

## 1. Considerações Iniciais

Contemporaneamente novos modelos de organização e gestão do trabalho têm emergido a fim de viabilizar interesses comuns ou mesmo enfrentar problemas e implementar ações, apontam Loiola e Moura (1996). De mesmo modo, as escolas do pensamento administrativo evidenciam progressiva evolução dos arranjos organizacionais.

Assim, há um deslocamento do trabalho individual para o pensamento orgânico e sistêmico, destaca Santos (2007). A partir das décadas de 1980 e 1990, ressalta o autor, apareceram estudos sobre redes sociais aplicadas às organizações, que imersas em tessitura social estavam preocupadas em proteger transações e reduzir os seus custos. Já anos 2000 há um entendimento mais amplo sobre a temática de redes, abarcando o contexto social nas quais as organizações estão imersas.

A partir dessa evolução dos novos arranjos organizacionais, novas competências têm emergido no mercado. Assim, Migueletto (2001) destaca a necessidade das organizações, diante do dinamismo requerido pelo mercado e os stakeholders, que são as partes interessadas e que sofrem impactos da organização, de se concentrarem nas competências essenciais, desenvolvidas a partir do processo de aprendizagem (FLEURY; FLEURY, 2001). Esta prática vem delineado uma proposta, de articulação com outras organizações, através de parcerias e alianças para centrarem em sua atividade essencial.

Para este fim, novas relações entre atores sociais e organização representam uma resposta através da construção de redes interorganizacionais. Roth et al. (2012) caracterizam as redes interorganizacionais como a junção de três ou mais organizações que colaboram para alcançar objetivos individuais e coletivos. Nestes arranjos, as organizações podem ser privadas, públicas ou não governamentais.

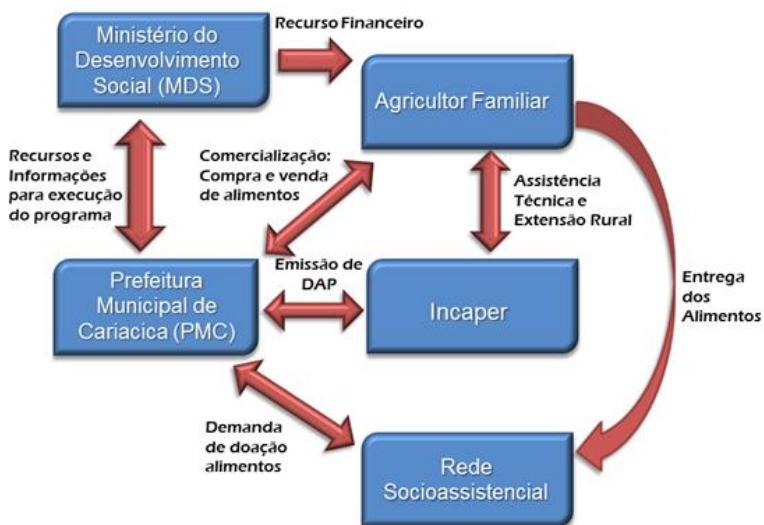
Na administração pública, ressaltam Duarte e Rassem (2010), a mudança requerida pela sociedade, tem provocado movimentos paralelos e interdependentes das instituições. Migueletto (2001) ainda pontua, que o modelo de redes no setor público concede uma possibilidade de harmonizar as alterações políticas, distribuição do poder, inovações administrativas e arquitetura organizacional descentralizada e intersetorial.

É justamente nessas relações em rede da administração pública que este estudo tem o intuito de se debruçar. A análise recaiu no Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). Em um recorte mais pontual, este trabalho pretende descrever o programa sob a lente dos atores do conglomerado interorganizacional, isto é, capturar dos diferentes agentes envolvidos na rede a tessitura, o processo organizativo e os papéis do PAA.

O PAA, por sua vez, tem como objetivo a compra de alimentos produzidos pela agricultura familiar, com dispensa de licitação, e os designa às pessoas em estado de insegurança alimentar e nutricional e àqueles assistidos pela rede socioassistencial e pelos equipamentos públicos de alimentação e nutrição (MDA, 2012).

Visto que a rede envolve múltiplos personagens, é preciso caracterizar os atores ora mencionados neste trabalho. Assim, a fim de delimitar o estudo, serão analisados os membros da rede que participam formalmente, que estão inseridos nos documentos oficiais do governo, seja municipal, estadual ou federal, do programa, do PAA no município de Cariacica. Assim, são considerados atores: o agricultor familiar, a Prefeitura Municipal de Cariacica (PMC), o Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural (Incaper), o Ministério do Desenvolvimento Social (MDS) e as famílias e instituições que recebem os alimentos adquiridos pela PMC. Esse conglomerado de atores que compõe a rede pode ser visto na figura 1. As setas, nesta imagem, representam as relações estabelecidas entre as instituições, podendo denotar, atividades, fluxo de informações ou recursos.

Figura1: Rede do PAA em Cariacica



Fonte: Elaborado pelo autor

A justificativa da temática de estudo situa-se na expressividade da agricultura para o Brasil e notadamente para o Estado do Espírito Santo. No Brasil, a agricultura familiar representa 84,4% dos estabelecimentos rurais e é responsável por 74% dos empregos rurais e por 33,2% do PIB agrícola (IBGE, 2009). Um estudo realizado por pesquisadores do setor agrícola revela que “cerca de 80% dos municípios capixabas são dependentes de atividades agrícolas” (DADALTO et al., 2016, p.24).

Ademais, o programa movimentou no município de Cariacica, lócus deste estudo, só no ano de 2016, montante de R\$ 1.137.000,00, beneficiando cerca de 300 agricultores, e atendendo beneficiários, divididos em 15 entidades socioassistenciais do município e 450 famílias aponta informações disponibilizadas pela Prefeitura (SACCANI, 2017). Para o ano de 2017 o MDS disponibilizou para a execução do programa em Cariacica o montante de R\$300.000,00. Assim, é iminente a necessidade de compreender as relações que ocorrem na rede interorganizacional para atender a demanda social e o desempenho dos atores no processo.

## Formulação da Situação Problema

Deste modo, o presente estudo busca responder: Como, a partir da capacidade de resiliência dos atores da rede, são construídas as relações interorganizacionais no PAA, em Cariacica/ES?

### 1.1 Objetivo geral

Compreender, a partir da resiliência, como se comporta os atores envolvidos no Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) no município de Cariacica.

## **1.2 Metodologia**

O método utilizado para esta pesquisa foi o estudo de caso, que tem como propósito elucidar características de uma classe maior de semelhantes fenômenos, destacam Schwandt e Gates (2018). Trata em compreender uma situação em profundidade, enfatizando seu significado para os vários envolvidos. Assim, ela consiste de uma “investigação detalhada do caso, através do uso de uma variedade de fontes de dados, um fenômeno em seu contexto naturalista, com o propósito de confrontar” a teoria com o mundo empírico, a fim de prover análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo (PIEKKARI; WELCH, 2018).

Para a coleta de dados desta pesquisa foram realizadas 11 entrevistas semiestruturadas. Para Gerhardt e Silveira (2009) as entrevistas, técnica de interação social, partem de um diálogo assimétrico, em que uma das partes busca obter dados e a outra se apresenta como fonte de informação. As análises obtidas das entrevistas e as informações da análise documental foram debatidas a fim de verificar consonâncias e dissonâncias entre o prescrito na legislação e a percepção dos atores envolvidos. Para compreender, analisar e interpretar os dados desta pesquisa foi feita a opção de adotar como técnica, assim como caracterizado por Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006), a comparação.

## **2. Revisão da Literatura**

### **2.1 O Programa de Aquisição de Alimentos (PAA)**

O Programa de Aquisição de Alimentos surgiu no ano de 2003, a partir do desdobramento de uma política pública, articulada através de inúmeros programas como “Ação da Cidadania contra a Fome, a Miséria e pela Vida”, e “Fome Zero” (HESPAÑHOL, 2013). Tendo em seu bojo retirar da miséria e da fome milhões de brasileiros, as ações destes programas trouxeram para a sociedade e o Estado à necessidade de ações políticas que alcançassem estes brasileiros.

Somado a isso, o fortalecimento da agricultura familiar, haja vista a importância econômica e social que desempenha no país, ganhou protagonismo no mesmo período se consolidando com a implementação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF).

Assim, em uma articulação de duas esferas distintas: retirar da miséria e da fome milhares de brasileiros e fortalecer a agricultura familiar, o Governo Federal por meio do artigo 19 da lei nº 10.696 cria o Programa de Aquisição de Alimentos – PAA. Deste modo, o governo compra alimentos produzidos pela agricultura familiar, com dispensa de licitação e os destina às pessoas em situação de insegurança alimentar e nutricional atendidas pela rede socioassistencial, pelos aparelhamentos públicos de segurança alimentar e nutricional e pela rede pública e benéfica de ensino (MDA, 2012).

O Programa de Aquisição de Alimentos está estruturado em 5 modalidades, a saber: Compra para Doação Simultânea, Formação de Estoques, Compra Direta da Agricultura Familiar, Incentivo à Produção e Consumo do Leite e Compra Institucional. A articulação de papéis e atores envolvidos em cada modalidade é distinta.

### **2.2 Redes Interorganizacionais**

O significado de “rede” pode modificar segundo a área de conhecimento, o contexto e a

aplicação, destaca Lebarcky (2013). Assim, admite inúmeros sentidos, nos campos da antropologia, sociologia, geografia (LOIOLA; MOURA, 1996), ou mesmo na área da psicologia social (FLEURY; OUVERNEY, 2007). Pode denotar frequência de comunicação, crenças e valores compartilhados ou mesmo acordos formais e parcerias, sublinham Lecy, Mergel e Schmitz (2014). Destarte, as noções são distintas e denotam objeto de estudo de diferentes fenômenos.

Para os estudos organizacionais a temática evolui de uma perspectiva voltada de redução de custos, típico das práticas tradicionais de gestão, para uma perspectiva com ênfase na flexibilidade frente aos ambientes dinâmicos (BORTOLASO; SOUZA FILHO e ANTUNES JUNIOR, 2010)

Para Migueletto (2001), esses novos arranjos organizacionais, as redes, representam um conjunto de atores que se mobilizam a fim de coligar interesses comuns com o intuito de obter resposta a um problema complexo ou ampliar os resultados de uma ação, e não podem obtê-los isoladamente. Balestrin e Vargas (2004) dão complementariedade ao estudo ao abordarem como objetivo das redes a provisão de deficiências competitivas das empresas isoladamente. Roth et al. (2012), a partir do estudo de outros autores, complementa o significado, descrevendo como um ambiente para troca de experiências e conhecimentos. Esta visão traz à tona a perspectiva de aprendizado e inovação na atuação em redes de empresa. Já Brand e Facchin (2015) argumentam que a formação de redes e arranjos organizacionais relaciona-se às mudanças rápidas e a competitividade de abrangência global.

Em uma revisão teórica sobre a temática de redes, Popp et al. (2014) descrevem o conceito como a estrutura das relações entre os atores (indivíduos e organizações), a natureza dos elos entre atores, e o sentido dessas relações. Segundo o estudo a atuação em redes, na administração pública, pode ser traduzida como imperativo moral, haja vista que os problemas da sociedade não podem ser enfrentados de maneira isolada. Há ainda, argumentam Popp et al..(2014), a motivação que a formação de redes esta relacionada ao fracasso em resolver problemas complexos por estruturas burocráticas e tradicionais.

Igualmente, Oliver (1990) também contribui nos estudos sobre redes, ao descrever seis contingências críticas para a formação de relacionamentos interorganizacionais. Explicitando assim, as motivações que levam as organizações a relacionarem-se uma com outra ao invés de agirem isoladamente. Cabe destacar, antemão, o conceito utilizado pela autora ao descrever relacionamentos interorganizacionais. Para a autora são “as transações relativamente constantes, fluxos e ligações que ocorrem entre e no meio de uma ou mais organizações em seus ambientes” (OLIVER, 1990, p. 241). Seu estudo, centrado em uma revisão da literatura desde a década de 1960 até 1990, apresenta como determinantes para os relacionamentos interorganizacionais: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade.

Nesse sentido, cabe destacar o texto de Popp et al.(2014), que faz apontamentos sobre os benefícios da formação de redes, que podem ser descritos como risco compartilhado, a inovação, flexibilidade e capacidade de resposta.

Entretanto, observam ainda os autores, ao sobressaltarem que as redes só devem ser usadas se a tarefa não é apropriada para uma organização hierárquica. Isto porque aspectos como choques culturais, perda de autonomia, coordenação e o processo para desenvolver relações de confiança são desafios de trabalhar em redes interorganizacionais.

Insta ainda observar no trabalho de Popp et al. (2014), a descrição de quatro estágios de evolução das redes. A saber: (I) formação; (II) desenvolvimento e crescimento; (III) maturidade, sustentabilidade e resiliência; e (IV) morte e transformação.

Nesse sentido, esta pesquisa tem o intuito de debruçar sobre a etapa descrita como maturidade, sustentabilidade e resiliência. Isto porque, segundo informações disponibilizadas pelo MDS, no Diário Oficial da União (DOU) houve um decréscimo de recursos destinados ao programa. No ano de 2016, foram disponibilizados um montante de R\$ 1.137.000,00 conforme dados disponibilizados pela Prefeitura Municipal de Cariacica. Para este ano, contudo, a reserva orçamentária do governo federal para a execução do PAA pela PMC será de R\$ 300.000,00, conforme publicação do DOU de 17 de julho de 2017.

Assim, a fim de compreender a capacidade de resiliência da rede e o comportamento dos atores sociais envolvidos, evidenciado neste momento com a redução de recursos, esta etapa do processo de evolução foi demonstrada. Retomando também o objetivo específico deste estudo.

### **2.3 Tipos de rede**

As organizações em rede interorganizacional foram exploradas por diversos autores. Assim, alguns desses (POPP et al., 2014; CUNHA, PASSADOR e PASSADOR, 2011; DUARTE e HASSEN, 2010) ocuparam-se em apresentar tipologias e classificações, a fim de delimitar o arcabouço teórico em que estavam debruçados.

Uma multiplicidade de taxonomia é destaque entre os pesquisadores de redes, observam Cunha, Passador e Passador (2011). Os autores sustentam em seu trabalho a importância da delimitação dos estudos sobre redes, a fim de mapear e compreender a complexidade das relações que ocorrem na tessitura entre as organizações, de modo a viabilizar as pesquisas, vistos o esforço e o tempo desprendidos nos estudos da temática. Assim, este recorte teórico pretende explicitar as características da rede, a fim de possibilitar compreender o PAA dentro da temática, bem como as relações entre os atores envolvidos. A adoção por um modelo teórico, que o classifica, representa deste modo, uma lente por onde os estudos serão observados e analisados.

As redes interorganizacionais, redes de cooperação ou ainda redes horizontais são uma tipologia de aliança estratégica (LIMA FILHO, 2006). O esforço das instituições neste conglomerado propicia a geração de desempenhos que superam a soma dos recursos organizacionais obtidos individualmente, apontam Quatrin e Pereira (2017). Hakansson e Johanson (1992 *apud* ALMEIDA, 2012) permitem, ao apresentar o Modelo ARA, analisar a resiliência da rede do PAA, visto que é possível apreender estabilidade e mudança em uma rede. Oportunamente, cabe destacar que um dos objetivos do presente estudo é estudar a resiliência na rede, convergindo assim como subsídio teórico descrito no modelo ARA.

O modelo ARA, segundo os autores, articulam três componentes interdependentes: atores, recursos e atividades. Neste modelo, visto na figura 3, os atores organizacionais são aqueles que realizam atividades por meio de processos de trocas, apontam Mello, Fonseca e Vieira (2012). A interação entre os atores, ganha significado à medida que há interesses comuns nessa articulação. Assim, a proposta elucidada pelos autores (MELLO, FONSECA e VIEIRA, 2012; VIEIRA, 2006) a partir do modelo ARA, destaca que a necessidade de assegurar recursos que estão dispostos no ambiente, fundamentais à resposta de problemas organizacionais, motiva as atividades.

Vieira (2006), a partir dos trabalhos do modelo ARA, distingui a tríade estruturada por Håkansson. Segundo o autor, os atores do modelo são aqueles que controlam as atividades e/ou recursos. Os recursos por sua vez, representam um atributo capaz de criar valor para si, isto é, aquele que está em posse e percebidos como interessantes para a sua rede de relacionamentos. Por fim, atividades são entendidas quando um ou mais de um ator combina, desenvolve, realiza permuta ou ainda cria recursos por meio da utilização de outros recursos.

Figura 2: Modelo ARA: ator, atividade e recurso.



Fonte: adaptado de Håkansson e Johanson (1992, p.29)

## 2.4 Resiliência

Rice e Caniati (2003 *apud* Tanque, 2011) descrevem que o conceito de resiliência advém dos estudos da ciência dos materiais. Nesta perspectiva, o termo denota a capacidade de um material recuperar sua forma original após uma alteração que não extrapole seu limite elástico. De Rolt, Dias e Peña (2017), descrevem que quando aplicado às organizações, a resiliência refere-se à capacidade que se adequar às mudanças do ambiente e às tendências evolutivas, bem como de superar adversidades e crises. Os autores ainda destacam que o tema pode apreender as competências organizacionais que permitem que as instituições possam resistir e se adaptar aos estímulos externos.

A resiliência exige ações das organizações, à medida que em seu ambiente apresenta eventos inesperados, estratégias de adaptação à mudança (NOGUEIRA; HALLAL, 2013). Deste modo, enxergando a partir os atores sociais envolvidos, a temática recaí em compreender o ajustamento dos envolvidos na rede do PAA e o seu comportamento a partir dos movimentos de resiliência adotados pela rede interorganizacional, visto o decréscimo de recursos e produtos comercializados entre as organizações.

Assim, dado que os atores sociais envolvidos no PAA dependem do montante de recursos que o Governo Federal disponibiliza para execução do programa, através do MDS, para a PMC, informados ano a ano, a resiliência é um fator que acompanha o desenvolvimento e o relacionamento dos atores na rede. Uma vez que, a depender da quantidade de recursos disponibilizados, a prefeitura de Cariacica terá de ajustar o volume de compras dos agricultores, bem como delimitar o acesso aos alimentos adquiridos às instituições receptoras.

Uma possibilidade advinda dos atores para expressar a resiliência pode ser a articulação dos atores da rede para a inserção em outras políticas públicas ou a diversificação do mix de

produção e sua inserção em outros mercados de comercialização.

## 2.5 Políticas públicas de comercialização

O desafio fundamental do agricultor familiar, conforme apontado por Wilkinson (1999), é a busca de estratégias visando à agroindustrialização autônoma, à agregação de valor e à inserção dinâmica nos mercados. Este último, objeto de discussão neste recorte da pesquisa.

A fim de dimensionar a importância que a agricultura familiar e suas atividades desempenham, cabe destacar os dados do Censo Agropecuário do IBGE (2009) de 2006. Segundo o documento, no Espírito Santo 80% dos estabelecimentos agropecuários são de agricultores familiares.

Posto isto, é necessário compreender as possibilidades de comercialização dos produtos da agricultura familiar, uma vez que, a diversidade de canais de comercialização permite ao agricultor escolher a melhor forma de escoar a produção em função das contingências de um dado momento (UENO et al., 2016).

Deste modo, podem assumir, segundo recorte do Incaper, órgão estadual do Espírito Santo responsável pela pesquisa aplicada, assistência técnica e extensão rural no estado, 4 mercados distintos: Institucional, Tradicional, Corporativo e Solidário. No quadro 1, é possível observar os respectivos mercados e suas características.

QUADRO 1: Mercados e características

MERCADO	CARACTERÍSTICAS
Mercado Institucional	Compreende as Políticas Públicas e Programas Governamentais, entre os quais se destacam o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).
Mercado Tradicional	Consiste no comércio no atacado, varejo e/ou com a pequena indústria, entre os quais se enquadram varejões, atacadistas, Ceasa, supermercados e outros. Há a venda direta ao consumidor, como em feiras livres, eventos temáticos, espaços de comercialização nos empreendimentos e centrais de comercialização.
Mercado Corporativo	Consiste na venda direta de <i>produtos in natura</i> ou processados. O público-alvo é formado por empresas e indústrias, em franca expansão no Estado.
Mercado Solidário	Trata-se do comércio justo e solidário realizado em espaços de comercialização, eventos e feiras da economia solidária. Há 572 empreendimentos solidários no Espírito Santo, sendo que dessa totalidade 367 são rurais.

Fonte: Incaper

### 3 Resultados e Discussões

#### 3.1 O modelo atores, recursos e atividades (ARA) e a tessitura de rede do PAA

Notadamente, a execução do PAA necessita da articulação de inúmeros agentes, entre os quais se destacam agricultores, Incaper, entidades socioassistenciais e prefeitura, a fim de atingir o objetivo do programa. Assim, a mobilização entre os atores sociais, os recursos que transitam e as atividades que desempenham, dá significado às relações tecidas, à medida que as relações de cooperação são reconhecidas e há uma reconstrução das relações entre Estado e sociedade (BRESSER PERREIRA, et al, 1999).

Neste recorte, que trata da tessitura da rede e como ocorre *modus operandi* nesta relação entre os múltiplos personagens envolvidos, nos ocupamos em capturar dos agentes como o processo é percebido a partir da sua inserção na rede. Assim, a busca esta em compreender como se dá o ingresso, isto é, a motivação para o acesso destes agentes no PAA.

Eu sou funcionário do Incaper e a gente atua aqui no apoio à assistência técnica desses agricultores que produzem esses alimentos para o programa (ATOR 2 – Incaper)

Então, eu sou nutricionista, né? Servidora pública e hoje eu estou substituindo a coordenadora do programa (ATOR 3 – Prefeitura de Cariacica)

Assim, a partir deste recorte de falas, percebemos que o que leva a inserção do Incaper e a Prefeitura de Cariacica ao PAA esta intimamente ligado ao papel que desempenham junto às suas instituições. Compreende um exercício das atividades inerentes a sua unidade de trabalho. Em contrastes a estes motivos, a posição dos agricultores e as entidades que recebem alimentos destacam:

[...] a gente participou do PAA, porque, na roça lá a gente vende muito barato e lá [PAA] tem um valor melhor agregado (ATOR 7 – Agricultor)

Porque, nós estamos envolvidos no PAA? Porque nós precisamos de doação. Nós vivemos de doação. É uma entidade sem fins lucrativos (ATOR 8 – Rede Socioassistencial – entidade recebedora de alimentos)

A posição dos agricultores e a entidade que recebem o alimento notadamente divergem dos atores anteriores. Visto que, nestes dois últimos, refere-se a uma necessidade de manutenção, isto é, dar sustento. Assim, através da venda, a fim de melhorar o desempenho financeiro do agricultor ou mesmo amparar instituições de cunho socioassistencial, o PAA mostra que possui motivações distintas para seus atores no envolvimento dessa tessitura.

Cabe ainda destacar, que de todo modo, as percepções, ainda que distintas, retomam o significado de políticas públicas, expressa Souza (2006), sendo apreendido neste trabalho ao executar o PAA. Assim, ao pôr o governo em ação e/ou ponderar sobre essa ação e, caso preciso, propor alterações no rumo ou curso dessas ações, o programa mobiliza agentes públicos, que por meio do processo organizativo, e outras organizações, tecem a rede do PAA.

Outro destaque na construção da rede pode ser apreendido com o reconhecimento dos papéis dos múltiplos agentes envolvidos no programa. Isto captura das atores suas percepções de uma visão para além dos elos – sejam de doação, venda ou execução da política pública - que estabelecem na rede. Visto que, os agentes da rede não estabelecem laços diretos com todos os envolvidos, reconhecer esse conglomerado de organizações fortalece a relação entre os atores à medida que esse ajustamento cria significado de valor para os recursos que transitam e as atividades que são cunhadas.

Bom, mais importantes são os agricultores, as associações, né, as secretarias municipais de agricultura e o Incaper também tem uma parcela de contribuição razoável no processo e a .... As pessoas que recebem estes alimentos (ATOR 1 – Incaper)

Eu acredito que o fornecedor dos recursos, pois sem recursos não acontece o PAA, a prefeitura aqui, pois ela tá gerindo o programa e o agricultor aí, que é o principal beneficiário do programa. (ATOR 2 – Incaper)

O Governo Federal, o MDS, a prefeitura de Cariacica, os funcionários da secretaria de agricultura, as entidades, que são beneficiadas, os agricultores e as famílias que também são beneficiadas. (ATOR 4 – Prefeitura de Cariacica)

Bom, quem compõe o PAA, pela minha visão, é o produtor, que é familiar, que produz seu próprio produto pra ir vender pra o consumidor. O Estado que leva esse produto pros [sic] .... pras entidades cadastradas. É a chance que o governo dá pro [sic] produtor vender seu produto e no preço bem remunerado. (ATOR 6 – Agricultor)

Governo? Principalmente a vontade do governo. (ATOR 8 – Rede Socioassistencial – entidade recebedora de alimentos)

O mais importante de tudo? O agricultor. O município. Se a prefeitura não ceder esse oportunidade pra o agricultor. Então, é o município e o agricultor. (ATOR 9 – Rede Socioassistencial – entidade recebedora de alimentos)

No recorte das falas supra, retomamos a reconstrução das relações entre Estado e sociedade, percebidas na dualidade: Estado e agricultores. A visão dos envolvidos destaca os agricultores e o Estado, representado pela Prefeitura, o Incaper e o MDS. Esses dividem o protagonismo do PAA, sendo assim possível compreender a composição da rede. Isto é, as falas transcrevem a rede e mostram, portanto, que há uma apreensão, sob a lente dos atores envolvidos, de sua composição. Ainda que, não haja vínculos diretos entre os atores. Nas falas acima, as entidades Socioassistenciais são vistas ao final, isto é, não aparecem nos discursos como entes primeiros de importância. Ainda que um dos objetivos centrais do programa esteja situado em atender esta rede, com a promoção do acesso à alimentação para cidadãos em insegurança alimentar. Deste modo, é possível capturar que o eixo de recursos financeiros, vistos na relação entre Prefeitura, agricultores e MDS, tem figurado com atenção primária nas falas das entrevistas. Assim, isto pode apreender uma relação mais coesa entre estes atores na rede.

Nessa mesma perspectiva, cumpre também destacar a contribuição, dos atores envolvidos, para o desenvolvimento do PAA. Sua participação para a rede pode exprimir a relação de coesão entre diversos elos, representado nas ligações entre diferentes atores na rede interorganizacional. Assim, estes trechos dos discursos refletem ao mesmo tempo, coesão e

papeis que os agentes envolvidos desempenham.

[...] então a gente teve, a nossa contribuição foi no sentido de ajudar os agricultores no processo produtivo para entregar estas mercadorias pro [sic] PAA. (ATOR 1 – Incaper)

[...] eu que vou executar o programa, definindo as quantidades para as entidades, né? Acompanhando toda a execução do programa. Desde a aquisição, até a doação do programa. O destino final destes alimentos que a gente, que nós compramos. (ATOR 3 – Prefeitura de Cariacica)

Nossa contribuição é gerir o PAA, né [sic] ? (ATOR 5 – Prefeitura de Cariacica)

A gente faz a entrega. A gente mesmo direto pro [sic] consumidor. (ATOR 7 – Agricultor)

Perante o PAA? Ou perante as crianças? Pelo PAA, o único papel nosso, é buscar os alimentos. Para fornecer para as crianças. E as crianças estão aqui, pra [sic] que não fiquem na rua. (ATOR 8 – Rede Socioassistencial – entidade recebedora de alimentos)

No programa? Não tem contribuição. A gente simplesmente recebe e... e faz de acordo com as orientações que eles mandam lá. (ATOR 10 – Rede Socioassistencial – entidade recebedora de alimentos)

Os discursos retomam uma questão basilar para a formação de redes, destacado por Lecy, Mergel e Schmitz (2014), que trata do enfrentamento de um problema complexo. Assim as contribuições somadas conseguem exprimir soluções de ângulos distintos, que reunidas dão forma ao PAA e o alcance paralelamente dos objetivos organizacionais, bem como da rede. É importante também assinalar, a partir das falas, que os atores compreendem os papéis dos outros agentes na rede. Nesse sentido a prefeitura merece destaque. O seu papel, remete à gestão da rede. Pois se ocupa, como evidencia Roth et al. (2012, p. 120), do “planejamento e execução de estratégias, organização de atividades, direção, seleção de novos membros etc.” Insta observar, que há particularidade entre gestão e governança de rede interorganizacional. Assim, a governança da rede do PAA caberia ao grupo gestor definido em lei, neste caso explicitado pelo Governo Federal. A eles, compete, como destaca os autores as “regras para o funcionamento da rede interorganizacional, autonomia e limites para a gestão.” (ROTH et al., 2012, p.120).

Para além da gestão e governança da rede, reconhecer os elos mais fortes acaba por contribuir para a manutenção ou perpetuação da estrutura vigente. Este ajustamento de atores sociais, propenso à ruptura, por uma infinidade de fatores como a escassez de recurso, também pode se enrijecer à medida que a articulação dos papéis e recursos une as instituições. Oliver (1990) descreve essa contingência como assimetria, pois reflete a necessidade de ajustamento em decorrência de recursos, que motiva as organizações a cooperarem. Assim, o fortalecimento da tessitura da rede pode ser capturado pelas falas dos atores mais e menos importantes no PAA, exprimindo as fragilidades e pontos focais destes relacionamentos interorganizacionais.

O mais importante é o fornecedor de recursos, eu acho que a prefeitura também, pelo menos aqui no caso do município. E menos importante?[silêncio] É cara, não sei. Menos importante não sei quem seria. (ATOR 2 – Incaper)

Muito importante. É o Governo Federal, o MDS, por causa da verba. Porém, se tivesse só a verba e não tivesse o agricultor, não ia adiantar de nada. Então o agricultor também é muito importante. Se só tivesse a verba e o agricultor e não tivesse pra quem doar, também não seria viável. Mas também tem que ter a gestão. Então todos nós somos importantes (ATOR 4 – Prefeitura de Cariacica)

Fundamental, é o agricultor familiar. Não pode sair. E outra pessoa que não pode sair, é a própria prefeitura. Que faz a gestão do programa. Porque não adianta nada o governo federal mandar a verba pra cá, se não tiver uma boa secretaria de agricultura pra fazer a gestão desses produtos (ATOR 6 – Agricultor)

A secretaria de agricultura. Eu acho que a secretaria de agricultura. Que é o pessoal que... Mais importante. Porque são eles que dão as dicas, né [sic]... Os conselhos, né [sic]? Os conselhos que também tem aí, o conselho de alimentação, né? (ATOR 10 – Rede Socioassistencial – entidade recebedora de alimentos)

Nestes recortes, é possível apreender que agricultores e MDS dividem espaços de protagonismo da rede do PAA. Assim, o conglomerado interorganizacional deve debruçar atenção para manutenção destas ligações e as transições que perpassam estes espaços. De igual modo, é necessário capturar a relação do Incaper e das entidades socioassistenciais com outros agentes na tessitura da rede, de maneira a compreender o distanciamento dos papéis e transição de recursos e atividades que geram valor percebido pelos atores da rede interorganizacional. A fim de fortalecer os múltiplos elos entre os agentes no ajustamento entre as organizações.

### **3.2 Resiliência e comportamentos na rede**

Nas redes a mudança e a estabilidade são duas tendências coexistentes. Uma vez que os relacionamentos constituem uma estrutura capaz de tender a estabilidade da rede, ao passo que, essa mesma estrutura é dinâmica à medida que os atores estão alterando os seus relacionamentos sistematicamente, observa Garrett (2006).

Deste modo, ocupamo-nos neste tópico de analisar o comportamento da rede, bem como dos atores envolvidos e suas conexões a fim de entender como a redução de recursos destinados à execução do programa mobilizou a articulação da rede e seus atores.

Nogueira e Hallal (2013) destacam inovação e adaptação às mudanças como aspectos necessários aos espaços organizacionais que apresentam resiliência. O que requer previsão, inovação, experimentação e improvisação, de acordo com os benefícios proporcionados em longo prazo. Assim, é necessário capturar, inicialmente o comportamento de resiliência que a rede, através de seus atores desenvolvem e/ou cunham a fim de dar resposta nestes espaços de mudança.

Pra gente aqui, essas oscilações... é difícil, cara. Implica mais no planejamento do agricultor. Orientar ele o que vai produzir a quantidade que ele vai produzir o escalonamento dele de produção. Na orientação, cara. A gente pode orientar na diversificação. Por exemplo, tem um produto que já tá saturado, a gente orienta a diversificar, a produzir algum outro. Mas quando os recursos tá [sic] muito limitado, aí não tem muito o que fazer. A gente orienta a tá [sic] buscando outros mercados, não só o PAA. Tá [sic] procurando outras fontes (ATOR 2 – Incaper)

Eu não estava aqui ano passado. O montante do recurso foi bem maior, então a quantidade que se comprou foi bem maior. Então, este ano, foi muito difícil pra mim. Esta sendo muito difícil. Porque, eu tive que redistribuir para todas as entidades, que são doze entidades, o quantitativo diminuiu para cada entidade que será doado, e o quantitativo que nós vamos comprar dos agricultores também diminuiu. Então, o valor para cada agricultor por DAP também diminuiu. O valor era de R\$ 6.500,00 e este ano vai ser em média de R\$ 1.500,00, 2.000,00, R\$ 2.500,00 para cada agricultor. Então, foi muito difícil.

Então, eu tô [sic] tentando trabalhar de uma forma bem justa, tanto para as entidades, quanto para os agricultores. Pra... Pra, equilibrar. Entendeu? Pra que as entidades todas recebem, assim, uma quantidade igualitária e os agricultores também. Pra ficar uma forma justa pra todo mundo. Mesmo que aquele agricultor não tem uma diversidade muito grande de produto. Hoje em Cariacica, tem um grande problema. Todo mundo planta: Banana prata e aipim. Então, todo mundo tem banana prata e aipim. Poucos agricultores tem cenoura. Poucos agricultores tem chuchu. Então, se você fosse fazer essa redistribuição, você de repente colocaria um valor maior pra[sic] esses agricultores que têm uma diversidade maior. Mas eu não fiz isso, eu tentei trabalhar de uma forma justa, né [sic]? Pra beneficiar todo mundo. Tentar beneficiar todo mundo. (ATOR 3 – Prefeitura de Cariacica)

Nós quando iniciamos o PAA na gestão do prefeito X, em 2013, nós prestamos conta de um valor de R\$ 300.000,00 fizemos uma solicitação, aí conseguimos elevar para R\$ 1.100.000,00 e depois elevamos um outro projeto para R\$ 1.625.000,00 e posteriormente pedimos R\$ 2.000.000,00 e caiu para R\$ 1.137.500. Esse ano, nós pedimos R\$ 1.960.000,00 e o MDS, por contenção de despesas, só repassou pro [sic] município de Cariacica R\$ 300.000,00. E aí nós estamos procurando alternativas para os agricultores familiares comercializarem seus produtos. Já as famílias que recebem estes alimentos e as entidades, vão ficar bastante reduzidos [sic] a quantidade de alimentos, né [sic], que vão receber. Mas nós estamos pleiteando junto à senadora Y, se a gente consegue firmar um aditivo para elevar este valor. (ATOR 4 – Prefeitura de Cariacica)

Os discursos acima tratam dos agentes públicos que compõe a rede do PAA. Desta forma, refletem o papel do Estado em resposta às mudanças que estão ocorrendo na rede. Destacamos em suas falas, a diversificação de produção com medida a fim de minimizar os impactos que a drástica redução de recursos provocou para os atores envolvidos.

Abaixo, a percepção de um ator, agricultor familiar do município de Cariacica, envolvido na tessitura da rede do PAA, a partir das informações que obteve de redução de aquisição de alimentos.

Nossa. Isso aí foi um choque muito grande. Porque a expectativa era que mante-se [sic] pelo menos igual. E a gente sempre pensa em vender um pouquinho a mais, né [sic]? Porque as despesas sempre aumentam. Mas a venda da gente [sic] como caiu, é continuar e torcer, que futuro a gente consiga voltar a entregar uma boa quantia.

O produto que eu produzo, eu produzo ele o tempo todo. Aí, quando que [sic] vem as entregas do PAA, a gente destina parte dele pro PAA, entendeu? (ATOR 6 – Agricultor)

Oportunamente, cabe destacar que por conta da redução de recursos, a prefeitura priorizou a compra de produtos de agricultores do município de Cariacica. Assim, o ator 4, que tem sua

propriedade em outro município não participou neste ano do PAA. Desta forma, sua fala reflete como percebeu as mudanças na rede.

Não, não fiz nada não. A gente faz umas feiras, né [sic]? Entrega pro [sic] outro pessoal que faz feira também. Pessoal de Santa Maria. Um rapaz do Rio também pega. Um pouquinho de mercadoria. Eu não cheguei a me preparar, não. Foi de repente. Fiquei sabendo e.... (ATOR 7 – Agricultor)

Em posição próxima, as entidades que compõe a Rede Socioassistencial também sofreram com a redução de produtos, uma vez que a compra da quantidade de alimentos para a doação teve redução.

Foi muito problemático pras instituições. Porque nós recebemos isso, como doação. Como nós não temos outra fonte de doação, nós tínhamos que fazer o quê? Rifa. Ir em [sic] supermercado, pedir. Pedi [sic] as crianças pra trazer [sic] algum alimento. Pedi [sic] os pais. E Pedindo a todo mundo pra trazer alimentos. Pois chegou um período que não tinha o PAA. A sorte que ainda tínhamos o Mesa Brasil. Que é do [sic] CEASA e tava [sic] nos oferecendo alguma coisa. Se não, nós tínhamos que fechar as portas. (ATOR 8 – Rede Socioassistencial – entidade recebedora de alimentos)

Você sabe como é que eu fico? Muito triste tá. Saber de uma situação dessas, que não precisava ter acontecido isso. Porque essa verba já... da primeira vez que ela veio pra essa. Pra [sic] esse objetivo, não teria que ter tirado. Só que infelizmente, vai ter um pouquinho de dificuldade aí na divisão. Uai, vai ter que aceitar, não vai ter jeito, né? Não tem outra solução. E a gente completa, completando. Comprando. Do caixa [...] (ATOR 9 – Rede Socioassistencial – entidade recebedora de alimentos)

A gente lamenta né? Nós lamentamos que os pobres estão perdendo oportunidade. Enquanto os grande [sic] lá em cima estão ganhando milhões. Ah sim, nós temos a nossa parcela também. Aquilo que o PAA num, num [sic] contribui aqui. Aquilo que falta do PAA nós temos que comprar. Não tem outro jeito. Nós recebemos também um pouco, um pouquinho de coisa do Mesa Brasil. Mas é bem mais simples, bem mais.... Com coisa que sobra [sic] lá que num consegue vender. Coisa que tem que ser reaproveitada. Essas coisas. O PAA, não. O PAA vinha às coisas novinhas, muito [sic] qualidade. (ATOR 10 – Rede Socioassistencial – entidade recebedora de alimentos)

Assim, a partir destes recortes, é possível perceber que a visão das entidades que recebem alimentos tende a respostas semelhantes: compra de produtos com a verba do caixa da instituição e pedidos de doação a outras instituições e/ou pessoas. Desta forma, o discurso reflete ao mesmo tempo uma precarização das atividades que executam, visto a redução dos repasses de alimentos e uma falta de planejamento ou assistência a fim de subsidiar este período de decréscimo na compra de alimentos para doação.

Outra questão levantada aos entrevistados foi quanto às possibilidades que eles enxergavam, isto é, o que poderia ser realizado quando existem estas variações, de maneira a não prejudicar os envolvidos na rede do PAA. A atenção recaiu em apreender as possibilidades a serem cunhadas ou em curso, que a resiliência na rede pode provocar nos atores envolvidos.

Então, na verdade assim, eu acho que o recurso poderia ter vindo um pouco maior. Eu acho que houve uma redução muito drástica, né [sic] ? De R\$ 1.100.000,00 para R\$ 300.000,00 foi um baque pra todo mundo, né [sic] ? Então, eu acho que poderia ter

tido uma redução não tão drástica assim. Eu acho que a redução poderia ter sido de forma gradativa e .... á tá! O que poderia ser feito, seria uma seleção desses agricultores. Aí nem todos conseguiriam participar. Então, esse é o problema. O MDS coloca um número mínimo de agricultores que a gente poderia estar comprando, que seriam 47 agricultores, então, a gente teria uma [sic] certa dificuldade de fazer essa seleção. O município teria uma [sic] certa dificuldade. Se nós colocássemos só estes 47 agricultores, estes 47 conseguiriam receber o R\$ 6.500,00. Então, a gente optou por não fazer isso, colocar um número maior de agricultores e beneficiar todo mundo.

- Mas, você acha que as outras entidades poderiam fazer alguma coisa pra melhorar essa redução? Pra não prejudicar tantas pessoas assim?

Então? Não...

- Você vê outra saída, outra possibilidade?

A possibilidade que eu veria seria o aumento do recurso. Porque se eu trabalhasse com 47 agricultores, eu deixaria um montante de agricultores fora do programa. Entendeu? Então, a solução que eu vejo, seria o aumento do recurso todo mundo. (ATOR 3 – Prefeitura de Cariacica)

O trecho com recorte da fala da prefeitura retoma como solução possível a ampliação, ou mesmo, redução dos recursos de forma gradual, em um espaço de tempo. É importante observar que esta visão relaciona-se com as atividades de gestão que a própria prefeitura desempenha. Assim, seu discurso reflete uma saída diante dos impasses e dilemas que a própria instituição passa ao executar o programa. De maneira distinta, o Incaper e o agricultor enxergam outro viés para equalizar o dilema de redução dos recursos.

Casa de uma porta só não serve. Acho que a casa deveria ser [sic] duas portas, três portas. Eu acho que tem que se trabalhar no sentido de fazer o máximo possível, estabilidade nestes programas e o agricultor têm que ao longo do tempo, ir se planejando para ter outros caminhos de comercialização [para] que num eventual.... é.... Mudança falta de recursos, ele tenha outros caminhos para sair. Acho que o agricultor deveria estar envolvido com vários programas, vários mercados e aí, quem tem essa possibilidade de estar articulando é o serviço de assistência técnica e extensão rural. Claro que a administração do PAA tem que dá notícia antecipada, tem que colaborar e tal, mas acho [que] quem deve ser o puxador desse processo deve ser a assistência técnica e a extensão rural. (ATOR 1 – Incaper)

Como que diminuiu essa proporção de valores, a gente já está angariando recursos de outro lado também, nas feiras-livres. Porque se a gente continuar ficar só dependendo do PAA também, aí a gente vai perder produto, produção.

[...]

O pedido do PAA foi menor. Aí você vai produzir menos, porque o pedido foi menor? Não. Produza, por que tem gente precisando de alimento. Aí você vende pra feiras, vende pra escolas e também vende pro PAA. (ATOR 6 – Agricultor)

Também, de modo particular a rede socioassistencial percebe e analisa como soluções possíveis, a fim de dirimir os problemas advindos da redução dos recursos para execução do programa.

O problema é a falta de planejamento dessa verba. Essa verba é uma verba que a gente não sabe como funciona. Ela não divulga. A gente não vê essa divulgação. [...] comé [sic] que a gente vai fazer com esse recurso? Vai dividir em dez meses, em doze

meses. Ou vai ser só pra cinco meses? E pra quantas entidades? Então eu acho que tinha que ter um planejamento. Com todas as entidades. Olha, vocês vão funcionar durante quanto tempo? Um ano. A entidade vai funcionar um ano. Ah! Então, a gente vai alocar recursos para um ano. Mas a verba fala que vem, mas a verba depois vem curta. (ATOR 8 – Rede Socioassistencial – entidade recebedora de alimentos)

Ó, eu não sei. Eu não sei como o PAA. O convênio disso aí com Brasília, eu não sei como. (ATOR 9 – Rede Socioassistencial – entidade recebedora de alimentos)

A gente vê muito pouca coisa. Diante da situação do país, a gente tá vendo muito [sic] pouco [sic] reação do povo, né? Porque se tivesse uma reação dos pequenos agricultores em frente à prefeitura. Protestando que não consegue [sic] vender os produtos, seria muito bom. Porque cê vê, uma família tá lá. Um pedacinho de terra de nada. Planta uma taioba, planta uma hortinha, planta um pé de chuchu, planta uma coisa, mas não consegue vender. Se esse pessoal se reunir e... fosse pedir um tipo de orientação da prefeitura, eu acho que ajudaria, né? Pelo menos, é, bota o pessoal pra se mexer e pensar neles. Num é? (ATOR 10 – Rede Socioassistencial – entidade recebedora de alimentos)

A rede que recebe os alimentos dedica como solução possível para o impasse o planejamento dos recursos distribuídos e a mobilização dos agricultores. Pois percebem que os agricultores serão os principais atingidos. Cabe destacar uma falta de conhecimento do processo que permeia as atividades do PAA. Essa obscuridão pode ser capturada ao exporem as possibilidades para enfrentamento dos problemas e não situarem o MDS e o papel da Prefeitura de Cariacica, de executor o programa.

Por fim, a análise recaiu nas atividades não são executadas e que poderiam ser realizadas para fortalecer o PAA. O intuito deste recorte foi capturar o alargamento que o programa poderia tomar ou mesmo, apreender como o desempenho dos atores envolvidos podem ser superior aos vistos hoje.

Poderia ser melhor? Poderia. O produtor. Eu falo assim, a questão do dinheiro. Eu fiquei muito triste com a questão dessa tirada do dinheiro. Porque deixou muito produtor sem. Na mão, né? (ATOR 9 – Rede Socioassistencial – entidade recebedora de alimentos)

Meu filho, não sei não. Eu não conheço, eu desconheço com é que funciona lá. Também não sei. [silêncio]. Não tá bacana porque tá pouco. Nós não comemos um... um... tanto de alimento, igual veio ontem, o mês todo. Mas já ajuda. Já é uma ajuda boa. Mas se fosse, uma coisa assim, que tivesse o ano todo, né? Seria bem melhor. O que eles poderiam fazer, é... sei lá. Se contentar em batalhar pra que esse programa não termine e que pelo contrário, ele continue cada vez mais intenso. Agora, não depende somente deles, porque depende lá de cima, que é do Governo Federal. Se diminui de R\$ 1.000.000,00 e passa pra R\$ 300.000,00 é muita coisa, né? É uma queda muito grande. (ATOR 10 – Rede Socioassistencial – entidade recebedora de alimentos)

A fala da rede socioassistencial retoma as questões anteriores e corrobora a sua visão que o principal prejudicado, segundo sua lente, é o produtor rural. O que reforça a necessidade de mobilização deste grupo junto ao Governo a fim de captar maior volume de recursos. Além da rede que recebe os alimentos, dois atores, agricultor e prefeitura, também destacaram a

necessidade de mais recursos para o programa.

O PAA, se o município tivesse condições de ajudar financeiramente, seria muito importante pra [sic] poder desenvolver um pouco mais. (ATOR 5 – Prefeitura de Cariacica)

Tentar fortalecer, tentar buscar recursos. Não só com nós produtores, mas o próprio prefeito, o governo do Estado e o Incaper, ir pra Brasília tentar buscar os recursos. Porque o povo precisa se alimentar. O povo vai sentir. (ATOR 6 – Agricultor)

Ainda há destaque para melhorar as ações de educação alimentar.

A questão de ações de educação alimentar e nutricional. Elas já são uma prioridade. Só que devido ao fato de nós não termos um número de pessoas suficiente, aí fica em falta. Acontece, mas não da forma que deveria acontecer. (ATOR 4 – Prefeitura de Cariacica)

Apenas o Incaper mostrou-se satisfeito como o modelo de execução do programa em curso  
Então era um processo que tava [sic] bem completo. Eu acho que lá não tinha atividade para melhorar não. (ATOR 1 – Incaper)

Eu não imagino nada não. Alguma atividade específica assim? Não sei. (ATOR 2 – Incaper)

Cumpre destacar, que as falas não se referem, como destaca Nogueira e Hallal (2013), à inovação e adaptação às mudanças como aspectos necessários, mesmo diante de espaços organizacionais que exigem de seus atores a capacidade de resiliência, como o cenário visto no PAA, em Cariacica, a partir deste recorte temporal de estudo.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Existe uma aproximação demasiadamente forte com o aspecto da resiliência, relacionado à ciência dos materiais, no grupo de agricultores e rede socioassistencial estudado. De modo que o comportamento dos membros envolvidos no PAA pende a uma estrutura bastante rígida. O que denota a dificuldade dos agricultores e da rede socioassistencial em desprenderem do programa para a introdução de métodos ou programas para enfrentar a redução de recursos para a execução do PAA.

Não apresentaram de modo mais pontual, os agricultores estudados, introdução a novos mercados ou fortalecimento e introdução a novas redes de comercialização. Assim, como discutidas por Nogueira e Hallal (2013), inovação e adaptação às mudanças.

Carece, então, de articulação dos demais membros, envolvidos na rede do PAA, à inserção dinâmica nos mercados dos agricultores, como destacam Ueno et al. (2016) e Wilkinson (1999). Bem como, a busca por aproximação dos agricultores à rede socioassistencial, a fim de aquisição de alimentos em preço mais reduzido.

Como sugestão de novos estudos, uma possibilidade seria o acompanhamento do PAA em diferentes municípios a fim de perceber como a inovação em rede é percebida pelos agricultores familiares, e os demais agentes, que estão ou foram inseridos no PAA.

## 5. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, S. C. C. A. de. **Colaboração intersectorial e criação de valor:** Estudo de processos e resultados em projetos colaborativos Universidade-Indústria. 2012. 133f. Dissertação (Mestrado em Economia e Administração de Empresas)- Faculdade de Economia de Porto, 2012.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, M. L. Evidências Teóricas para a Compreensão das Redes Interorganizacionais. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**, 2. 2002, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.
- \_\_\_\_\_. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea** (RAC), v.8, Edição especial, p.203-228, 2004.
- BORTOLASO, I.; VERSCHOORE FILHO, J.; ANTUNES, J. Práticas de gestão de redes de cooperação horizontais: O desenvolvimento de um modelo de análise. **XXXIV ENCONTRO DA ANPAD**, Rio de Janeiro, 2010.
- BRAND, F. C.; FACCIN, K.; Métodos de rastreio MS governança em rede: Uma Revisão de Estudos. **Revista de Administração da Unimep** [online] 2015, 13 (maio-agosto): Acessado em: 19 de junho de 2017. Disponível
- BRASIL – Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). Disponível em:<<http://www.mda.gov.br/portal/saf/programas/paa>> Acessado em 12 de ago. 2017.
- BRASIL – Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário. Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). Disponível em:<<http://www.mda.gov.br/>> Acessado em 18 de julho de 2017>
- \_\_\_\_\_. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Manual operativo modalidade compra com doação simultânea operação por meio de termo de adesão**. Brasília, 2014.
- BRESSER PERREIRA, L. C. et al. **Sociedade e Estado em transformação**. São Paulo: Editora UNESP; Brasília: Enap, 1999.
- CUNHA, J. A. C. da; PASSADOR, J. L.; PASSADOR, C. S. Recomendações e apontamentos para categorizações em pesquisas sobre redes interorganizacionais. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro , v. 9, n. spe1, p. 505-529, Jul. 2011 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512011000600005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512011000600005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 16 outubro de 2017.
- DADALTO, G.G. et al; (Ed). **Transformações da agricultura capixaba:** 50 anos. Vitória, ES: Cedagro; Incaper, 2016.
- DE ROLT, Carlos Roberto; DIAS, Júlio da Silva; PEÑA, Francisco Tiago Garcia. Análise de

redes como ferramenta de gestão para empreendimentos interorganizacionais. **Gest. Prod.** São Carlos, Jun. 2017. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2017000200266&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2017000200266&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 01.10.2017

DUARTE, A. L.P; HASSEN, Peter Bent. **Redes interorganizacionais no setor público:** análise da produção acadêmica no Brasil de 2000 a 2009. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34, Rio de Janeiro, 2010. Enanpad. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273741070002>. Acesso em 30.09.2016

FERREIRA JÚNIOR I, MEIRA TEIXEIRA R, Redes de pequenas empresas: a aplicação de uma tipologia em uma rede de supermercados. **RAM. Revista de Administração Mackenzie** 20078128-152. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195416704007>> Acesso em: 18 de outubro de 2017.

FLEURY, M. T. L; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 19 Jul. 2017.

FLEURY, S. M.; OUVERNEY, M. A. **Gestão de redes:** a estratégia de regionalização da política de saúde. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

GARRETT, A. A.; **Redes Colectivas Baseadas Em Competências:** O Caso Da Acecia, Ace. 2006. 186f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) - Programa de pós-graduação em Ciências Empresariais, Universidade do Porto, Porto, 2006.

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T.; (Organizadores). **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais:** Paradigmas, Estratégias e Métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

HESPAÑHOL, R. A. de M.; Programa de Aquisição de Alimentos: limites e potencialidades de políticas de segurança alimentar para a agricultura familiar. **Soc. nat.**, Uberlândia, v. 25, n. 3, Dez. 2013. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1982-45132013000300003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-45132013000300003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 19 Jul. 2017.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Agropecuário 2006** – Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação. Rio de Janeiro: IBGE, 2009. Disponível em: <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em: 23 out. 2017.

Incaper. Atuação. Comercialização da Agricultura Familiar. Disponível em <<http://www.incaper.es.gov.br>> Acesso em 30.08.2017

LEBARCKY, F. da V. **Topologias de redes para estratégia relacional:** um estudo no setor de calçados e bolsas. 2013. 133f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós- Graduação em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

LECY, J. D.; MERGEL, I. A.; SCHMITZ, H. P. Networks in public administration: Current scholarship in review. **Public Management Review**, v. 16, n. 5, p. 643-665, 2014.

LIMA FILHO, D. de O. et al . Redes de cooperação no varejo alimentar de vizinhança: percepções dos associados. **Gest. Prod.**, São Carlos , v. 13, n. 2, p. 311-324, Maio 2006 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2006000200012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2006000200012&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 11.10.2017

LOIOLA, E; MOURA, S. “Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais”. In: FISCHER, Tânia. **Gestão Estratégica**: cidades estratégicas e organizações locais. Rio de Janeiro: Getúlio Vargas, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da Revolução Urbana à Revolução Digital. 7<sup>a</sup> edição. São Paulo: Atlas, 2012.

MELLO, S. C. B. de; FONSECA, F. R. B.; VIEIRA, R. S. G.; Sensemaking e o desenvolvimento de redes de relacionamentos de negócios no contexto das empresas de base tecnológica. **Organ. Soc.**, Salvador , v. 19, n. 61, p. 253-275, June 2012 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302012000200005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302012000200005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 18 Outubro de 2017.

MIGUELETTO, D. C. R. **Organizações em Rede**. Rio de Janeiro: Dissertação (Mestrado), Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, 2001. 96 p. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3566/DanielleMiguellet.pdf?sequence=1>> Acesso em 16 jun. 2017

NOGUEIRA. M. G. S.; HALLAL, D. R. Resiliência organizacional como capacidade estratégica para um melhor desempenho: um estudo em empresas de tecnologia da informação da cidade de Caçador/SC. **VI Encontro de Estudos em Estratégias** – ANPAD, Bento Gonçalves, 2013.

OLIVER, C. Determinations of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, 1990.. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.2307/258156>> Acesso em 09.10.2017.

PIEKKARI, Rebecca; WELCH, Catherine. The Case Study in Management Research: Beyond the Positivist Legacy of Eisenhardt and Yin? In: CASSELL, Catherine; CUNLIFFE, Ann L.; GRANDY, Gina (Eds.). **The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods**: History and Traditions. London: SAGE: 2018.

POPP, J. K. et al. **Inter-Organizational Networks**: A Review of the Literature to Inform Practice. Washington, DC: IBM's Business of Government center, 2014.

QUATRIN, D. R.; PEREIRA, B. A. D. Com Quem Devem se Relacionar? Um Estudo para a Identificação e Análise dos Critérios de Seleção de Associados em Redes Interorganizacionais. **BBR, Braz. Bus. Rev.**, Vitória , v. 14, n. 3, p. 321-335, June 2017 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1808-23862017000300321&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-23862017000300321&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 17 Outubro de 2017.

ROTH, A. L; WEGNER, D; ANTUNES JUNIOR, J. A. V. e PADULA, A. D. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Rev. Adm.** (São Paulo) [online]. 2012, vol.47, n.1, pp.112-123. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.5700/rausp1029.>> Acesso em 16 jun. 2017.

SACCANI, J.M. **Banco de Alimentos entrega 20 toneladas de produtos às famílias em vulnerabilidade social.** 2017. Disponível em <<http://www.cariacica.es.gov.br/>> Acesso em 30.08.2017

SANTOS, L. G. A. dos. **Rede intraorganizacional e práticas organizacionais.** 2007. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

SCHWANDT, Tomas A.; GATES, Emily F. Case study methodology. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **The SAGE Handbook of Qualitative Research.** 5th edition. London: SAGE, 2018

SOUSA, A. C. **Relações interorganizacionais:** estudos múltiplos de casos no contexto de uma rede horizontal do setor varejista. 2010. 88f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2010.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, n. 16, p. 20-45, Dez. 2006 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1517-45222006000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222006000200003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 18 Jul. de 2017.

UENO, V. A.; Estratégias de comercialização da agricultura familiar: estudos de caso em assentamentos rurais do estado de São Paulo. In: **SIMPÓSIO SOBRE REFORMA AGRÁRIA E QUESTÕES RURAIS**, 7., 2016, Araraquara. 30 anos de assentamentos na Nova República: qual agricultura e qual sociedade queremos? anais. Araraquara: UNIARA, 2016. 14 p.

VIEIRA, R. S. G. **Compreensão da Geração de Sentido da Relação de Negócios por Parceiros Envolvidos no Desenvolvimento de Novas Tecnologias.** 2006. Tese (Doutorado em Administração) – Ciências Administrativas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife-PE, 2006.

WILKINSON, J. Cadeias Produtivas para Agricultura Familiar. **Revista de Administração.** Lavras: Universidade Federal de Lavras, v.1, n.1, jan./jun., 1999.