

# Mudanças Organizacionais em Empreendimentos de Agricultura Familiar a partir do Acesso ao Programa Nacional de Alimentação Escolar

Marcio Gomes Silva<sup>1</sup>, Marcelo Miná Dias<sup>2</sup> e Paulo Cesar Gomes Amorim Junior<sup>3</sup>

**Resumo:** Este trabalho analisa as mudanças organizacionais que ocorreram em empreendimentos da agricultura familiar do município de Espera Feliz (MG) a partir da operacionalização de ações do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). O caso da Cooperativa da Agricultura Familiar e Solidária de Espera Feliz (Coofeliz) foi analisado a partir da abordagem da sociologia econômica para identificar e compreender as mudanças que ocorrem na medida em que se deu a adesão ao PNAE. A análise permitiu identificar que os processos de organização produtiva dos cooperados e a organização gerencial da cooperativa foram significativamente afetados pelo conjunto de regras e procedimentos estabelecidos pelo programa. As novidades institucionais promovidas pelo programa influenciaram o surgimento de inovações organizacionais, cujo principal exemplo foi o “Vale Solidário”, criado para suprir a dificuldade de pagamento aos agricultores devido à ausência de capital de giro. As relações estabelecidas entre os cooperados e os agentes envolvidos no processo de aquisição de alimentos para alimentação escolar permitiram o surgimento de padrões de mercado mais próximos à realidade dos agricultores familiares. Por fim, o acesso ao PNAE também provocou mudanças na matriz produtiva dos cooperados, no sentido de maior diversificação produtiva, ao invés de uma especialização voltada para uma commodity.

**Palavras-chaves:** Agricultura familiar; Cooperativismo; Acesso a mercados.

**Abstract:** *This paperwork examines the organizational changes that have occurred in the family farming enterprises from the county of Espera Feliz (Minas Gerais State) through the operationalization of actions of the Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). The case of the Cooperativa da Agricultura Familiar e Solidária de Espera Feliz (Coofeliz), of Espera Feliz (Coofeliz), was analyzed from the economical sociology approach to identify*

---

1. Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, Minas Gerais, Brasil. E-mail: marcio.gomes@ufv.br

2. Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, Minas Gerais, Brasil. E-mail: minad@ufv.br

3. Centro de Tecnologias Alternativas Zona da Mata, Viçosa, Minas Gerais, Brasil. E-mail: paulo@ctazm.org.br

and understand the changes that occur as more people participated in PNAE. The analysis allowed identifying processes of productive organization of the cooperative members and the cooperative management organization that were significantly affected by the set of rules and procedures established by the program. The institutional news promoted by the program influenced the emergence of organizational innovations, whose main example was the "Vale Solidário", created to supply the payment for farmers due to the lack of working capital. The relationship established between cooperative members and the agents involved in the food acquisition process for school feeding allowed the creation of market standards closer to the family farmer's reality. In the end, the accessibility to PNAE also caused changes in the cooperative members' production head, in the sense of greater productive diversification, instead of the specialization focused in a commodity.

**Key-words:** Family farming; Cooperatives; Access to markets.

<http://dx.doi.org/10.1590/1234-56781806-9479005302006>

## 1. Introdução

É inegável a importância social e econômica daquilo que no Brasil se convencionou denominar "agricultura familiar". Dados do Censo Agropecuário de 2006 retratam que os principais produtos que compõem a cesta básica de alimentos são provenientes da agricultura familiar (IBGE, 2011). Kageyama *et al.* (2013) apontam que a agricultura familiar participa com 52% do total da produção de alimentos no País.<sup>4</sup> Esses dados demonstram a importância desse segmento para a produção de alimentos e a relevância da existência de políticas públicas voltadas para o setor.

Atualmente, a agricultura familiar é parte da agenda de políticas públicas de desenvolvimento rural, tendo como um dos marcos de entrada no cenário político o Programa Nacional de Fortalecimento Agricultura Familiar (Pronaf), instituído em meados dos anos 1990, a partir de um longo processo de mobilização social estabelecido por diversos movimentos sociais ligados ao meio rural (FREITAS *et al.*, 2012).

4. Há importantes controvérsias sobre o conceito de "agricultura familiar", que implicam dificuldades práticas para o seu dimensionamento e para a elaboração de estimativas sobre a produção oriunda dos agricultores que são qualificados como "familiares". Para Hoffman (2014, p. 420), "é praticamente impossível avaliar, com precisão razoável, qual é a parcela da matéria-prima usada na produção de alimentos consumidos no Brasil que se origina da produção da agricultura familiar".

As políticas recentes de compras governamentais de produtos da agricultura familiar, como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional da Alimentação Escolar (PNAE), reforçam a presença da agricultura familiar na agenda de políticas públicas e ressaltam a importância dessa categoria (social e econômica) para a agricultura brasileira. O PAA foi concebido para ser uma das principais ações estruturantes do Programa Fome Zero, instituído no início de 2003, com atuação prevista para a formação de estoques estratégicos e a distribuição de produtos da agricultura familiar para pessoas em situação de vulnerabilidade social ou de insegurança alimentar.

A Lei nº 11.947/09, que instituiu o PNAE em sua configuração atual, especificamente no Artigo 14, incluiu um "novo" agente beneficiário do programa, por meio da determinação de que no mínimo 30% do total dos recursos financeiros repassados pelo FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação), no âmbito do PNAE, deverão ser utilizados na aquisição de gêneros alimentícios diretamente da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural ou de suas organizações, priorizando-se os assentamentos da reforma agrária, as comunidades tradicionais indígenas e comunidades quilombolas.

Minas Gerais é o estado brasileiro que concentra o segundo maior volume de recursos no

âmbito do PNAE: 82,5 milhões de reais (9,3%)<sup>5</sup>. A dimensão da agricultura familiar mineira também é expressiva. Segundo o Censo Agropecuário de 2006, Minas Gerais possuía 437.415 estabelecimentos da agricultura familiar (79% do total dos estabelecimentos agropecuários), ocupando mais de 1,1 milhão de trabalhadores.

Apesar das oportunidades que o PNAE oferece à agricultura familiar e às suas organizações, ele também apresenta uma série de desafios, na medida em que envolve diferentes atores no processo de operacionalização da aquisição de alimentos. Estes atores aderem à política com suas particularidades, demandas e expectativas próprias. Os empreendimentos coletivos da agricultura familiar, por exemplo, para atender ao mercado da alimentação escolar, precisam incorporar múltiplas capacidades gerenciais, que habitualmente compõem o “mundo dos negócios”, tais como o planejamento e a organização da produção; padronização e homogeneização dos produtos; gestão eficiente; visão estratégica; dentre outras. Estas capacidades compõem, de modo geral, o que denominamos “padrão de mercado”.

Enquanto se adaptam aos padrões dominantes do mercado de alimentos, os empreendimentos da agricultura familiar se mobilizam, concomitantemente, para colocar em cena novos critérios que contribuam para afirmar padrões mais compatíveis com as suas condições técnicas e socioeconômicas. Já as Entidades Executoras<sup>6</sup>, especialmente aquelas localizadas nos grandes centros urbanos, apresentam demanda constante e em larga escala, que geralmente não é suprida pela oferta atual da agricultura familiar<sup>7</sup>. Esta demanda tende a legitimar padrões de consumo

que contrariam as capacidades de oferta da produção daquele segmento.

Estas contradições foram analisadas em um caso específico: a atuação da Cooperativa da Agricultura Familiar Solidária de Espera Feliz (Coofeliz), localizada no Município de Espera Feliz (MG). Neste município, de acordo com o IBGE (2011), há 761 estabelecimentos familiares, representando 73% do total dos estabelecimentos rurais. Nestes estabelecimentos foram contabilizadas 3.500 famílias, que residem e trabalham em propriedades cujo tamanho médio é de apenas nove hectares<sup>8</sup>. Em Espera Feliz cultivava-se historicamente o café. Em 2006, os cafezais ocupavam 28% da extensão territorial do município, correspondendo a 98,75% da área dedicada a lavouras permanentes.

A pesquisa que deu origem a este artigo<sup>9</sup> buscou analisar as mudanças organizacionais que ocorreram na Coofeliz à medida que se deu o acesso de seus cooperados ao PNAE. O tema de pesquisa está relacionado ao envolvimento profissional de um dos autores deste artigo com o trabalho de assessoria realizado pelo Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata (CTA-ZM) junto à Coofeliz. Esta assessoria teve por objetivo o suporte técnico a processos de organização econômica e acesso a mercados (planejamento da produção, assessoria à gestão e procedimentos de habilitação sanitária), principalmente aquele instituído pelo PNAE.

O processo de assessoria tem gerado aprendizado e revelado desafios à rede de organizações que se mobilizam em torno do Sindicato de Trabalhadores Rurais de Espera Feliz, principalmente em relação à inserção de produtos agroecológicos em mercados. Este processo foi recentemente descrito e analisado por Silva *et al.*

5. Fonte: FNDE (2012).

6. De acordo com as normativas do PNAE, são as entidades que demandam produtos e organizam a compra local: Secretarias de Educação, Secretarias de Abastecimento, Municipalidades.

7. De acordo com os dados do FNDE (2012), o repasse para os sete maiores municípios de Minas Gerais foi de R\$ 10.119.039,32 (rede municipal), desse valor total, apenas R\$ 324.587,68, ou seja, cerca de 3%, foi executado via compra direta de estabelecimentos da agricultura familiar.

8. Essas famílias estão distribuídas em uma estrutura fundiária em que 42% possuem menos de 10 hectares, 45%, entre 10 e 50 hectares, 8%, entre 50 e 100 hectares, 4%, entre 100 e 200 hectares e apenas 1% das propriedades têm acima de 200 hectares (IBGE, 2011).

9. Pesquisa realizada com o apoio do Programa de Bolsas de Iniciação Científica da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Probic/Fapemig), entre 2013 e 2014.

(2014). Estes autores apresentam a constituição da ampla rede de atores e entidades que, desde meados dos anos 1990, empreendem estratégias de desenvolvimento rural para a agricultura familiar do município e região. Alguns momentos pontuais desta trajetória serão resgatados neste artigo.

Acompanhar o processo de assessoramento permitiu evidenciar os conflitos existentes entre os modos de organização da produção – e do próprio estilo de vida dos agricultores familiares – e as exigências que lhes foram apresentadas para o acesso e a operacionalização dos contratos firmados por meio do PNAE. O principal desafio aos agricultores familiares, a partir do acesso ao programa, foi lidar com as mudanças nos processos e produtos locais, que se fundamentam, tradicionalmente, em relações de proximidade, circuitos curtos de circulação e comercialização de mercadorias, como feiras locais. Estes modos de organização socioeconômica são valorizados como extensão e desdobramento das redes sociais que estruturam seu cotidiano. Para os mediadores mais próximos e para os agricultores, no acesso e operacionalização do PNAE, estava em jogo a manutenção das características da produção familiar historicamente enraizadas, frente a uma demanda por “padronização da qualidade”, exigida pelos operadores do programa, fundada em valores (nem sempre explicitados) cuja principal referência (e instrumento de legitimação) eram as normas técnicas que regulamentam o programa.

Neste cenário, a pesquisa buscou compreender, como pressuposto analítico, as normas técnicas (padrões desejados e normatizados) como valores passíveis de serem negociados e a “qualidade dos produtos” como um processo que poderia envolver a consideração dos modos de vida e de produção sobre os quais se assenta a agricultura praticada pelos cooperados da Coofeliz. Neste sentido, buscou-se investigar até que ponto os mercados se instituem como “construções sociais”, definidos e estruturados de acordo com as racionalidades, disputas e conflitos por recursos que os atores e grupos sociais mobilizam em seus processos de interação social (ABRAMOVAY, 2004; GAZOLLA *et al.*, 2010; DUARTE e DIAS, 2012).

Considera-se que o limitado acesso a mercados institucionais pelos agricultores familiares não está relacionado apenas a questões de ordem técnica-gerencial. Acredita-se que, ao adentrar em mercados e promover o prolongamento dos mesmos para além das relações de vizinhança e proximidade (características fundamentais dos mercados da agricultura familiar de pequena escala), depara-se com novas regras e ações punitivas, muitas vezes restritivas à entrada nestes. Nesse sentido, tem-se uma pressão à adaptação a padrões de qualidade e a regras de higiene e sanidade, por exemplo, com implicações sobre escala de produção, a matriz tecnológica e tipo de produto, dentre outras (WILKINSON, 2008).

Frente a esses elementos, buscou-se investigar quais mudanças organizacionais teriam ocorrido nos empreendimentos dos agricultores familiares que, associados à Coofeliz, operacionalizaram contratos do PNAE em Espera Feliz. Para responder a esta questão também foi feita a descrição das relações estabelecidas pela cooperativa com os diferentes agentes envolvidos no processo de aquisição de alimentos, por meio do PNAE.

Em estudos realizados sobre o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), tem-se a constatação da contribuição desse programa nas mudanças geradas na matriz produtiva dos agricultores, principalmente no que se refere à diversificação produtiva, além de provocar a produção e o consumo de alimentos regionais e fortalecer ou gerar novos mercados (GRISA *et al.*, 2011). Compreendendo que a estrutura do PNAE (seus normativos, atores envolvidos, formas de acesso etc.) se difere consideravelmente do PAA<sup>10</sup>, fez-se necessária uma investigação que pudesse desvendar em que medida o acesso à política promove o “fortalecimento da agricultura familiar”, ou seja,

10. Uma diferença fundamental é que, no PNAE, a demanda é estabelecida pelo cardápio escolar, enquanto no PAA são elaborados projetos a partir da oferta de produtos que os agricultores têm disponível. Mesmo a Conab estabelecendo uma lista dos produtos que podem ser adquiridos, tem-se uma diversidade de itens que abrange grande parte dos produtos cultivados pelos agricultores familiares. Isso permite, inclusive, a entrega de produtos que são menos “normatizados” ou *in natura*.

garante a ampliação da renda, a diversidade produtiva e a ampliação da escala de produção por meio dos itens comercializados pelo programa.

Para alcançar os objetivos da análise, o texto que segue está organizado em cinco itens, além desta introdução, que identifica a problemática da pesquisa e apresenta as questões que orientaram a obtenção dos dados e sua análise. Na sequência, apresenta-se a metodologia utilizada, seguida de breve descrição da cooperativa que é objeto da investigação. O quarto item apresenta os referenciais teóricos mobilizados, tratando do tema das relações de mercado e agricultura familiar. O quinto item apresenta, em três tópicos, os resultados da investigação realizada; e o sexto e último, as conclusões possibilitadas pelo estudo.

## 2. Procedimentos metodológicos

A pesquisa pode ser definida como exploratória e explicativa, sendo a mais recomendada quando o objeto de estudo é relativamente novo e sem estudos precedentes, como no caso deste estudo (BABBIE, 1992). De acordo com este autor, neste tipo de pesquisa, o estudo exploratório é utilizado como base analítica para explicar o fenômeno social em questão. A pesquisa explicativa envolve diferentes aspectos de uma situação ou os acontecimentos simultâneos de determinado contexto, buscando relações de causa e efeito que contribuam para aumentar a capacidade de explicação do fenômeno. O recorte empírico de incidência da aplicação dos instrumentos de coleta de dados foi estabelecido a partir de uma abordagem que “[...] consiste na seleção de um informador privilegiado que reconstitui as relações entre os diferentes membros da rede” (PORTUGAL, 2007, p. 26).

Para a coleta dos dados cuja análise será apresentada a seguir foram utilizados diferentes instrumentos e técnicas. Com relação à pesquisa documental, foram analisados normativos que regulamentam o PNAE; os diagnósticos elaborados junto aos gestores responsáveis pela aquisição da alimentação escolar, o relatório do

diagnóstico realizado na cooperativa em 2011 (CTA-ZM, 2011), o plano de negócios da cooperativa e, por fim, os relatórios de visitas técnicas elaborados pelo Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata.

Por fim, utilizou-se a observação participante, que permite ao pesquisador observar um conjunto de descrições detalhadas do objeto em questão, evidenciando conflitos e problemas que possibilitem a compreensão da organização que está se estudando (BECKER, 1994). A coleta de dados, por meio desta técnica, se deu em diversas atividades da cooperativa, realizadas para a operacionalização do PNAE, ao longo de 2013 e 2014, tais como: reuniões com os cooperados nas comunidades (Núcleos Produtivos da cooperativa), atividades de capacitação empreendidas pelo CTA-ZM, reuniões de diretoria e planejamento anual da cooperativa, recepção, seleção, distribuição dos produtos nas escolas, dentre outras atividades.

Como complemento à pesquisa documental e à observação das atividades anteriormente listadas, tendo como sujeitos os agentes operadores do PNAE em Espera Feliz e os agricultores familiares cooperados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 15 informantes, definidos a partir de seu envolvimento direto com a operacionalização do programa. O conjunto de instrumentos possibilitou coletar informações para responder os objetivos propostos desta pesquisa, bem como subsidiar a elaboração dos temas para a aplicação das entrevistas semiestruturadas.

## 3. A Cooperativa da Agricultura Familiar e Solidária de Espera Feliz/MG (Coofeliz)

A Coofeliz foi constituída em 2006 com o objetivo de promover a comercialização dos produtos da agricultura familiar local. Sua criação foi parte de uma estratégia para viabilizar acesso a mercados para os produtos agroecológicos de sua base social, agricultores familiares dos municípios de Espera Feliz, Caiana, Caparaó e Alto Caparaó. Em

2014, a cooperativa tinha 110 sócios e integrava-se ao conjunto de organizações locais, quase todas vinculadas a sindicatos de trabalhadores rurais, que possibilitavam ou operacionalizam localmente o acesso a programas e políticas públicas. A parceria com outras organizações, dentre elas instituições de ensino, entidades de pesquisa, extensão rural e agências de crédito rural proporcionou, dentre vários outros benefícios aos cooperados, a consolidação de algumas experiências agroecológicas e a comercialização da diversidade de produtos da agricultura familiar (SILVA *et al.*, 2014).

A organização econômica e social da cooperativa ocorreu a partir da orientação ao manejo agroecológico da produção agrícola. Esta orientação se deu em *ambientes de interação agroecológica*<sup>11</sup> e reuniões técnicas nos Núcleos Produtivos da cooperativa nas comunidades, nas quais eram discutidos os “padrões de qualidade” necessários aos produtos comercializados. Além do manejo da produção, discutia-se a organização e planejamento produtivo, definindo cronogramas de entrega, quantidades demandadas, processamento, questões relacionadas a armazenamento, embalagens e transporte dos produtos.

Os Núcleos Produtivos da cooperativa estavam presentes em diversas comunidades, envolvendo a totalidade dos cooperados, constituindo, assim, uma extensa rede de contatos na qual interagem agentes das diversas instituições e organizações. O acesso a novos mercados ocorreu a partir das ações da cooperativa e dos parceiros (entidades de assistência técnica e extensão rural, entidades de pesquisa, entidades de representação dos agricultores e instituições financeiras).

11. Os “ambientes de interação agroecológica” são baseados na metodologia campesino a campesino (MACHÍN SOSA *et al.*, 2011). Estes ambientes podem ser definidos como momentos de troca de experiências e reúnem as famílias (homens, mulheres e jovens) dos agricultores, técnicos, professores e estudantes, para discussão e desenvolvimento de práticas e tecnologias sociais relacionadas ao manejo, cuidado com o solo, técnicas de cultivo de culturas específicas, controle de pragas, produção de insumos, dentre outras questões que auxiliam a ampliação da escala produtiva e na qualidade da produção a partir do manejo agroecológico.

Nesta rede sociopolítica eram firmados acordos e negociações diretas entre os atores visando acesso ao mercado institucional criado pelo PAA e, principalmente, pelo PNAE. Também por meio da rede constituída, e em sua dinâmica de interação, foram engendradas estratégias de superação das ações restritivas (WILKINSON, 2008) instituídas nas normas e regulamentos dos programas, nos padrões de consumo vigentes, e mais amplamente nos determinantes de mercado. Descreve-se e analisa-se a seguir, detalhadamente, o rol de mudanças que ocorreram na Coofeliz a partir do acesso ao PNAE e a interação com suas normas.

#### 4. Agricultura familiar e a construção social de mercados

Para o entendimento do funcionamento dos mercados é necessária uma abordagem em que a economia é vista enquanto parte integrante das relações sociais, ou seja, a ação econômica é compreendida como imersa nas estruturas de relações sociais. Nesta concepção, atores sociais e individuais assumem maior relevância na determinação social dos mercados, relativizando-se o papel das instituições econômicas, que passam a ser compreendidas como “construções sociais” (LÉVESQUE, 2007). É deste modo que Granovetter (2000) fundamenta seu argumento sobre a ação econômica ser essencialmente localizada.

E é exatamente nesse sentido que se pode falar de uma nova sociologia econômica. Não se trata de encarar o mercado como uma entidade “auto-regulável”, para usar a expressão de Polanyi, que outras instituições sociais vão limitar: o objetivo é mostrar que, nos mercados, os vínculos sociais concretos, localizados, são determinantes de suas dinâmicas e que, portanto, sua auto-regulação depende da própria maneira como a interação social ocorre (ABRAMOVAY, 2004, p. 55).

Ao se falar em estruturas de relações sociais na agricultura familiar, especificamente no que se

refere à produção agrícola e ao acesso a mercados, tem-se, marcadamente, um conjunto de relações que envolvem desde manejo coletivo de recursos comuns à redistribuição de fatores produtivos (sementes, trabalho, conhecimentos etc.), ou seja, um esforço coletivo de coordenação de atividades econômicas que conduzem à configuração das especificidades locais da mesma. Além disso, outro elemento que permite caracterizar essas relações são os diferentes “tipos” de mercados instituídos, que imprimem destinações diversas aos produtos, envolvendo feiras, autoconsumo, trocas intrafamiliares etc. (SABOURIN, 2009).

Essas relações, porém, não se restringem ao nível comunitário, mantendo interação estreita com processos globais, sem perder, em alguns casos, a autonomia frente às relações com os mercados mais distantes, que extrapolam as redes locais de relações sociais. Para Ploeg (2008), a “condição camponesa” é definida por um conjunto de características que seriam relevantes para a determinação social dos mercados dos quais participam e interagem os agricultores familiares: coprodução com a natureza; base relativamente autônoma de recursos (escassos); diversificação da produção; autonomia parcial em relação aos mercados e predomínio de relações de reciprocidade e cooperação, em que a monetarização não é o modo exclusivo de remuneração do trabalho. Para este autor, estas características definem a “agricultura familiar camponesa”.

Sabourin (2009, p. 32), corroborando as formulações de Ploeg (2008), ao estudar agricultores do Nordeste brasileiro, enfatiza as relações de reciprocidade e argumenta que as características da “agricultura familiar camponesa” revelam:

[...] uma relação íntima com recursos naturais vivos, mas limitados à intensificação do trabalho e à valorização da ajuda mútua, um distanciamento institucionalizado das regras do mercado capitalista associado à capacidade de autonomia com relação ao mundo capitalista.

A caracterização da agricultura familiar como “camponesa” também está presente na argumentação de Wanderley (2003), que afirma serem os

camponeses abrangidos naquilo que, no Brasil, denomina-se “agricultura familiar”. Nesta leitura, os agricultores familiares são herdeiros das características peculiares aos modos de vida camponeses e seu enraizamento nas culturas locais. Já para Ploeg (2008), os agricultores, a depender de seu grau de integração aos mercados, podem transitar entre “camponeses” e “empresariais”, a depender das necessidades de reprodução socioeconômica, sem perder, em nenhuma das duas situações, suas características familiares. Redin e Silveira (2010, p. 17), ao analisarem as concepções de campesinato em diversos autores, e considerando a inserção mercantil dos agricultores familiares brasileiros, argumentam que:

[...] a alocação do trabalho em função de uma ou mais atividade voltada ao mercado, viabilizando renda capaz de garantir os meios de subsistência para a família, não retira os agricultores da condição camponesa, mas pode ser manifestação desta condição. Pois, precisasse considerar que tal decisão pode ser uma forma de a família, a partir de seus recursos escassos, almejar sua manutenção na agricultura e, mais, exercendo sua autonomia diante das possibilidades oferecidas pelas relações com o mercado.

Compreendendo que um empreendimento, especificamente uma cooperativa de agricultura familiar (como a objeto deste estudo), envolve processos econômicos e sociais – ou seja, a atividade econômica organizada de forma cooperativa se edifica nas relações estabelecidas pelo corpo de associados que a compõe – entende-se que é fundamental compreender também as características do modo de “fazer agricultura” estabelecido por seus associados.

As características da agricultura familiar, anteriormente enumeradas, permitem estabelecer categorias analíticas capazes de descrever os sistemas produtivos dos agricultores familiares associados aos empreendimentos de agricultura familiar, permitindo também a identificação de mudanças que ocorrem a partir de sua interação com os mercados, no caso em questão, sua intera-

ção em mercados institucionalizados por um programa de política pública, como o PNAE.

Na análise que segue recorre-se à abordagem da nova sociologia econômica (NSE)<sup>12</sup>, particularmente à abordagem de Mark Granovetter, para analisar as relações entre os atores e seu papel na mediação de ações econômicas dos agricultores familiares associados à Coofeliz, buscando compreender as mudanças decorrentes do estabelecimento do mercado institucional fomentado pelo acesso dos mesmos ao PNAE em Espera Feliz (MG). Entende-se que a abordagem da NSE possibilita analisar a construção social do mercado do PNAE a partir das relações entre os agricultores familiares, entidades executoras (prefeituras, secretarias de educação), nutricionistas, entidades de extensão rural, instituições de pesquisa, agências financeiras etc.

Na NSE, a partir dos anos 1980, Granovetter emerge como um dos mais expressivos autores. Ele defende, redefinindo e redimensionando alguns postulados de Karl Polanyi, que a maior parte do comportamento humano (inclusive as atividades econômicas) encontra-se profundamente enraizada (*embedded*) em redes sociais (GRANOVETTER, 1985). Esta perspectiva gera subsídios essenciais para compreender, de acordo com Fligstein (2003), que os atores se envolvem em ações sociopolíticas e constroem culturas locais que orientam a sua interação numa trama de relações concretas e contextualizadas.

A proposição de Granovetter descortina a dimensão estrutural da sociedade ao enfatizar as redes como categoria analítica. Para Steiner (2006, p. 41), esta abordagem

[...] propõe uma descrição original do alicerce social das relações mercantis; da mesma forma, desponta como uma configuração irrepreensível das relações sociais que garantem a articulação entre os agentes no mercado.

12. Adota-se aqui o termo “Nova Sociologia Econômica” que, segundo Swedberg (2004), foi cunhado por Mark Granovetter numa conferência na Associação Norte-Americana de Sociologia, em Washington, em 1985.

Embora não se tenha empreendido um esforço de caracterização das redes constituídas a partir da ação da Coofeliz, entende-se que essa abordagem nos ajuda a compreender o processo de construção social de mercados, especificamente o mercado institucional e, ao mesmo tempo, caracterizar as relações estabelecidas entre os diferentes atores envolvidos no processo de aquisição de alimentos para a alimentação escolar, focando na identificação das mudanças ocorridas na cooperativa (e, em consequência, na ação social dos agricultores familiares cooperados) a partir da interação desta com a rede de operacionalização e implementação do PNAE em Espera Feliz (MG).

## 5. Mudanças na Coofeliz a partir do acesso ao PNAE

A análise das mudanças ocorridas na cooperativa será agrupada em três categorias: a) organização social dos agricultores e interação com atores externos; b) estrutura organizacional e prática de gestão e c) a matriz produtiva e qualidade da produção.

### 5.1. Organização social dos agricultores e a interação com atores externos

Com o acesso dos agricultores familiares cooperados ao PAA e ao PNAE houve, entre 2009 e 2011, acréscimo de 45% no número de associados da Coofeliz, passando de 76 para 110. Este incremento fez surgir a necessidade de implementar uma estratégia para que se estabelecesse uma relação mais próxima do quadro dirigente da cooperativa com seus cooperados, que se dispersavam pelas áreas rurais de quatro municípios. Iniciou-se, então, um trabalho de Organização do Quadro Social (OQS)<sup>13</sup>. Em 2009 foram criados

13. A Organização do Quadro Social (OQS) pode ser definida como uma estratégia de exercício de poder nas cooperativas, constituindo uma instância deliberativa, assim como a assembleia geral, o conselho fiscal e o conselho de administração. Visa a integração entre os membros da coopera-

sete Núcleos Produtivos em comunidades que tinham grande número de cooperados.

O objetivo deste trabalho foi estabelecer uma estrutura de gestão descentralizada, na qual os cooperados pudessem ser informados a respeito dos princípios do cooperativismo e da dinâmica da própria Coofeliz. Esta ação também possibilitaria meios para organizar a produção, de modo que a cooperativa detivesse informações em tempo hábil sobre a produção de seus cooperados, com a finalidade de atender ou não as demandas apresentadas pelo mercado (PAA e, principalmente, PNAE), facilitando o diálogo entre cooperados e a cooperativa. Essa estratégia ancorou-se, especificamente, na rede de relações sociais na qual se edifica a própria organização cooperativa. O aperfeiçoamento da relação de controle e organização produtiva foi se estabelecendo a partir do momento em que o mercado da cooperativa foi se ampliando pelo PNAE. O controle e a organização produtiva foram, paulatinamente, respondendo a padrões técnicos de qualidade, formas de armazenamento e transporte demandados pelos contratos para oferta de produtos. Ao mesmo tempo, as atividades econômicas dos cooperados, em termos de especialização produtiva, por exemplo, também passaram, gradativamente, a responder às demandas do PNAE.

Para questões relacionadas ao manejo da produção, a partir de 2010 a Coofeliz, junto às organizações parceiras (sindicato dos trabalhadores rurais, cooperativa de crédito – Cresol, Universidade Federal de Viçosa – UFV e CTA-ZM), viabilizou a contratação de um técnico agrícola para prestar assessoria aos cooperados, principalmente à produção para oferta ao PAA e ao PNAE. O trabalho de assessoramento consistiu na realização de oficinas e visitas técnicas para tratar sobre a melhor forma de colheita, arma-

zenamento, embalagem e procedimentos necessários para garantir a qualidade do produto em termos sanitários.

Neste processo, duas orientações técnicas fundamentavam as recomendações aos agricultores: os princípios da produção agroecológica e os “padrões técnicos” estabelecidos pelo mercado. A organização para a produção deveria responder a estas duas demandas, que muitas vezes revelavam-se conflitantes. Entende-se que houve, de um modo geral, um processo de adaptação da forma de produção dos agricultores familiares vinculados à cooperativa, principalmente aos “padrões técnicos” estabelecidos pelo mercado (WILKINSON, 2008).

O papel predominante destes padrões pode ser compreendido pela necessidade de resposta dos agricultores familiares, em termos de organização social da produção, às demandas e regras do mercado instituído pelo PNAE. O processo de assessoramento técnico à produção tratou, no entanto, de relativizar o papel preponderante deste padrão, considerando as características e as especificidades da organização produtiva dos cooperados. Desta forma, critérios como a sazonalidade da oferta de produtos, as vocações produtivas locais e as características estabelecidas pelos agricultores no cultivo de determinados produtos passaram a informar o planejamento e adequação do período de entrega de produtos de acordo com a oferta existente.

A literatura científica que trata do tema indica que o trabalho desenvolvido ocorreu como uma estratégia para manter as características da produção da agricultura familiar, estabelecendo certo “distanciamento das regras do mercado capitalista” (SABOURIN, 2009). As entrevistas e o trabalho de acompanhamento das atividades de assessoramento técnico permitiram perceber que a especialização produtiva sempre esteve presente como uma demanda do mercado, um padrão produtivo considerado “eficiente”. No entanto, tanto no quadro dirigente quanto entre os cooperados, a especialização, ao contrário, tendeu a ser vista como uma alternativa arriscada e contraditória aos princípios agroecológicos,

---

tiva, viabilizando a participação dos cooperados na gestão da cooperativa. As práticas de OQS comumente desencadeiam um processo de organização a nível local (a partir de vizinhos em uma mesma comunidade), em núcleos que se ocupam da administração local, estabelecendo um canal de diálogo com a direção da cooperativa (SAMPALHO *et al.*, 2009).

afirmando-se, em crítica à especialização produtiva, uma opção de organização socioprodutiva fundada na diversificação de produtos<sup>14</sup>.

Com a inserção dos produtos da agricultura familiar, foram necessárias adequações nos cardápios das escolas, que ao longo do tempo privilegiavam produtos enlatados, massas, pré-processados, entre outros (COSTA, 2004). Desta maneira, para além do trabalho de organização social com os cooperados, a Coofeliz procurou desenvolver um trabalho para informar e sensibilizar demais atores sociais envolvidos na execução do PNAE na região. Foram realizadas reuniões com gestores públicos (diretores de escolas, secretários de educação, nutricionistas etc.), responsáveis pela aquisição da alimentação escolar, a fim de negociar a elaboração de Chamadas Públicas, de modo que as mesmas previssessem a compra de produtos por item e não por lote, como vinha sendo feito. Também houve iniciativas para que fossem demandados produtos de acordo com a disponibilidade sazonal dos produtos na região de atuação da Coofeliz. Esta foi uma importante inovação institucional nas relações de mercado estabelecidas pelo PNAE, qual seja, a introdução de um padrão estabelecido, quanto ao tipo de produto e à forma de oferta dos mesmos, a partir das negociações estabelecidas nas redes de relações sociais locais.

Com as merendeiras das escolas foram realizadas oficinas sobre aproveitamento dos produtos, difundindo receitas que utilizassem a produção local. As entrevistas realizadas e os depoimentos expressos em várias reuniões demonstraram a resistência inicial das merendeiras aos produtos adquiridos da agricultura familiar por meio do PNAE. Os produtos entregues pela cooperativa não apresentavam o padrão estético daqueles adquiridos em supermercados (tamanho uniforme, pré-processamento etc.), tornando o preparo dos alimentos, de acordo com os depoimentos citados, mais trabalhoso.

14. A cooperativa comercializou 42 itens em 2013. Apesar de ter alguns produtos com maior escala, a perspectiva é abranger ao máximo a diversidade produzida pelos agricultores a ela vinculados (CTA-ZM, 2014).

Para mudar esta percepção negativa sobre os produtos da agricultura familiar, a Coofeliz organizou visitas das merendeiras a propriedades de alguns cooperados, para que elas compreendessem o processo de produção agroecológica, demonstrando que o padrão estético dos produtos comercializados em supermercados nem sempre está associado a qualidades positivas, como à produção livre de agrotóxicos, por exemplo. Desta forma, completava-se um ciclo de interação que relacionava os produtores com os destinatários finais do produto, buscando interferir nos padrões estabelecidos relativos à demanda de alimentos.

## 5.2. Estrutura organizacional e prática de gestão

À medida que a Coofeliz foi aumentando volume de vendas para o PAA e PNAE, a estrutura organizacional<sup>15</sup> da cooperativa, bem como sua gestão<sup>16</sup>, foram sofrendo mudanças para tentar atender às demandas apresentadas. Para compreendermos a importância destes programas na movimentação da cooperativa, é importante observar as variações nas Demonstrações de Resultado do Exercício (DRE) a partir das receitas de vendas: em 31 de dezembro de 2010, a DRE fechou em R\$ 118.101,88; em 2011, R\$ 193.670,00 e, em 2012, foi de R\$ 335.000,00.

Até 2009, a Coofeliz não contava com funcionário ou profissional que se dedicasse exclusivamente às atividades da cooperativa. Este fato é recorrente em cooperativas agropecuárias de menor porte, pois os agricultores, além de gerirem a cooperativa, necessitam desenvolver suas atividades produtivas em suas propriedades

15. "Estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas" (OLIVEIRA *apud* GABRICH, 2008, p. 31-32).

16. Como gestão se subentende que é o que leva a organizar, dispor, dirigir, ou seja, é usada para referir-se à direção e à administração que se realizam em uma organização, empresa ou negócio.

(ZYLBERSZTAJN, 1994). A partir de 2010, devido ao crescimento das operações financeiras, foi contratada uma funcionária para exercer atividades relacionadas ao atendimento aos cooperados, recebimento de produtos, emissão de notas, contato com as escolas e outros públicos etc.

Em relação à logística<sup>17</sup> adotada para operacionalizar o PNAE, a Coofeliz recebia em sua sede, todas as segundas-feiras, os produtos trazidos pelos cooperados, que assumiam os custos do transporte entre a propriedade e a cooperativa. Na cooperativa os produtos eram pesados, selecionados/fiscalizados, embalados e posteriormente distribuídos nas escolas. Para que esta logística fosse eficiente era necessário dispor de um sistema que disponibilizasse as informações desde a aquisição de matéria-prima até a entrega do produto ao consumidor. Isto facilitava o planejamento da organização e ajuda na tomada de decisão. Se o fluxo de informações não funcionasse com eficácia, erros ao longo da cadeia poderiam acontecer. Logo, a cooperativa poderia ser onerada a partir de atraso nas entregas, dispêndio de trabalho e perda de informações (RIBEIRO, 1999). Assim, para que esse arranjo proposto funcionasse, era necessário um fluxo de informação entre as escolas, a cooperativa e os cooperados, no qual as escolas apresentassem suas demandas no prazo que a cooperativa conseguisse articular com seus cooperados a produção para atender às demandas; ou seja, era necessário que a rede social formada para a distribuição tivesse um fluxo de informações dinâmico e preciso.

Nesse sentido, não se trata apenas de capacidade gerencial ou de um aparato técnico que consiga monitorar os procedimentos administrativos e financeiros, mas uma relação de proximidade e confiança, na qual as relações econômicas estejam enraizadas (*embedded*) em redes sociais

(GRANOVETTER, 1985). Portanto, para além de mudanças nos aparatos técnico-gerenciais, a mudança na relação com os agentes econômicos que compõem a rede de relações do PNAE foi fundamental para garantia de entrega dos produtos.

Para cobrir os custos de operacionalização dos programas (PAA e PNAE), a Coofeliz cobrava uma taxa administrativa percentual sobre os produtos comercializados via cooperativa. A taxa administrativa foi fixada em 20% do valor do produto. O montante arrecadado foi utilizado para custear a operacionalização das atividades (manutenção de veículo, salário, diárias, despesas contábeis e de escritório, entre outras) e trabalhos de formação e capacitação com os cooperados.

Tanto o PAA quanto o PNAE representam oportunidades econômicas para os empreendimentos da agricultura familiar, e para a Coofeliz não foi diferente. Entretanto, a partir da operacionalização destes programas, alguns desafios foram surgindo, ao passo que inovações foram necessárias para contorná-los. Por exemplo, ambos os programas não efetuam o pagamento pelos produtos à vista, isto atrelado a um complexo arranjo burocrático para prestação de contas. Estas características burocráticas se dobraram em atrasos nos pagamentos, fato que em determinadas situações contribuiu para fragilizar a relação da cooperativa com seus cooperados. Houve vários casos em que os cooperados realizavam as entregas na cooperativa e ficavam dois meses sem receber, em função de atrasos nos trâmites para o pagamento. Como a Coofeliz não tinha capital de giro para realizar os pagamentos aos cooperados, a solução encontrada foi a criação do que ficou conhecido como Vale Solidário. Este vale era uma nota, no valor dos produtos entregues, que podia ser utilizada como moeda em estabelecimentos comerciais conveniados com a cooperativa ou sacada na cooperativa de crédito (SILVA e AMORIM JUNIOR, 2013).

Desta forma, o Vale Solidário funcionou como uma moeda social que, segundo Singer (2009, p. 72), é “um instrumento de troca e meio de pagamento criado e operado por associações

17. Pode ser entendida como o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficaz o fluxo e a armazenagem de produtos, serviços e informações. Visa garantir a disponibilidade de produtos, materiais e serviços no mercado e pontos consumidores, a tempo hábil e ao menor custo possível. São funções-chaves da logística o transporte, o estoque, a distribuição, a localização, os serviços aos clientes e o fluxo de informações (CARDOZO, 2012).

autogestionárias.” Atualmente, o vale é aceito em supermercados, postos de combustíveis, farmácias, lojas de produtos agrícolas, papelarias e padarias. O relacionamento entre a Coofeliz, seus cooperados e demais comércios que aceitam o vale solidário não se limita apenas às transações econômicas; é pautado em relações sociais estabelecidas no dia-a-dia entre estes atores, o que gera confiança e reputação, possibilitando que mais estabelecimentos comerciais adotem o vale, ampliando esta rede.

### 5.3. Matriz produtiva e qualidade de produção

O processo de modernização da agricultura vivenciado causou impactos na forma de produzir dos agricultores na região. De um modo geral, houve fomento à implementação de um modelo de agricultura que privilegiasse a especialização em determinados produtos (commodities)<sup>18</sup>. Com isso, intensificou-se a competitividade na agricultura e pecuária, além da busca por homogeneizar a produção, ou seja, estabelecer um padrão para a produção. Atrelado a isto, a abertura do mercado interno possibilitou a entrada de produtos importados a preços mais baixos, o que propiciou significativa queda nos preços e exclusão de agricultores familiares do mercado (BORILLI *et al.*, 2008).

Em Espera Feliz, a influência do processo de modernização da agricultura não foi diferente do acima exposto. O principal produto no município é o café, com produção aproximada de 200 mil sacas/ano (SILVA, 2010). Entretanto, o trabalho iniciado pelo sindicato dos trabalhadores rurais, posteriormente assumido pela Coofeliz e potencializado pelo PNAE, vem contribuindo para a mudança da matriz produtiva das famílias cooperadas, em prol da diversificação da produção. Segundo Borilli *et al.* (2008, p. 14), “[...] deve-se entender a matriz produtiva a partir da dinâmica

interna da família, e como ela reage ao jogo das instituições e dos condicionantes do mercado no sistema local”.

Em 2013, a Coofeliz comercializou 44 itens diferentes produzidos pelos agricultores familiares cooperados, isto em uma região em que predomina o monocultivo do café, o que pode ser explicado como uma ressignificação da produção no entorno da matriz principal (café). Aquilo que se cultivava apenas para autoconsumo passou, a partir do processo de interação com as regras do programa, a ter um valor de mercado e se inserir em redes de interação para além da rede de relações locais.

A estratégia de diversificação da produção adotada pela cooperativa, que atende de forma mais ampla ao PNAE no município e região, também possibilitou o aumento da renda das famílias. Com base na renda de uma propriedade analisada<sup>19</sup>, onde residiam três famílias, pode-se observar essa alteração. A renda anual na propriedade entre 2007/2008 era de R\$ 16.222,00; já em 2013, a renda passou para R\$ 57.098,00. Nesta propriedade, 41 produtos diferentes eram produzidos, nem todos comercializados pela cooperativa por meio do PNAE, mas parte significativa desta produção é escoada para o programa. Outro dado que chama a atenção é em relação à produção de café. Nesta propriedade, em 2009/2010, a renda da venda do café era de 47% da receita total da propriedade. Em 2013, este número caiu para 29% da composição anual da renda da propriedade. É evidente o aumento da mudança na renda a partir do acesso ao programa, principalmente como resultado do aumento da receita proveniente de outros produtos, apesar de o café ser a principal cadeia produtiva do município.

Outra mudança relevante percebida a partir do acesso ao PNAE foi a adequação sanitária e de higiene com os produtos. A principal dificuldade ocorria em relação aos padrões necessários para “gerar qualidade aos produtos”, diretamente relacionada à precariedade de infraestrutura

18. Crepaldi (*apud* BORILLI *et al.*, 2008, p. 13) comentam que “[...] o agricultor vem diminuindo o número de atividades em seu estabelecimento rural, dedicando-se em apenas uma ou duas espécies, especializando-se para melhorar a qualidade de seus produtos, visando um mercado pelo qual recebe um melhor preço”.

19. Dados do monitoramento econômico realizado em uma propriedade de um sócio da Coofeliz entre 2007 e 2013 pelo CTA-ZM (CTA-ZM, 2014).

mínima adequada para o processamento, armazenamento e transporte das mercadorias. Essas limitações geravam dificuldades na obtenção dos registros sanitários para produtos específicos, que exigiam adequação tanto de infraestrutura quanto de manuseio de produtos.

Além destas limitações estruturais, a legislação sanitária se mostrava incompatível com a realidade dos empreendimentos da agricultura familiar. Sua aplicação propiciava concentração de mercado, favorecendo as grandes empresas agroalimentares, sobretudo as de produtos com maior valor agregado, ou seja, criava oligopólios, impedindo a entrada de novos empreendimentos. Como afirma Wilkinson (2008, p. 205), “a legislação federal sobre agroindústrias efetivamente tem excluído o setor artesanal de produtos perecíveis do mercado nacional”. Mesmo se tratando de um mercado diferenciado (PNAE), os padrões estabelecidos para os produtos eram os mesmos aplicados aos de mercados de commodities. Logo, padrões que interessam aos grupos dominantes eram corriqueiramente institucionalizados como referência à normatização dos processos produtivos diversificados que caracterizam parte da agricultura familiar (WILKINSON, 2008).

Diante da necessidade de enfrentar este cenário adverso, a Coofeliz buscou realizar as adequações e estabelecer parcerias que viabilizem o acesso de seus cooperados ao PNAE. Quando a cooperativa começou a acessar o PNAE, alguns cooperados, por terem experiência em produzir e comercializar apenas o café, sendo os outros produtos apenas para o autoconsumo, não tinham o hábito de produzir para comercializar banana, alface, taioba, laranja etc. Estas lavouras não eram consideradas comercializáveis. No início das entregas, respondendo a demanda por estes produtos, os cooperados realizaram entregas na cooperativa com produtos em sacos de adubos, ou outros tipos de embalagem, o que poderia comprometer a qualidade do produto e a segurança de quem iria consumi-lo. A orientação técnica e as ações de capacitação visaram a mudança deste cenário.

Outro aspecto relevante na compreensão das mudanças relativas à matriz produtiva e à quali-

dade de produção foram as negociações entre a Coofeliz e os gestores públicos responsáveis pelo PNAE no município/região acerca das demandas (elaboração de Chamadas Públicas), do padrão de qualidade dos produtos e das necessidades para superar as limitações estruturais de comercialização da agricultura familiar. Como afirma Wilkinson (2008, p. 16):

Os novos patamares de qualidade implicam novas relações de poder econômico. Assim, as associações dos agricultores e as suas representantes devem negociar os padrões de qualidade com base no princípio que objetivos comuns podem ser alcançados com instrumentos diferentes. Devem-se identificar as práticas agrícolas que, ao mesmo tempo, garantem níveis adequados de qualidade e viabilizem a agricultura familiar na atividade em questão.

Devido às relações de confiança instituídas, a partir de repetidas transações entre os gestores públicos e os agricultores, inicialmente em relações informais de mercado e posteriormente na operacionalização do PAA e PNAE, se constituiu uma espécie de reputação dos produtos, dos agricultores e da própria cooperativa entre os gestores públicos e demais envolvidos com os programas (WILKINSON, 2008). Em relação à qualidade da produção, a experiência demonstrou que o reconhecimento da mesma não depende apenas de um selo que certifica a qualidade do produto, pois a confiança, o conhecer o processo de produção, a reputação que o produto adquire cumpre esse papel em determinadas situações.

## 6. Conclusões

Com base na pesquisa realizada, identificou-se que o acesso ao mercado institucional pela Coofeliz promoveu uma série de mudanças envolvendo diferentes aspectos de sua rede de relações sociais. Um desses aspectos refere-se à dimensão de ordem técnico-gerencial, envolvendo mudanças significativas nos processos de organização produtiva – e nos mecanismos de

controle necessários – à medida que se ampliaram as operações financeiras.

Foi possível identificar inovações organizacionais estabelecidas a partir das relações sociais em que a cooperativa passou a se inserir. O exemplo do Vale Solidário utilizado como moeda social, criado para suprir a dificuldade de pagamento aos agricultores devido à ausência de capital de giro, é um exemplo evidente dessa inovação, lastreada pela confiança e pela relação de proximidade.

As relações estabelecidas pela cooperativa com outros agentes envolvidos no processo de aquisição de alimentos para alimentação escolar no município têm criado padrões de mercado mais próximo da realidade dos agricultores familiares. A inserção de produtos específicos, respeitando a sazonalidade e as vocações produtivas locais nos cardápios escolares, é uma evidência deste achado da pesquisa. A análise desta experiência torna evidente o fato de que as normas técnicas são valores passíveis de serem negociados e que os mercados, especificamente os criados a partir do PNAE, são construções sociais.

O acesso ao PNAE também provocou mudanças na renda dos agricultores e na diversidade produtiva. A pesquisa demonstrou que, apesar de o município de Espera Feliz ter predominantemente o cultivo do café, foram vários os itens comercializados e, em alguns casos, a renda adquirida com a comercialização da diversidade produtiva é maior do que a renda gerada com a venda do café, até então praticamente a única cultura direcionada a mercados. Isso nos permite inferir que o PNAE em Espera Feliz também provoca mudanças na matriz produtiva dos agricultores vinculados à cooperativa, no sentido de uma maior diversificação da produção, ao invés de uma especialização produtiva voltada para uma commodity.

## 7. Referências

ABRAMOVAY, R. Entre Deus e o diabo: mercados e interação humana nas ciências sociais. *Tempo Social*, São Paulo, v. 16, n. 2, nov. 2004.

BABBIE, E. *The practice of social research*. 6. ed. Belmont, CA: Wadsworth, 1992.

BECKER, H. S. *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. 2. ed. São Paulo: Editora HUCITEC, 1994.

BORILLI, S. P., FERRAZOLI, A. C. M., CICHOSKI, E. P. e FERREIRA F. C. Análise da evolução da matriz produtiva do setor agropecuário do município de Toledo/PR. *Ciências Empresariais da UNIPAR*, Umuarama, v. 9, n. 1 e 2, p. 11-33, jan./dez. 2008.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. *Projeto Nutre Minas*. Brasília, 2011.

CARDOZO, K. T. et al. A tecnologia da informação na logística da Cooperativa Mista Agropecuária de Juscimeira/MT. *Revista Científica Eletrônica de Ciências Sociais Aplicada da Eduvale*, v. 5, n. 7, nov. 2012.

COSTA, L. M. C. *O programa nacional de alimentação escolar (PNAE) na perspectiva dos usuários: um estudo de caso*. 2004. 186 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Meio Ambiente) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2004.

CTA-ZM. *Transição agroecológica e políticas públicas na Zona da Mata de MG*. Viçosa: CTA-MZ, 2011.

CTA-ZM. *Relatório planejamento COOFELIZ 2014*. Viçosa: CTA-ZM, 2014.

DUARTE, D. N. e DIAS, M. M. Rede de comercialização, políticas públicas e mudanças na ação extensionista: o caso de Iconha-ES. *Extensão Rural*, v. 19, p. 105-136, 2012.

FREITAS, A. F., FREITAS, A. F. e DIAS, M. M. Mudanças conceituais do desenvolvimento rural e suas influências nas políticas públicas. *Revista de Administração Pública*, v. 46, p. 1575-1597, 2012.

GABRICH, G. T. *Análise das alterações na estrutura organizacional e sua influência na longevidade do Jornal Estado de Minas*. 2008. 116 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) – Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2008.

GAZOLLA, M. e PELEGRINI, G. A construção social dos mercados pelos agricultores: o caso das agroindústrias familiares. CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 48, 2010, Porto de Galinhas/PE. *Anais eletrônicos...* Disponível em: <[www.sober.org.br/palestra/15/226.pdf](http://www.sober.org.br/palestra/15/226.pdf)>. Acesso em: 30 dez. 2010.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

- HOFFMANN, R. A agricultura familiar produz 70% dos alimentos no Brasil? *Segurança Alimentar e Nutricional*, Campinas/SP, v. 21, n. 1, p. 417-421, 2014.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Censo Agropecuário*. Belo Horizonte, 2006. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br>>. Acesso: 19 out. 2011.
- KAGEYAMA, A. A., BERGAMASCO, S. M. P. P. e OLIVEIRA, J. T. A. Uma tipologia dos estabelecimentos agropecuários do Brasil a partir do Censo de 2006. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, Piracicaba/SP, v. 51, n. 1, p. 105-122, jan./mar. 2013.
- LÉVESQUE, B. Contribuição da nova sociologia econômica para repensar a economia no sentido do desenvolvimento sustentável. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 49-60, abr./jun. 2007.
- MACHÍN SOSA, B., JAIME, A. M. R., LOZANO, D. R. A. e ROSSET, P. M. *Revolução agroecológica: o movimento de camponês a camponês da ANAP em Cuba*. Ciudad de La Habana: ANAP, 2011.
- PLOEG, J. D. van der. *Camponeses e impérios alimentares: lutas por autonomia e sustentabilidade na era da globalização*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.
- PORTUGAL, S. Contributos para uma discussão do conceito de rede na teoria sociológica. *Oficina do CES: publicação seriada do Centro de Estudos Sociais*. Coimbra, PT, Universidade de Coimbra, n. 271, 2007.
- REDIN, E. e SILVEIRA, P. R. C. O campesinato revisitado: contribuição para a compreensão da agricultura contemporânea. CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 48, 2010, Porto de Galinhas/PE. *Anais eletrônicos...* Disponível em: <[www.sober.org.br/palestra/15/533.pdf](http://www.sober.org.br/palestra/15/533.pdf)>. Acesso em: 30 dez. 2010.
- RIBEIRO, P. C. C. Logística na indústria de laticínios: dois estudos de caso em cooperativas. *Cadernos de Debate*, Campinas/SP, v. 7, p. 45-64, 1999.
- SABOURIN, E. *Camponeses do Brasil: entre a troca mercantil e a reciprocidade*. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.
- SAMPAIO, D. O. *et al.* A organização do quadro social (OQS) como ferramenta estratégica em uma cooperativa. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29, 2009, Salvador/BA. Disponível em: <[http://files.danilodeoliveirasampaio.com/200000013-86486883c5/TN\\_STO\\_097\\_658\\_14208-Danilo.pdf](http://files.danilodeoliveirasampaio.com/200000013-86486883c5/TN_STO_097_658_14208-Danilo.pdf)>.
- SILVA, M. G. *Políticas públicas de desenvolvimento rural e organizações de agricultura familiar no município de Espera Feliz/MG*. 2010. 192 f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa/MG, 2010.
- \_\_\_\_\_. e AMORIM JUNIOR, P. C. G. Inovações organizacionais para a construção de mercados locais e solidários em Espera Feliz (MG). *Agriculturas*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 1417, 2013.
- \_\_\_\_\_. e SILVA, S. Para além do acesso: uma análise da relação entre mercados institucionais e empreendimentos de economia solidária no meio rural. *Mercado de Trabalho – Conjuntura e Análise*, v. 16, n. 49, p. 87-93, nov. 2011.
- \_\_\_\_\_. DIAS, M. M. e SILVA, S. P. Relações e estratégias de (des)envolvimento rural: políticas públicas, agricultura familiar e dinâmicas locais no município de Espera Feliz (MG). *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 52, p. 229-248, 2014.
- SINGER, P. Finanças solidárias e moeda social. In: SINGER, P., FELTRIM, L. E., VENTURA, E. C. F. e DOLD, A. von B. *Perspectivas e desafios para a inclusão financeira no Brasil: visão de diferentes atores*. Brasília: Banco Central do Brasil, 2009. p. 69-78.
- STEINER, P. *A sociologia econômica*. São Paulo: Atlas, 2006.
- TURPIN, M. E. A alimentação escolar como fatos de desenvolvimento local por meio do apoio aos agricultores familiares. *Segurança Alimentar e Nutricional*, Campinas/SP, v. 16, n. 2, p. 20-42, 2009.
- WANDERLEY, M. N. B. Agricultura familiar e campesinato: rupturas e continuidades. *Estudos, Sociedade e Agricultura*, Rio de Janeiro, n. 21, p. 43-61, out. 2003.
- WILKINSON, J. *Mercados, redes e valores: o novo mundo da agricultura familiar*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.
- ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 23-32, jul./set. 1994.

