



CRIANDO MESOINSTITUIÇÕES PARA INSERÇÃO DE AGRICULTORES FAMILIARES NO MERCADO: O PROJETO AGRO FAMÍLIA.

CREATING MESOINSTITUTIONS FOR INSERTING FAMILY FARMERS IN THE MARKET: THE AGRO FAMILY PROJECT.

Autor: João Paulo Rodrigues Arciprete

Filiação: Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)

E-mail: jparciprete@hotmail.com

Autor: Prof. Dr. Hildo Meirelles de Souza Filho

Filiação: Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)

E-mail: hildo@dep.ufscar.br

Grupo de Trabalho (GT): GT5. Agricultura familiar e ruralidades

Resumo

O presente trabalho apresenta o estudo de caso do Projeto Agro Família que tem como objetivo principal a geração de renda ao pequeno produtor por meio do acesso ao mercado local caracterizado como cadeias agroalimentares curtas. Mesmo com toda sua relevância, a agricultura familiar enfrenta diferentes barreiras para escoar e comercializar sua produção. Entre essas barreiras estão, a falta de institucionalidades ou falhas nas institucionalidades vigentes, as mudanças do hábito de consumo, um ambiente de concorrência cada vez mais acirrado, acesso a tecnologias, incapacidade de gestão dos custos de produção, manutenção da qualidade e padronização dos produtos, a perecibilidade dos produtos, falta de assistência técnica e informação para o acesso às políticas públicas, elevado custo com frete, bem como produção em escala suficiente para acessar determinados canais de distribuição. Assim, este trabalho responderá a questões relacionadas ao papel das mesoinstituições no desenvolvimento de ações, "pontes", que foram capazes de vencer algumas das barreiras existentes, construindo canais de comercialização e arranjos institucionais mais propícios para inserção da agricultura familiar no mercado.

Palavras-chave: agricultura familiar, mesoinstituições, comercialização, barreiras.

Abstract

This paper presents the case study of the Agro Família Project, which has the main objective the generating income for small producers through access to the local market, characterized as short agri-food chains. Despite all its relevance, family farming faces different barriers to transport and commercialize its production. Among these barriers are the lack of institutionalities or failures in the existing institutions, changes in consumption habits, an increasingly fierce competition environment, access to technologies, inability to manage production costs, maintaining quality and standardizing products. , the perishability of products, lack of technical assistance and information for access to public policies, high freight costs, as well as production on a sufficient scale to access certain distribution channels. Thus, this work will answer questions related to the role of the mesoinstitutions in the development of actions, "bridges", which were able to overcome some of the existing barriers, building marketing channels and institutional arrangements more conducive to the insertion of family farming in the market.

Keywords: family farming, mesoinstitutions, commercialization, barriers.



1. Introdução

A agricultura familiar brasileira, demonstra sua relevância por meio do número de estabelecimentos rurais, área por cultivo, ocupação das pessoas, bem como pela produção dos principais alimentos consumidos no País, com destaque para a produção de 87% da mandioca, 70% do feijão, 46% do milho, 38% do café, 34% do arroz, 21% do trigo, 59% do rebanho suíno, 50% da carne de aves e 60% da produção de leite, além da geração de aproximadamente 35% do Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio nacional (IBGE, 2019).

Mesmo com toda sua relevância, sofre com diversos problemas, tendo como uma das questões mais discutidas a dificuldade de comercialização e escoamento da sua produção. Segundo Machado e Silva (2009), Stocco e Kobayashi (2016) e Santos, Campos e Ferreira (2017), há barreiras que dificultam o acesso ao mercado, como a mudanças do hábito de consumo, um ambiente de concorrência cada vez mais acirrado, acesso a tecnologias, incapacidade de gestão dos custos de produção, manutenção da qualidade e padronização dos produtos, a perecibilidade dos produtos, falta de assistência técnica e informação para o acesso às políticas públicas, elevado custo com frete, bem como produção em escala suficiente para acessar determinados canais de distribuição.

Na região de Ribeirão Preto, muitas dessas barreiras têm sido derrubadas por meio de políticas públicas locais e ações de organizações, tais como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) e demais parceiros construindo pontes entre a institucionalidade presente e o contexto local. Segundo Menard (2014), essas pontes seriam mecanismos conectores entre macro e microinstituições em um nível intermediário chamado de mesoinstituições.

Assim, esse artigo compreende o estudo de caso do Projeto Agro Família, realizado pelo SEBRAE em Ribeirão Preto com objetivo principal de geração de renda ao pequeno produtor por meio do acesso ao mercado local caracterizado como cadeias agroalimentares curtas.

Este trabalho responderá a questões relacionadas ao papel das mesoinstituições no desenvolvimento de ações, “pontes”, que foram capazes de vencer algumas das barreiras existentes, construindo canais de comercialização e arranjos institucionais mais propícios para inserção da agricultura familiar no mercado.

Em vista disso, esse artigo se apresenta da seguinte forma: 1. Construção do embasamento teórico, amparado pela Nova Economia Institucional e as mesoinstituições, que darão sustentação ao tema abordado e ao objetivo que se pretende alcançar. 2. Método de pesquisa. 3. O Projeto Agro Família e as principais ações realizadas pelo SEBRAE e parceiros. 4. Apresentação das considerações finais sobre o estudo.

2. Referencial Teórico.

Este capítulo tem como objetivo apresentar o referencial conceitual e teórico que deu sustentação a esse trabalho. Para tanto, inicia-se com a conceituação das cadeias agroalimentares curtas e suas modalidades. Em seguida, apresenta-se os principais conceitos da Nova Economia Institucional e as mesoinstituições.

2.1. Comercialização por meio de cadeias agroalimentares curtas

Segundo Wilkinson (2003), as mudanças no ambiente mercadológico causaram alterações também no ambiente concorrencial que por sua vez evidenciou a fragilidades e despreparo dos pequenos agricultores com dificuldades em aumentar sua eficiência produtiva, acessar novas tecnologias e conseqüente redução nos custos de produção o que os tornariam mais competitivos.



Assim, para que a agricultura familiar se torne competitiva e alcance seus consumidores, os produtores devem atuar de forma coletiva, desenvolvendo novos mercados, tecnologias, formas alternativas de manejo e estratégias de atuação no processamento e gerenciamento (OLIVEIRA; MELO, 2006).

Para Wilkinson (1997), existem pelo menos três formas de acesso ao mercado: o acesso direto que trata do mercado local seja ele formal ou informal; o acesso por intermediação; e ainda por integração com agroindústrias. Nesse contexto, o mercado local (formal e informal) estrategicamente torna-se uma alternativa para agricultura familiar, pela formação de novos nichos de mercado como os orgânicos ou agroecológicos ou ainda com as vendas institucionais por intermédio dos programas governamentais para aquisição de alimentos.

Os mercados de pequenos negócios envolvendo a agricultura familiar baseiam-se em relações prolongadas e estreitas entre produtores rurais e consumidores locais por intermédio de diversos canais de comercialização de forma imune a certas pressões graças a seus atributos de qualidade e proximidade da produção ao consumidor (WILKINSON, 2002).

De acordo Scarabelot (2012), Ferrari (2011) e Schneider (2007) as cadeias agroalimentares curtas são uma oportunidade para os pequenos produtores se desenvolverem, pois contribuem para minimizar ou resolver efeitos relacionados ao aumento de custos de produção e às mudanças no padrão de consumo, tal como a crescente demanda por alimentos mais saudáveis e de qualidade diferenciada. Segundo os mesmos autores, as cadeias curtas caracterizam-se pelo baixo deslocamento logístico da área de produção até a mesa dos consumidores. Produtores e consumidores aproximam-se não necessariamente apenas no espaço, mas também interagem e obtêm conhecimento mútuo por meio de relações comerciais, como nas feiras e na comercialização porta a porta.

Marsden, Banks e Briston (2000) estabeleceram três tipos principais de cadeias curtas de alimentos: a) a face a face, exemplificada por feiras livres e vendas diretas; b) a de proximidade espacial, caracterizada por vendas a restaurantes, varejistas locais e os programas governamentais de aquisição de alimentos, devido a seus atributos regionais e ou formas de produção artesanal; e c) a cadeia curta alimentar espacialmente estendida, caracterizada pela existência de certificações de práticas de comércio e produção diferenciadas, como a indicação geográfica ou fair trade.

Schneider (2007), destaca que as cadeias curtas criam espaços econômicos específicos e diferenciados para o agricultor devido suas características regionais e naturais em relação ao ambiente em que estão inseridos.

2.2.Nova economia institucional

Para Davis e North (1971), o ambiente institucional é formado por elementos sociais, legais e políticos que estabelecem as bases para a produção, a troca e distribuição de recursos, além de influenciar o comportamento social dos indivíduos (GREIF, 2001).

Assim, a Nova Economia Institucional (NEI) defende que o mercado não funciona apenas em função de mecanismos de preços e possuem elementos de suma importância como o Estado e as instituições responsáveis por regular a atuação das organizações e as interações entre indivíduos (NORTH, 1990).

North (1990) define as organizações como o conjunto de agentes econômicos que interagem no ambiente institucional, criadas e governadas a partir do modelo institucional vigente. Já as instituições são definidas como regras formais ou informais, em que as formais estariam as leis, contratos, constituições políticas, econômicas e sociais e as regras informais caracterizadas por costumes ou adequações e interpretações das regras transmitidas



culturalmente como herança para grupos sociais (DAVIS; NORTH, 1971). Ainda segundo, North (1990), as regras formais ou informais influenciam o comportamento dos indivíduos bem como seu caráter produtivo, o que leva ao desenvolvimento econômico.

Segundo Williamson (1985), as instituições estabelecem os termos das transações responsáveis por regular o funcionamento das relações socioeconômicas do mercado. Podendo se diferenciar ainda de acordo com seu caráter regulativo, normativo e cognitivo (SCOTT, 1995). Como característica regulativa, identifica-se o estabelecimento de regras e a introdução de sanções a comportamentos irregulares. O caráter normativo das instituições se manifesta por mecanismos dos quais decorrem condutas que se esperam dos indivíduos. O caráter cognitivo é aquele baseado em crenças e culturas que moldam o comportamento do indivíduo.

As instituições formam um ambiente institucional em que se condiciona a interação entre os agentes, impondo regras ao funcionamento econômico, social e político, delimitando as oportunidades e comportamentos sociais. A eficiência do sistema econômico é influenciada pelas instituições que a regulam fornecendo os meios para que contratos e transações sejam cumpridos, mantendo a ordem e reduzindo incertezas nas relações (NORTH, 1994). Portanto, as instituições devem ser analisadas e consideradas como delimitadoras do ambiente em que as transações ocorrerão e onde os agentes atuarão (NORTH, 1994).

De acordo Williamson (1985), as estruturas de governança das transações são diferentes formas organizacionais em um mesmo ambiente. O mercado (spot), as formas híbridas e a integração vertical são as formas básicas estabelecidas pelo autor. A estrutura “mercado” é aquela em que há baixa especificidade de ativos, grande número de agentes no ambiente dispostos a transacionar e os preços são negociados entre eles, incentivando a busca de oportunidades. A opção pelo mercado é adequada para transações que envolvam produtos padronizados, com baixa especificidade e compras esporádicas, sem a necessidade de contratos formais ou informais e controle da transação (AZEVEDO, 2001). Em outro extremo está a estrutura de governança hierárquica ou integração vertical. Nesse caso, as atividades são internalizadas para que sejam controladas devido ao alto grau de especificidade dos ativos, frequência das transações e incerteza. Tem-se como objetivo a redução de instabilidades e oscilações, reduzindo os riscos (WILLIAMSON, 1985, 1991). Estruturas de governança híbridas são estruturas posicionadas entre a estrutura de mercado e a hierárquica, em que os contratos lidam com relações bilaterais que surgem como estruturas de amparo às transações para minimizar comportamentos oportunista e reduzir os custos de transação em ambiente de informação assimétrica (WILLIAMSON, 1985).

As estruturas de governanças, por sua vez, são influenciadas então pelo ambiente institucional e pela atuação dos agentes econômicos envolvidos. Seus comportamentos e ações podem criar, modificar ou fazer valer as diferentes regras. Ou seja, a estrutura de governança se desenvolverá dentro de parâmetros oferecidos pelo ambiente institucional e dos pressupostos comportamentais dos agentes envolvidos nas transações (WILLIAMSON, 1996).

Como exemplo têm-se as políticas públicas de fomento da agricultura familiar, como o PNAE, que funcionam sob uma série de regras formais, tais como políticas agrícolas, leis sanitárias, instruções normativas, entre outras regras. Os agentes inseridos nesse contexto, estão sujeitos também a uma grande quantidade de regras informais, dentre as quais se destacam os acordos de venda de hortaliças, firmados entre produtores, bares, restaurantes e consumidores finais a serem estudados nesse artigo.

2.2.1. Mesoinstituições

Segundo Menard (2014) existem três diferentes níveis institucionais, apresentados na Figura 1. As macroinstituições, que atraem há tempos a atenção de estudos e nelas estão as



regras gerais como as leis e normas. No outro extremo estão as microinstituições, que são caracterizadas por diferentes arranjos organizacionais com os quais as transações podem se desenvolver. Em um nível institucional intermediário estão as mesoinstituições, conforme nomeadas por Menard (2014). As mesoinstituições são mecanismos e dispositivos capazes de proporcionar a interação entre as regras gerais, as macroinstituições, e os arranjos institucionais em nível microinstitucional (MENARD, 2014). Elas desempenham papel crucial na alocação de direitos e na determinação de custos de transação.

Figura 1- Funções da Mesoinstituições

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

Fonte: Menard (2018)

Oliveira, Saes e Martino (2018) consideraram as mesoinstituições como a ponte para o sucesso das políticas de segurança alimentar. Os autores estudaram o papel tradutor das mesoinstituições na indústria brasileira de leite de vaca. Chamaram a atenção para os benefícios gerados pelas mesoinstituições e a possibilidade de criação de novas políticas ao longo do tempo. Um evento marcante na indústria leiteira, por exemplo, foi a criação de mesoinstituições para apoiar a implementação da política leiteira no Brasil com a criação do Conselho Paritário entre os Produtores e Indústrias de Laticínios (Conseleite). Trata-se de um arranjo institucional intermediário que proporcionou um ambiente de aprimoramento e implementação de políticas para agricultores e processadores de leite, traduzindo parâmetros técnicos e complexos da regulamentação nacional do leite por meio de informações locais de preço que servem de referência para as negociações em transações de suprimento de leite. O Conseleite foi considerado pelos autores como uma mesoinstituição eficiente porque permitiu a tradução das macroinstituições já existentes, viabilizando o envolvimento dos agentes na construção de estruturas de governança para suas transações. Os autores concluíram que as mesoinstituições são capazes de fornecer benefícios a curto prazo, mas também a médio e longo prazo com a mudança, implementação ou novos direcionamentos de políticas públicas visto que elas conectam ou criam “pontes” entre as macroinstituições e microinstituições antes isoladas.

Vinholis et al (2020) avaliaram cinco papéis significativos das mesoinstituições na difusão dessas práticas sustentáveis na pecuária bovina no Brasil. Foram avaliados os papéis das mesoinstituições na tradução e implementação das regras estabelecidas em nível macro, na criação de incentivos para a adoção das práticas agrícolas sustentáveis, no monitoramento das ações das políticas de incentivo criadas, no monitoramento e verificação de novas áreas para



adoção e, por último, no fornecimento de feedback e propostas de melhorias. Os autores concluíram que as mesoinstituições desempenharam papel fundamental no sucesso de regras estabelecidas em nível macro. Os autores sugeriram que as mesoinstituições deveriam ser consideradas na formulação e avaliação de políticas públicas.

No caso da agricultura familiar e dos produtores alvo desse artigo, observou-se que o mercado institucional que resultaria do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), que é um conjunto de macroinstituições, seria importante para fortalecer a agricultura familiar por meio de uma possibilidade adicional de escoamento da produção e geração de renda. No entanto, a ausência, ou elaboração inadequada, de mesoinstituições que tornem possível a construção de estruturas de governança para as transações (microinstituições) inibe a inserção de produtores nesse mercado. As transações entre produtores e compradores institucionais ficam bloqueadas. Por exemplo, no caso do PNAE, os editais (mesoinstituição) de chamadas públicas elaborados por prefeituras falham por não cumprirem algumas das etapas de formulação e execução do Programa. Além disso, há assimetria de informação entre produtores e compradores.

Ao fim desse trabalho, será possível identificar diversas ações realizadas com o intuito de conectar produtores, prefeituras municipais e outros compradores. Em grande medida, essas ações se traduziram na criação de mesoinstituições capazes de “traduzir”, implementar e ou monitorar as macroinstituições para que se possibilite o acesso eficiente dos agricultores familiares aos canais de comercialização.

3. Método

Tendo como o objetivo demonstrar o papel das mesoinstituições na inserção de pequenos produtores da agricultura familiar no mercado por intermédio de cadeias curtas de comercialização, o presente artigo é fruto de um estudo de caso Projeto Agro Família em Ribeirão Preto, executado por meio de uma parceria entre o SEBRAE e o SENAR. Esse estudo de caso pode ser classificado como de natureza exploratória, descritiva e qualitativa, que segundo Yin (2001) é utilizado em situações de estudos de ciência política, estudos organizacionais e gerenciais, planejamento regional e municipal, assim como instituições públicas, sociologia e economia.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com a consultora do SEBRAE, Flaviane Tavanti Castilho de Araújo, responsável pelo atendimento aos agricultores familiares em Ribeirão Preto. Líderes de três organizações de produtores locais foram também entrevistados: a Cooperativa de Mulheres Mãos da Terra “COMATER”, a Cooperativa Orgânica Agroflorestral Comuna da Terra e a Associação de Moradores do Assentamento Mário Lago. Elas estão localizadas no assentamento rural da reforma agrária Mário Lago, na cidade de Ribeirão Preto, formatado como um Projeto de Desenvolvimento Sustentável (PDS) e cadastradas no Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA) como Organismos de Controle Social (OCSs) para comercializar produtos orgânicos.

Os temas abordados nas entrevistas versaram sobre as etapas de formulação e execução do PNAE, as dificuldades enfrentadas pelos produtores em acessar o programa, barreiras para participarem de feiras livres e dificuldades para enfrentar a concorrência, problemas na produção, logística e gestão das propriedades e contratos, bem como os resultados alcançados depois da atuação do SEBRAE.



4. Resultados e discussões

O Projeto Agro Família foi criado em 2016 pelo Escritório Regional do SEBRAE em Ribeirão Preto em parceria com o SENAR e está sustentado no tripé gestão da propriedade rural, técnicas de produção por meio do manejo orgânico e acesso a mercado. O Projeto é baseado no conceito de cadeias agroalimentares curtas, que se caracterizam pela venda direta ao consumidor, restaurantes e prefeituras municipais, com o objetivo principal de gerar renda para o pequeno produtor rural por meio da comercialização de seus produtos cultivado a partir de práticas e manejo sustentável, garantindo sua permanência no campo e a produção de alimentos.

O Agro Família promove ações e visa alcançar resultados socioeconômicos e ambiental, visto que contribui para a geração de renda ao agricultor, fomenta a economia local, influencia na manutenção do homem no campo, garante a produção de alimentos, estimula à implantação de técnicas de agricultura sustentável e a certificação orgânica, visando à conservação da biodiversidade, integração entre culturas e preservação do meio ambiente.

Entre 2016 e 2020, foram realizadas diversas ações com o intuito de gerar renda e inserir os pequenos produtores locais no mercado. Entre as ações implementadas pelo Projeto com a participação de parceiros da iniciativa pública e privada estão:

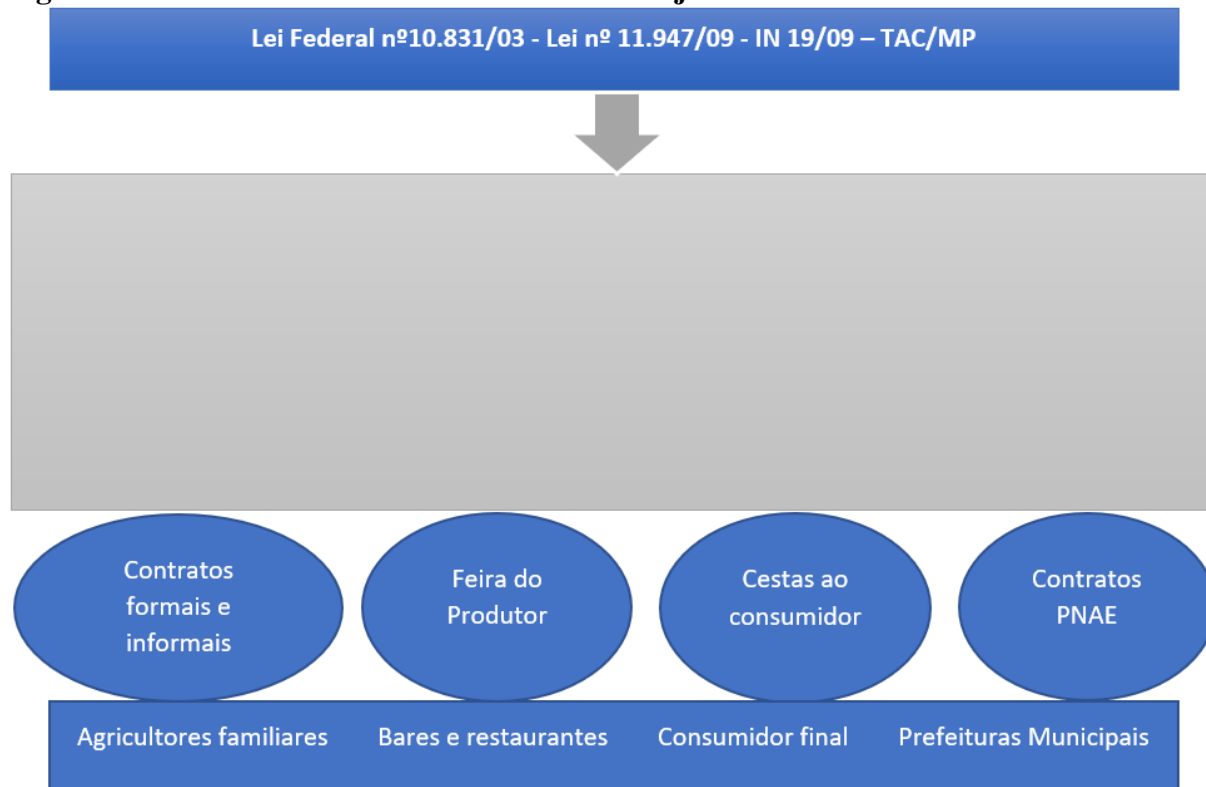
1. Aprovação do Projeto da Lei número 14.058/2017, que dispõe sobre a realização da Feira do Produtor Rural no município de Ribeirão Preto.
2. Criação de Organizações de Controle Social (OCSs) que proporcionaram a certificação de mais de 50 produtores orgânicos.
3. Articulação com prefeituras municipais para que alguns grupos se tornassem fornecedores para a merenda escolar dos municípios da região.
4. Integração com empresas do Projeto de Alimentação Fora do Lar, também do SEBRAE, com restaurantes parceiros comprando direto do pequeno produtor.

Visto seu papel na inserção dos agricultores no mercado, o Projeto Agro Família pode ser entendido como um arranjo mesoinstitucional que proporciona um ambiente de aprimoramento, tradução e implementação de vários outros arranjos. Assim, valendo-se do conceito de mesoinstituições, pode-se afirmar que havia um “vazio” no nível intermediário do ambiente institucional que impossibilitava o acesso dos produtores a esses canais.

Como pode ser observado na Figura 2, por um lado, haviam macroinstituições, como a Lei nº 10.831/03, que trata da produção de orgânicos, e a Lei nº 11.947/09, referente ao PNAE. Por outro lado, haviam oportunidades não aproveitadas de transacionar em canais de comercialização de produtos da agricultura familiar como os contratos formais e informais com bares e restaurantes da cidade, feiras, cestas de produtos e os contratos do PNAE. Estruturas de governança (microinstituições) que permitissem a realização de transações nesses canais não haviam sido criadas. A hipótese é a de que essas oportunidades não eram aproveitadas devido à ausência de mesoinstituições. Nesse caso, mesoinstituições deveriam ser criadas com funções de “traduzir” as diretrizes em nível macroinstitucional para que fossem compreendidas e aplicadas por pequenos produtores, prefeituras municipais, empresários e demais atores presentes no ambiente de negócios. Dessa forma, estruturas de governança poderiam ser construídas, permitindo a inserção dos produtores nesses mercados.



Figura 2: Ambiente institucional no início do Projeto



Fonte: Elaborado pelo autor

Foram identificadas diversas barreiras de acesso ao mercado que estava relacionadas com a ausência de mesoinstituições:

- Um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) assinado pelos agricultores do assentamento junto ao Ministério Público que, entre outros compromissos, estava o de não utilização de insumos químicos em suas lavouras, visto que estão em área de recarga do Aquífero Guarani.
- Os produtores deveriam se associar ao sindicato dos feirantes para participar de feiras livres, com elevado custo de legalização.
- Havia falhas nos editais de compra da merenda escolar para acessar o PNAE.
- Os produtores não tinham capacidade em gestão para fazer o planejamento produtivo e atendimento das demandas dos compradores.
- Os produtos cultivados eram sazonais e perecíveis.

Utilizando-se dos estudos de Marsden, Banks e Briston (2000), os canais de comercialização priorizados pelo projeto foram aqueles baseados no conceito de cadeias agroalimentares curtas, em que o produtor teria a oportunidade de vender seus produtos diretamente ao consumidor final e ou para o comércio local sem a necessidade de intermediação dos negócios por atravessadores (SCARABELLOT; SCHNEIDER, 2012). São eles:

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



A seguir serão apresentadas algumas ações que proporcionaram a criação de mesoinstituições que reduziram as barreiras identificadas e permitiram o acesso dos agricultores ao mercado.

4.1. Ações transversais aos diferentes canais de comercialização

Identificadas as barreiras, algumas ações, nomeadas aqui como transversais, foram desenvolvidas e resultaram em mecanismos que impactaram os diferentes canais de comercialização. Foram eles:

- 1) **Mapa da Agricultura Familiar atendida pelo SEBRAE (MAGFS):** foi elaborado para contribuir na resolução de alguns problemas que dificultavam o acesso ao PNAE. No entanto, deu visibilidade aos produtores não só perante as prefeituras municipais, mas também junto aos empresários do setor de alimentação como bares e restaurantes, além de consumidores finais (<https://www.facebook.com/agriculturafamiliarRP/>).

O MAGFS, apresenta informações como o calendário de sazonalidade dos principais produtos cultivados na região de Ribeirão Preto e uma lista com o nome, contatos e produtos cultivados por cada um dos grupos atendidos pelo SEBRAE em seus respectivos municípios.

Com a confecção do Mapa e disponibilização para prefeituras municipais, o SEBRAE contribuiu para o processo de elaboração de chamadas públicas da merenda escolar. Os responsáveis pela elaboração dos editais do PNAE passaram a ter mais informações sobre os produtores e a sazonalidade de produtos. A partir dessas informações foi possível realizar pesquisa de preço diretamente com os potenciais fornecedores, que são uma das fontes de pesquisa, conforme a resolução N° 6/2020 do Ministério da Educação em seu artigo 31º, por exemplo.

- 2) **Organizações de Controle Social:** Entre as principais barreiras identificadas em Ribeirão Preto, como já apresentada está o TAC assinado pelos produtores assentados junto ao Ministério Público. A existência dessa institucionalidade obrigou a adoção de manejo sustentável no assentamento Mário Lago e, conseqüentemente, a dificuldade de produção em escala comercial devido à falta de conhecimento em técnicas de manejo orgânico.

Com o objetivo de atender à legislação e ao mesmo tempo valendo-se da oportunidade de mercado apontada por vários autores como Machado e Silva, (2009), Wilkinson (1997), Schneider (2007), Ferrari (2011) e GAZOLA, (2012), em atender a um nicho de mercado de consumidores de produtos orgânicos preocupados com o processo produtivo sustentável e fomento da agricultura familiar, optou-se por trabalhar com foco no manejo orgânico e a criação de um diferencial competitivo com agregação de valor aos produtos da agricultura familiar.

De acordo com a Instrução Normativa nº 19/09, no Brasil, existem pelo menos três mecanismos de certificação: 1) Certificação por Auditoria com a contratação de uma certificadora pública ou privada credenciada ao MAPA que irá auditar a propriedade rural com o intuito de avaliar a conformidade dos critérios e procedimentos de acordo com a legislação vigente; 2) Sistema Participativo de Garantia: onde a responsabilidade de verificação e acompanhamento para que se cumpra as exigências legais são coletivas, além de possuir um Organismo Participativo de Avaliação da Conformidade (OPAC), responsável legalmente pela certificação; e 3) Organização de Controle Social (OCS) modalidade que é uma exceção da legislação brasileira exclusiva para produtores da



agricultura familiar, que permite o credenciamento dos agricultores por essa organização ao Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos para modalidade de venda exclusiva aos consumidores finais.

Visto o exposto e o perfil familiar dos produtores atendidos pelo Projeto, optou-se pela modalidade de Organização de Controle Social (OCS), onde os produtos podem ser comercializados exclusivamente para consumidores finais por meio de feiras, entregas de cestas ou pedidos feitos para entrega em casa (delivery), na propriedade rural e para os Programas de Compras Públicas (MAPA, 2020).

Assim, entre 2016 e 2020, por meio de reuniões, consultorias, visitas aos produtores, desenvolvimento de cartilhas para garantir as exigências legais, a elaboração dos regimentos internos e manuais de procedimentos, o SEBRAE e SENAR contribuíram para a constituição de cinco OCSs em Ribeirão Preto. São elas: Comuna da Terra, Comater, Reviver orgânicos, Verde novo orgânico e Vida orgânica.

Com essa declaração, os produtores vinculados a OCS agregam valor aos seus produtos, atendem a um nicho de mercado demandante de produtos livre de agrotóxicos e cuidam de si mesmos, dos consumidores e do meio ambiente, preservando o solo, evitando a contaminação de mananciais e lençóis freáticos, bem como atendem ao TAC assinado junto ao Ministério Público.

Por fim, entende-se que as OCSs constituídas como mecanismos de certificação e liberação para venda de produtos como orgânicos são mesoinstituições uma vez que traduziram a legislação vigente (macroinstituição) e a conectam as estruturas de governança (microinstituições) em que os agricultores assistidos pelo Projeto atuam.

4.2. Vencendo as barreiras dos diferentes canais de comercialização

4.2.1. Programa Nacional da Alimentação Escolar

Os agricultores não conseguiam acessar as chamadas públicas de devido à falta de conhecimentos gerenciais e de planejamento, baixa diversificação de produtos, sazonalidade, falta de assistência técnica, custo logístico com frete, problemas na organização da produção, além do desconhecimento do processo de chamadas públicas e os preços praticados em alguns editais.

No exame da legislação que ordena a execução do PNAE (Lei n. 11.326, 2006; Lei n. 11.947, 2009), observou-se que poderiam haver barreiras institucionais ao acesso dos produtores. Dez etapas, segundo a legislação do Programa deveriam ser cumpridas desde sua elaboração até a execução dos contratos de compra e venda a serem celebrados entre a prefeitura e os produtores.

Considerando as etapas de formulação e execução do PNAE, os agentes do SEBRAE levantaram a hipótese de que haveria enormes dificuldades de os produtores atenderem às demandas existentes.

Foram realizadas visitas aos produtores, reuniões com as lideranças rurais e reuniões com os responsáveis pelo Programa nas prefeituras municipais com objetivo de conhecer a visão dos produtores e entidades executoras. Dessa forma, as barreiras ao acesso poderiam ser melhor identificadas e, a partir dessa identificação, um plano de ação poderia ser desenhado.

Ao final, foi possível identificar falhas relacionadas às etapas de formulação do edital desde sua elaboração até a assinatura do contrato.

Com base nas queixas dos partícipes, foram identificados três fatores que dificultavam o acesso ao PNAE:



- 1) Desconexão entre oferta e demanda: Segundo o FNDE (2020), o mapeamento deve conter a discriminação dos produtos, época de colheita (calendário agrícola), capacidade logística e de produção e deve contar com a participação do nutricionista responsável pelo cardápio escolar, com o intuito de estimular a produção diversificada local para atender à demanda escolar. Havia grande desconexão entre os pedidos dos responsáveis pela elaboração do cardápio escolar e a capacidade local em atendê-los, conforme os editais. A ausência de um mapeamento levava os executores a elaborar editais em que havia solicitação de produtos inexistentes na região, tais como arroz agulhinha, feijão carioca, leite longa vida, banana nanica, suco de uva e bebidas lácteas.
- 2) Sazonalidade e planejamento de produção: O desconhecimento quanto à sazonalidade da produção agrícola e, conseqüentemente, a realização de pedidos fora de época, geravam falha no abastecimento de alguns itens, mesmo aquele que poderiam ser produzidos regionalmente. Esse tipo de falha poderia ser minimizada com a execução das etapas recomendadas pelo FNDE. O mapeamento e o planejamento prévio do cardápio deveriam levar em consideração o calendário de safra dos produtos, além de ser necessária a publicação prévia do calendário de entregas no edital de chamamento, de acordo com a sazonalidade da produção local.
- 3) Logística e formação de preço: A maioria dos municípios da região não possuem um centro de distribuição para recebimento dos produtos e posterior entrega nas escolas. As entregas devem ser realizadas pelos agricultores diretamente em cada escola, o que eleva seus custos logísticos, principalmente o frete. A Resolução N.º 6/2020, em seu Artigo 31, que trata do orçamento para o preço de aquisição dos gêneros alimentícios, determina que despesas com frete, embalagens, encargos e quaisquer outros necessários para o fornecimento do produto devem ser acrescidos no cálculo do preço pago ao produtor. No entanto, segundo os produtores, acréscimos de valores referentes ao frete na maioria das vezes não ocorriam.

Entendendo que as barreiras apontadas pelos produtores e evidenciadas pelos agentes do SEBRAE ocorreram porque as etapas recomendadas pela legislação não foram executadas em sua plenitude e ainda há assimetria de informação entre as partes envolvidas, algumas ações foram realizadas com o objetivo de minimizar essas barreiras e, conseqüentemente, permitir o acesso dos produtores ao PNAE.

Entre essas ações estão: a realização do Fórum do Campo ao Consumidor, com o objetivo de reduzir a assimetria de informação quanto ao PNAE, realizando palestras, discussões entre especialistas, representantes das prefeituras municipais e produtores, além do lançamento do Mapa da Agricultura Familiar, já relatado anteriormente, e várias capacitações com foco no planejamento de produção e manejo orgânico.

As ações do SEBRAE e seus parceiros permitiram a superação dessas barreiras e, portanto, a comercialização dos produtos no âmbito do PNAE. Assim, criou-se condições para que fossem celebrados treze contratos para fornecimento da merenda escolar de fevereiro de 2019 a dezembro de 2020. Os valores desses contratos chegam aproximadamente a R\$ 1,5 milhão, beneficiando cerca de 50 famílias. Teoricamente, tais contratos são microinstituições que caracterizam uma estrutura de governança híbrida na concepção de Williamson (1985). Portanto, ao criar mesoinstituições em complemento às macroinstituições já existentes, estabeleceu o ambiente institucional completo e necessário para que uma estrutura de governança híbrida pudesse ser constituída.



4.2.2. Feira do produtor rural

Outro canal de comercialização abordado no Projeto Agro Família foi a feira do produtor rural, visto sua característica de venda face a face proposto por Marsden, Banks e Briston (2000). Para a criação de uma feira, exclusivamente formada por produtores rurais, foram levantadas as barreiras que poderiam inibir sua implementação. Assim, os fatores identificados foram: (1) Necessidade dos produtores se associarem a associação de feirantes do município, (2) Custo para liberação de alvará de ambulante, (3) Falta de conhecimento gerencial dos produtores para gerenciar um negócio, formar o preço de venda dos produtos, expor seus produtos de forma atrativa aos consumidores, bem como recepcionar e atender seus clientes, (4) Obter a autorização para realizar a feira em espaços públicos.

Identificadas as barreiras e obtidas as informações junto aos órgãos competentes, a estratégia seguiu dois caminhos: 1) Capacitação dos produtores com foco nas deficiências apresentadas para a prática de comercialização em feiras, como precificação, atendimento ao público e exposição de produtos; 2) Articulação com o poder público para que se instituisse uma feira exclusivamente formada por produtores rurais em um parque da cidade mediante mecanismo de blindagem dos produtores frente à atravessadores e feirantes.

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

Para que fosse possível a implementação da feira e a blindagem dos produtores frente a atravessadores e feirantes, durante todo o ano de 2017, os agentes do SEBRAE articularam com dois vereadores da cidade a proposição e encaminhamento para a câmara de vereadores de um projeto de lei que instituisse a feira nos moldes propostos pelo programa oferecido pelo SENAR.

Assim, em 15 de setembro de 2017, foi sancionada pelo prefeito de Ribeirão Preto a Lei nº 14.058/2017 que trata da Feira do Produtor Rural e garante aos agricultores um local para sua realização e venda em Ribeirão Preto - SP. Entre os destaques da Lei estão:

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

A mesoinstituição criada foi a Lei Municipal nº14.058/17, como mecanismo conector entre as institucionalidades vigentes e a estrutura de governança de mercado spot caracterizado pela feira do produtor rural. Assim criou-se condições para que fosse instituída a feira do produtor rural em diferentes pontos da cidade entre o final de 2017 e início de 2020. Teoricamente, as relações comerciais na feira do produtor são microinstituições que caracterizam uma estrutura de governança de mercado spot na concepção de Williamson (1985). Portanto, ao se criar mesoinstituições em complemento às macroinstituições já existentes, estabeleceu-se o ambiente institucional necessário para que uma estrutura de governança das transações pudesse ser constituída.

4.2.3. Bares e restaurantes do município

Os bares e restaurantes do município constituíram outro canal de comercialização foco do Projeto Agro Família. Entre as barreiras explicitadas pelos empresários de bares e restaurantes estavam: (1) o custo de transação ocasionado pela baixa diversidade de produtos de cada agricultor e assim a necessidade de um maior número de fornecedores, (2) falta de



planejamento produtivo de acordo a demanda que ocasionava dificuldades para manter a frequência do fornecimento e (3) despreparo dos agricultores no processo de negociação, precificação e entrega dos produtos.

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

1. Promoção de três rodadas de negócios estruturadas com metodologia própria para proporcionar a aproximação entre compradores (empresários de grupos AFL) e vendedores (agricultores familiares) com o objetivo de gerar negócios entre eles.

2. Integração entre os produtores do Projeto Agro Família e empresários de bares e restaurantes por meio de visitas aos estabelecimentos e apresentação do projeto, agricultores e amostras de produtos com o intuito de gerar negócios.

3. Estratégias de marketing social para sensibilizar os empresários a apoiar a causa da agricultura familiar, fomentando os negócios entre o comércio e produtores locais

As rodadas de negócios entre empresários do setor de alimentação e produtores rurais são mesoinstituições, ou seja, mecanismos conectores capazes de gerar o acesso dos agricultores ao mercado rompendo as barreiras existentes. As rodadas de negócios preencheram um “vazio”, criando um elo ou ponte que interliga os produtores ao mercado.

Assim, criou-se condições para que fossem celebradas negociações com pelo menos 25 bares e restaurantes para fornecimento de produtos olerícolas em 2019. Os valores dessas vendas geraram mais de R\$ 300.000,00. Por fim, as transações entre os produtores e os bares e restaurantes são microinstituições que se caracterizam sob duas estruturas de governança de acordo Williamson (1985). Na primeira, semelhante ao mercado spot, as transações são esporádicas, sem especificidades pré-definidas e preços determinados na ocasião. Na segunda, estabeleceram-se relações frequentes de compra e venda por meio de arranjos informais, com valores preestabelecidos e especificidades dos produtos. Assim, ao se criar mesoinstituições em complemento às macroinstituições já existentes, estabeleceu-se o ambiente institucional completo e necessário para que uma estrutura de governança híbrida pudesse ser constituída.

4.2.4. Cestas de produtos entregues em domicílio

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

As barreiras para essa modalidade de comercialização estavam: (1) na falta de planejamento produtivo de acordo a demanda que ocasionava dificuldades para manter a frequência do fornecimento e (2) despreparo dos agricultores no processo de negociação, precificação e entrega dos produtos. Essas barreiras foram vencidas ao longo do trabalho para acesso aos demais canais de comercialização já relatados.

Cerca de 60 produtores se organizaram em grupos ou individualmente para fazerem entregas em domicílio por meio de cestas de produtos que custavam em média R\$50,00 por semana. Em 2019, foram entregues cerca de 400 cestas de produtos mensalmente para aproximadamente 100 clientes, que geraram um faturamento aproximado de R\$ 200.000,00 no período.

No caso dos produtores associados aos grupos foco desse trabalho, uma mensagem é enviada, via WhatsApp, para os potenciais clientes com os produtos disponíveis naquela semana e respectivos preços. Os pedidos são recebidos por uma pessoa pré-determinada pelo grupo e repassado para os produtores que fazem a colheita e levam até o local onde será



realizada a higienização dos produtos, bem como sua separação e embalagem para posterior entrega.

Por fim, criou-se condições para que fosse possível o acesso ao quarto canal de comercialização pelos agricultores familiares. As relações comerciais acontecem por meio de contratos informais em que as vendas são frequentes e com valores preestabelecidos. São microinstituições que se caracterizam como uma estrutura de governança híbrida (Williamson, 1985). Assim, ao criar mesoinstituições em complemento às macroinstituições já existentes, estabeleceu o ambiente institucional necessário para a comercialização por meio desse canal de venda.

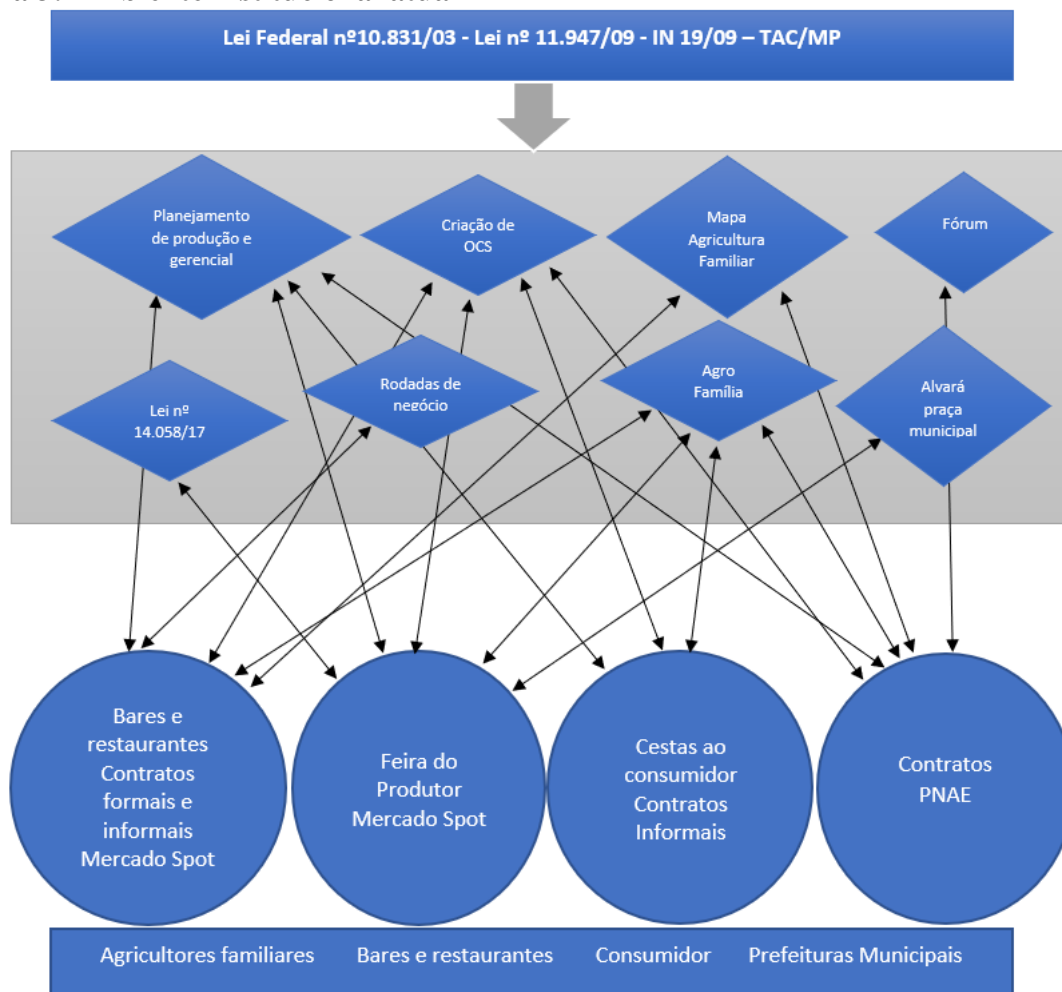
4.3. Ambiente institucional atual

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

Existia uma ausência de instituições em um nível intermediário, chamado por Menard (2014) de mesoinstituições, que fossem capazes de fazer a ponte necessária para que microinstituições fossem criadas. Ou seja, faltavam mesoinstituições que permitissem a criação de estruturas de governança para a realização de transações. Partindo desse cenário de “vazio” institucional, o SEBRAE e o SENAR provocaram e contribuíram para a construção de mecanismos conectores de tradução e de monitoramento que transformaram o ambiente institucional. Como é possível observar com a Figura 3. Várias institucionalidades em nível meso foram propostas e implementadas preenchendo o “vazio” anteriormente existente. No conjunto de mesoinstituições estão a publicação de um Mapa da agricultura Familiar, a Constituição das OCSs e as capacitações. Essas últimas são enquadradas como mesoinstituições com papel tradutor das macroinstituições, visto que permitiram o entendimento, a aproximação e o alcance da institucionalidade existente. Até mesmo a Lei 14058/2017 que institui a Feira do Produtor Rural abarcou mecanismos de proteção para os agricultores familiares.



Figura 3: Ambiente institucional atual



Fonte: Elaborado pelos autores

5. Considerações finais

As barreiras identificadas estão relacionadas à ausência ou falhas institucionais, como a precariedade no cumprimento das etapas legais para elaboração e execução do PNAE, bem como a falta de mecanismos capazes de proporcionar o acesso dos agricultores a diferentes canais de comercialização. Tratam-se de falhas que geravam assimetria de informação, descasamento entre a demanda do mercado e a capacidade de oferta dos produtores, altos custos para implantação de canais de comercialização ou a imposição de institucionalidades como o TAC assinado pelos produtores.

As ações do SEBRAE e SENAR permitiram a superação das barreiras e, portanto, a comercialização dos produtos no âmbito do PNAE, comércio local ou por meio de feiras e entregas em domicílio. O papel de organizações como o SEBRAE e seus parceiros no processo foi o de construir as pontes necessárias para transpor os obstáculos, pontes essas nomeadas por Menard (2014) como mesoinstituições.

Assim, a principal mesoinstituição criada foi o Projeto Agro Família que ofereceu incentivos, tradução, implementação, monitoramento e verificação por meio de vários outros dispositivos relacionados a funções específicas de mesoinstituições. Com isso, foi possível atingir os objetivos principais do Projeto, que era a inserção no mercado e a geração de renda.



A convergência entre as ações e mecanismos constituídos destacam o importante papel das mesoinstituições desencadeadas no processo de identificação e rompimento de barreiras para o acesso ao mercado dos agricultores familiares de Ribeirão Preto.

Referências bibliográficas

- AZEVEDO, P.F. Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. *Agric. São Paulo*, SP, 47(1):33-52, 2000.
- BRASIL. PRESIDENCIA DA REPUBLICA, CASA CIVIL, Subchefia para assuntos jurídicos. Lei Federal Número 11.326 de 24 de julho de 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326. Acessado em 21 de março de 2019.
- BRASIL. PRESIDENCIA DA REPUBLICA, CASA CIVIL, Subchefia para assuntos jurídicos. Lei Federal Número 10.831 de 23 de dezembro de 2003. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/sustentabilidade/organicos/legislacao/portugues/lei-no-10-831-de-23-de-dezembro-de-2003.pdf/view>. Acessado em 06 de abril de 2019.
- BRASIL. PRESIDENCIA DA REPUBLICA, CASA CIVIL, Subchefia para assuntos jurídicos. Lei Federal Número 11.947 de 24 de junho de 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11947.htm. Acessado em 13 de abril de 2019.
- DAVIS, L. E. and D. C. NORTH (1971), *Institutional Change and American Economic Growth*, Cambridge: Cambridge University Press.
- FERRARI, D. L.; Cadeias agroalimentares curtas: a construção social de mercados de qualidade pelos agricultores familiares em Santa Catarina. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS, 2011.
- FNDE. FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO. Disponível em <http://www.fnde.gov.br/programas/pnae>. Acessado em 15 de Agosto de 2020.
- GAZOLA, M.; Conhecimentos, produções de novidades e ações institucionais – Cadeias curtas das Agroindústrias familiares. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS, 2012.
- GREIF, A. “Institutions and endogenous institutional change: historical institutional analysis”. In: Seminário Brasileiro da Nova Economia Institucional, 2001.
- IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em www.ibge.gov.br. Acessado em 08 de agosto de 2019.
- MACHADO, M.D. SILVA, A. L. Canais de comercialização para produtos da agricultura familiar. In: Souza Filho e Batalha et al. 2009. *Gestão Integrada da Agricultura Familiar*. 1. reimpressão. São Carlos – SP: Edufscar, 2009, p. 95-130.
- MAPA. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Instrução Normativa Nº 19 de 28 de Maio de 2009. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/sustentabilidade/organicos/legislacao/portugues/instrucao-normativa-no-19-de-28-de-maio-de-2009-mecanismos-de-controle-e-formas-de-organizacao.pdf/view>. Acessado em 05 de abril de 2021.
- MARSDEN, T. BANKS, J. BRISTOW, G. Food Supply Chain Approaches: Exploring their Role in Rural Development. *European Society for Rural Sociology*, Vol 40, Number 4, 2000.
- MENARD, C. Embedding organizational arrangements: towards a general model. *Journal of Institutional Economics* (2014), 10: 4, 567–589.
- MENARD, C. Meso-institutions: The variety of regulatory arrangements in the water sector. *Utilities Policy* 49 (2017) 6 e19.



- MENARD, C. Research frontiers of new institutional economics. *RAUSP Management Journal* 53 (2018) 3–10.
- NORTH, D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press, 152 p., 1990.
- NORTH, D. C. Custos de transação, instituições e desempenho econômico. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.
- OLIVEIRA, G. F. SAES, M.S.M. MARTINO, G. Meso-institutions: the bridge for the success of food policy. *Transformações recentes na agropecuária brasileira: Desafios em gestão, inovação, sustentabilidade e inclusão social*. SOBER - Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Campinas – SP, 2018.
- OLIVEIRA, D.; MELLO, M. A. Novas formas de inserção da agricultura familiar ao mercado como estratégia de desenvolvimento rural. In: CONGRESSO DA SOBER, Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Fortaleza, 2006.
- RESOLUÇÃO n. 6, de 8 de maio de 2020. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar aos alunos da educação básica no âmbito do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE.. Brasil: Ministério da Educação. Disponível em: <https://www.fnde.gov.br/index.php/resolucoes/resolucoes-2020>. Acessado em 10 de março de 2021.
- RIBEIRÃO PRETO. PREFEITURA MUNICIPAL, CASA CIVIL. Lei Municipal 14.058 de Setembro de 2017. Disponível em: [Lei Ordinária 14058 2017 de Ribeirão Preto SP \(leismunicipais.com.br\)](http://leismunicipais.com.br). Acessado em 06 de abril de 21.
- SANTOS, L.F., CAMPOS, A.P.T., & FERREIRA, M.A.M.(2017). Barreiras do desempenho em cooperativas da agricultura familiar e suas implicações para o acesso às políticas públicas. *Anais. IV Encontro Brasileiro de Administração Pública*. João Pessoa.
- SCARABELOT, M. SCHNEIDER, S. As cadeias agroalimentares curtas e desenvolvimento local – um estudo de caso no município de Nova Veneza/SC. Volume 15 – Número 20– Jan/jun. 2012 - pp. 101-130.
- SCOTT, W. R. *Institutions and organizations*. London and New Dalhi: SAGE publications, 1995.
- SCHNEIDER, S. Tendências e temas dos estudos sobre desenvolvimento rural no Brasil versão ampliada. Trabalho apresentado no Congresso Europeu de Sociologia Rural. Wageningen, Holanda, 20-24 agosto, 2007.
- STOCCO, L.C & KOBAYASHI, T.C.(2016). Dificuldades de participação no Programa Nacional de Alimentação Escolar encontradas por agricultores familiares das microrregiões de Uberaba e Uberlândia. II Seminário Internacional em Políticas Públicas e Desenvolvimento Social. Franca.
- VINHOLIS, M. M. B. SAES, M. S. M. CARRER, M. J. SOUZA FILHO, H.M. The effect of meso-institutions on adoption of sustainable agricultural technology: A case study of the Brazilian Low Carbon Agriculture Plan. *Journal of Cleaner Production* 280, 2020.
- WILKINSON, J. Mercosul e produção familiar: abordagens teóricas e estratégias alternativas. In: *Estudos Sociedade e Agricultura*, Rio de Janeiro, n.8, 1997.
- WILKINSON, J. Sociologia econômica e o funcionamento dos mercados: inputs para analisar os micro e pequenos empreendimentos agroindustriais no Brasil. *Revista Ensaio*, Porto Alegre, v.23 n.2, p. 805-825, 2002.
- WILKINSON, J. A agricultura familiar ante o novo padrão de competitividade do sistema alimentar na América latina. In: *Estudos Sociedade e Agricultura*, Rio de Janeiro, n.21, 2003, p. 62-87.



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

WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. Administrative Science Quarterly, 36, June, 1991.

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

Yin, R.K. (2001) Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. (2ª. ed.) Porto Alegre: Bookman.