico no projeto?

- 18.**Quais os benefícios da produção de orgânicos para os produtores assistidos pelo Projeto Agro Família?
- 19.**Qual a importância do certificado de orgânicos para os produtores?
- 20.**Qual o papel do Sebrae e Senar no processo de certificação orgânica?
- 21.** Qual o impacto socioeconômico e ambiental do projeto na realidade dos produtores?
- 22.**Quais os resultados alcançados pelo projeto podem ser destacados até o momento?
- 23.**Qual o papel do Sebrae e seus parceiros na inserção dos agricultores no mercado?

APÊNDICE 4: Questionário para nutricionistas e/ou responsáveis pela merenda escolar

Diagnostico regional de compras públicas da agricultura familiar para a merenda escolar (PNAE).

1. De que forma a prefeitura municipal realiza a compra de produtos da agricultura familiar?
2. Foram realizadas chamadas públicas para compra da merenda escolar em 2020/2021?
3. Quantas escolas/creches são atendidas no município pelo PNAE?
 - a) De 1 a 20 escolas/creches
 - b) De 21 a 40 escolas/creches
 - c) De 41 a 60 escolas/creches
 - d) De 61 a 80 escolas/creches
 - e) De 81 a 100 escolas/creches
 - f) Acima de 100 escolas/creches
4. Qual o valor de repasse do governo federal, para o PNAE?
5. O município atende a compra de no mínimo 30% da merenda escolar direto da agricultura familiar?
 - a) Sim
 - b) Não
6. Qual o percentual de agricultores familiares **do município** que fornecem alimentos para a merenda escolar?
 - a) De 1% a 20%
 - b) De 21% a 40%
 - c) De 41% a 60%
 - d) De 61% a 80%
 - e) De 81% a 100%
 - f) 0
7. Quais as principais dificuldades enfrentadas pela prefeitura para comprar da agricultura familiar local? (até 3 alternativas)
 - a) Problema na logística de entrega dos produtores
 - b) Restrições devido a legislação

- c) Não possuem a documentação exigida
 - d) Baixa qualidade dos produtos ofertados
 - e) Baixa diversidade de produtos
 - f) Falta de produção frente a demanda da prefeitura
 - g) Não existir uma cooperativa ou associação que represente os agricultores
 - h) Todas anteriores
 - i) Outras _____
8. Existe um mapeamento dos grupos/agricultores familiares e produtos cultivados no município aptos a vender para prefeitura?
- a) Sim
 - b) Não
9. Para a formulação do cardápio da merenda escolar é levado em consideração a sazonalidade dos produtos cultivados no município?
- a) Sim
 - b) Não
10. Qual a frequência de publicação dos editais de chamadas públicas para compra de produtos da agricultura familiar?
11. As entregas dos produtos da agricultura familiar são ponto a ponto ou em um local estabelecido para posterior distribuição pela prefeitura?
- a) Ponto a ponto
 - b) Em um único local
12. Como é realizada a formulação do preço praticado nas chamadas públicas?
13. Para definição do preço de compra dos produtos adquiridos da agricultura familiar considera-se os preços praticados:
- a) No Ceasa
 - b) No Ceagesp
 - c) Em mercados locais
 - d) Cotação direta com agricultores
 - e) A média dos preços entre as opções anteriores
 - f) Outros parâmetros para formulação

14. Os editais para chamada pública de compra da merenda escolar junto aos agricultores familiares apresentam já na sua publicação o calendário de entrega dos produtos durante a vigência do contrato?
- a) Sim
 - b) Não
15. A prefeitura municipal compra produtos orgânicos para a merenda escolar?
- a) Apenas folhas orgânicas
 - b) Apenas frutas orgânicas
 - c) Apenas legumes orgânicos
 - d) Existe edital específico para aquisição de produtos orgânicos
 - e) Não é comprado produtos orgânicos
16. O município conta com assistência técnica para os produtores? (agrônomo)
- a) Sim
 - b) Não
17. Quais os produtos são solicitados nas chamadas públicas da merenda escolar?

APÊNDICE 5: Material promocional para o Projeto



Fonte: Sebrae, 2020

APÊNDICE 6: Mapa da Agricultura Familiar atendido pelo Sebrae

AGRICULTURA FAMILIAR*

É considerado agricultor familiar toda aquela que pratica atividades no meio rural assim como: Silvicultores, Aquicultores, Extrativistas, Pescadores, Indígenas, Quilombolas e Assentados da reforma agrária. Possui até quatro módulos fiscais, Mão de obra e Renda familiar vinculada ao estabelecimento;

Números da agricultura familiar no Brasil: **

- Representa 85,2% dos estabelecimentos rurais brasileiros;
- Utiliza-se de 107,8 milhões de hectares;
- Responde por 38% do Produto Interno Bruto;
- Responsável por 70% dos alimentos consumidos no País;
- Responsável pela produção de: 87% da mandioca, 70% do feijão, 59% da carne suína, 59% do leite, 50% da carne de aves e 46% do milho. ***

* Lei Federal 11.269/2006
** Fonte: Serviço Especializado Agricultura Familiar
*** Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

SAF SISTEMAS AGROFLORESTAIS

Modelo de produção de alimentos e conservação da Biodiversidade do Ecossistema, que integra o cultivo agrícola com árvores frutíferas, forrageiras e/ou animais na mesma terra, aplicando técnicas de manejo compatíveis com as práticas culturais locais de forma sustentável para as comunidades envolvidas pois, ao mesmo tempo que preservam o meio ambiente garantem sua renda e sustento.

Fonte: Almeida, MATE e Sara-Domen, 2012

Coordenadores do projeto e conteúdo
Raviane Tavares Castilho de Araújo
João Paulo Rodrigues Arciprete



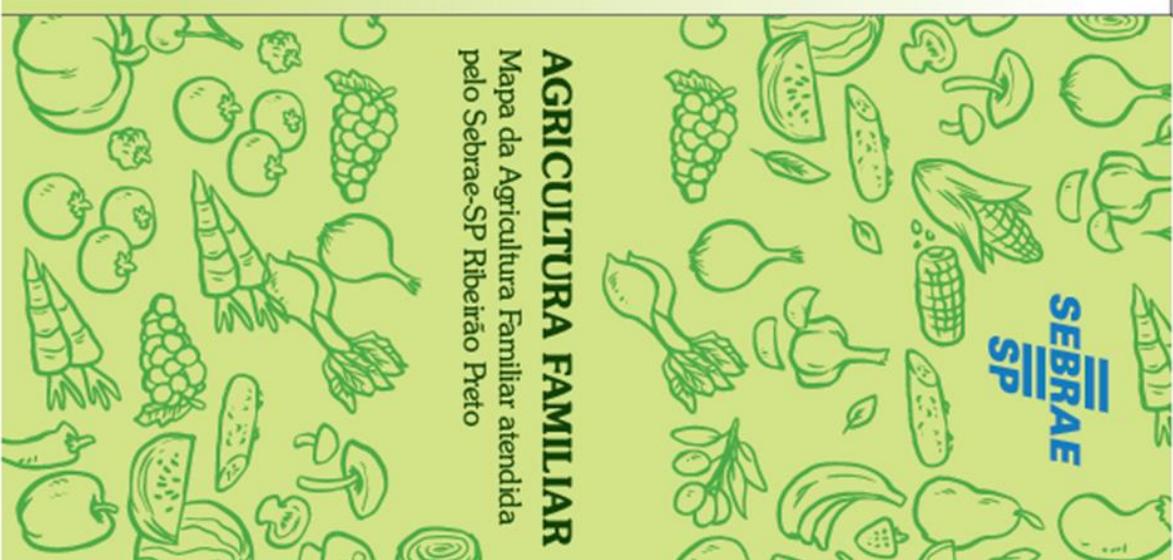
www.sebraesp.com.br
[/sebraesp paulo](#)
[/sebraesp](#)





AGRICULTURA FAMILIAR

Mapa da Agricultura Familiar atendida pelo Sebrae-SP Ribeirão Preto



Fonte: Sebrae, 2020.

APÊNDICE 8: Produza Fácil



Produza Fácil - Agricultura



Desenvolva a produção e realize experimentos e produza em o primeiro passo para aumentar sua produção e obter melhores resultados. Não se esqueça de registrar os dados e fazer seu planejamento da forma adequada e correta.

Tabella A

Produto	Cheiro	Quantidade
Cultura 1		
Cultura 2		
Cultura 3		

Tabella B

Cultura	Atividade										
Cultura 1											
Cultura 2											
Cultura 3											

Tabella C

Tempo (selecione entre: semana, quinquena, mês)

Atividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Culturas												
Cultura 1 <small>Exemplo: Cebola</small>	Plantio											
	Tratos											
	Colheita											
Cultura 2 <small>Exemplo: Tomate</small>	Plantio											
	Tratos											
	Colheita											
Cultura 3 <small>Exemplo: Alface</small>	Plantio											
	Tratos											
	Colheita											

Fonte: SEBRAE, 2020.

APÊNCICE 9: Fotografia da Feira do Produtor Rural



Fonte: Kato, 2017.

APÊNDICE 10: Mapa de ciclos curtos de negócios

CICLOS CURTOS DE NEGÓCIOS



PRODUTORES FAMILIARES

Seus pequenos produtores da cidade de Ribeirão Preto, SP, criam, plantam, colhem, vendem e distribuem produtos com muito cuidado e carinho.



APETITE DE SUCESSO

Empreendedores do setor de alimentação, varejo, serviços, saúde, educação, entre outros, buscam produtos locais para atender a demanda de seus clientes.



FAMÍLIA ARTESANAL

Temos empreendedores e empresas transformando ideias, materiais, técnicas e energia em arte.



COMUNIDADE REGIONAL

Facilita pequenas e médias produtoras artesanais e caseiras produzindo produtos locais para atender a demanda de seus clientes.

RELEVÂNCIA DOS PEQUENOS NEGÓCIOS

Você sabia? Que:

- a agricultura familiar e responsável pela produção de 70% dos alimentos consumidos no dia-a-dia;
- os pequenos negócios são responsáveis por cerca de 17 milhões de empregos diretos;
- somente o mercado de produtos artesanais movimentaria R\$50 bilhões por ano e sustenta 10 milhões de pessoas no Brasil.

Na região de Ribeirão Preto/SP, são mais de 2.500 produtores rurais nas cadeias de frutas, legumes e verduras (FLV), café e leite, além de mais de 9 mil pequenas empresas no setor de alimentação fora do lar.





www.facebook.com/agriculturfamiliarRP



MAPA DE CICLOS CURTOS DE NEGÓCIOS



Projetos de Agronegócios, Artesanato e Alimentação Fora do Lar

2019/2020



Fonte: Sebrae, 2020.

ANEXO

1 Lei nº 14058, de 15/09/2017

DISPÕE SOBRE A REALIZAÇÃO DA FEIRA DO PRODUTOR RURAL NO MUNICÍPIO DE RIBEIRÃO PRETO, CONFORME ESPECIFICA.

Faço saber que a Câmara Municipal aprovou o Projeto de Lei nº 157/2017, de autoria dos Vereadores Fabiano Guimarães e Paulinho Pereira eu promulgo a seguinte lei:

Art. 1º Por esta lei fica instituída a "Feira do Produtor Rural", que ocorrerá semanalmente, às quintas-feiras, no horário compreendido entre as 14:00 e as 18:00 horas, em espaço público a ser autorizado, mediante pedido da parte interessada, pelo Poder Executivo.

§ 1º VETADO.

§ 2º A feira de que trata o caput do artigo 1º será realizada exclusivamente por produtores capacitados pelo programa do SENAR de Ribeirão Preto, Serviço Nacional de Aprendizagem Rural.

§ 3º A critério e conveniência da Administração Municipal, a autorização de que trata o caput do artigo 1º poderá ser estendida a outras localidades, mediante prévia solicitação dos produtores no município de Ribeirão Preto, capacitados pelo programa do SENAR de Ribeirão Preto, Serviço Nacional de Aprendizagem Rural.

Art. 2º O Município de Ribeirão Preto limita-se à ceder o espaço físico para a realização da feira, e não possui qualquer responsabilidade sobre a execução ou dever em auxiliar financeiramente o evento.

Parágrafo único. A limpeza do local onde será realizada a feira será de responsabilidade exclusiva dos expositores, podendo a Administração Pública a seu critério e conveniência auxiliar o transporte e descarte dos resíduos provenientes da limpeza do local.

Art. 3º Esta lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Palácio Rio Branco

DUARTE NOGUEIRA

Prefeito Municipal

2 Manual de descrição do processo, mecanismos de controle, orientações e regimento interno do Organismo de Controle Social da Cooperativa de Mulheres Mãos da Terra “COMATER”, Ribeirão Preto – SP

INTRODUÇÃO

O presente material foi construído pela Cooperativa de Mulheres Mãos da Terra (COMATER) e o Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo (SEBRAE-SP) em vários encontros no decorrer do ano de 2017 e início de 2018 quando iniciou-se a discussão em torno da conformidade orgânica.

Esse material, tem como objetivo auxiliar os membros da Organização de Controle Social - OCS, bem com demonstrar o funcionamento do grupo para os Órgãos de fiscalização de Produção Orgânica.

O material compreende os seguintes temas de organização do grupo de OCS:

- DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE CONTROLE SOCIAL;
- MECANISMOS DE CONTROLE SOCIAL;
- ORIENTAÇÕES PARA CONFORMIDADE ORGÂNICA;
- REGIMENTO INTERNO DO GRUPO.

DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE CONTROLE SOCIAL

De acordo com a legislação brasileira existe pelo menos três diferentes maneiras de se garantir a qualidade orgânica: 1) Certificação por auditoria, 2) Sistemas Participativos de Garantia e 3) Controle Social para a Venda Direta dispensado de certificação. Sendo estes os instrumentos que garantem a comercialização orgânica perante o consumidor.

Conforme prevê a Lei 10.831/2003, em seu artigo 3º para sua comercialização, os produtos orgânicos deverão ser certificados por organismo reconhecido oficialmente, segundo critérios estabelecidos em regulamento. § 1º No caso da comercialização direta aos consumidores, por parte dos agricultores familiares, inseridos em processos próprios de organização e controle social, previamente cadastrado junto ao órgão fiscalizador, a certificação será facultativa, uma vez assegurada aos consumidores e ao órgão fiscalizador a rastreabilidade do produto e o livre acesso aos locais de produção ou processamento.

Sendo assim o grupo formado, representado pela COOPERATIVA DE MULHERES MÃOS DA TERRA (COMATER), optou por se credenciar junto ao

Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento como um Organismo de Controle Social (OCS), visto que, o grupo já possui uma organização baseada na confiança, conhecimento mútuo e visitas de pares com intuito de garantir ao consumidor a qualidade dos produtos através do modelo de produção orgânica.

Histórico

A Cooperativa de Mulheres Mãos da Terra “COMATER” está localizada no assentamento da reforma agrária Mário Lago na cidade de Ribeirão Preto no Estado de São Paulo, mais especificamente onde antes era a Fazenda da Barra, no modelo PDS (Projeto de Desenvolvimento Sustentável), com o objetivo de produção baseada em atividades ambientalmente diferenciadas e de baixo impacto.

Após a conquista da terra para fins de Reforma Agrária, dada a sua fundamental importância ambiental, foi estabelecido um Termo de Ajustamento de Conduta - TAC, estabelecido entre as famílias assentadas, Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) e Ministério Público, que prevê uma série de compromissos para a recuperação ambiental do assentamento, e principalmente um compromisso que proíbe o uso de agrotóxicos e de insumos químicos, o que é fundamental para adequação nos sistemas de produção orgânico.

O assentamento conta com aproximadamente 400 famílias assentadas em lotes com cerca de 15.000 m² de terra para plantio.

Nesse contexto, a formação da Comater está diretamente ligada aos anos iniciais do processo de ocupação da Fazenda da Barra surgindo a partir de um dos grupos organizados pelo movimento, composto majoritariamente por mulheres que tinham a função de fazer a guarda da portaria.

Três anos depois da regularização do assentamento, em 2010, um grupo de assentados organizou uma cooperativa para a venda da produção local. As mulheres participavam da cooperativa, mas sentiam que não era aquilo que elas sonhavam. Não tinham muita voz nos processos de decisões, que acabavam ficando a cargo de um pequeno grupo de homens que não compreendiam as vossas demandas.

Assim, esse grupo de mulheres decidiu criar a própria cooperativa, que, inicialmente seria composta apenas pelas assentadas que exerceriam em conjunto

a direção e coordenação do empreendimento. O ponta pé inicial se deu em 2013, quando elaboraram um projeto e conseguiram o apoio financeiro do programa do governo federal Fomento Mulher com o qual levantaram um barracão e construíram a sede do que viria a ser a Comater formada por 22 mulheres.

No início de 2016 a Comater passou a contar com o apoio do Sebrae- SP através do Projeto Agro Família, que é uma parceria entre Sebrae-SP, Sindicato Rural e Senar-SP, para organizar a gestão das propriedades, aprimorar o conhecimento técnico e conseguir acesso ao mercado para a produção dos cooperados. Desde então, as cooperadas já passaram por oficinas de gestão, planejamento e custos de produção. Cursos de amostragem de solo, controle alternativo de pragas e doenças, implantação de fossa biodigestora e o Programa de Olericultura Orgânica entre outros.

Comercialização

A comercialização dos produtos se baseia em frutas, legumes e verduras (FLV) da época através de parceria com a Conab (Companhia Nacional do Abastecimento), participação em chamadas públicas para o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e entrega de produtos para a merenda escolar junto as Prefeituras Municipais de Sertãozinho, Miguelópolis, Guaira e Ribeirão Preto, além de alguns restaurantes do município.

Início da adequação e conversão para o Sistema Orgânico

Fundamentalmente a não utilização de produtos agroquímicos na produção, por conta do TAC já citado, facilitou o processo de conversão e adequação das propriedades diante da legislação para certificação de sistemas orgânicos de produção.

Com o apoio do Sebrae- SP (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo), auxiliando no cumprimento de requisitos legais para certificação, realizando as primeiras visitas para orientar os membros do grupo sobre o que é necessário adequar em cada unidade de produção (lote), considera-se este o marco inicial de formalização do grupo de Organização de Controle Social – OCS e início do desenvolvimento do plano de manejo de cada unidade de

produção, que foi continuado pelas próprias famílias participantes do grupo.

MECANISMOS DE CONTROLE SOCIAL

Controle social em relação aos membros

Os mecanismos a serem utilizados pela OCS serão necessários para garantir a integridade da produção orgânica e a legitimidade do produtor em relação ao grupo e ao consumidor, fazendo uma descrição acerca do procedimento para o controle social sobre a produção e comercialização dos produtos, de forma a garantir que todos estão cumprindo os regulamentos técnicos e a assegurar a rastreabilidade dos produtos, bem como, definindo competências e responsabilidades para os membros do grupo.

Sendo assim, para garantir o cumprimento das responsabilidades dos membros do grupo foi criado um regimento interno, onde se delimita taxativamente quais são os direitos e deveres, dos membros e da comissão representativa.

Rastreabilidade

Aqui será apresentado alguns pontos para atenção e procedimentos utilizados pelo grupo para que se garanta a rastreabilidade dos produtos orgânicos. Cada unidade de produção orgânica deverá possuir documentos e registros de procedimentos de todas as operações envolvidas na produção (planilhas, tabelas, cadernos, notas fiscais, folders de produtos utilizados, etc.), afim de garantir a rastreabilidade de sua produção. Todos os documentos e registros deverão ser mantidos por um período mínimo de cinco anos, pelo produtor e também na sede da OCS.

Diante disto, os pontos a seguir têm o objetivo de elencar os procedimentos de forma individualizada de cada parte do processo da unidade de produção, abordando elementos pertinentes ao OCS, que foram discutidos em reunião de formação do presente documento. Sendo eles:

Fornecedores

Deve-se realizar o registro de fornecedores de produtos a serem utilizados na unidade de produção, contendo:

- Identificação do fornecedor;
- Local e data onde o produto foi adquirido;
- Matéria prima;
- Quantidade adquirida;
- Finalidade da aplicação.

Em se tratando de produto comercial e ou industrial as informações de substancias devem estar contidas no rotulo e as informações do fornecedor devem ser exigidas por meio da nota fiscal.

No caso de fornecedor informal, pode-se utilizar o modelo do ANEXO 1 para preenchimento com as informações exigidas para registro de fornecedor.

Os produtos, adubos, caldas, mudas, sementes, dentre outros a serem utilizados na produção, devem ser oriundos de sistemas de preparos orgânicos ou que não tenham substancias restritas para sistemas orgânicos.

Fitossanitária, controle de pragas e doenças

É proibido qualquer tipo de produto químico para controle de pragas, doenças e ervas daninhas. Tendo o grupo o controle preventivo com caldas alternativas e/ou biodinâmicas e a garantia do ecossistema produtivo equilibrado como forma de prevenção.

Deve-se registrar os produtos utilizados para o controle fitossanitário na unidade de produção, demonstrando:

- Identificação do produto, modo de preparo de caldas;
- Quantidade aplicada;
- Processo de aplicação;
- Material utilizado para aplicação;
- Período de aplicação entre um e outro produto;
- Eficácia e para que está utilizando.

Contudo, as praticas de utilização das caldas alternativas e de manejos agroecológicos se for o caso, devem ser feitas segundo as orientações técnicas de preparo e de orientações realizada por técnicos que prestam assistência técnica na unidade de produção, seja publica ou contratada.

Processos de produção

Para garantir a rastreabilidade do processo produtivo na unidade de produção, é imprescindível e obrigatório que o Plano de Manejo esteja atualizado, pelo menos **anualmente**, conforme modelo elaborado pelo MAPA.

É importante seguir as orientações de práticas orgânicas constantes no capítulo 3 deste documento para garantir a adequação do sistema de produção orgânico.

Cuidados necessários e urgentes:

Alguns cuidados são necessários, diante da realidade das unidades de produção deste grupo, sendo estes:

Quebra-ventos (Barreira de vento) é necessário o plantio de plantas que possam desempenhar a proteção da unidade de produção em relação a contaminantes exteriores que podem prejudicar o sistema de produção orgânica. Como sugestão o grupo propõe o plantio de bananeiras, eucalipto....

OBS: Entre duas unidades de produção orgânica, o grupo decide que não há a necessidade de plantio de quebra-ventos, visto a adequação mútua e a garantia através do vínculo de confiança entre vizinhos orgânicos.

- Deve-se garantir a higiene total do espaço de produção, separando o lixo da produção, bem como garantir seu descarte correto, sendo proibida a incineração do lixo devido à toxicidade ao meio ambiente.
- Organização do espaço produtivo em relação à sede e animais domésticos, sendo imprescindível que não haja acesso dos mesmos aos espaços produtivos.
- Promover a biodiversidade na propriedade rural fazendo uso de pelo menos sete ações, entre elas obrigatoriamente o de cobertura do solo, conforme recomendado na página 20 do caderno de plano de manejo orgânico do MAPA.

Diretrizes da agricultura orgânica

É importante destacar algumas diretrizes da legislação de orgânico, para

guiar o processo de produção:

I - Contribuição da rede de produção orgânica ao desenvolvimento local, social e econômico sustentáveis;

II - Manutenção de esforços contínuos da rede de produção orgânica no cumprimento da legislação ambiental e trabalhista pertinentes na unidade de produção, considerada na sua totalidade;

III - Desenvolvimento de sistemas agropecuários baseados em recursos renováveis e organizados localmente;

IV - Incentivo à integração da rede de produção orgânica e à regionalização da produção e comércio dos produtos, estimulando a relação direta entre o produtor e consumidor final;

V - Inclusão de práticas sustentáveis em todo o seu processo, desde a escolha do produto a ser cultivado até sua colocação no mercado, incluindo o manejo dos sistemas de produção e dos resíduos gerados;

VI - Preservação da diversidade biológica dos ecossistemas naturais e a recomposição ou incremento da diversidade biológica dos ecossistemas modificados em que se insere o sistema de produção, com especial atenção às espécies ameaçadas de extinção;

VII - Relações de trabalho baseadas no tratamento com justiça, dignidade e equidade, independentemente das formas de contrato de trabalho;

VIII - Consumo responsável, comércio justo e solidário baseados em procedimentos éticos;

IX - Oferta de produtos saudáveis, isentos de contaminantes, oriundos do emprego intencional de produtos e processos que possam gerá-los e que ponham em risco o meio ambiente e a saúde do produtor, do trabalhador ou do consumidor;

X - Uso de boas práticas de manuseio e processamento com o propósito de manter a integridade orgânica e as qualidades vitais do produto em todas as etapas;

XI - Adoção de práticas na unidade de produção que contemplem o uso saudável

do solo, da água e do ar, de modo a reduzir ao mínimo todas as formas de contaminação e desperdícios desses elementos;

XII - Utilização de práticas de manejo produtivo que preservem as condições de bem-estar dos animais;

XIII - Incremento dos meios necessários ao desenvolvimento e equilíbrio da atividade biológica do solo;

XIV - Emprego de produtos e processos que mantenham ou incrementem a fertilidade do solo em longo prazo;

XV - Reciclagem de resíduos de origem orgânica, reduzindo ao mínimo o emprego de recursos não-renováveis; e

XVI - Conversão progressiva de toda a unidade de produção para o sistema orgânico.

IN 17/2014:

IX - medidas para prevenção e mitigação de riscos em relação às fontes de contaminantes, principalmente de Organismos Geneticamente Modificados - OGM e derivados, e das áreas de produção não-orgânicas para as orgânicas;

XII - croqui e descrição da ocupação, localização e acesso da unidade de produção considerando os aspectos produtivos e ambientais;

XIII - Periodicidade de controle da qualidade da água, para uso na unidade de produção, por meio de tratamentos e análises para verificação da contaminação química e microbiológica.

§ 3º Para aprovação dos Planos de Manejo Orgânico, os OAC e OCS devem avaliar potenciais riscos de comprometimento do sistema orgânico de produção, levando em conta os impactos que os insumos e as práticas de manejo podem trazer à saúde humana e animal, ao sistema e ao ambiente em que se insere a unidade produtiva.

§ 4º São instrumentos da análise de risco: questionário para coleta de dados, vistorias nas unidades que fornecem o insumo para a unidade produtiva, levantamentos bibliográficos, análises laboratoriais, documentos assinados por fornecedores, ficha técnica de produto e outros a serem estabelecidos pelo OAC ou OCS.

Comercialização

Neste tópico é importante ressaltar que o OCS permite somente a venda direta ao consumidor do produto na qualidade de orgânico, sendo assim, se houver a participação de intermediários (atravessadores, quitandas, varejões, mercados, etc.) o produto perderá a qualidade (formal) de orgânico diante a legislação.

Com isto, a comercialização poderá ser realizada em feiras, porta a porta, cestas e institucionais para Programas como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), dentre outras formas que garantam a relação direta entre produtores e consumidores.

O produtor, deverá emitir Nota fiscal de Produtor Rural ao consumidor ou na ausência desta registrar em algum documento a venda, contendo os seguintes elementos:

- **DATA DA VENDA**
- **PRODUTO**
- **QUANTIDADE**
- **VALOR R\$**

Em relação à comercialização por meio de grupo, associação ou cooperativa, é aceitável pelo fato da organização ser um elemento de representatividade dos produtores, desde que mantenha o registro de venda dos produtos orgânicos, identificando cada um afim de garantir a rastreabilidade do produto.

Nesse sentido, à organização deverá tomar as precauções de armazenamento e transporte dos produtos orgânicos separados dos convencionais, e deverá apresentar todos os descontos administrativos e contribuições nos registros e para os agricultores, pois se houver à compra do produto pela organização que posteriormente reajusta o valor com acréscimos não previstos em comum acordo com os agricultores orgânicos, a organização perde a representatividade e torna-se intermediária, desqualificando o produto como orgânico.

DECRETO. Art. 14. - No comércio varejista, os produtos orgânicos passíveis de contaminação por contato ou que não possam ser diferenciados visualmente dos

similares não orgânicos devem ser mantidos em espaço delimitado e identificado, ocupado unicamente por produtos orgânicos.

Art. 15. - Todos os produtos orgânicos comercializados a granel devem trazer a identificação do seu fornecedor no respectivo espaço de exposição.

Identificação na Venda Direta

Art. 22. - O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento estabelecerá as regras para a identificação dos agricultores familiares que comercializam diretamente aos consumidores, nos termos do art. 17 deste Decreto.

Parágrafo único. - As regras previstas no caput deverão contemplar a emissão de comprovante de cadastramento do agricultor familiar pelo órgão fiscalizador.

Logística

Os produtos orgânicos deverão ser protegidos, acondicionados e transportados de forma que não se misturem com produtos não orgânicos e não tenham contato com materiais e substâncias cujo uso não esteja autorizado para a produção orgânica.

ORIENTAÇÕES SOBRE PRÁTICAS ORGÂNICAS

Neste capítulo serão abordadas formas de manejo orgânico diante da normativa e de orientações técnicas produtivas, desde organização, planejamento, plantio, solo, trato cultural, e demais necessidades produtivas na unidade de produção orgânica.

Organização da unidade de produção

O primeiro e mais importante passo para adequação da unidade de produção para ser considerada orgânica, é a visualização do espaço e das mudanças necessárias, ou seja, organizar cada elemento ou processo que faz parte do espaço produtivo no sistema orgânico.

Na prática, deve-se utilizar primeiramente o caderno de plano de manejo (modelo do MAPA), para especificar cada parte do processo de produção. Junto a isso, garantir a proteção da unidade de produção, e a prevenção em relação a qualquer tipo de contaminação, atentando-se as orientações seguintes em relação

à organização.

Seguem abaixo alguns itens pertinentes à adequação do espaço produtivos da legislação orgânica que garantem a otimização do uso dos recursos naturais e socioeconômicos disponíveis e o respeito à integridade cultural das comunidades rurais, tendo por objetivo à sustentabilidade econômica e ecológica, a maximização dos benefícios sociais, a minimização da dependência de energia não-renovável, empregando, sempre que possível métodos culturais, biológicos e mecânicos, em contraposição ao uso de materiais sintéticos, a eliminação do uso de organismos geneticamente modificados e radiações ionizantes, em qualquer fase do processo de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização, e a proteção do meio ambiente

Croqui

O croqui ou desenho simples da unidade de produção, é de estrita importância não somente ao plano de manejo, mas também para visualização de mudanças necessárias para adequação orgânica.

Diante disto, deve-se analisar a real situação da unidade de produção, e com isso traçar mudanças em relação:

Divisão da unidade de produção em relação a riscos de contaminação, como a separação de animais domésticos de espaços de produção de hortaliças;

Análise e prevenção de qualquer mudança que possa causar algum impacto ambiental;

Divisão da produção para garantir um bom planejamento e estar em conformidade as necessidades de rastreabilidade.

Quebra vento

O quebra vento é um mecanismo de proteção da unidade de produção orgânica em relação a substâncias contaminantes do entorno, onde são plantadas espécies de plantas que dispõem de uma significativa densidade de folhas e que tenham estatura alta, nas cercas ou divisas da unidade de proteção, com a finalidade de bloquear qualquer contaminante que é carregado pelo ar.

Deve -se então, utilizar plantas com bastante folhagem, arbustivas, capineiras, dentre outros que funcionem como uma barreira verde ou um muro

verde, bem fechado e alto.

Em relação as unidades de proteção localizadas no assentamento PDS DA BARRA, aonde existe um Termo de Ajustamento de Conduta – TAC, proibindo o uso de insumos e defensivos químicos, a contaminação por estes presume-se inexistente, mas mesmo assim deve-se realizar o plantio de quebra vento, para evitar a contaminação decorrente de desvios de conduta de vizinhos. Ainda assim, as unidades de proteção que fazem divisas com estradas e áreas vizinhas do assentamento, é imprescindível o quebra vento, principalmente nas divisas com plantio de cana de açúcar, devendo se plantar arvores de estatura alta para melhor proteção.

Cabe ressaltar, que deve ser realizado o manejo deste quebra vento, para garantia de seu crescimento e de sua formação volumosa e integral na divisa.

Tratamento de esgoto

O tratamento de esgoto encontra sua importância não somente para certificação orgânica, mas também como garantia da saúde familiar na unidade de produção, evitando contaminação por bactérias nocivas encontradas nas fezes que podem contaminar o solo, a água e causar problemas de saúde à família. Sendo assim, não será permitido esgoto a céu aberto, sendo **preferencialmente estimulado** o uso de **FOSSA SÉPTICA BIODIGESTORA**, que auxiliam no tratamento de esgoto decorrente do vaso sanitário, ou em casos de utilização de fossa tradicional que a mesma esteja distante da área produtiva.

Organização doméstica

É importante ter alguns cuidados também com a casa e com os varios elementos domésticos na unidade de produção;

Para isso é importante o **DESCARTE CORRETO DO LIXO** em locais autorizados, sendo totalmente **PROIBIDA** a queima deste;

Se possível realizar a **SEPARAÇÃO DO LIXO** como forma de garantir a sustentabilidade ambiental em sua amplitude social.

Em relação a materiais espalhados que não são naturais ao meio de produção, deve ser feita a coleta deste material, realizando o seu descarte;

Animais domésticos devem estar separados de espaços de produção, como

hortas e outros que correm risco de serem contaminados por suas fezes, preferencialmente construindo cercas para proteção destes espaços, **evitando o confinamento total do animal em correntes.**

Solo

Para um bom desenvolvimento da produção orgânica deve-se estar bem estruturada em sua base o SOLO, ou seja, o solo delimita como a planta vai se desenvolver, pois é no solo que está toda sua forma de sobrevivência, como nutrição, sais minerais, matéria orgânica e água.

Partindo da necessidade de garantir a manutenção da vida do solo, em consonância com os princípios sustentáveis do grupo orienta-se à seguir algumas práticas e precauções necessárias à produção orgânica.

I - CORREÇÃO do SOLO

A calagem (utilização do **calcário**) e a gessagem (utilização do **gesso agrícola**) são **substâncias permitidas no sistema orgânico** com a função de corrigir a acidez no solo, devendo sempre realizar análise de solo para saber corretamente os níveis de pH, para uma correta aplicação e resultados eficazes, seguindo orientação técnica para aplicação.

II - PREPARO DO SOLO

O ideal é a mínima movimentação do solo, para não prejudicar a dinâmica da vida ali existente, mas se for necessário o uso de máquinas agrícolas **deve-se evitar a utilização de máquinas e equipamentos contratados que foram utilizados recentemente em áreas de cultivo convencional**, preferindo sempre utilizar máquina própria ou que não esteja contaminada.

Deve-se garantir o máximo possível de matéria orgânica no solo, com a incorporação de matéria vegetal seca no preparo e na cobertura do solo, **aproveitando dos recursos disponíveis na unidade de produção, no entanto se for necessária aquisição de matéria vegetal (capim, grama, etc.) de fora da unidade de produção, deve-se fazer o processo de compostagem da mesma fazendo a separação de materiais não naturais(plásticos, borracha,etc), que**

podem estar junto com o material, à fim de evitar a contaminação da produção orgânica.

III - ADUBAÇÃO

A adubação é parte fundamental do desenvolvimento da produção, por se tratar da nutrição das plantas, e em um sistema orgânico sustentável, tem um papel não somente de restituir o solo com macro e micro nutrientes, mas também tem função de auxiliar na simbiose, que é a dinâmica da vida no solo, porém, para garantir uma eficácia plena é preciso atentar-se à algumas precauções para evitar a contaminação do sistema orgânico.

Diante isto, o grupo decidiu que **todo esterco de origem animal que não se sabe ser proveniente de sistema orgânico** deverá passar por um processo de **COMPOSTAGEM** ou em um **MINHOCÁRIO**, com a finalidade de evitar a contaminação da produção, por resíduos da alimentação animal.

Deve-se priorizar a **ADUBAÇÃO VERDE**, que garante o mesmo processo de fixação de nutrientes no solo em relação ao esterco animal, além da matéria vegetal proveniente de suas folhas.

Contudo, alguns insumos comerciais orgânicos podem ser necessários, e geralmente são comprados no mercado agropecuário, sendo assim é sempre importante verificar a lista de substâncias permitidas na legislação em anexo.

Além das especificações normativas, o presente grupo preza pela garantia da vida no solo, sendo assim deve haver sempre **COBERTURA DE SOLO**, com matéria vegetal, com a finalidade de garantir a proteção do solo, a concentração de umidade e a garantia da biodinâmica através dos micro-organismos no solo.

Mudas e sementes

As mudas e sementes, devem ser oriundas de sistema de produção orgânico, porém foi observada em pesquisa realizada na região que não há viveiros de mudas orgânicos ou fornecedores de sementes orgânicas, o que aumentaria o custo de produção e inviabilizaria a geração de renda na unidade de produção, sendo assim o grupo decide que:

MUDAS podem ser adquiridas de sistema convencional, desde que o fornecedor

seja idôneo e apresente as informações do processo de formação de mudas e das substancias utilizadas como insumo.

SEMENTES, as que não forem adquiridas de forma coletiva de outra região, podem ser adquiridas em mercado local, desde que o fornecedor apresente as substancias do preparo das sementes, e sejam apresentados os comprovantes ao grupo se for o caso, **sendo proibido o uso de sementes transgênicas**.

Controle fitossanitário de pragas e doenças

O controle fitossanitário trata dos métodos utilizados para o controle de pragas e doenças, devendo estes utilizar das substancias autorizadas, preenchendo o modelo para rastreamento.

Com isto, é autorizada a utilização de caldas naturais para o controle preventivo de pragas e doenças, sendo estas preparadas na própria unidade de produção ou adquirida em lojas agropecuárias, sempre seguindo a rigor as orientações técnicas da utilização de cada calda.

Primeiramente, é importante buscar uma reflexão ampla, em relação às pragas, pois se trata de insetos que compõem o processo produtivo, e que causam prejuízos se alimentando da produção, porem há formas de reduzir impactos destes insetos, ou melhor denominados como insetos indicadores de desequilíbrio ou “Seres Renovadores”, que é garantindo a biodiversidade, ou seja, gerando um equilíbrio ao ecossistema destes insetos com a diversidade de culturas produtivas, como forma garantir abrigo a outros insetos predadores e gerar plantas que servem de alimento distinto da produção rentável, sendo essencial a verificação do local de ataque destes insetos.

Criação animal

Para que a produção animal seja considerada orgânica, deverá ser respeitado primeiramente o **período de conversão** da unidade, e seguir as seguintes especificações da legislação:

- Para aves de postura: no mínimo 75 (setenta e cinco) dias em sistema de manejo orgânico, com exceção de codornas que será de 45 (quarenta e cinco) dias;

- Para coelhos de corte: no mínimo 3 (três) meses em sistema de manejo orgânico; e
- Para os demais animais: pelo menos 3/4 (três quartos) do período de vida em sistema de manejo orgânico." (NR).

Os sistemas orgânicos de produção animal devem respeitar as seguintes adequações:

- O animal, seja qual for a espécie não devem ficar confinados em gaiolas, galpões, estábulos, correntes, cordas ou qualquer outro método restritivo aos movimentos naturais dos animais.
- Ninhos, bebedouros e comedouros de criações comerciais de aves deverão ser mantidos no interior dos galpões, com o propósito de evitar o acesso das aves silvestres."
- Adequações do espaço para AVES DE POSTURA:

a) 3 m² por galinha em sistema extensivo ou 1 m² disponível por ave, no piquete, em sistema rotacionado;

b) 0,5 m² por codorna, em sistema extensivo, ou 0,2 m² por codorna poedeira,

no piquete, em sistema rotacionado.

- Adequações do espaço para AVES POEDEIRAS:
 - a) 6 galinhas por m²;
 - b) 18 codornas por m²;
- Adequações do espaço para AVES DE CORTE:
 - a) 10 frangos por m²;
 - b) 18 codornas por m²;

As instalações, os equipamentos e os utensílios devem ser mantidos limpos e desinfetados adequadamente, utilizando apenas as substâncias permitidas e respeitadas as exigências a seguir:

I - utilização de acordo com o estabelecido no Plano de Manejo

Orgânico; II - aplicação com equipamentos de proteção individual adequados; e

III - para produtos comerciais, atendimento ao disposto nas legislações específicas." (NR)

"Art. 59. O uso de produtos provenientes de organismos geneticamente modificados, químicos sintéticos artificiais e hormônios só será permitido quando não houver similar de fonte natural disponível no mercado e nas seguintes situações:

§ 1º O uso de produtos provenientes de organismos geneticamente modificados só será permitido para as vacinas obrigatórias.

REGIMENTO INTERNO DO ORGANISMO DE CONTROLE SOCIAL – OCS DA COOPERATIVA DE MULHERES MÃOS DA TERRA “COMATER”

Disposições preliminares

1 - A OCS é uma das formas de garantia para a produção orgânica autorizada pela legislação ligada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, que diferente do Sistema Participativo de Garantia – SPG e de Auditoria não emite um Certificado orgânico e o Selo orgânico, mas emite para o agricultor e agricultora cadastrada uma Declaração de cadastro junto ao MAPA que legitima a produção como orgânico, autorizando somente a venda direta ao consumidor final, ou seja, não poderão ser comercializados produtos por intermediários (atravessadores, supermercados, quitandas, etc.), sendo o produto descaracterizado como orgânico nesta situação.

2- O grupo é sediado no assentamento de Reforma Agrária PDS da BARRA – Núcleo Mario Lago, Av. Julieta Engracia Garcia S/N – PDS (Projeto de Desenvolvimento Sustentável) da Barra – Assentamento Mário Lago – Núcleo Dom Hélder Câmara, – CEP 14.079-312, sendo o local referencia para as atividades do grupo.

3 – Os membros deste grupo devem estar adequados em relação às disposições de orientação elaborado pelo grupo, e deverão cumprir os dispositivos das seguintes legislações, salvo se houver autorização da OCS e das comissões regionais, estaduais e nacionais de orgânico do MAPA:

- Lei n 10831 de 23-12-2003

- Decreto 6.323 de 27-12-2007
- Decreto 6 913 de 23-07-2009
- Decreto 7048 de 23-12-2009
- Decreto 7794 de 20-08-2012
- INSTRUÇÃO NORMATIVA / MAPA – IN 17
- Instrução Normativa Conjunta MAPA-MMA 17 de 28-05-2009
- Instrução Normativa Interministerial_ 28 de 08-06-2011
- Instrução Normativa 54 de 22-10-2008
- Instrução Normativa 18 de 28-05-2009
- Instrução Normativa 19 de 28-05-2009
- Instrução Normativa 21 de 11-05-2011
- Instrução Normativa 23 de 01-06-2011
- Instrução Normativa 24 de 01-06-2011
- Instrução Normativa 37 de 02-08-2011
- Instrução Normativa 38 de 02-08-2011
- Instrução Normativa 46 de 06-10-2011 regulada pela IN_17
- Instrução Normativa 38 de 02-08-2011
- Instrução Normativa 18 de 20-06-2014
- Instrução Normativa 64 de 18-12-2008
- Minuta Instrução Normativa Conjunta SDA-SDC 2 de 02-06-2011 (1)
- Minuta IN Conjunta SDA-SDC-ANVISA-IBAMA 1 de 24-05-2011
- Instrução Normativa 19 de 28-05-2009
- Portaria Interministerial 177 de 30 de junho de 2006
- Portaria 331 de 09-11-2012

Critérios de inclusão de novos membros

5 - O (A) interessado (a) deve comprovar ser agricultor familiar, por meio de Declaração de Aptidão ao Pronaf - DAP e atender aos requisitos desse regimento.

Parágrafo Único: Devem ser preenchidos os modelos de documentos e formulários exigidos pelo MAPA, em conjunto com a entrega de documentação pessoal do(a) interessado(a) (Registro Civil, CPF, CNPJ Rural, etc).

6 - O agricultor ou agricultora interessado em participar do grupo, deve estar de pleno acordo com esse regimento e manual de práticas orgânicas, por meio de declaração expressa.

7 - Deve ter como objetivo a adequação para o sistema orgânico respeitando o tempo de conversão de 1 (um) ano para cultivos rápidos e 2(dois) anos para frutíferas e perenes.

8 - O (A) Interessado (a) deve participar da reunião do grupo, e apresentar a proposta de participação que será aprovada na assembleia, por votos de 50% mais 1(um);

9 - Deve o novo integrante se apropriar das práticas elencadas pelo grupo e estar ciente, por meio de um termo de compromisso, que deverá cumprir o regulamento do grupo, se não o fizer está passível de alguma penalidade;

10 - Será realizado o cadastro deste agricultor junto ao grupo, que de imediato deverá entregar a documentação pessoal e após a adequação para o sistema orgânico será realizado o cadastro junto ao MAPA para ser considerado orgânico;

Responsabilidades do participante

11 - É obrigatória a participação nas reuniões ordinárias, do próprio membro ou representante da composição familiar da unidade de produção, que ocorrerão em datas previamente agendadas. Sendo que serão realizadas pelo menos 10 (dez) reuniões por ano, sendo toleradas 2 (duas)

faltas injustificadas, e no caso de falta justificada, deve-se apresentar ao grupo atestado médico ou justificativa que deve ser avaliada em reunião.

12 - Visitar uma unidade de produção e receber visita à sua própria unidade de produção, pelo menos 1 (uma) vez por ano, que em regra ocorrerá todo primeiro sábado do mês e que serão realizadas de janeiro a dezembro.

14 – Cumprir os prazos para adequação ou procedimentos estipulados pelo grupo em reunião, salvo por ocasiões justificáveis à análise do grupo em reunião.

15 - Garantir a conformidade da produção orgânica, com aspectos que garantem a biodiversidade e o equilíbrio ambiental da unidade de produção, sem cometer irregularidades;

16 - Utilizar somente as substâncias autorizadas por este grupo e pela legislação, seguindo as orientações de práticas orgânicas de assistência técnica especializada;

17 - Garantir o preenchimento e atualização do plano de manejo, e caderno de campo conforme o modelo utilizado pelo grupo, pelo menos 1 (um) atualizado por ano.

18 - Realizar todos os registros pertinentes de compra de insumos e comercialização dos produtos para garantir a rastreabilidade, seguindo referencialmente os modelos de registro.

Parágrafo Único: A rastreabilidade descrita neste item, deverá ser garantida conforme as orientações constantes na descrição de mecanismos de controle social, sendo estas relacionadas, a fornecedores, a produção, ao controle fitossanitário e a comercialização, estando o membro que descumprir tal orientação passível de sofrer as penalidades deste regimento.

Responsabilidade da comissão representativa da ocs

19 - Organizar as visitas por unidade de produção, como forma de garantir o direito de visita pelos consumidores e o livre acesso do órgão fiscalizador às unidades de produção, podendo ser marcadas visitas surpresas de fiscalização.

20 - Trazer à pauta da reunião as irregularidades para averiguar se é passível, de advertência, suspensão e exclusão;

21 – Guardar e zelar pela documentação do grupo e de seus membros, realizando todos os registros de reuniões junto com a lista de presença.

22– Promover reuniões extraordinárias entre os membros da comissão para definição das tarefas, e encaminhamento de ações diretivas;

23 - Receber denúncia e tomar as diligências necessárias para apuração de irregularidade denunciada.

Parágrafo Único: Sendo a denuncia recebida pela comissão, esta deverá no prazo de 30 (dias) visitar a unidade de produção ou espaço de comercialização alvo da denuncia para averiguação dos fatos, lavrando um relatório que deve ser apresentado na reunião, notificando o (a) agricultor (a) a responder no prazo de 30 (trinta) dias para a comissão sobre as irregularidades alegadas, levado para apreciação da reunião do grupo.

24 – A comissão comunicará ao órgão fiscalizador as inclusões, no prazo máximo de 30 dias e as exclusões, no prazo máximo de 7 dias, de agricultores familiares na Organização de Controle Social.

25 – A comissão atualizará junto ao órgão fiscalizador, no mínimo uma vez ao ano, as listas dos principais produtos e quantidades estimadas de produção, por unidade de produção familiar, por levantamento dos planos de manejo.

26 – Participar de eventos promovidos por organizações de orgânicos regionais, estaduais e nacionais para representar o grupo.

Penalidades e exclusão de membros

27- O membro pode optar de sair do grupo, por meio de carta à Comissão representativa ou em reunião registrando em ATA a sua exclusão;

28 - Se não cumprir o regulamento do grupo no que diz respeito as responsabilidades dos membros, as práticas orgânicas do grupo previstas

nos mecanismos de controle social, e as orientações gerais para sistemas orgânicos, poderá o membro ser penalizado com advertência, suspensão ou exclusão;

29 - Se cometer alguma irregularidade, no que concernem as normas de orgânicos, será dado o parecer da Comissão Representativa e encaminhada para reunião para avaliar a penalidade cabível;

30 - Atitudes dentro e fora do grupo, que se forem consideradas inapropriadas podem ser avaliadas em reunião podendo sofrer penalidades;

31 - A Comissão deverá verificar os motivos, e notificar o infrator no prazo de 30 dias do conhecimento de qualquer irregularidade, a pessoa notificada deve apresentar resposta por escrito ou de maneira oral em reunião, no prazo também de 30 dias.

Parágrafo único: A comissão deverá elaborar um laudo da situação junto com a sugestão da penalidade cabível, diante das normas e do regulamento;

33 - O grupo em reunião, avaliará o caso e decidirá, sendo necessário 50% mais 1(um) para decidir, para determinar a penalidade:

a) A advertência poderá ser realizada de forma escrita ou poderá ser realizada de forma oral na reunião, devendo ser registrada em ATA;

b) A suspensão afetará à comercialização, sendo determinada em reunião a quantidade de dias para o cumprimento, podendo esta ser determinada diante do caso ou em decorrência de ter existido três advertências anteriores;

c) A exclusão do membro, deve ser decidida em reunião, diante de irregularidade grave, tendo a razoabilidade necessária na decisão, podendo ser o membro expulso se já tiver sofrido duas suspensões anteriores;

34 - O grupo também pode decidir, pela advertência verbal ou escrita, e pela suspensão do direito de comercializar como orgânico no prazo que o grupo estipular, estes somente de maneira escrita;

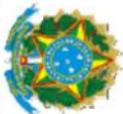
Disposições finais

35 – O presente regulamento entrará em vigor na data subsequente à sua aprovação em ATA de reunião do grupo.

36 – As disposições deste regulamento podem ser alteradas somente pelo grupo em reunião, desde que respeite a maioria simples para decisão, com o necessário registro em ATA da alteração realizada.

16/03/2020

SEMAPA - 10151996 - Declaração de Cadastro de Produtor Vinculado a OCS



MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO
DIVISÃO DE POLÍTICA PRODUÇÃO E DESENVOLVIMENTO AGROPECUARIO-SFA-SP

DECLARAÇÃO DE CADASTRO DE PRODUTOR VINCULADO A OCS

CPF: 056.259.406-06

Declaro, para os devidos fins, que a Sra. **MARIA CRISTINA SATUNINO DA SILVA**, estabelecida no **Sítio Mãe e Filhos/ Assentamento rural Fazenda Da Barra - Núcleo Santo Dias da Silva**, Município de **Ribeirão Preto/SP**, é produtora familiar orgânica cadastrada neste Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, vinculada ao Organismo de Controle Social **OCS REVIVER ORGÂNICO - Associação de Moradores do Assentamento Mário Lago**, estando autorizada a comercializar produtos orgânicos não certificados diretamente ao consumidor, nos termos da Lei n.º 10.831 de 23 de dezembro de 2003 e seu Regulamento, aprovado pelo Decreto n.º 6.323 de 27 de dezembro de 2007.

ANDRÉA FIGUEIREDO PROCÓPIO DE MOURA
Superintendente Federal de Agricultura
SFA-SP/MAPA



Documento assinado eletronicamente por **ESEQUIEL LUSON**, Superintendente Federal de Agricultura no Estado de São Paulo - Substituto (a), em 16/03/2020, às 11:49, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sistemas.agricultura.gov.br/sel/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **10151996** e o código CRC **5D27D55F**.

Referência: Processo nº 21052.024091/2019-71

SEI nº 10151996

https://sistemas.agricultura.gov.br/sel/controlador.php?acao=documento_imprimir_web&acao_origem=anvore_visualizar&id_documento=21415914&infra_sistema=100000100&infra_unidade_atua=110002758&infra_... 1/1

3. Declaração de cadastro de produtor vinculado ao OCS

4. Autorização para funcionamento da feira em outros pontos de Ribeirão Preto



Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto

Estado de São Paulo
Secretaria da Fazenda

A U T O R I Z A Ç Ã O

Autorizamos a solicitação do Escritório Regional de Ribeirão Preto do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE-SP), representado pelo Sr. Carlos Alberto de Freitas, Gerente, para realização da “Feira do Produtor Rural”, na Praça Mateus Nader Nemer (Praça da Bicicleta), localizada à Rua Galileu Galilei, bairro Jardim Irajá, às sextas-feiras, das 15h às 19h, e aos sábados, das 8h às 13h, até o mês de dezembro de 2019. A referida feira possui o intuito de aumentar a renda do agricultor familiar e os preços ao consumidor final, melhorando a relação oferta e demanda. Ressaltamos que o número máximo de bancas participantes será limitado a 05.

Salientamos que o(s) evento(s) não poderá(ão) gerar perturbação ao sossego público, sob pena das sanções previstas na LC. 1616/04, e conforme resolução do CONAMA de nº 10.151-1999/2000, que determina níveis de ruídos de decibéis de: 55db para período diurno e 50db para período noturno.

Ribeirão Preto, 31 de julho de 2019.


ANTONIO CARLOS MUNIZ

Diretor do Departamento de Fiscalização Geral

“A justiça é o solo onde se edifica uma nação e sua cidadania. Se pétrea, permitirá o surgimento de grandes nações. Se pantanosa, nada de grande poderá ser construído” (Autor desconhecido).



Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto

Estado de São Paulo
Secretaria da Fazenda

A U T O R I Z A Ç Ã O

Autorizamos a solicitação do Escritório Regional de Ribeirão Preto do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE-SP), representado pelo Sr. Carlos Alberto de Freitas, Gerente, para realização da “Feira do Produtor Rural”, na Praça Sete de Setembro, localizada à Rua Sete de Setembro, 579, Centro, aos sábados e domingos, das 8h às 13h, até o mês de dezembro de 2019. A referida feira possui o intuito de aumentar a renda do agricultor familiar e os preços ao consumidor final, melhorando a relação oferta e demanda. Ressaltamos que o número máximo de bancas participantes será limitado a 05.

Salientamos que o(s) evento(s) não poderá(ão) gerar perturbação ao sossego público, sob pena das sanções previstas na LC. 1616/04, e conforme resolução do CONAMA de nº 10.151-1999/2000, que determina níveis de ruídos de decibéis de: 55db para período diurno e 50db para período noturno.

Ribeirão Preto, 31 de julho de 2019.


ANTONIO CARLOS MUNIZ
Diretor do Departamento de Fiscalização Geral

“A justiça é o solo onde se edifica uma nação e sua cidadania. Se pétrea, permitirá o surgimento de grandes nações. Se pantanosa, nada de grande poderá ser construído” (Autor desconhecido).



Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto

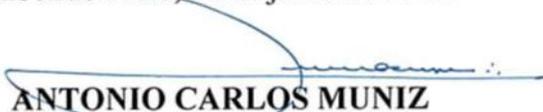
Estado de São Paulo
Secretaria da Fazenda

A U T O R I Z A Ç Ã O

Autorizamos a solicitação do Escritório Regional de Ribeirão Preto do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE-SP), representado pelo Sr. Carlos Alberto de Freitas, Gerente, para realização da “Feira do Produtor Rural”, na Praça dos Expedicionários Brasileiros (situada entre as Avenidas Treze de Maio e Clóvis Bevilacqua e Rua Piracicaba), às sextas-feiras, das 15h às 19h, e aos sábados, das 8h às 13h, até o mês de dezembro de 2019. A referida feira possui o intuito de aumentar a renda do agricultor familiar e os preços ao consumidor final, melhorando a relação oferta e demanda. Ressaltamos que o número máximo de bancas participantes será limitado a 05.

Salientamos que o(s) evento(s) não poderá(ão) gerar perturbação ao sossego público, sob pena das sanções previstas na LC. 1616/04, e conforme resolução do CONAMA de nº 10.151-1999/2000, que determina níveis de ruídos de decibéis de: 55db para período diurno e 50db para período noturno.

Ribeirão Preto, 31 de julho de 2019.


ANTONIO CARLOS MUNIZ
Diretor do Departamento de Fiscalização Geral

“A justiça é o solo onde se edifica uma nação e sua cidadania. Se pétrea, permitirá o surgimento de grandes nações. Se pantanosa, nada de grande poderá ser construído” (Autor desconhecido).

5. Lei nº 4.076 de 22 de outubro de 2021

DISPÕE SOBRE A REALIZAÇÃO DA FEIRA DO PRODUTOR RURAL NO MUNICÍPIO PITANGUEIRAS, CONFORME ESPECIFICA.

Projeto de Lei nº 112/21 – Aatoria Executivo

Marcos Aurélio Soriano, Prefeito do Município de Pitangueiras do Estado de São Paulo, no uso de suas atribuições que lhe são conferidas pela Lei Orgânica do Município, em seu artigo 68, inciso VI;

Faço saber, que a Câmara Municipal aprovou o **Projeto de Lei nº 112/21**, sob o **Autógrafo nº 133/21**, e eu sanciono e promulgo a seguinte Lei:

Art. 1º - Por esta lei fica instituída a “FEIRA DO PRODUTOR RURAL DE PITANGUEIRAS”, que ocorrerá semanalmente em espaço público a ser autorizado através de Decreto, mediante pedido da parte interessada, pelo Poder Executivo.

Art. 2º - A feira de que trata o caput do artigo 1º será realizada exclusivamente por produtores capacitados pelo Programa Feira do Produtor Rural oferecido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR).

Art. 3º - A critério e conveniência da Administração Municipal, a autorização de que trata o caput do artigo 1º poderá ser estendida a outras localidades, mediante prévia solicitação dos produtores capacitados pelo Programa Feira do Produtor Rural oferecido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR).

Art. 4º - O Município de Pitangueiras limita-se à ceder o espaço físico e energia elétrica para a realização da feira, e não possui qualquer responsabilidade sobre a execução ou dever em auxiliar financeiramente o evento.

Art. 5º - A limpeza do local onde será realizada a feira será de responsabilidade exclusiva dos expositores, podendo a Administração Pública a seu critério e conveniência auxiliar o transporte e descarte dos resíduos provenientes da limpeza do local.

Art. 6º - Esta lei entrará em vigor na data de sua publicação.

Pitangueiras, 22 de Outubro de 2021.

Marcos Aurélio Soriano Prefeito

Publicado no Diário Oficial Eletrônico do Município

6. Decreto municipal nº 519 de 20 outubro de 2021



PREFEITURA MUNICIPAL DE PRADÓPOLIS ESTADO DE SÃO PAULO - CNPJ 48.664.296/0001-71

DECRETO MUNICIPAL Nº 519, DE 20 DE OUTUBRO DE 2021

DISPOE SOBRE A FEIRA MUNICIPAL DO PEQUENO PRODUTOR RURAL E ECONOMIA FAMILIAR DE PRADÓPOLIS, PARA OS PARTICIPANTES EM FORMAÇÃO DO PROGRAMA FEIRA DO PRODUTOR RURAL MINISTRADO PELO SEBRAE E SENAR.

SILVIO MARTINS, Prefeito do Município de Pradópolis, Estado de São Paulo, no uso das atribuições que lhe confere o artigo 71 da Lei Orgânica do Município e,

Considerando a qualificação dos pequenos estabelecimentos rurais de Pradópolis através de parceria entre a Prefeitura de Pradópolis e SEBRAE e o SENAR;

Considerando que as pequenas propriedades rurais do município de Pradópolis necessitam de atenção do poder público quanto a acomodações para mercancia de seus produtos no âmbito urbano deste município;

DECRETA:

Art. 1º. Ficam autorizados, a título precário, todos os formandos e formados no curso de capacitação do programa Feira do Produtor Rural ministrado pelo Sebrae e Senar a utilizar o espaço público da Rua Tiradentes 379, centro, defronte ao Lago Municipal, para venda de seus produtos agrícolas e derivados para ato de feira livre as sextas-feiras das 15h00 as 21h00, desde que precedidos de autorização de funcionamento fornecido pelo Departamento de Indústria e Comércio.

Art. 2º. Para os participantes da Feira do Produtor Rural ministrado pelo Sebrae e Senar, ficam isentos de quaisquer taxas e emolumentos municipais para a expedição da respectiva autorização de funcionamento

Art. 3º. O local de realização da Feira do Produtor Rural, poderá ser alterado desde que haja comunicação previa e deferimento pelo poder publico.

Art. 4º. Fica vedado, a utilização e instalações de quaisquer atividade mercantil as sextas-feiras das 15h00 as 21h00, no local supra, exceto pelos inscritos no programa Feira do Produtor Rural.

Art. 5º. Este decreto entrará em vigor na data de sua publicação.

Pradópolis, 20 de Outubro de 2021.

SILVIO MARTINS
Prefeito Municipal de Pradópolis